



**T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**İŞ DEĞERLEMeye DAYALI OLARAK YENİ ÜCRET  
SİSTEMLERİNİN KURULMASI: BİR UYGULAMAÖRNEĞİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**ÖZGE EFE**

**BURSA – 2020**





**T.C.  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

**İŞ DEĞERLEMeye DAYALI OLARAK YENİ ÜCRET  
SİSTEMLERİNİN KURULMASI: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**ÖZGE EFE**

**DANIŞMAN:**

**PROF. DR. ÖZLEM İŞİĞİÇOK**

**BURSA – 2020**



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRE İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tez Başlığı / Konusu: İŞ DEĞERLEMEYE DAYALI OLARAK YENİ ÜCRET SİSTEMLERİNİN KURULMASI: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam vi+60 sayfalık kısmına ilişkin, 09/10/2020 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin* adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 10 'dur.  
Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.  
Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve

İmza

**Adı Soyadı:** ÖZGE EFE  
**Öğrenci No:** 701813014  
**Anabilim Dalı:** ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
**Programı:**  
**Statusü:**  Y.Lisans  Doktora

Tarih:09/10/2020

**(Danışman) Ad soyad – tarih**

## YEMİN METNİ

09.10.2020

Yüksek lisans tezi olarak savunduğum “İŞ DEĞERLEMEYE DAYALI OLARAK YENİ ÜCRET SİSTEMLERİNİN KURULMASI: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih- İmza

**Adı Soyadı:** Özge Efe

**Öğrenci Numarası:** 701813014

**Anabilim Dalı:** Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri

**Programı Statüsü:** Yüksek Lisans

## ÖZET

**Yazar Adı ve Soyadı:** Özge Efe

**Üniversitesi:** Bursa Uludağ Üniversitesi

**Enstitü:** Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Anabilim Dalı:** Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri

**Tezin Niteliği:** Yüksek Lisans

**Sayfa Sayısı:** vi+60

**Mezuniyet Tarihi:**

**Tez Danışmanı:** Prof. Dr. Özlem Işığışık

### İŞ DEĞERLEMESİNE DAYALI OLARAK YENİ ÜCRET SİSTEMLERİNİN KURULMASI: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Sanayi devrimi ile önem kazanan ve önemi giderek artan ücret kavramı en genel anlatımıyla bir iş veya emek karşılığında iş görene ödenen bir bedel olarak tanımlanmaktadır. İş gören yaptığı işin karşılığını almak ister bu nedenle çeşitli sistemler geliştirilmiştir. Bu sistemlerden biri çalışmamızın ana çerçevesini oluşturan iş değerlendirme uygulamalarıdır. İş değerlendirme, işletmelerde bir işin diğer bir iş ile göreceli olarak belli şartlar ve standartlara bağlı kalınarak işlerin değerlerinin belirlenmesinde rol oynayan bir sistemdir. İşler önceden belirlenmiş olan birtakım faktörler aracılığıyla değerlendirilerek önem ve zorluk dereceleri ortaya çıkarılır. Bu değerlemenin sonuçları ise ücretlendirme çalışmalarında yardımcı olmaktadır. Bu çalışmanın ilk bölümünde ücret kavramı önemi incelenerek ücret ile ilgili diğer kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise iş değerlendirme başlığı altında ilkeleri yöntemlerinden detay olarak bahsedilmiştir. Çalışmamızın üçüncü bölümünü oluşturan araştırma kısmında ise tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmada iş değerlendirme uygulamalarının nasıl yapıldığına yer verilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Ücret, Ücretin Önemi, İş Değerleme, Ücret Sistemleri

## **ABSTRACT**

**Name And Surname:** Özge Efe

**University:** Bursa Uludağ University

**Institution:** Social Sciences Institution

**Field:** Social Economics And Industrial

**Relations Degree Awarded:** Master

**Page Number:** vi+60

**Degree Date:**

**Supervisor:** Prof. Dr. Özlem Işığışık

### **ESTABLISHING NEW WAGE SYSTEMS BASED ON JOB EVALUTION: AN APPLICATION EXAMPLE**

The concept of wage, which became important with the industrial revolution and its importance increasingly, is most generally defined as a price paid to the job manager in exchange for a job or labor. Various systems have been developed so that the work that is done can be repaid for what it does. One of these systems is the job evaluation applications that form the main framework of our work. Job evaluation is a system that plays a role in determining the values of a business in businesses by sticking to certain conditions and standards relative to another business. Jobs are evaluated through a number of predetermined factors, revealing the importance and difficulty levels. The results of this valuation help with efforts. In the first part of the study, the importance of the wage concept is examined and other concepts related to wages are included. In the second part, the principles and methods are mentioned in detail under the title of job evaluation. The research section, which constitutes the third part of job evaluation practices, is carried out in a company operating in the textile sector.

**Keywords:** Wage, Importance Of Wage, Job Evaluations, Wage Systems

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇEVÇEVE

1. ÜCRET KAVRAMI VE ÜCRETİN ÖNEMİ.....	3
1.1. Ücret Kavramı .....	3
1.2. Ücretin Önemi .....	5
1.2.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi.....	6
1.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi.....	8
1.2.3. Genel Ekonomi ve Toplum Açısından Ücretin Önemi .....	9
1.2.4. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi .....	9
2. ÜCRET İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR .....	10
2.1. Ücret Haddi - Ücret Geliri.....	10
2.1.1. Fazla Mesai Ücreti .....	11
2.1.2. Çalışılmayan Zamanlar İçin Ücret Ödemesi.....	11
2.1.3. İkramiye.....	12
2.1.4. Prim .....	13
2.1.5. Sosyal Yardımlar.....	13
2.2. Brüt Ücret-Net Ücret.....	13
2.3. Parasal Ücret- Gerçek Ücret.....	14
2.4. Asgari Ücret.....	15
2.4.1. Asgari Ücretin Önemi .....	15
2.4.2. Asgari Ücretin Amacı.....	16



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ DEĞERLEME VE YENİ ÜCRET SİSTEMLERİ

1. İŞ DEĞERLEME KAVRAMI.....	21
2. İŞ DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	23
2.1 İş Değerlemenin Dünyadaki Gelişimi.....	24
2.2 Türkiye’de İş Değerlemenin Gelişimi.....	25
3. İŞ DEĞERLEMENİN TEMEL İLKELERİ .....	27
4. İŞ DEĞERLEME KRİTERLERİ.....	28
4.1. Beceri.....	30
4.2. Çaba .....	30
4.3. Sorumluluk .....	31
4.4. İş Koşulları .....	31
5. İŞ DEĞERLEME SÜRECİ .....	31
5.1. İş Değerlemeye Hazırlık Aşaması .....	32
5.2. İşlerin İncelenmesi .....	34
5.2.1. İşlerin Analiz Edilmesi .....	34
5.2.2. İş Tanımlarının Yazılması .....	35
5.2.3. İş Gereklerinin Hazırlanması .....	35
5.3. İş Değerlemenin Yapılması ve Değerleme Sonuçlarının Düzenlenmesi .....	36
6. İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	36
6.1. Sayısal Olmayan Yöntemler.....	37
6.1.1. Sıralama Yöntemi.....	37
6.1.2. Sınıflama Yöntemi .....	39
6.2. Sayısal Yöntemler.....	40
6.2.1. Faktör Karşılaştırma Yöntemi.....	40
6.2.2. Faktör Puan Yöntemi.....	41
7. YENİ ÜCRET SİSTEMLERİ.....	43

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞ DEĞERLEME PROSEDÜRÜNÜN BİR TEKSTİL FİRMASINDA**  
**UYGULANMASI**

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	43
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	43
3. ARAŞTIRMADAKİ SINIRLILIKLAR .....	44
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	44
5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	44
6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ .....	46
7. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	46
SONUÇ .....	53
KAYNAKÇA .....	55
EKLER.....	60

## **TABLÖLAR LİSTESİ**

Tablo 1. Ücretin Önemi.....	6
Tablo 2. İş Değerlemede Kullanılan Faktörler.....	27
Tablo 3. İş Değerleme Yöntemleri.....	34
Tablo 4. Organizasyonel Gelişim Uzmanı İş Değerlendirme Formu.....	50
Tablo 5. Bordo Uzmanı İş Değerlendirme Formu .....	51

## GİRİŞ

Ücret, görülen bir iş karşılığında işveren tarafından çalışanlara çalışmasının karşılığı olarak verilen bir bedel olarak tanımlanmaktadır. Ücret, çalışanların temel geçim kaynağı olarak çalışmada ana amaç olarak değerlendirilmekle birlikte aynı zamanda ise işveren tarafından da önemli bir maliyet gideri olma özelliği taşımaktadır. Çalışan bireylerin aldığı ücretten memnun kalacağı aynı zamanda da işletmenin varlığını sürdürebilecek bir ücret düzeyi oluşturulmalıdır. İşletmelerde ücret yönetiminin kurulması ve uygulanması bu noktada önemli hale dönüşmektedir.

Önemi giderek artan ve kullanım alanı yaygınlaşan iş değerlendirme çalışmaları ilk olarak 1915 yılında ABD’de kamu kuruluşlarında uygulanmaya başlamıştır. Ülkemizde ise 1950 yılında uygulanmaya başlamıştır.

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için insan kaynakları yönetiminin bazı fonksiyonlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Günümüzde işletmelerin bazılarında daha adil bir ücret düzeyi sağlamak amacıyla yeni iş değerlendirme yöntemlerinin oluşturulduğu görülmektedir. Kanaatimizce ücretler belirlenirken adil ve objektif kriterler dikkate alınmaktadır. Ücretlerin adil bir şekilde belirlenmesinde iş değerlendirme önemli bir konuma sahiptir. İş değerlendirme uygulamalarının kullanılmasıyla birlikte ücretler belli bir sistemle ve sonuçlar kişilerden bağımsız olarak belirlenmektedir. İş değerlendirme kavramı bazı durumlarda performans değerlendirme kavramıyla karıştırılabilmektedir. İş değerlendirme yöntemleri kullanılırken çalışan kimliğinden bağımsız olarak sadece yapılan iş değerlemeye alınmaktadır. Ancak performans değerlemede ise kişinin beşeri sermayesi ve bu işi yaparken gösterdiği performans değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada asıl amaç iş değerlendirme kavramı ile ilgili literatürde yapılan tanımlamalar ve açıklamaların uygulama esnasında ne kadar işlevsel olduğunu ve uygulama ile literatür çalışmalarının ne derecede uyduğunu görmektir.

Çalışmanın ilk bölümünde diğer bölümlere kaynak oluşturması amacıyla ücret kavramına, önemine ve ücret ile ilişkili kavramların kitap makale vb. kaynaklardan araştırılmasına yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, iş değerlendirme kavramı detaylı olarak incelenerek iş değerlendirme ilkelerine, yöntemlerine ve bu yöntemlerin yararları veya sakıncalarına değinilmiştir. İş değerlendirme modellerinden yeni ücret sistemleri hakkında da bazı bilgilere ulaşılmıştır. Son bölümde, iş değerlendirme yöntemlerinin tekstil firmasında uygulanma düzeyi, uygulamada yaşanan aksaklıklar ve bu aksaklıkların çözümü hakkında insan kaynakları uzmanı ile görüşme yapılmış sonuçlar aktarılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇEVRE**

Çalışmanın ilk bölümünde, sanayileşme ile önem kazanan ve günümüzde de önemini korumakta olan ücret kavramı detaylı olarak açıklandıktan sonra, ücretin önemi ve diğer ücret kavramları özetlenerek bu bilgiler ışığında iş değerlendirme kavramına değinilecektir.

#### **1. ÜCRET KAVRAMI VE ÜCRETİN ÖNEMİ**

##### **1.1. Ücret Kavramı**

Ücret kavramının, toplumun değişik kesimleri tarafından farklı şekillerde tanımlamaları yapılmıştır. Bu kavram, ülkelere, coğrafi bölgelere, ülkelerin gelişmişlik seviyesine göre farklılık göstermektedir (Işığışok, 2017: 4). Ücret, çalışma ilişkilerinin başladığı yıllardan beri ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında önemli bir yere sahiptir.

Ücret, günümüzde en geniş anlamıyla “insan emeğinin bedeli” olarak tanımlanmaktadır. Tanım, zihni ve bedeni emeğin bedeli olarak üretime katılanların üretimden aldıkları pay ve işçinin gördüğü her işten dolayı yapılan her türlü ödeme olarak objektif kritere göre yapılabileceği gibi çalışan ve çalıştırana göre subjektif olarak da yapılabilir (Apaydın, 1996:6).

Üretim faktörlerinden biri olan emeğin karşılığı olan ücret, çalışanın ekonomik ve sosyal yaşamı içerisinde önemli bir konuma sahiptir. Ücret, emeği karşılığı çalışan bireylerin gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir etken, ekonomik gelişmenin göstergesi olarak bir maliyet unsuru ve milli gelirin dağılımını göstermesi açısından sosyal adaletin bir göstergesidir. Ücrete gelir olarak bakıldığında, üretim sonucu ortaya çıkan gelirin toplumsal kesimler arasında dağılımına yardımcı olmakta; maliyet faktörü olarak ise farklı üretim faktörlerinin hangi oranlarda faydalanılarak üretimin yapılacağını belirlemektedir (Öztürk, 2017: 258).

Üretim faktörlerinden olan emek doğrudan insan ile ilgilidir. Üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkı sağlayan kişinin emeğinin karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya herhangi bir faktöre göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paraya ücret denir (İskefiyeli, 2008: 45).

Ücret her şeyden önce çalışanların temel geçim kaynağını ifade ettiği için ülkedeki satın alma gücünün önemli bir göstergesidir. Sanayisi gelişmiş olan ülkelerde işçi ve işçi temsilcilerinin üzerinde durduğu en önemli konuların başında ücretler gelmektedir. Ücretler arttıkça satın alma gücü artmakta ve satın alma gücünün artması da refah düzeyini arttırır. Bu sebeple sosyal ücret, işçi ve ailesinin eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik ihtiyaçlarını karşılama amacındadır (Adams, 1978: 50).

Sanayileşme ile ortaya çıkan ve çağımızın en önemli konularının başında gelen ücret kavramı ile ilgili genel kabul görmüş bir tanımlama bulunmamakta her bir sosyal bilim dalı ücreti kendi içerisinde farklı yorumlamaktadır.

Nitekim İktisat, Çalışma Ekonomisi, İş Hukuku, Sosyal Politika ücret konusunu ele alan ve inceleyen başlıca sosyal bilim dalları arasında sayılabilir (Işığışok, 2017: 4).

İktisat açısından ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli olan üretim faktörlerinden biri olan emek faktörüne ödenen bedeldir. Daha kısa bir anlatımla Ücret, emeğin geliridir (Gündoğan ve Biçerli, 2007: 82).

Çalışma ekonomisi alanında ise ücret, bir iş karşılığında işveren tarafından işçiye saat başı, gündelik, haftalık veya aylık olarak ödenen para ve para ile belirlenebilen malların ve hizmetlerin oluşturduğu bir gelirdir (Talas, 1953: 13).

Ücret, çalışma yaşamının en önemli konusunu ve iş hukukunun başta gelen sorununu oluşturur. İş hukukumuzda ücret genel anlamda bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar şeklinde tanımlanmış ve 4857 sayılı iş kanunumuzun 32. Maddesinde güvence altına

alınmıştır. İş kanunumuzda güvence altına alınan ücret kavramının anayasamızda tam bir tanımı yapılmamıştır ancak 55. Maddede “ücret emeğin karşılığıdır” anlatımı yer almıştır ([www.anayasa.gen.tr](http://www.anayasa.gen.tr) Erişim Tarihi: 16.11.2020).

Gelir vergisi kanununun 61. Maddesinde ise “ücret, işverene bağlı tabi belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ve ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir” şeklinde ücretin tanımı yapılmıştır ([www.gib.gov.tr](http://www.gib.gov.tr) Erişim Tarihi: 16.11.2020).

Sosyal politika bilim dalı ise ücreti verime ve ihtiyaca göre ücret olmak üzere ikiye ayırmakla kalmamakta aynı zamanda güvence altına alınarak korunması gereken temel bir insan hakkı olarak değerlendirmektedir. Verime göre ücret ekonomik bir kavram olup herkesin yaptığı işin değerinde ücret almasını ifade ederken, ihtiyaca göre ücret sosyal bir kavramdır. Sadece çalışanı değil bakmakla yükümü olduğu aile üye sayısına göre değişen miktarlarda ödenen aile tazminatları ile asgari ücreti de kapsamaktadır (Işığışok, 2017: 9).

Kuşkusuz bu tanımları çoğaltmak da mümkündür. Bu duruma yol açan en önemli neden ise; ücretin çeşitli sosyal bilim dallarının kesişmesi, çok yönlü bir kavram olmasıdır. Bir başka deyişle ücret; birçok sosyal bilim dalının ilgi alanına giren ortak çalışma alanlarından biridir.

## **1.2. Ücretin Önemi**

Ücret, geçmişten günümüze kadar çalışanlar, işverenler, genel ekonomi ve sendikalar açısından büyük önem taşıyan bir kavram olmuştur. Bunun nedeni ücretin sosyal ve ekonomik yaşamda önemli bir role sahip olmasıdır. Bu bakımından ücret zamanla çalışma hayatının en önemli ögesi haline gelmiştir.

Ücret çalışanlar açısından temel gelir kaynağı olma özelliği taşırken, işverenler açısından düşünüldüğün de ise temel maliyet unsurudur. Ücret, devlet açısından ise önemli bir vergi kalemi olma özelliği taşır.

Nitekim ücret bir taraftan emeği karşılığı çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirlerken, diğer taraftan sanayinin gelişmesine etki eden önemli bir



maliyet ögesi olmakta milli gelirin çeşitli toplum kesimleri arasında dağılımı ve dolayısıyla sosyal adaletin gerçekleşip gerçekleşmediğini göstermektedir (Işığışık, 2017: 13).

**Tablo 1. Ücretin Önemi**

<b>ÜCRETİN ÖNEMİ</b>				
<b>Çalışanlar Açısından Önemi</b>	<b>İşverenler Açısından Önemi</b>	<b>Sendikalar Açısından Önemi</b>	<b>Devlet Açısından Önemi</b>	<b>Toplum Açısından Önemi</b>
Ekonomik güvence ve temel refah kaynağı	Temel maliyet unsuru	Üyelerinin gelirlerini arttırma	Gelir dağılımı aracı	Sosyal barışı koruma aracı
Refah düzeyinin Belirleyicisi	Amaç ve strateji geliştirmede kullanılan bir araç	Adil ücret almalarını sağlama aracı	İstihdam gelişimi aracı	Refahı sağlama aracı
İşyerinde ve sosyal yaşamdaki statünün belirleyicisi			Gelişme hızı ve enflasyon aracı	Ekonomik istikrar aracı
Motive edici			Yatırımlara ve tasarrufları etkileme aracı	Fırsat eşitliğini sağlama aracı

**Kaynak:** Bilgin, Taşçı, Kağmıoğlu, Benligiray, Tonus, 2014: 167.

Yukarıda ki tabloda da belirtilen ücretin ilgilileri olan çalışanlar, işverenler, genel ekonomi ve toplum açısından ücretin önemi daha detaylı değerlendirilecektir.

### **1.2.2. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi**

Ücretin çalışanlar için önemi; ekonomik, sosyal ve motive edici olarak üç yönü ile değerlendirilmektedir (Benligiray, 2003: 6).

Ücretin ekonomik açıdan önemi değerlendirildiğinde ise, genel olarak çalışanların tek temel geçim kaynağı olma özelliği ile çalışanların hayatında önemli bir konuma sahip olmaktadır. Çalışan kişinin kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu diğer aile üyelerinin temel ihtiyaçlarını karşılamada tek geçim kaynağı emeklerinin karşılığında aldığı ücrettir. Ücret, çalışanların ekonomik gücünün belirlenmesinde de etkili rol oynamakta ve çalışanların yaşam ve refah düzeyini belirlemektedir. Çalışanların ücretleri yükseldikçe satın alma gücü artmakta ve bu refah düzeylerinde de artış meydana getirmektedir.

Ücretin sosyal açıdan taşıdığı önem, toplumda statü ve saygınlık kaynağı olarak görülmesiyle ve diğer ücret ve meslek grupları içindeki konumuyla ilgilidir (Çakır, 2006: 18).

Bireyler açısından toplumda değer görme ve statü ihtiyacı gibi sebeplerden dolayı bir işte çalışmak büyük önem taşır. Yüksek statü de günümüz toplumlarında daha fazla saygı ve daha fazla ilgi toplaması nedeniyle bireyler için daha değerli hale gelmiştir (Işığışok, 2017: 16).

Ücret, bireylerin toplum içindeki yerini belirleme rolüyle sosyal yaşamda zamanla daha önemli hale gelmiştir. Bireylerin sosyalleşme dereceleri satın alma gücüyle paralel olarak gelişmektedir. Geliri artan bireyler zorunlu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sosyalleşmeye de vakit ayırmaya başlamaktadır.

Ücretin çalışanlar açısından motive edici yönünü inceleyecek olursak; ücretin çalışmaya motive edici faktörler arasında önceliği üzerinde bir fikir birliği yoktur (Güleryüz, 2009: 59).

Son yıllarda yapılan araştırmaların bulguları ücretin bireyi motive etmede birinci dereceden bir faktör olmadığı görüşünün ağırlık kazanmasına neden olmuştur. Çalışanları motive etmek için çeşitli araçlar kullanılmakta, ücret ve diğer parasal ödüllerin de psikolojik önemi olduğu kabul edilmektedir (Çakır, 2006: 4-5).

Yüksel'e göre ise, ücretin önemi, iş hayatı içinde bulunulan sürece, konuma, şartlara ve bireye göre değişmektedir. Herhangi bir kişiye göre ücret satın alma gücü anlamına gelirken, bir başkası için yaşam standartlarını belirleyen bir faktör, diğer bir

kişi içinse güdülerini tatmin etmede bir araç olarak düşünülmektedir. Ayrıca kişinin ücrete bakış açısı ise zamanla değişebilmektedir. İş hayatına yeni başlayan bir birey için ücret satın alma gücünü ifade ederken, iş hayatında uzun zamandır yer alan birey açısından ise örgüt içerisindeki yerini belirlemede önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Yüksel, 1998: 196).

### **1.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi**

Ücret kavramının önemine işveren açısından bakıldığında, en dikkat çeken yönü maliyet gideri olmasıdır. İşverenler verdikleri ücretin karşılığını almak isterler ve bu nedenle çalışanların çabalarını ölçmeyi ve bu çabaya karşılık gelen ücreti vermeyi amaçlarlar. Bu nedenle işletmede iş değerlendirme ve performans değerlendirme gibi yöntemlerle ücret düzeylerini belirlemeye ihtiyaç duyarlar.

Ücretler işletmelerin üretim maliyetleri içerisinde yer almaktadır. Ücretlerin yükselmesi firmanın üretim maliyetlerini yükseltmekte ve bunun sonucunda işletmelerin rekabet gücü azalmaktadır (Apaydın, 1996: 8).

Nitekim ücretler diğer üretim maliyetleri ile birlikte işletmeler açısından rekabet edebilirliğini etkileyen önemli bir maliyet unsurudur. Bazı kaynaklara göre ücretlerin üretim işletmelerinde toplam maliyetlerinin %20'sinin altına nadiren düştüğü; hizmet işletmelerinde ise %80'inini aştığı ileri sürülmektedir (Benligiray 2003: 7).

Ücretlerin düzeyi işletmede verimlilik, üretkenlik ve bağlılık düzeyini arttıran bir araç rolü oynar. Ücret aynı zamanda çalışanları işletmeye bağlayan bir ekonomik özendirme aracı olarak da kullanılmaktadır.

Bir işletmenin başarılı ya da başarısız olmasında uyguladığı ücret politikalarının etkisi vardır. İşverenler için ücret düzeylerini düşürmek kolay bir çözüm olsa da günümüz artan rekabet koşulların da işletmeler, işlerinde uzmanlaşmış profesyonellere yüksek ücretler vererek işletmede tutmayı tercih ettikleri görülmektedir. Kısaca yüksek beceriye yüksek ücret ödenmesi günümüz modern işletmeciliğinde geçerli olmaktadır (Güleryüz, 2009: 60).

### **1.2.3. Genel Ekonomi ve Toplum Açısından Ücretin Önemi**

Genel ekonomi açısından ücret, emek arzını ve toplam talebi etkilerken aynı zamanda da emek talebini ve toplam arzı belirlemektedir. Ücretin kullanılması ise ekonomideki toplam tüketim ve toplam tasarruf ve toplam yatırımları etkilemektedir. Bu sebeple ücretler ekonomik konjonktürü ve büyüme hızını etkilerken sosyal refahın dağılımında da doğrudan rol oynamaktadır (Aksu, 1993: 39).

Ekonomik gelişme ile birlikte ülkenin milli geliri artarken ücretlerin milli gelirdeki payının artması veya azalması genel ekonomiyi de etkilemektedir. Çalışanların satın alma gücünün artması ekonomide üretilen mallara karşı talebi arttırmakta tersi durumda ise talebi azaltarak ekonomiyi krize sürükleyebilmektedir.

### **1.2.4. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi**

Ücret konusu sendikalar açısından da önemli bir konuma sahiptir. Çoğu durumda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucunda işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, sendikaların en önemli amaçlarının üyelerinin refah düzeylerini yükseltmek olduğu görülmektedir. Bu amaç doğrultusunda sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerinin daha fazla gelir sağlaması için ücret artışı konusuna diğer konulardan daha fazla ağırlık vermektedir. Ücret, bu nedenle uyuşmazlık konularının başında gelmektedir (Erdil, Özutku, 2013: 312).

Günümüz koşullarında sendikaların ücrete ilişkin çalışmalarını, sadece toplu pazarlıklar sayesinde sağlayacakları ücret artışlarıyla sınırlandırılmalarının eksik ve yetersiz olacağı ileri sürülmektedir (Benligiray, 2003: 9).

Sendikalar işçilerin ya da işverenlerin kazanç, toplumsal ve kültürel konular yönünden çıkarlarını korumak, yeni haklar sağlamak amacıyla kurulan örgütlerdir. Toplu pazarlık yoluyla sağlanan ücret artışları sendikaya olan güveni artırır ve çalışanlar açısından sendikaya bakış açısında olumlu etki sağlar.

Genel olarak bakıldığında ücret kavramına toplumun her kesimi farklı anlamlar atfetse de her anlamıyla hayatımızda önemli bir yere sahiptir.

## 2. ÜCRET İLE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Ücret kavramının farklı kesimler için ne anlam ifade ettiği incelendikten sonra bu konuya ilişkin diğer kavramlarında açıklanması konunun anlaşılması açısından faydalı olacaktır. Bu kavramlar; ücret haddi- ücret geliri, brüt ücret- net ücret, parasal ücret- gerçek ücret ve asgari ücrettir.

### 2.1. Ücret Haddi - Ücret Geliri

Ücret haddi günümüzde ana ücret, kök ücret, çıplak ücret, esas ücret, asıl ücret, temel ücret gibi farklı kavramlarla da ifade edilmiştir.

Ücret haddi en kısa anlatımla, emeğin belli bir zaman diliminde veya birim başına elde ettiği gelir miktarı olarak tanımlanmıştır (Zaim, 1997: 197).

Diğer bir ifade ile işçiye, benimsenen esaslara göre yapılan ödeme miktarı olarak da tanımlayabiliriz.

Ücret haddinin belirlenmesinde ya zaman kriteri dikkate alınır ya da teşvik edici sistemlerden yararlanır. Zaman kriteri dikkate alındığında ücretler, saat başı, gündelik, haftalık veya aylık gibi çalışma süresine göre belirlenir. Teşvik edici sistemlerin kullanıldığı işletmelerde ise ücret, yapılan iş miktarına göre belirlenir (Orhan, 2009: 31).

Ücret haddi, zaman esasına dayalı ücret sistemlerinde, saat başına ücret, gündelik ücret, haftalık ücret veya aylık ücret şeklinde olabilmektedir. Üretime dayalı ücret sistemlerinde ise parça başına, metre başına veya kilo başına belirlenen ücret tutarlarıdır. Ancak işçinin ücret gelirini ücret haddi oluşturmamaktadır (Topalhan, 2017: 18).

Ücret haddi hesaplandıktan sonra, ortaya çıkan sonuç ile çalışılan sürenin çarpımı ücret gelirini ifade eder.

$$\text{Ücret Haddi} \quad \times \quad \text{Çalışma Süresi} = \text{Ücret Geliri}$$

İşveren yönünden maliyetlerin hesaplanmasında ücret dikkate alınırken, işçi

açısından da satın alma gücü açısından anlam ifade eden kavram ücret gelirdir (Işığışok, 2017: 25).

Ücret haddinin bilinmesi her zaman ücret gelirinin doğru hesaplanacağı anlamına gelmez. Nitekim saat başına veya günlük olarak ödenmesi kararlaştırılan ücret hadleri, çalışanların çalışma süreleri ile doğrudan ilişkili olduğu için çalışma süresi veya çalışılan süredeki üretim miktarı, ücret gelirini etkiler (Işığışok, 2017: 26).

Ücret gelirini ücret haddi dışında başka unsurlar da etkilemektedir. Bu unsurlar fazla mesai ücreti, çalışılmayan zamanlar için ücret ödenmesi, ikramiyeler, primler, sosyal yardımlardır.

### **2.1.1. Fazla Mesai Ücreti**

Ülkede geçerli olan haftalık çalışma süresinden fazla olarak çalışılan süreler fazla çalışma kapsamında değerlendirilir ve fazla çalışma için belirli bir oranda ek ücret ödenir. Bu oran ülkelerin çalışma yasalarına göre değişiklik göstermektedir (Işığışok, 2017: 27).

Ülkemizde çalışma ilişkilerini düzenleyen 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 41. Maddesi bu konuya ilişkindir. 41. Maddede düzenlenen biçimiyle fazla çalışma; haftalık 45 saati aşan çalışmalardır ve bu çalışma karşılığında işçiye ücreti normal çalışma ücretinin saat başına düşen kısmının %50 arttırılarak ödenir (<https://www.mevzuat.gov.tr/> Erişim Tarihi 08.02.2020).

41. maddede geçen diğer bir ifade ise fazla sürelerle çalışma kavramıdır. Bu maddeye dayanarak fazla sürelerle çalışma; belirlenen haftalık çalışma saatinin üzerinde çalışılan ancak 45 saati aşmayan çalışmalardır. Bu çalışmanın karşılığında ise işçiye normal saat başına düşen ücretinin %25 arttırılmasıyla ödeme yapılır (<https://www.mevzuat.gov.tr/> Erişim Tarihi 08.02.2020).

### **2.1.2. Çalışılmayan Zamanlar İçin Ücret Ödemesi**

İşçiye bazı durumlarda çalışma karşılığı olmadan da ücret ödenmektedir. Bu

durumlara hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil, yıllık ücretli izin ve özel izin gibi haller örnek gösterilebilir (Topalhan, 2017: 23).

Bu durumlarda ödenen ek ücretler işçi gelirini arttırmakta ancak çalışılan gün dikkate alınarak hesaplanırsa ücret haddi ile paralellik göstermemektedir (Işığışık, 2017: 28).

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 47. Maddesinde ise bu konu güvence altına alınmıştır ve şu şekilde düzenlenmiştir; işçilerin bu günlere denk gelen günlerde, çalışmazlarsa o günün ücretlerine tam olarak hak kazandıkları ancak çalışılırsa da ayrıca çalışılan her gün için bir günlük ücretin ödeneceği belirtilmiştir.

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 53. Maddesi'nde ise yıllık ücret izin hakkını düzenlemiştir. Bu maddeye göre yıllık ücretli izin kullanabilmek için aynı iş yerinde deneme süresi de dâhil olmak üzere en az bir yıl çalışmış olması gerekmektedir. Yani işçilerin yıllık ücretli izin süresi kıdemiyle paralellik göstermektedir (Işığışık, 2017: 29).

Yıllık ücretli izinden yararlanabilmek için o iş yerinde kesintisiz en az bir yıl çalışma koşulu bulunmaktadır. Çalışanlar yıllık kıdeminin karşılığı olarak en az 14 gün olmak üzere yıllık ücretli izin hakkına sahip olurlar. Bu süreler normal çalışma süresi kapsamında değerlendirilmekte ve çalışanlara ücreti tam olarak ödenir.

### **2.1.3. İkramiye**

İkramiye, işçiye verilen bir ücret ekidir. 4857 Sayılı İş Kanununun 32. Maddesi bu kavramın yasal dayanağını oluşturmaktadır ancak bu kavram üzerine genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır.

İşçinin, işyerine olan katkılarından dolayı işveren tarafından memnuniyeti ifade etmek üzere bir kere veya dönemsel olarak belli bir zaman dilimlerinde ya da işçiye özel olarak doğum, ölüm, evlenme gibi nedenlerden dolayı yapılan ücret eklerine ikramiye adı verilmektedir ( Alp, 2013: 3076).

İkramiye ödemesi genel olarak işçi ücretlerinin dört katına kadar ve yılda en fazla dört kez olacak şekilde yapılır.

#### **2.1.4. Prim**

Prim, işçinin mal veya hizmet üretiminde daha istekli hale gelmesi ve başarısının artmasında teşvik etmek için, işveren tarafından verilen ek ödeme olarak tanımlanabilir. Prim ödenmesinde amaç, işçinin daha verimli çalışmaya özendirilmesidir. Kişisel başarı ödüllendirildiği için, ikramiyeden farklı olarak prim ödemelerinin genel bir nitelik taşıması gerekmez (Aydınalp, 2018: 56).

#### **2.1.5. Sosyal Yardımlar**

İşçilerin yaşam standartlarını arttırmak için işçilerin yapacakları harcamalara, işveren tarafından belli bir oranda yaptığı katkılara sosyal yardım denilmektedir. Bu yardımlar nakdi olarak yapılabileceği gibi aynı olarak da yapılabilmektedir.

İşçiye verilen öğle yemekleri, lojman ya da servis hizmeti gibi sosyal imkanlar ile aynı veya nakdi olarak verilen süt, giyim, ayakkabı, yakacak gibi yardımlar sosyal yardım kapsamında yapılan ödemelerdir (Topalhan, 2017: 23).

### **2.2. Brüt Ücret-Net Ücret**

Brüt ücret, çalışanların maaş bordrosunda görünen, kesintiler ve vergilerin de dahil olduğu işveren tarafından çalışanlara maaş olarak ödenen toplam tutarı ifade eder. Brüt maaştan kesintiler yapıldığından dolayı çalışanın eline geçen ücreti değil, çalışmanın karşılığı olarak hak ettiği toplam kazancı göstermektedir (Rüzgar, Taş, 2018: 162).

Brüt ücret üzerinden henüz vergi ve diğer kesintiler yapılmadığından dolayı ham tutar olarak da tanımlanmaktadır. Brüt ücretin, net bir ücrete dönüşmesi için brüt üzerinden vergilerin ve diğer gider kalemlerinin kesintisi yapılması gerekir. Tüm bu kesintiler yapıldıktan sonra ortaya çıkan tutara net ücreti ifade eder. Net maaş, brüt maaş üzerinden sosyal güvenlik kurumu primi, gelir vergisi ve diğer kesintiler yapıldıktan sonra elde edilen tutardır (Mülayim, 2019: 464).



Kısacası net ücret, çalışanın eline geçen tutardır. İşçilerin satın alma gücünü ve refah seviyesini belirleyen tutar net ücretken, işveren tarafından maliyet olarak hesaplanan tutar ise brüt ücrettir.

Brüt ücret sabit kalırken net ücretinde aylar arasında farklılıklar olabilir bunun temel nedeni brüt ücret üzerinden alınan vergi oranının değişmesidir. Vergi oranı arttıkça net ücret azalmaktadır. Net ücretin azalması ise işçinin satın alma gücünün azalmasına yol açmaktadır.

### **2.3. Parasal Ücret- Gerçek Ücret**

Üretim faktörlerinden biri olan emeğin karşılığı olan ücretinin, o ülkede geçerli olan para cinsinden ödenen tutarına parasal ücret adı verilmektedir. Parasal ücretin satın alma gücü, ekonomideki genel fiyat seviyesine dayanır. Eğer fiyatlar seviyesindeki artış parasal ücretten fazla ise, satın alma gücünde azalma meydana gelecektir. Tam tersi olduğunda ise satın alma gücü artacaktır ( Tokol, 2000: 131).

Nakdi ücret ve nominal ücret de denilen parasal ücret kısaca işçinin eline geçen ücretin parasal değeridir (Işığışok, 2017: 35).

İşletme açısından maliyet gideri olarak değer ifade eden kavram parasal ücrettir. Gerçek ücret ise işçiye ödenen paranın satın alma gücünü ifade eder. İşçi ücretin parasal ücret kısmı ile değil, gerçek ücret kısmıyla ilgilenmektedir. İşveren açısından önemli olan ve doğrudan maliyetlerini etkileyen kavram parasal ücretken, işçi için değer ifade eden kavram ise satın alma gücünü belirleyen gerçek ücrettir (Orhan, 2009: 41).

## 2.4. Asgari Ücret

Asgari ücret ülkede yasal olarak belirlenen, çalışan herkesi kapsayan ve çalışma karşılığı ödenebilecek en düşük ücret düzeyini ifade eder. Asgari ücret, işverenlerin düşük ücretlerle çalıştırmasının önüne geçen, tüm ülkede zorunlu olan ve işçiye sosyal bakımdan asgari bir yaşam düzeyi sağlamaya yeterli olan ücret olarak da tanımlanmaktadır (Çakır, 2006: 79).

Asgari ücretin, sadece çalışan kişinin kendi ihtiyaçlarını ve refah seviyesini yükseltecek düzeyde değil, bakmakla yükümlü olduğu aile üyelerinin de yaşam seviyesini belirli bir seviye tutacak düzeyde olması gerekmektedir.

Asgari ücret çalışanlar için gelirlerini emeğe bağlı olarak elde etmeleri açısından önemlidir. Bu önem sadece asgari ücret düzeyinde çalışanlar için değil, işverenler içinde geçerlidir. Asgari ücret aynı zamanda ücret pazarlığında zayıf olan çalışanların ücret konusundaki haklarını da korumaktadır. Ayrıca çalışanların emeğinin sömürülmesinin önüne geçerek ve ücretin belirli bir düzey altına düşmesini engelleyerek işçinin yoksullaşmasının önüne geçilmektedir (Korkmaz 2004: 53).

Uluslararası Çalışma Örgütü asgari ücreti; işçiye uygun çalışma normları sağlayacak bir ücretin garanti edilmesi olarak tanımlamıştır (Işığışok, 2017: 37).

Tanımlardan anlaşıldığı üzere asgari ücret, işverenlerin keyfi ücret belirlemelerinin önüne geçilmesi adına alınmış önlemlerden biridir. Asgari ücret kısaca, belirlenen tutarın altında ücretle işçi çalıştırmayı hukuki ve cezai olarak yasaklayan ücret seviyesidir.

### 2.4.1. Asgari Ücretin Önemi

Ücret ile ilgili diğer kavramlardan farklı bir konuma ve öneme sahip olan asgari ücret kavramı, sadece emeğin ücreti değil aynı zamanda insanın yaşamını sürdürmesi için gerekli olan en alt düzeydeki geliri ifade etmektedir. Asgari ücretin, emeğin varlığını sürdürürken temel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ihtiyaçlarını da karşılayacak düzeyde olması sosyal önemi içerisinde değerlendirilmektedir. Sosyal açıdan taşıdığı bu önem dikkate alındığında, asgari ücret piyasa koşullarına

bırakılmayacak kadar değerlidir (Işığışok, 2017: 38). İşçi ve işveren arasında koruyucu düzenlemeler yapmak devletin bir görevidir. Asgari ücretin belirlenmesi ve uygulanmasında gerekli sorumluluğu almak devlete aittir.

Ülkelerdeki çalışma yasalarını iyileştirmek ve ileri götürmek amacıyla kurulan Uluslararası Çalışma Örgütü 'de (ILO) asgari ücret kavramına oldukça önem vermiştir. Bu konu ile ilgili üç sözleşme ve üç tavsiye kararı onaylayan ILO, gerçekleştirdiği konferanslarda da asgari ücrete ilişkin çalışmalar yürütmektedir (Işığışok, 2017: 39).

Asgari düzeydeki ihtiyaçlar tespit edilirken bireylerin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden farklılıklar göstermesinden dolayı asgari düzeylerin tespit edilmesi de oldukça zordur. ILO asgari düzeydeki ihtiyaçların belirlenmesi için altı kriter belirlenmiştir bu kriterler ise şu şekildedir; işçinin ve ailesinin ihtiyaçlarının dikkate alınması, yaşam maliyetleri, ülkedeki ücret seviyesi, sosyal güvenlik hakları, ve ekonomik faaliyetlerdir. Ancak çoğu ülkede bu altı kriterden bir kaçını dikkate alarak asgari ücret düzeylerini belirlemektedir (Şeker ve Küçükbayrak, 2012: 6).

Özellikle niteliksiz emeğin korunması için alınmış bir önlem olan asgari ücret, sosyal devlet olabilmenin ilkelerinin başında gelen emeğin korunması ilkesinden dolayı birçok ülkede belirlenmektedir.

#### **2.4.2. Asgari Ücretin Amacı**

Asgari ücret ile ulaşılmak istenen temel amaç, emeğin ücretinin ve yaşam standartının belirli bir seviyenin altına düşmesini engellemektir (Topalhan, 2017: 74).

Diğer bir amaç ise işveren karşısında pazarlık konusunda güçsüz olan çalışan kesimin ücretlerini belirli bir seviyede tutarak piyasa oluşacak olan düşük ücretlerin oluşmasını engellemektir. Çalışanları yoksulluğa düşürecek olan düşük ücretlere karşı devlet müdahale ederek asgari ücret uygulaması ile zorunlu bir ücret düzeyi belirlemiştir. Sosyal devlet olmanın bir gereği olarak gelir dağılımında adaleti sağlama amacı ile devlet sosyal ve ekonomik yaşama müdahaleler de bulunur.

Diğer bir amaç ise işveren karşısında güçsüz olan işçi kesiminin ücretlerini yasal yollarla belli bir seviyede tutarak piyasada oluşan düşük ücretleri ortadan kaldırmaktır. Nitekim işçileri yoksulluğa sürükleyen piyasadaki düşük ücretler devlet müdahalesini zorunlu hale getirerek asgari ücret düzenlemesini zorunlu hale getirmiştir. Sosyal devlet olabilmenin en büyük amaçlarından biri de gelir dağılımında adaleti sağlama ve toplumun refah seviyesini en üst seviyelere çıkarmaktır. Devlet bu amacına ulaşabilmek için bazen ekonomik ve sosyal yaşama müdahalelerde bulunur.

Piyasadaki bozulmalarla birlikte oluşacak olan ani ücret düşmelerine karşı çalışan kesimin korunması asgari ücret uygulamasının diğer bir amacıdır. Ücret düşmelerine karşı, işçinin satın alma gücünün korunması amaçlanmıştır (Işığışık, 2017: 44).

Asgari ücret, ücrete etki etmesinin yanında toplumun yaşam standartını yükselten sosyal bir değişken olarak da değerlendirilmektedir (Korkmaz 2004: 8).

Asgari ücret seviyesinin artırılması, yoksulluk ve gelir dağılımında adaletsizliğin azaltmasında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Diğer bir önemi ise, piyasadaki ücret yapısını düzenleyici bir role sahip olmasıdır (Mızrak, 2019: 20).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ DEĞERLEME VE YENİ ÜCRET SİSTEMLERİ

Çalışmanın ikinci kısmında ise iş değerlendirme kavramının detaylı olarak önemine, dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimine ve sırasıyla iş değerlendirme yöntemlerine değinilecektir. Ağırlık olarak iş değerlendirme yöntemleri açıklanarak daha sonra yeni ücret sistemleri kavramı incelenecektir.

#### 1. İŞ DEĞERLEME KAVRAMI

İş değerlendirme kavramı ile ilgili çalışmalarda farklı tanımlar mevcuttur. En basit anlamıyla işlerin birbiri ile karşılaştırılarak değerlerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

İş değerlemesi bir işletmedeki işler bilimsel ve nesnel yöntemlerle karşılaştırılması ve ortaya çıkan sonuçlara göre değerlerinin belirlenmesidir. İş değerlemesi ile işletmeler daha yüksek verimle çalışmasını sağlayan ve aynı zamanda işgücü verimliliğini arttıran, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farkları ortaya çıkaran ve böylelikle objektif bir ücret sisteminin oluşmasını sağlayan tekniktir (İskefiyeli, 2008: 13).

İş değerlendirme ile işin gerektirdiği sorumluluk, beceri, çaba ve iş koşullarından oluşan faktörler dikkate alınarak hangi işin işletme açısından daha önemli olduğunu saptayarak hangi ücret düzeyinde yer alacağına karar verilir. Sorumluluk, beceri, çaba ve iş koşullarını dikkate almayan bir ücret yapısı mevcut olduğunda kimse görece daha zor bir işe geçmek istemeyecek ve daha basit ve kolay işler tercih edilecektir. Bu faktörler dikkate alındığı zaman ise diğer işe göre daha zor olan iş, ücret sisteminde üst seviyelerde yer alacak ve ücretin motive edici yönü ile çalışanlar bu işi tercih edecektir. Örneğin, bu konuda yaşanmış bir vakada, iş değerlendirme sistemi uygulanmadan önce pres görevlisi olarak çalışan işçilerin işyeri yönetimine dilekçe vererek, sağlıklarının bozulmasını gerekçe göstererek, daha kolay bir iş olarak

düşündükleri bekçilik işine geçmek istedikleri; fakat daha sonra iş değerlendirme sistemine geçildiğinde, prescilere daha fazla ücret ödendiğini öğrendiklerinde, bu sefer sağlıklarının iyileştiğini ve eski işlerine dönmek istediklerini bildirmişlerdir (Ersöz, 1983: 83).

Diğer bir tanıma göre ise; iş değerlemesi, işletme içindeki tüm işlerin en ayrıntılı tanımları yapılarak diğer işlere göre önem ve derecesini objektif bir şekilde tespit ederek uyumlu bir ücret yapısı oluşturmaktır (Balçık, 2018: 34).

Çalışanlara verilecek ücret belirlenirken; her şeyden önce işin değerinin hesaplanması gerekir. Çünkü çalışanlar yaptıkları işin eşit olduğunu düşündüklerinde alacakları ücretin de eşit olmasını beklerler (Ünsalan ve Şişeker, 2006: 128).

Çalışanlar yaptıkları işlerin karşılığını almak isterler, çalışmalarının karşılığına uygun bir ücretlendirmenin yapılmadığı durumlarda işletmede olumsuz durumlar yaşanabilir. Bu durumlarda örgüte bağlılık azalarak ve güven sorunu ortaya çıkabilir. Aksi durumda ise; çalışanlar çalışmasının karşılığını alacağını bilerek daha yüksek verimle ve motivasyonla çalışarak işletme verimliliğini arttıracaktır.

Eşit işe eşit ücret ilkesi, iş değerlemenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İş değerlendirme ile aynı işi yapan kişiler arasında ücret farklılığı oluşmayarak adil bir ücret yapısı oluşturulmaktadır. Adil bir ücret seviyesinde çalıştığının farkında olan çalışanın örgüte bağlılığı artacak ve bu da verimliliği olumlu bir şekilde etkileyecektir.

İş değerlendirme ile personel değerlendirme genellikle karıştırılmaktadır. Fakat personel değerlemede işçinin performansı değerlendirilirken iş değerlendirme değerlemeye alınan iş diğer işlerle karşılaştırılmakta ve önemi belirlenmektedir (Ünsalan ve Şişeker, 2006: 128).

Bu karşılaştırma, toplam ücreti değil, kök ücreti ve kök ücret farklılıklarını dengeli biçimde belirlemek için harekete geçiş noktasıdır (Dağdeviren, Akay, Kurt, 2004: 2).

Kısaca iş değerlemesi ile bir iş diğer bir iş ile karşılaştırılarak, önem ve zorluk

derecesi saptanarak daha adil bir ücret yapısının oluşturulması hedeflenir. İş değerlemenin doğru ve tutarlı yapılabilmesi işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi açısından kilit rol oynar.

İş değerlemede birçok farklı yaklaşım olmasına rağmen bu yaklaşımların çoğu işin gerektirdiği sorumluluk, çaba, beceri ve iş koşullarından oluşan 4 temel faktörü göz önünde bulundurur ve iş değerlemenin esas amacı hangi işlerin diğer işlere göre fazla ücretleneceğine karar vermektir (İskefiyeli, 2008: 3).

Bir işin değerlendirilmesi o işte yapılan görevlerin, kullanılan araç gereç ve yöntemlerin, yüklenilen sorumluluğun, sarfedilmesi gereken çabanın, diğer işlerle etkileşiminin, işi yaparken bulunulan iş şartları (ısı, toz, gürültü vs gibi) o işi yaparken gerekli olan fiziki ve fikri niteliklerin tam olarak belirlenmesidir (Doğuç, 1970: 20-22).

İş değerlendirme yalnızca ücret yapısının oluşturulması ile sınırlı olmayıp aynı zamanda işlerin içerik gerek ve özelliklerinin de ayrıntılı analizini içeren bir iş hiyerarşisi veya yapısının ortaya çıkarmayı da hedeflemektedir (Işığışık, 2017: 172).

İş değerlendirme ile işler, önem ve zorluk derecelerine göre sıralanarak ücretlerin daha adil ve dengeli dağılması sağlanmaktadır. Ancak iş değerlendirme ile anlaşılacak sadece ücretlerin belirlenmesi değildir. İşler ayrıntılı olarak tanımlandığından çalışanlar iş tanımlarında yazan görevleri tam olarak yerine getirmeye çalışacaktır.

## **2. İŞ DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

İş değerlendirme kavramı ücretli çalışma düzeninin yaygınlaşması ile ortaya çıkan bir kavram olmuştur. Farklı isimlerde kullanılsa da geçmişten günümüze kadar işler değerlendirme yapılarak bir ücret yapısı oluşturulmuştur.

İş değerlendirme kavramına ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmıştır ve daha sonra sistem yayılarak diğer Avrupa ülkelerinde de uygulamaya geçilmiştir. Ülkemizde ise 1950'li yıllarda kamu kuruluşlarında uygulanmaya başlamıştır (Değirmenci, 1993: 43).

İlk olarak iş değerlendirmenin dünyadaki gelişiminden bahsedilerek daha sonra Türkiye’deki gelişimine daha ayrıntılı değinilecektir.

## **2.1. İş Değerlemenin Dünyadaki Gelişimi**

Dünyada iş değerlemenin ilk örnekleri ABD ve Batı Avrupa’da karşımıza çıkmaktadır. İş değerlendirme çalışmaları 1871 yılında Chicago kentinde kamu sektöründe mevcut işleri düzene sokma çalışmaları için yapılan modern iş analizleri ve yine Chicago kentinde Common-Wealth Edison şirketinde 1990 yılında yapılan benzer çalışmalarla başladığı söylenebilir. Daha sonra ise 1911 yılında Frederick Taylor tarafından yayınlanan Shop Management adlı eserinde iş değerlendirme çalışmalarının Taylor tarafından başlatıldığı da söylenmektedir (İskefiyeli, 2008: 30).

İş değerlendirme yöntemlerinden sıralama yöntemi ilk geliştirilen yöntem olmuştur. Daha sonra ise 1922 yılında sınıflandırma yöntemi kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntemler ihtiyacı karşılayamayınca Merrill Lott 1925 yılında puanlama yöntemini oluşturmuştur. Bu yöntemle işlevini kaybedince Eugene Bengue 1926 yılında bu yöntemlere tamamlayıcı olarak faktör karşılaştırma yöntemini oluşturmuştur (İskefiyeli, 2008: 30).

2. Dünya Savaşı ile birlikte War Labor Board işlerin düzenli bir sınıflandırmasını zorunlu hale getirmiştir. Bununla birlikte Kore Savaşı sırasında da benzer bir iş değerlendirme uygulamasının zorunluluğu uygulamaların yaygınlaşmasını sağlamıştır (İskefiyeli, 2008: 31).

Avrupa’da ise iş değerlendirme ilk kez İsviçre’de 1918 yılında Bally Ayakkabı Fabrikasında uygulama alanı bulmuştur. İşçi hareketleri ve sendikaların güçlü olarak varlığını sürdürdüğü İngiltere’de ise iş değerlemenin ne zaman kullanılmaya başladığı durumu belirsizdir. Çağdaş Amerikan görüşlerin benimsediği İngiltere’de İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra işgücünü daha çok faydalanma ve verimliliği artırma çalışmaları daha önemli hale gelmiştir ve bu amaçlar doğrultusunda iş değerlendirme uygulamaları ikinci planda tutulmuş gereken önem verilmemiştir (Balçık, 2018: 37).



Almanya’da iş değerlemenin gelişimini sağlayan ilk çalışma 1941 yılında Alman Metal Sanayi Birliği Sosyal İşler Komisyonu tarafından oluşturulmuştur. 1961 yılında Bavaria tarafından altı büyük demir çelik fabrikası için altı ayrı iş değerlendirme projesi oluşturulmuştur. Bunların bir kısmında puan, bir kısmında ise faktör karşılaştırma yöntemleri kullanılmıştır (Değirmenci, 1993: 48).

Hollanda’da iş değerlendirme uygulamalarından önce bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır. Enflasyon baskısı sonucunda 1946 yılında ücretlerin dondurulması uygulamasına geçilmiş ve ücret artışlarının iş değerlendirme ile ücret sistemlerini düzenleyen işletmelere verileceği ifade edilmiştir. Bu sebeple ücret artışı yapabilmek için çok sayıda iş değerlendirme planları uygulanmaya başlanmıştır (Atay, 1990).

Özetle ve kısaca iş değerlendirme uygulamaları ilk olarak ABD’de görülmüştür ve 2. Dünya Savaşı’ndan sonra Avrupa’ya yayılmıştır. Bazı ülkelerde ise piyasa koşullarından dolayı iş değerlendirme uygulamalarına daha geç başlanmıştır. İş değerlendirme yöntemlerinden ilk olarak sıralama yöntemi kullanılmaya başlanmış daha sonra ihtiyaçlar doğrultusunda diğer yöntemler geliştirilmiştir.

## **2.2. Türkiye’de İş Değerlemenin Gelişimi**

İş değerlendirme çalışmaları ile ilgili ilk uygulamalar Sümerlilerde, sonrasında ise Osmanlı Devletinde de etkisi görülen, işlerin kalitesine ve değerine göre bir ücret sistemi oluşturulmuş ve o iş kolunda usta kalfa çırak gibi farklı kademelerde çalışan bireylerin gördükleri iş karşılığında aldıkları ücretlerde farklılıklar bulunmaktaydı (Balçık, 2018: 39).

Türkiye’de ise iş değerlendirme çalışmalarına 1948 yılında Karabük Demir ve Çelik Fabrikasında uygulamaya başlanmıştır. Daha sonra 1948-1963 yıllarında ise Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ve Devlet Demir Yollarında benzer çalışmalar yapılmıştır (İskefiyeli, 2008: 32).

İş değerleme çalışmalarına ilk olarak kamu sektöründe yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ancak 1960'lı yıllarda ise özel sektörde de uygulama alanı bulmuştur.

1960 yılında başta Arçelik, Eczacıbaşı, Paşabahçe fabrikaları iş değerleme çalışmalarının uygulandığı ilk özel sektör kuruluşlarıdır (Değirmenci, 1993: 50).

1960 yılından itibaren iş değerlemeye duyulan ilginin artmasıyla hem özel sektörde uygulama alanı ağırlık kazanmıştır. Her iki sektörde de puan yöntemi en çok kullanılan yöntem olmuştur. 1963 yılında kabul edilen Toplu İş Sözleşmesi ve Grev-Lokavt kanunları ile işçi işveren ilişkilerini dengeleyici nitelikte olmuştur. Bu uygulamalar ile bilimsel yöntem ve tekniklerin kullanılması yönünde iş değerlemeyi cazip hale getirmiş ve hazırlanan kalkınma planlarında bu konunun önemine değinilmiş, gerekli tedbirler alınmıştır. Ülkemizde 1963 yılında toplu pazarlık sözleşmeleriyle uygulanmaya başlanan "seyyanele maktu ücret zamları" ile çalışanların ücretlerine ve yerine getirdikleri işe bakılmaksızın standart bir ücret artışı getirilmiş bunun sonucu olarak işyerlerinde ücret sistemleri giderek bozulmuştur (Balçık, 2018: 40).

Toplu iş sözleşmelerinde alınan kararlar sonucunda, yapılan işin önemini kaybetmesi ile vasıflı iş ile vasıfsız işi yapan çalışan arasında bir ücret farklılığı kalmamış işlerin ücretleri eşitlenmiştir. Görece diğer bir işe göre daha zor olan işler tercih sebebi olmaktan çıkmış kolay işlere yönelim başlamıştır. Bu sebeplerden dolayı 1982 yılına kadar iş değerleme çalışmaları ikinci planda tutulmuştur.

Türkiye Metal İşçileri Sendikası bir iş değerleme çalışması yapmışlardır ve bu çalışmaya dayalı bir ücret planı geliştirmişler ve ücret uygulamaları toplu sözleşme ile anlaşmaya bağlanmıştır. İş kolu düzeyinde iş değerleme planının başarılı örneği olan bu çalışma ülkemizde ilk dünyada ise sayılı çalışmalardandır ( Yıldız, Balaban, 2006: 54).

Ülkemizde iş değerleme uygulamalarının beklenen düzeyde başarılı sonuçlar elde edilememesinin bazı nedenleri şunlardır (Benligiray, 2007)

- İş değerlemenin tam olarak ne olduğunun ve bu çalışmaların nasıl uygulanacağı konusunda eğitim eksikliğinin bulunması
- İşçi ve işveren sendikaları arasındaki işbirliğinin eksikliği
- Konuya gereken önemin verilmemiş olması
- Çalışmaların ilk olarak yabancılar tarafından yapılması ve ülke koşulları ile işletmelerin özel koşullarının dikkate alınmaması
- İş değerleme ile ücretlerde oluşan bütün sorunların çözüleceği bir araç gibi görülmesi ve sistemi yürütecek devamlı bir kadro oluşturulmaması
- Politik baskılar
- Üniversitelerin konuya gereken önemi vermemesi ve çalışmaların azlığı

Bir sistem ele alınırken, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal ve siyasal durumlar göz ardı edilmemelidir. Bu durum iş değerleme sürecinde de dikkate alınmalıdır. Bir ülkede çok başarılı uygulanan iş değerleme çalışmasının, bir bütün olarak diğer ülkelerde de aynı verimde uygulanması ülkenin içinde bulunduğu ekonomik kalkınmışlık ve piyasa koşullarındaki farklılıklardan dolayı mümkün değildir.

### 3. İŞ DEĞERLEMENİN TEMEL İLKELERİ

İş değerlemenin uygulamaya geçirilmesinde çeşit ilkeler vardır. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- **Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi:** Eşitlik hayatın her alanında geçerli olan evrensel bir ilke olduğu gibi çalışma hayatında da çok önemli bir yere sahiptir. Eşitlik kavramı olarak karşılaştırılan iki şeyin bütün özelliklerinin aynı olması anlamına gelmektedir (Erdal, 2007: 5). Ücretlerde adaletin sağlanmasının doğal sonucu olan eşit işe eşit ücret kavramı kısaca aynı veya benzer pozisyonda çalışanların ücretlerin eşit olması yani eşit değere sahip olan işlerin eşit, farklı değerdeki işler için ise farklı ücretlendirme yapılmasıdır.

Diğer bir deyişle eşit işe eşit ücret ilkesi, standart bir iş türünde standart liyakat ve verimle çalışan bireylere eşit ücret ödenmesi anlamına gelmektedir (Corcoran, 1988: 139). Ülkemizde aynı işverenin farklı bölgelerde işyerleri bulunmaktadır. Bu işyerlerinde çalışan herkese eşit ücret uygulanması her zaman doğru olmayabilir çünkü bölgeler arasındaki iş yapısında zorluk ve özelliklerinde farklılık olabilir. Bu açıdan bakıldığında sadece aynı işyerinde iş yükümlülüklerini yerine getirenler arasında eşit ücret istemi haklı bir neden olarak değerlendirilebilir (Bedük, 2004: 60).

4857 sayılı iş kanunumuzun 5. Maddesinde eşit işe eşit ücret ilkesi ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Eşit davranma ilkesine uygun hareket etmeyen, çalışanlar arasında ayırım gözeten işverenlerin tazminat ödemesi öngörülmüştür.

- **İşçiye Göre Değil İşe Göre Ücret İlkesi:** İş değerlemesi çalışanların performanslarının değerlendirilmesi değil yapılan işin değerlendirilmesidir. İş değerlemede işlerin diğer bir işe göre önem ve zorluk derecesi belirlenirken, performans değerlendirmede kişinin bireysel özellikleri dikkate alınır (Akyıldız, 2014: 39). İş değerlemesi çalışanların ücretlerinin verimliliklerine göre değil, işin sahip olduğu önem ve zorluk derecesine göre ödenmesini kapsamaktadır.
- **Doğruluğun ve Dürüstlüğü Esas Alınması İlkesi:** İş değerlemesinin tüm süreçlerinde doğruluk ve dürüstlüğü esas alınması benimsenmelidir (Işığışık, 2017: 173).
- **Açıklık İlkesi:** Tüm süreçler açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlara anlatılması çalışanların sisteme olan güvenini artırır.
- **Objektiflik ilkesi:** ücretlerle ilgili tüm politika, stratejiler ve diğer uygulamalar objektif bir şekilde geliştirip tamamlamak önemlidir (Işığışık, 2017: 173).
- **İş Değerleme Verilerinin Güncellenmesi İlkesi:** İşler hızlı bir şekilde değişip geliştiğinden önem ve zorluk derecelerinde de değişimler olmaktadır bu sebeple iş değerlemede kullanılan verilerde bu hıza uyarak güncellenmelidir.

#### 4 İŞ DEĞERLEME KRİTERLERİ

İş değerleme sürecinde bir sonraki adım ise faktörlerin seçimidir. Faktörleri seçerken amaç uygulama yapılacak işletmedeki işlerin bazı kriterler açısından incelenerek zorluk derecesine göre sıraya konmasıdır.

İş değerlemesinde genel olarak dört temel faktör grubu vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Saygılı, 1991: 212):

- 1) Beceri
- 2) Çaba
- 3) Sorumluluk
- 4) İş Koşulları

Bu faktörler, herhangi bir işi değerlendirmede kullanılacak bir kriter olarak düşünülebilir. Beceri kriteri açısından düşünenecek olursak, çalışanların işi yaparken kullanacakları bilgi ve becerileri kapsamaktadır. Her iş, o işin gerektirdiği bilgi ( eğitim düzeyi, tecrübe, mesleki düşünme ve karar verme yeteneği) ve beceri (el yeteneği, iş akışına uyum sağlama) düzeyinde derecelendirmesi yapılır.

Sorumluluk boyutunda ise kişinin kendi işinden, başkalarından işinden ve güvenliğinden ne derecede sorumlu olduğuna ilişkin değerlendirilmesi yapılarak değerlendirilir. Sorumluluk derecesi arttıkça iş daha değerli hale gelerek sıralamada daha üst derecelerde yer alır.

Çaba boyutunda ise değerlendirecek olan işin gerektirdiği zihinsel ve bedensel çaba düzeyi dikkate alınır.

İş koşulları kriteri dikkate alınırken, değerlendirilen iş ortamının toz, yağ, kirlilik, sıcaklık, gürültü, koruyucu donanım gerekliliği, kaza riski gibi boyutlar yapılan incelemeler sonucunda bir değerlendirme ölçeği üzerinde puanlamayı içerir (acikders.ankara.edu.tr, Erişim Tarihi: 03.03.2020).

Bu faktörler değerlendirmede ağırlıkları aynı değildir ve her işe göre de değişiklik gösterebilmektedir. Bu değerleme sonucunda her iş için bir puan el edilir ve bu doğrultuda bir derecelendirme yapılır. Bu işlerin düzeyinin tespit edilmesi, iş

değerleme için başlangıç noktasını oluşturur (Saygılı, 1991: 212).

**Tablo 2. İş Değerlemede Kullanılan Faktörler**

MAHARET	SORUMLULUK	ÇABA	ÇEVRE KOŞULLARI
Öğrenim	Kendi işinden sorumluluk	Bedensel çaba	Kirlilik, ısı
Deneyim	Başkasının işinden sorumluluk	Zihinsel çaba	Yağ, ıslaklık, gazlar
Özel bilgi, yetenek	Başkalarının emniyetinden sorumluluk		Gürültü, sarsılma
Mesleki düşünme	Mali sorumluluk		Üşütme riski
İnisiyatif alma			İş güvenliği tedbiri
Bilgi			Sıcaklık
Beceri			Toz

**Kaynak:** Lorenz - Neumann, 1970: 25.

#### 4.1. Beceri

Beceri faktöründe çalışandan beklenen bilgi ve beceri düzeyi değerlendirilmektedir. Bilgi iş ile ilgili eğitim veya tecrübe ile kazanılmaktadır. Eğitimde işi tanıtmaya, pratik iş başı eğitimi yaptırma veya kurslar ile gerçekleştirilmektedir. Bilginin yanında yapılacak olan işin beceri derecesi de dikkate alınmalıdır. Beceri değerlendirilirken iş ile ilgili olan beceriden bağımsız değerlendirme yapılmalıdır (Gemalmaz, 2004: 13).

Bilgi faktöründe ise işi yapacak olan kişinin sahip olması gereken bilgileri içerir. Bu bilgiler ise eğitim, deneyim ve düşünme yeteneği ile işin doğru yapılması doğrultusunda anlamak ve en iyi verimle yerine getirmektir (Bağdaş, 2017: 31).

#### 4.2. Çaba

İşin yerine getirilmesinde çalışanlar zihinsel ve bedensel çaba göstermektedir. Bu faktör değerlendirilirken asıl dikkat edilmesi gereken nokta, işi yerine getirirken geçen süre içerisindeki çabanın ağır mı hafif mi olduğu ve bu çaba belirli aralıklarla mı sürekli olarak mı gösterildiğinin belirlenmesidir (Gemalmaz, 2014: 31).

### **4.3.Sorumluluk**

Sorumluluk faktörünün değerlemesi; yapılan işlerde çalışanın kendi işini yaparken gösterdiği disiplini, diğer çalışanların yaptığı işlerdeki sorumluluk düzeyine bağlı olmaktadır. Muhtemel zararlar işletme içerisinde alınacak önlemlerle en alt seviyeye indirilmelidir (Gemalmaz, 2014: 31).

Çalışanın işi yaparken sorumluluk bilinci yüksek olmalıdır ve işi yaparken kullandığı araç gereç kendi sorumluluğundadır ve bu bilinçle hareket etmelidir. Seri üretim bandının kullanıldığı işletmelerde ortaya çıkan aksaklıklar sistematik olarak tüm işyeri düzenini aksatacaktır bu nedenle çalışanlar bilinçli ve sorumluluk sahibi olmalıdır.

Takım lideri olarak görev alan ustabaşı veya şefler yaptıkları işlerin sorumluluğunu üstelendikleri gibi ekibinde yer alan çalışanların işlerinden de sorumlu olacaklardır.

### **4.4. İş Koşulları**

İş değerlendirilirken işin yerine getirildiği ortam ve çevre koşulları da dikkate alınmalıdır. Çalışılan ortamın ısısı, gürültüsü kaza riskinin olup olmaması, sağlığı tehlikeye atacak herhangi bir durumun varlığı da dikkate alınarak değerlemeye alınır. Örneğin demir çelik fabrikalarında yüksek ısıda çalışan işçiler ile daha normal ısının olduğu bölümde çalışanlar işçiler farklı değerlendirilmelidir.

## **5. İŞ DEĞERLEME SÜRECİ**

İş değerlendirme bir iş gerekli olan iş tanımlarını yansıtan, farklılıkların önemini ortaya koyan bir sistemin değerlendirilmesidir.

Yöntem olarak işlerle ilgili bilgilerin toplanması ve değişik ölçekler kullanılarak bu işleri karşılaştırmayı içerir (Acar, 2007: 125).

İş değerlendirme sürecinde rol alan yöneticiler ve insan kaynakları uzmanlarının çalışanlar ile yakın bir ilişki kurması değerlendirme sonucunu olumlu etkilemektedir. İş değerlendirme çalışmaları ile iş yapısı belirlenerek işler arasındaki nitelik farklılıkları

ortaya konmaktadır. Bu sürecin en önemli noktası iletişimidir. Değerlemenin amacı ve önemi değerlendirilecek olan çalışanlara açıkça anlatılmalı ve güven duymaları sağlanmalıdır.

İş değerlemenin ne anlama geldiği ve sonuçları hakkında bilgiler verilirken değinilmesi gereken bir diğer husus da çalışan kişinin performansının değil, pozisyonun gerektirdiği çaba, sorumluluk ve becerinin değerlendirileceğidir. İş değerlendirme bir performans değerlendirme değildir ve beşeri sermaye değerlendirilmeyecektir.

İş değerlendirme genel olarak 3 aşamadan oluşan bir süreçtir. Başlıca aşamalar şunlardır (Balçık, 2018: 46);

- Hazırlık aşaması
- İşlerin incelenmesi
- İş değerlendirme yapılması ve değerlendirme sonuçlarının düzenlenmesi

### **5.1. İş Değerlemeye Hazırlık Aşaması**

İş değerlendirme yapılacak olan işletmede değerlemeye geçilmeden önce bir ön hazırlık yapılması gerekir. Ön hazırlık aşamasında değerlemenin amacının ne olduğu, değerlendirilecek kişilerin kim olduğu, hangi işlerin değerlendirme kapsamında olduğu açıklanır ve hangi yöntemlerin uygulanacağına karar verilir. Bu aşamada iş değerlendirme uygulamasının amacının belirlenmesi en önemli kararlar arasında yer alır (Balçık, 2018: 48).

Genellikle ücret adaletsizliğini gidermek amacıyla yapılan iş değerlemede her işe verilmesi gereken ücret için önyargılarla hareket edilmesiyle hatalı sonuçlar ortaya çıkabilir (Benligiray, 2007: 167). Değerleme ücretlerde adaleti sağlamak amacıyla yapılırken, kişisel yargılarla hareket edilmesi bu amaçtan tamamen uzaklaştırır. Değerleme sırasında önceden belirlenen objektif koşullara uyum sağlanmalı ücretler bu çerçevede belirlenmelidir.

İş değerlendirme uygulamasında sorumlu olan çeşitli düzeydeki çalışanların



belirlenmesinde de genellikle üç yol izlenmektedir (Acar, 2007:132).

- Çalışmanın gerektirdiği niteliklere sahip, işletme içinden çalışanların görevlendirilmesi
- İşletme dışından uzmanlarla veya bir kuruluşun görevlendirilmesi
- İşletme içinde görevlendirilen çalışanlarla işletme dışından görevlendirilecek kişilerin birlikte çalışması

Değerlemeyi yapacak olan kişilerin sahip olması gereken bir takım nitelikler vardır. Bunlar ücret yönetimi bilgisi ve deneyimi, istatistik bilgisi ve teknik uzmanlık bilgisidir. İş değerlemeyi işletme içinden çalışanlar yapacak ise bu kişilerin seçiminde objektif olmak ve diğer kişilerin etkisi altında kalmamak gerekir tersi durumda ise hatalı sonuçlara ulaşılabilecektir. Böyle bir durumda değerlemeyi yapacak olan kişilerin işletme dışından seçilmesi en doğru sonuçlara ulaştıracaktır.

Değerlemeye alınacak işlerde en dikkat edilmesi gereken diğer nokta, işlerin sayısı ve nitelikleridir. İş sayıları, değerlendirme puanında ve yöntem seçiminde önemli bir unsurdur. Örneğin değerlemeye alınacak işler mavi yaka işler ile beyaz yaka işler olarak özellikleri farklı iki grupta değerlendirilebilir (Bayraktaroğlu, 2008).

İş değerlemeye geçilmeden önce belirlenmesi gereken önemli konulardan biri de hangi planın uygulanacağıdır. Plan seçiminde, işletmeye özgü bir iş değerlendirme planı geliştirmek, hazır bir planı değiştirmeden uygulamak ya da hazır planda değişiklik yaparak kullanmak olarak genel olarak üç görüş bulunmaktadır (Balçık, 2018: 50).

Hazırlık aşamasında genel olarak, çalışanlara çalışmanın içeriği ve amacı tam olarak anlatılarak desteği alınmalıdır. Böylece çalışanların iş değerlemeye güveni artacak ve böylece sonuçların güvenilirliği de artacaktır.

## 5.2. İşlerin İncelenmesi

İş değerlemenin başarılı sonuçlar vermesi için; işlerle ilgili elde edilen bilgilerin güvenilirliği ve yeterliliği test edilebilir. Bu bilgileri elde ederken ise birbiri ile ilişkili üç alt süreci içerir;

- İşlerin analiz edilmesi
- İş tanımlarının yazılması
- İş gereklerinin hazırlanması

### 5.2.1. İşlerin Analiz Edilmesi

İş analizi, bir işin en küçük ayrıntısıyla tanımlanıp incelenmesi sürecidir. İşletmenin bünyesinde yer alan ve birbirinden farklı tüm işlerle ilgili bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir

İş analizi teknik bir bilgi birikimi gerektirmektedir ve bu analizi yapan kişilere iş analisti denir.

İş analizi işletme içinde yapılmakta olan işlerle ilgili bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve gruplandırılmasıdır. İşletme içinde yapılmakta olan iş kapsamında, işin yapıldığı ortam, ne tür makine ve ekipman kullanıldığı, çalışan kişide bulunması gereken niteliklerin araştırılması ve bilgi toplanması gerekmektedir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda işin ne olduğu, neden yapıldığı ve o işin yapılması için gereken bilgi, yetenek ve beceri belirlenmektedir. İş analizi, işletmelerde her görev ve pozisyonun şirket amaçlarına ne düzeyde katkı sağladığı hakkında kesin kanıya sahip olmak için ayrıntılı bilgi toplanmasıdır ( Balçık, 2018: 6).

Kısaca iş analizi, meslekleri analiz etmenin sistemli bir yöntemi ve meslekler hakkında bilgi toplama olarak tanımlanabilir. İşletme açısından ise; kurumun yapısı, temel ilkeleri ve hedefleri gerçekleştirmede rol oynayan önemli bir görevdir. İşlerin analiz edilmesi aynı zamanda iş sistemlerinde yer alacak insan kaynaklarının niteliklerinin de tasarlanması demektir. İş değerlemesi açısından işlerin analiz edilmesi, o işlerde çalıştırılacak olan bireylerin sahip olması gereken nitelikler ile ücretlerin belirlenmesi işlemidir (Akyıldız, 2014: 146).

İş analizi sürecinin hazırlık ve bilgilerin toplanması aşamasından sonra

uygulama aşamasına geçilir. Sonuçlar ise iş tanımları ve iş gerekleri olarak sistematik halde yazılı formlara kaydedilir.

### **5.2.2. İş Tanımlarının Yazılması**

İş tanımları iş analizi çalışmaları sonucunda oluşturulan yazılı bir belgedir ve iş analizinin ayrılmaz bir parçasıdır. İş tanımları iş analizleri sonucunda toplanan bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde bir araya getirilmesidir (Sabuncuoğlu, Seçim, :43).

İş analizi ile elde edilen veriler düzenli hale getirilirken, her işin kapsamına giren sorumluluk ve çalışma koşulları özet olarak yazılı bir şekilde ifade edilir. İş tanımlarını iş işle ilgili analizleri yapan iş analistinın yapması uygundur. İş analizi yaparken bu iş ile ilgili gerekli bilgileri topladığı için en doğru tanımları o işi analiz eden iş analisti yapması daha sağlıklı sonuçlara ulaşmamıza yardımcı olur. İş tanımları yapıldıktan sonra gözetimci veya işçinin onayına sunulmalıdır. İş tanımlarının gereğinden fazla uzun olmaması, açık ve net bir şekilde herkesin anlayabileceği bir dille yazılmalıdır (Köklü, 2018, 129)

Kısaca sağlıklı bir iş tanımı; sorumluluklarla birlikte genel bir pozisyon tanımı, işin temel işlevleri, gerekli bilgi, beceri ve yetenek, eğitim ve deneyim ile çalışma ortamı hakkında bilgileri içermelidir.

### **5.2.3. İş Gereklerinin Hazırlanması**

İş tanımlarından sonraki aşama işin gerekleridir. İş gerekleri, işletmede o işi yapacak olan kişide bulunması gereken öğretim iş tecrübesi, iş becerisi gibi beşeri nitelikleri belirten ve iş analizinden elde edilen verilerle hazırlanan yazılı belgedir (Köklü, 2018: 130).

Başka bir açıdan işin gerekleri sadece işin belirleyici niteliklerini oluşturan faktörleri ayrıntılı olarak inceler. Bu faktörler beceri, çaba, sorumluluk ve iş koşullarıdır. Bu dört temel faktörün alt faktörleri ise; eğitim, deneyim, malzeme makine, gözetim, fiziksel ve düşünsel çaba, aydınlatma, ısı, gürültü ve risktir.

### **5.3. İş Değerlemenin Yapılması ve Değerleme Sonuçlarının Düzenlenmesi**

İş değerlendirme yapılırken hangi yöntemin kullanılacağına karar verildikten sonra işletmenin içinde bulunduğu koşullar ve özellikler dikkate alınmalıdır. Değerlemeye alınacak iş sayısı ile yöntem doğrudan etkilidir. Değerlemeye tabi olan iş sayısı az ise işlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi en doğru yöntem olacaktır (Balçık, 2018: 50).

Yöntem seçildikten sonra seçilen yöntem çalışanlara açıkça anlatılmalıdır. Yöntem anlaşılır ve anlatımı kolay olmalıdır. Yönteme güven arttıkça iş değerlendirme sonuçlarında daha doğru veriler elde edebiliriz.

Değerleme yapılırken kullanılacak olan finansal kaynak da yöntem seçimini etkilemektedir. Standart bir iş değerlemeye ayrılan finansal kaynak ile şirkete özel oluşturulan bir yöntem ayrılan finansal kaynak farklı olacaktır (Orhan, 2009: 21).

## **6 İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ**

İş değerlendirme yöntemleri, sayısal yöntemler ve sayısal olmayan yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Sayısal yöntemlere kantitatif yöntem, sayısal olmayan yöntemlere kanlitatif yöntem de denilmektedir.

İki ana yöntemin alt yöntemleri de söz konusudur. Sayısal olmayan yöntemlerde sıralama yöntemi ve sınıflama yönteminden yararlanılırken; sayısal yöntemlerde faktör karşılaştırma yöntemi ve puan yönteminden yararlanılmaktadır.

Sayısal değerlendirme gerektirmeyen yöntemlerde genel olarak işler bir bütün olarak değerlendirilirken, sayısal değerlendirme yöntemlerinde işler aynı faktöre göre ayrı ayrı değerlendirilmektedir (İskefiyeli, 2008: 34).

**Tablo 3.** İş Değerleme Yöntemleri

<b>İŞ HİYERARŞİSİNİN TEMELLERİ</b>	<b>İŞİ BİR BÜTÜN OLARAK GÖREN SAYISAL OLMAYAN KARŞILAŞTIRMA</b>	<b>İŞİN FAKTÖRLERİNİ İÇEREN SAYISAL KARŞILAŞTIRMA</b>
<b>İŞE KARŞI İŞ KARŞILAŞTIRMASI</b>	SIRALAMA YÖNTEMİ	FAKTÖR KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ
<b>İŞE KARŞI ÖLÇEK KARŞILAŞTIRMASI</b>	SINIFLAMA YÖNTEMİ	FAKTÖR PUAN YÖNTEMİ

**Kaynak:** Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 2003.

### **6.1. Sayısal Olmayan Yöntemler**

Sayısal olmayan yöntemler, sıralama ve sınıflama yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu yöntemler kullanılırken işler birbirleriyle ya da belli bir standarda göre kıyaslanmaktadır. Sayısal olmayan yöntemler işleri bütün olarak değerlemeye alan bir yöntemdir. Bu yönteme sayısal olmayan yöntem denmesinin nedeni işlerin niteliksel olarak kıyaslanmasıdır (Marmara, 2019: 11). İş unvan sayısının fazla olduğu işletmelerde sayısal olmayan yöntemlerden birinin seçilmesi kısa dönemde maliyet açısından olumlu gibi görülse de uzun dönemde olumsuz sonuçlar verecektir. Çünkü sayısal yöntemler unvan sayısının fazla olduğu işletmelerde daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Sauer, 1971; 93).

#### **6.1.1. Sıralama Yöntemi**

Sıralama yöntemi anlaşılması ve uygulanması en kolay, en eski ve temel yöntemdir. Bu yöntemde işler özelliklerine göre ayrılmayıp bir bütün olarak değerlendirilir. İş değerlendirme kapsamında olan işler göreceli olarak güçlük dereceleri, görev, sorumluluk veya iş koşullarına göre birbiri ile kıyaslanarak sıralaması yapılır (Bağdaş, 2017: 40). Bu yöntem, iş sayısının az olduğu işletmelerde daha fazla kullanılmaktadır.

Sıralama yöntemine göre işler önem ya da zorluk dereceleri dikkate alınarak sıralama yapıldığı için iş sayısının fazlalaşması sıralama yönteminin uygulanmasını zorlaştıracaktır (İskefiyeli, 2008: 35).

Bu yöntem kullanılırken işler bir bütün içerisinde değerlendirileceğinden işler en önemli işten en önemsiz işe doğru sıralanır. Bu sıralama yapılırken ilk önce işletme için en önemli olan iş ve en az değere sahip olan iki iş seçilir ve diğer işler bu iki iş arasında konumlandırılır (İskefiyeli, 2008: 35).

Yöntem uygulanırken iş analizleri ve iş tanımlarından yararlanır. Sıralamayı yapacak olan kişi veya kişilerin seçimi doğru sonuca ulaşmada en önemli faktörler biridir. Değerlendirmeyi yapacak olan kişi sonuçları doğrudan etkileyeceği için objektif olmalı ve adil davranmalıdır.

Sıralama yönteminin uygulanmasının kolay ve ucuz olması gibi yararları olsa da bazı sakıncaları da mevcuttur. Bu sakıncalar kısaca; sıralama yöntemi ile işlerin çok genel özelliklerinin karşılaştırılması yani yüzeysel olması, bilimsel yöntemlerden uzak olması ve en alt tabakada çalışanlar ile en üst tabakada çalışanların bir bütün olarak değerlendirilmesi olarak sayılabilir (Bağdaş, 2017: 41).

Genel olarak yöntemin yararları ise; kolay uygulanması, sonuçlara hızlı olarak ulaşılması, maliyetinin düşük olması ve çalışanlar için kolay anlaşılır olmasıdır ve bu yöntem küçük işletmelerde diğer yöntemlere göre daha doğru sonuçlar vermesi yüksektir (Bağdaş, 2017: 42).

Sıralama yöntemi basit sıralama yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemi olarak iki şekilde yapılabilir.

- Basit Sıralama Yöntemi: Bu yöntem kullanılırken işler önem derecesine göre yukarıdan aşağıya doğru sıralanır. En önemli iş listenin en üstünde yer alır. Değerleme yapacak olan kişi, bütün işlerin yapılmasında gerekli olan faktörler, öznel davranır ve vicdanına göre iş değerlendirerek işe bir değer biçmelidir (Timur, 2005: 58).
- İkili Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntem basit sıralama yönteminden sonra kişisel yargı hatalarını en az seviyeye indirmek için geliştirilmiştir. Bu

yöntemde işler, iş tanımlarından yararlanılarak, tek tek değerlendirilerek diğer işlerle karşılaştırılır. Değerlemeci her iş grubunu inceler ve bu iki işten hangisinin daha değerli olduğuna karar verir ve üstün olanı işaretler. Karşılaştırma sona erince her işin aldığı işaret sayısı belirlenerek en fazla işarete sahip olan iş ilk sıraya yerleştirilir. İş sayının fazla olduğu işletmelerde bu karşılaştırmanın bilgisayar ortamında yapılması daha doğru sonuçlar verir (Bağdaş, 2017: 42).

### **6.1.2. Sınıflama Yöntemi**

Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemlerinden olan sınıflama yöntemi ikili karşılaştırma yönteminin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bu yönteme önceden hazırlanmış tanımlara göre dereceleme yöntemi de denilmektedir (Bağdaş, 2017: 43).

Önceden yapılmış olan iş analizi dikkate alınarak iş tanımları ve iş gerekleri belirlenir. Bu şekilde işle ilgili bilgiler düzenlenir ve işlerin birbiri ile karşılaştırılması yapılır. İşletme yapısına göre işler gruplara ayrılır. Daha sonra ise bu işler birbirleri ile belirli ölçütlere göre kıyaslanır. Son olarak işlerin kendi içinde sınıflandırılması yapılır (Ertürk, 2011: 307).

Bir işi yaparken farklı düzeyde görev, sorumluluk ve beceri gerekmektedir. Bu farklılıklar işler arasındaki sınıflandırmayı kolaylaştırır. Bu yöntemi de kullanırken bilgilerin gerçekliği en doğru sonuçlara ulaşmamızı sağlar.

Sınıflama yöntemi kısaca şu aşamalardan oluşmaktadır;

- İşe ilişkin bilgilerin düzenlenmesi
- İşlerin gruplara ayrılması
- Karşılaştırma faktörlerinin seçimi ve sınıf tanımlarının yapılması
- İşlerin sınıflara yerleştirilmesi ile sona ulaşılmaktadır.

Sınıflama yönteminin yararları ise kısaca şunlardır (Bağdaş, 2017: 44);

- Sıralama yönteminde olduğu gibi bu yönteminde uygulaması kolay ve sonuçlara kısa sürede ulaşmamızı sağlaması

- Ortaya çıkan sonuçların anlaşılması kolay ve tatmin edici olması
- Değişen piyasa koşullarında işler de sık sık değiştiği için değişen işin belirlenen sınıflardan birine kolayca yerleştirilmesidir.

Sakıncalarına da değinecek olursak (Bağdaş, 2017: 45);

- İşler tek bir sınıfa değil kısmen bir sınıfa kısmen de bir sınıfa bağlı olması
- Dereceleri belirleme ve sınıf tanımlarını oluşturmak oldukça zordur
- İş analizi ayrıntılı yapılmadığında işler yanlış sınıflandırılır
- İşletmedeki bütün işlere hakim olan değerlemeci bulmak zordur
- Bu yöntemde de işe göre sınıflama ve dereceleme değil; işi yapana göre sınıflama ve dereceleme tehlikesi vardır.

## **6.2. Sayısal Yöntemler**

Sayısal yöntemlerde nesnellik, sayısal olmayan yöntemlere göre daha ön plandadır. Bunun nedeni sayısal yöntemlerde matematiksel ifadelerden yararlanılmasıdır. Kişisel görüşler arka planda tulup nicel yöntemler ve sübjektif görüşler dikkate alınmayarak değerlendirilmektedir. Sayısal yöntemlerin amacı, nesneliği artırarak daha objektif yaklaşımlarla iş değerlendirme yapmaktır (Marmara, 2019: 11). Ancak işlerin ölçümünde sayısal yöntemlerin kullanılması bilimsellik ve objektiflik açısından yanlış yönlendirmeler olabilmektedir (Brookes, 1994: 10).

Sayısal yöntemler büyük ölçekli işletmelerde daha çok uygulama alanı bulmaktadır (Bağdaş, 2017: 32).

Sayısal yöntemler de kendi içinde faktör karşılaştırma yöntemi ve puan yöntemi olarak ikiye ayrılmaktadır.

### **6.2.1. Faktör Karşılaştırma Yöntemi**

Bu yöntem kullanılırken de tüm iş değerlendirme uygulamalarında olduğu gibi ön hazırlık çalışmaları, iş analizleri, iş etüdüleri, iş tanımları, önemli işlerin seçimi ve piyasa ücret araştırmaları yapılır. Daha sonra oluşturulan iş değerlendirme komisyonunca işin yapılması için gerekli olan faktörler(çaba, sorumluluk, beceri, iş koşulları) ve iş için gerekli alt başlıklar belirlenir (Bağdaş, 2017: 35).



Faktör karşılaştırma yöntemi ilk kez 1926 yılında Rapit Transit şirketinde uygulanmaya başlamıştır (Bingöl, 1993: 13).

İş değerlendirme yapılacak olan işletmelerde işlerin büyük kısmını temsil edecek sayıda, ücretleri adil olduğuna inanılan kilit işler seçilir. Seçilen kilit işler iş değerlendirme kriterlere göre analiz edilerek, her bir kritere göre önem ve zorluk derecesine göre sıralanır. Daha sonra her bir kilit işin ücreti işin içerdiği faktörlere göre dağıtılır. Böylece her faktöre göre belirlenen parasal paylara sıralamasından oluşan faktör değerlendirme ölçeği oluşturulur (Akyıldız, 2014: 48).

Faktör karşılaştırma yöntemi ayrıntılı bir süreç gerektirdiğinden her işletmede yaygın olarak uygulanan bir yöntem değildir ancak her işletmeye uygulanabilir olması önemli bir özelliğidir. Faktör karşılaştırma yönteminin yararları ise genel olarak şunlardır (Bağdaş, 2017: 35).

- Oluşturulan faktör değerlendirme ölçeği ile ortaya çıkan yeni işler kolaylıkla konumlandırılır
- Genel faktörler kullanıldığından karışıklık en az seviyededir
- Faktör değerlendirme ölçeği ile çalışanlar ve temsilcileri iş değerlendirme sistemi ve sonuçlarını anlayabileceği şekilde düzenlenmektedir
- Sistemin kendisi işlerin sınıflandırılmasına uygundur.

Sakıncaları ise (Bağdaş, 2017: 35);

- Ölçek oluşturulurken seçilen kilit işlerin ücretlerinin adil olması gerekir, ücretler adil olmadığında iş değerlendirme başlangıçtan itibaren adaletsizliklere yol açar ve bu durumdan kurtulmak istenirken devam etmesine neden olur
- Ücretler sık sık değiştiği için ölçekte sürekli olarak ayarlama yapmak gerekir
- Diğer yöntemlere göre uygulanması daha çok zaman alabilir ve işletmelere göre oldukça maliyetli bir yöntemdir.

### **6.2.2. Faktör Puan Yöntemi**

Faktör puan yöntemini oluşturan ilk kişi Merrill Lott olarak bilinmektedir. Bu

yöntem de daha çok büyük ölçekli işletmelerde uygulama alanı bulmuş ve doğru sonuçlar elde etmede en yakın veriyi sağlamayı hedeflemiştir (İskefiyeli, 2008: 30).

Puan yöntemi iş değerlendirme yöntemlerinden en çok uygulanan yöntemdir. Bu yöntemde işleri oluşturan işe özgü faktörler belirlenir. İşlerin içerdiği faktörlerin puan değerlerinin toplamı alınarak, işlerin nispi değerlerine ulaşılır. İş değerlendirme kapsamına alınacak işler belirlendikten sonra, iş analizi ve iş tanımları yapılır. Bu aşamadan sonra iş değerlendirme için en uygun olan faktörler seçilir. Faktör seçiminden sonra her bir faktör alt derecelere ayrılır. Bu seçilen alt faktörlerin de puanları belirlenir. Böylece iş değerlendirme faktör puanı oluşturulmuş olur. İşler, iş değerlendirme faktör plan puanında yer alan 'faktör derece puan ölçekleri' kullanılarak değerlendirilir (Akyıldız, 2017: 49).

Faktör seçimi iş değerlendirme komisyonu tarafından yapılır. Faktör sayısının fazla olduğu durumlarda değerlendirme zorlaşarak zamanın uzamasına yol açabilmektedir. Faktör sayısının azlığı ise değerlemede öznelliği arttıracak, belki işlerin bazı yönleri değerlemeye dahil edilmemiş olacaktır (İskefiyeli, 2008: 39).

Bu yöntem değerlendirme yöntemlerinden en çok tanınan ve uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde işler başka türdeki işlerle değil, işleri birbirinden ayıran işin değerini veren bazı faktörler ile değerlendirmesi yapılır. Bu yöntemde ana faktörler alt faktörler ile birlikte değerlemeye alınır. Faktörler beceri, sorumluluk, çaba ve iş koşulları olarak dört ana grupta ele alınsa da alt faktör çeşidi oldukça fazladır.

Faktör puan yönteminin yararları (Bağdaş, 2017: 37-38);

- Diğer iş değerlendirme yöntemine kıyasla daha güvenilir ve sağlam olduğu düşünülen bir ölçü kullanılmaktadır
- İşlerin sınıflara ayrılması kolaydır
- Yöntemi yürütmek diğer yöntemlere göre daha kolaydır
- Sonuçlar ve değerlendirme süreci çalışanlar ve gözetimciler açısından anlaşılması oldukça kolaydır

- İş değerlemenin belirlenmesinde, kişisel yargılar tamamen ortadan kalkmasa da en az seviyeye indirme olasılığı bulunmaktadır.

Yararlarının yanı sıra bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar ise kısaca şu şekilde sıralanabilir (Bağdaş, 2017: 38);

- Puan değerlendirme ölçeği oluşturulurken, faktörler ve derecelerin doğru seçilmesi uzmanlık gerektirir
- Ölçek önceden belirlendiği için ileride planın uygulanamayacağı sınırlamalar getirir
- Bazı faktörler ihmal edilebilir
- Sistemin oluşturulması uzun zaman alır
- Sistem çalışanlara iyi aktarılmazsa şüpheye ve güvenin azalmasına sebep olabilir
- Sistem esnek olmadığı için, dikkatli davranılmazsa adaletsizliğe yol açabilir.

## 7. YENİ ÜCRET SİSTEMLERİ

Yeni ücret sistemleri işletmelerin ücret yönetiminde esneklik sağlama amacı ile geliştirilmiştir. Ücretler belirlenirken çalışanların istek ve beklentileri dikkate alınarak yeni ücret sistemi uygulamasına geçilmiştir. Bu oluşturulan yeni sistemlerde ücret, iş odağından uzaklaşarak daha çok kişi odaklı hale gelmiştir. Yeni ücret sistemlerinde ücretler belirlenirken çalışanların istekleri, performansları ve beceri düzeyleri dikkate alınarak ücretlendirme yapılmaktadır (Çakır, 2006: 28).

Yeni ücret sistemleriyle birlikte, çalışanlar için gerektirdiği beceri ve çabanın yanı sıra, çalışan bireyin işi yaparken gösterdiği performansın da dikkate alındığı yeni bir anlayışına geçilmiştir. Aynı işi yapan kişiler arasında, işi yaparken gösterdikleri performans farklılıkları ücretlerinde de farklılıkları beraberinde getirmektedir. Yüksek verim ve performansla çalışan birey, ücretinin de bu performansa bağlı olarak artacağını bilerek motive olur. Bu sistemler, örgüte bağlılığı sağlamada ve üretimi arttırmada izlenen en iyi yollardan biridir.

Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki

kurularak oluşturan bir ücret sistemidir (Uyarlıgil, 1994: 125).

Performansa dayalı ücret sistemlerinde, performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirme açısından önemli bir konuma sahiptir. Eski sistemlerde var olan ücretlendirmenin aksine günümüzde ücretlendirme, çalışanların performansına göre kişiselleştirilmeye çalışılmakta ve bunun sonucunda verim ve motivasyon artışı amaçlanmaktadır (Budak, Arpacı, Tolay: 20).

İş değerlemede, salt iş değerlendirildiği ve ücretleme bu değerlemeye göre yapıldığından ücretler, yapılan işe göre belirlenmekteydi ancak performans değerlemede iş değerlendirmeye alınmamakta, bu kişinin işi yaparken gösterdiği performans değerlendirilmekte, ücret belirlenirken bireysel farklılıklar ön plana çıkmaktadır. Yeni ücret sistemlerinde, çalışanın gösterdiği performans ile aldığı ücret arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bakımdan bireyler kendi farklarını ortaya koymak çaba göstereceklerdir.

Günümüzde performansa göre ücretlendirme, özellikle işverenler tarafından ilgi gösterilen bir sistemdir. Bunun sebebi verimlilik ve kârlılık alanlarında işletmenin yüksek performans düzeyine yönelmesine yardımcı olmaktadır ( Okka, 2008: 30).

Yeni sistemlerin yararları kısaca şu şekildedir;

- Çalışanların işe katkısı ve motivasyonu yüksektir
- Performansının karlığını alacağına güvenen çalışanlar performanslarını artırır
- Yetenekli alışanlar tespit edilerek şirketten ayrılmasının önüne geçilir
- Düşük performansla çalışan bireyler tespit edilerek performansını artırması yönünde eğitimler verilebilir.

Yararlarının yanı sıra bir takım sakıncalar da mevcuttur. Bu sakıncalar ise kısaca (Helvacı. 2002: 161).

- Performans değerleme sisteminin sonuçları kullanıldığı için bu sistemde sıkıntılar varsa ücret sisteminde de olumsuz sonuçlar yaratabilir
- Maliyetler yüksektir
- Performans yüksekliği durumunda motive edici bir ücret artışı yoksa başarılı sonuçlara ulaşmak zorlaşır.

Yeni ücret sistemleri ile birlikte ücret işten bağımsızlaşarak daha çok kişinin bireysel farklılıkların ön planda olduğu bir sistem haline dönüşmektedir. Çalışanlar aynı işi yapsalar dahi performanslarına göre farklı ücretler alabilmektedir. Performans ve verim yeni sistemlerde ücretin belirlenmesinde önemli bir gösterge olmaktadır. Yüksek verim iş yeri üretimini de arttıracığı için işverenler açısından maliyetli sistemler olsa da daha çok tercih edilmeye başlanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ DEĞERLEME PROSEDÜRÜNÜN BİR TEKSTİL FİRMASINDA UYGULANMASI

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde ücret ve ücretlendirme insan kaynakları yönetiminin giderek önemli hale gelen fonksiyonları arasında değerlendirilmektedir. Ücret konusu, hem işveren hem de işçi açısından değerlendirilmelidir. İşveren açısından, işletmeyi zora sokmayacak, işletme içi faaliyetlerini yerine getirecek düzeyde olmalıdır. İşçi açısından ise, emeğinin karşılığını aldığına inandığı, yaşamsal ve sosyal faaliyetlerini karşılayabilecek düzeyde olması gerekmektedir. Bu noktada firmalar çalışan ücretlerini oluşturmak için birtakım sistemlere ihtiyaç duymaktadır. Bu sistemler arasında iş değerlendirme veya performans değerlendirme çalışmaları yer almaktadır.

Bu çalışmada ise, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikada çalışanların ücretlerinin nasıl belirlendiği, ücretler arasındaki farklılıkların ortaya çıkış nedenleri, işlerin analiz edilmesi ve bu analiz sırasında ücretlendirmeye yardımcı olması amacıyla kurulan iş değerlendirme sistemlerinin nasıl oluşturulduğunun literatürde yer aldığı şekilde pratikte ne derecede uygulandığının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada hedef, çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde açıklanan kavramların ilişkisine dayalı olarak bu iş değerlemenin uygulama alanının incelenmesidir.

#### 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Etkili ve uygulanabilir bir ücret sisteminin oluşturulabilmesi için iş değerlendirme çalışmaları önemli bir yere sahiptir. Çalışanların ücretleri arasında denge ve adalet sağlandığı takdirde çalışanların işletmeye ve işlerine olan saygısının artmasına katkı sağlar bu sayede çalışan motivasyonu da arttıracığı için işletme açısından önemli bir verimlilik artışı sağlanacaktır.

İş değerleme çalışmaları sırasında, iş analizleri ve iş tanımları yapılarak işin gerektirdiği vasıf rasyonel kriterlere dayalı olarak yapılacağından işe alım sırasında kayırmacılık azalacak ve pozisyona en uygun aday işe alınacaktır.

### **3. ARAşTIRMADAKİ SINIRLILIKLAR**

Araştırma Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil fabrikasında gerçekleştirilmiştir. Aynı iş kolunda faaliyet gösteren fabrikalara genellemesi doğru sonuçlar veremeyebilir.

İş değerleme çalışmaları ücretin belirlenmesinde rol oynayan bir yöntemdir fakat tek başına ücreti belirlemek için kullanılmamalıdır. Ücret ve ücret yönetimi birçok faktörü içinde barındıran bir kavramdır. İş değerleme çalışmaları ücret adaletini sağlamak için kullanılan bir yöntemdir ve çalışanların ücretlerinin dengeli bir şekilde belirlenmesine katkı sağlar.

Alan araştirmasında, mavi ve beyaz yaka çalışanlara anket yöntemi uygulanarak daha detaylı bir araştırma yapılacaktır fakat tüm dünyayı ve ülkemizi etkisi altına alan Covid-19 virüsü, alan araştirmamızın etkili olarak yürütülmesine engel oluşturarak, araştırmanın anket yönteminden görüşme yöntemine dönüştürülmesine neden olmuştur.

### **4. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri alan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yapılırken önceden belirlenmiş sorular çerçevesinde iş değerleme uzmanıyla birebir görüşme sağlanmıştır. Bu görüşme sırasında sorulan sorular ekler kısmında yer almaktadır.

### **5. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Çalışmada, alışanlar ve işletme açısından önemli bir yere sahip olan ücret kavramının hangi koşullarda belirlendiği, bu noktada iş değerleme çalışmalarının önemi ve nasıl uygulanması gerektiği araştırılmaya çalışılmıştır. İş değerleme uygulamalarının işletmeler açısından tercih edilmesinin nedenlerinin başında kolay

uygulanabilir yöntemler olması ve işletmede adil ücret politikasının uygulanmasına yardımcı olmasıdır. Nesnel veriler sayesinde keyfi uygulamaların önüne geçilmesi iş değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasında önemli bir yere sahiptir. İş değerlemenin, iş ile işin değeri arasında ilişki kurarak doğabilecek ücret adaletsizliklerine çözüm getireceği ve iş değerlendirme çalışmaları yapılırken işin bulunduğu konum ve zorluk derecesinin ücretin belirlenmesinde önemli bir faktör olacağı öngörülmektedir. İş değerlemenin önemli bir ilkesi olan işçiye göre değil işe göre ücret prensibi de hipotezleri desteklemiştir.

H1: İş değerlendirme, iş ile işin değeri arasında ilişki kurarak doğabilecek ücret adaletsizliklerine çözüm getirir.

H2: İş değerlendirme çalışmaları sonucunda çalışanlar işlerine daha çok saygı duymaktadır.

H3: İş değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasıyla birlikte yönetsel sorunlara daha az rastlanılmaktadır.

H4: İş değerlendirme iş aileleri oluşturularak ücretlerin saptanmasına yardımcı olduğu için ücret haksızlıklarının saptanmasına yardımcı olmaktadır.

Araştırma sonucunda birinci hipotezi destekler sonuçlar elde edilmiştir. Çünkü iş değerlendirme çalışmaları yapılmak istenen adil bir ücret yapısı oluşturmaktır. İşletme de bu ana amaç doğrultusunda iş değerlendirme çalışmalarını yürütmektedir. Eşit işe eşit ücret ilkesinin bir gereği olarak işletme içerisinde yapılmakta olan işler arasında ücret adaleti sağlanmaktadır.

İkinci hipoteze geldiğimizde ise, iş değerlendirme çalışmaları ile ücretlerinin keyfi olarak belirlenmediğinin, objektif ve güvenilir bir sistem kullanıldığının bilincinde olan çalışanların işlerine ve işletmeye olan saygısı artmaktadır.

Üçüncü hipotez ise araştırma sonucunda çift yönlü sonuçlar elde edilmiştir. İş değerlendirme konusunda kendini geliştirmiş, uzmanlığı olan kişiler tarafından uygulanan iş değerlendirme çalışmaları ile yönetsel sorunlara daha az rastlanılmaktadır. Ancak uygulama konusunda kendini geliştirememiş kişiler



tarafından uygulanan iş değerlendirme çalışmaları ile yönetsel sorunlara daha fazla rastlanılmaktadır. Araştırmanın son hipotezinde de yine hipotezi destekler sonuçlar elde edilmiştir. İş değerlendirme çalışmaları ile oluşturulan iş aileleri ile işler kriterlerine göre gruplandırılmaktadır. Bu gruplandırma ile ücretler daha adil ve açık bir şekilde belirlenmektedir. Aynı iş ailesine dahil edilen işler aynı kriterler dikkate alınarak değerlendirilmektedir ve çalışmalar sonucunda çalışanlar arasında haksızlık yaşıyorum düşüncesi azaldığı ifade edilmiştir.

## **6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmaya konu olan A tekstil firması Denizli ili sınırları içerisinde faaliyet göstermektedir. Yörenin ilk entegre tesislerinden biri olarak 1958 yılında faaliyete girmiştir. A tekstil bünyesinde 4300 çalışanı istihdam etmektedir. Bu çalışanlardan yaklaşık 3300'ü mavi yaka olarak çalışmaktadır. A tekstil toplam 500.000 m2 alan üzerinde yer alan fabrikası ile dünya standartlarında dev bir tesis olma özelliği taşımaktadır. İplik, dokuma, ön hazırlık, örgü, baskı-boya, astar-tela ve konfeksiyon olmak üzere yedi üretim tesisinden oluşmaktadır.

## **7. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Araştırma için ele alınan fabrikada genel olarak iş değerlendirme uygulamalarının ne ölçüde kullanıldığı, iş değerlendirme uygulamalarının ve ücret sistemlerinin nasıl oluşturulduğu, hangi kriterlerin esas alındığı incelenmiştir. Bu araştırmada önemli olan nokta literatür ve uygulama arasında uyum ve paralelliği saptamaktır. Araştırmaya konu olan fabrikada iş değerlendirme modelleri örnek alınarak oluşturulmuş bir ücret sistemi kullanılmaktadır. Ücret sistemlerini oluştururken danışmanlık firmasından profesyonel bir destek almak yerine işletme bünyesi içinde istihdam edilen insan kaynakları uzmanları tarafından oluşturulmuş bir iş değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. İş değerlendirme sistemlerine geçilmeden önce fabrikalarda çalışan kişilerin hepsi aynı işi yapıyor gibi görünmekteydi. Bu yüzden bütün çalışanlara aynı ücret verilmekteydi ancak günümüzde işler farklılaşmış ve farklı uzmanlıklar ortaya çıkmıştır. Bu iş farklılıkları ücretlerde de farklılaşmaya neden olmuştur. Ücretlerin belirlenmesinde keyfi uygulamaların önüne geçilmesi açısından iş değerlendirme ve performans değerlendirme önemli bir yere sahiptir.

Ücret sistemlerini oluştururken ilk olarak dikkat ettikleri etken her çalışanın işinin gerektirdiği zorluğu ve konumu karşılayacak bir ücreti alması sağlamaktır. İş değerlendirme yöntemlerinden puan yöntemi işletme açısından tercih edilen yöntem olmuştur.

İş değerlendirme uygulamaları sırasında her iş belli bir iş ailesine dahil ediliyor ve bu iş aileleri oluşturulurken işler belli kademelere ayrılıyor ve alt taban üst taban olarak maaş aralıkları belirleniyor. Örneğin her bölüm için sorumluluk, çaba, bilgi ve beceri gibi kriterler dikkate alınarak kendi arasında bir puanlama yapılıyor en yüksek puan ile en düşük puan arasında işler sıralanıyor ve kademelere göre belli bir sıraya diziliyor. İş aileleri, her pozisyon bir kademeye denk getirilecek şekilde oluşturuluyor. Yapılan planlamalara göre her iş ailesindeki puanlamalar sonucunda ücret aralıkları belirleniyor. Genel olarak firmada her işin belli bir puanı var ve bu puanlar da vasıf, deneyim, kıdem gibi parametreler dikkate alınarak oluşturulmaktadır.

Bu çalışmalar sonucunda ise çalışan ücretleri genel olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların ücretleri belirlenirken işletmenin bu iş için ayırdığı bütçe dikkate alınmakta ve buna ek olarak piyasa ücret araştırmaları yapılmaktadır. Çalışan ücretleri piyasanın altında veya çok üstünde bir yerde belirlenmemektedir. Bu belirlenen ücretlere ek olarak her yıl şirket cirosu dikkate alınarak belli bir zam uygulaması da yapılmaktadır.

Ücret çalışmaları yapılırken birinci basamakta işlerin analiz edilmesi ve iş tanımlarının yapılması yer almaktadır. İkinci basamakta ise iş değerlendirme yöntemlerine başvurulmaktadır.

Bu yöntemlerden biri olan puan yöntemi firma açısından en uygulanabilir yöntem olarak görülmüş ve bu yöntemi kullanılmaktadır. Bu sistemi kurarken dikkat ettikleri nokta çalışan açısından güvenilir olmak olduğu için tüm iş değerlendirme çalışmalarını şeffaf ve objektif olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışan fikirleri önemsenerek, gerekli görülen yerlerde değişiklikler yapılmaktadır. Sistemin güvenilir olması adaletli bir ücret politikası için kesinlikle önemli bir durumdur.

Puan yöntemi kullanıldığı için bazı durumlarda bazı işler istenilen rakama ulaşamadığı noktalarda, işi gereği aslında daha fazla puana ve dolayısıyla daha fazla ücret almayı hak eden bir kişi bazen yanlış puanlamalar yüzünden hak ettiği ücreti alamıyor ise bu durumu yöneticiler ile konuşup maaş iyileştirmesi yapılabiliyor. Örneğin kişi vasıf, kıdem ve deneyim olarak usta olması gerekirken o bölümde yeterli usta sayısına ulaşılmış olduğu için kişi usta unvanını alamıyor. Böyle durumlarda o kişi usta olmuş gibi değerlendirilip maaşı da o puan aralığında hesaplanmaktadır.

Bir kişi üretimde çalışıyorsa ve herhangi bir çalışan ise yani bu işe yeni başlamış, bir işte uzmanlaşmamış, çalışma süresi 1-3 yıl arası ise bu kişiler genel olarak kademeler belirlenirken alt grup dediğimiz grupta yer almaktadır. Bu çalışanlar yasal olarak belirlenmiş en alt sınırdan işbaşı yapmaktadır. Ancak kişi zamanla belli bir ustalık, uzmanlık kazanmış, bulunduğu bölümün şefi-ustası olmuş ise kademesi artacağı için başka bir iş ailesine mensup olacak ve ücreti de artacaktır.

İş değerlendirme çalışmaları yapılırken soruların doğru sorulması ve doğru analiz edilmesi gerekiyor. Sistemde bir sıkıntı olduğunda tüm ücret politikası etkileneceği için çok dikkatli ve detaylı olarak çalışmalar yapılması gerekiyor.

Araştırmaya yardımcı olan bu tekstil firmasında, iş değerlendirme modellerinden puan yöntemi kullanıldığı belirtilse de bu yönteme ek olarak bazı durumlarda farklı modellerde kullanıldığı görülmüştür. Bu ek modellere ise performans değerlendirme örnek verilebilir. Genel olarak ücretler iş değerlendirme yöntemleri üzerinden oluşturulsa da kişinin üstün beceri ve performansı da dikkate alınmaktadır. Burada esas oluşturulmak istenen çalışan motivasyonunu verimi arttırmak olarak söylenmiştir. Zamanla çalışanlar daha bilinçli ve eğitim düzeyi yüksek bireyler olarak yetişiyor. Tek bir sistem kullanmak yerine çalışan ve işveren memnuniyetini yüksek düzeyde tutmak için uygulamada en fazla yarar sağlayacak sistemi zamanla tüm yönleriyle ele alıp uygulanabilir hale getirmek için insan kaynakları uzmanlarına veya danışmanlara olan ihtiyacı zorunlu hale getirdiği gözlemler arasında yer almaktadır.

Firmada iş değerleme çalışmaları için eğitimler verilmektedir. Bu eğitimler şirket bünyesinde yer almayan bu konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanılmaktadır. Her ne kadar iş değerleme çalışmaları firmanın istihdam ettiği insan kaynakları uzmanları tarafından yapılsa da bu çalışmalar için izlenecek yollar hakkında dışarıdan firmalar aracılığıyla profesyonel destek almaktadırlar.

Eğitimler sadece bu konuda çalışma yapacak çalışanlara değil tüm çalışanlara verilmektedir. Bu eğitimler ile çalışanlar ücretlerinin hangi ölçütlere göre belirlendiğini görmüş olur. cretlerinin adil ve objektif koşullarda belirlendiğini gören çalışanların işlerine ve işverenlerine olan saygısının artacağı düşüncesi ile yapılmaktadır.

Eski zamanlarda keyfiyetilik ve kişiye göre ücret uygulaması yerine şuan kullanılan iş değerleme veya performans değerleme gibi ücretin belirlenmesinde rol oynayan sistemlerin oluşturulması ve uygulanması da firmalar açısından çok önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu uygulamalar sonucunda oluşturulan ücretler hem işveren hem de çalışanlar tatmin edici düzeyde olup olmadığı her yıl sonunda gerçekleştirilen memnuniyet anketleri aracılığıyla ölçülmektedir.

Bu araştırmayı desteklemesi ve anlaşılabilmesi amacıyla insan kaynakları biriminde değerlendirilmeyen alınan organizasyonel gelişim uzmanı ve bordro uzmanının iş değerleme formları sırasıyla analiz edilecektir.

**Tablo 4.** Organizasyonel Gelişim Uzmanı İş Değerlendirme Formu

FAKTÖRLER	PUAN	TOPLAM PUAN
<b>1. BİLGİ-BECERİ %45</b>		
1.1 Mesleki Bilgi ve Beceri %15	100	208
1.2 Yönetim Becerisi %20	63	
1.3 Görevini Yerine Getirebilme %10	55	
<b>2. SORUMLULUK %30</b>		
2.1 Finansal sorumluluk düzeyi %15	48	138
2.2 Sonuçlardan sorumluluk düzeyi %15	90	
<b>3. SORUNLARLA BAŞETME %25</b>		
3.1. Bağımsız Sorun Çözebilme %10	67	153
3.2 Karar Almada İnsitayif Kullanabilme %15	86	
İşin Toplam Puanı:		499

İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan organizasyonel gelişim uzmanlığı işinin iş değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puan bilgi ve beceri faktörü olurken, en düşük puan ise sorumluluk faktörü olmuştur. İşin toplam puanı ise 499 olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 5.** Bordo Uzmanı İş Değerlendirme Formu

FAKTÖRLER	PUAN	TOPLAM PUAN
<b>1. BİLGİ-BECERİ %45</b>		
1.1 Mesleki Bilgi ve Beceri %15	100	181
1.2 Yönetim Becerisi %20	43	
1.3 Görevini Yerine Getirebilme %10	38	
<b>2. SORUMLULUK %30</b>		
2.1 Finansal sorumluluk düzeyi %15	48	130
2.2 Sonuçlardan sorumluluk düzeyi %15	82	
<b>3. SORUNLARLA BAŞETME %25</b>		
3.1. Bağımsız Sorun Çözebilme %10	62	145
3.2 Karar Almada İnsitayif Kullanabilme %15	83	
İşin Toplam Puanı:		456

İnsan kaynakları fonksiyonlarından bir diğeri olan bordro yönetiminin iş değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek puana 181 puan ile bilgi ve beceri faktörü sahip olurken bu sıralamayı 145 puan ile sorunlarla başetme faktörü ve 130 puan ile sorumluluk faktörü yer almaktadır.

Tablo 4 ve tablo 5'te insan kaynakları bölümünde değerlendirmeye alınan iki ayrı fonksiyonun iş değerlendirme formları ve işlerinin karşılığı olan puanlar gösterilmektedir. Puan yönteminin kullanıldığı bu işletmede organizasyonel gelişim uzmanının puanı bordro uzmanına kıyasla daha yüksek belirlenmiştir. Bunun sonucunda ise organizasyonel gelişim uzmanı olarak görev yapan bir kişinin alması gereken ücret, bordro uzmanı olarak görev yapan bir çalışana göre daha fazla olmalıdır. Çünkü değerlemeye alınan faktörlerin karşılığı olan puan organizasyonel gelişim uzmanlığı için daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Araştırmamızın ana amacı olan literatür ve uygulama açısından uyum değerlendirilecek olursa, iş değerlendirme kavramı ile ilgili kaynaklarda bahsedilen uygulama, süreç ve yöntemlerin bu işletmede başarı ile uygulandığı sonucuna

ulaşmıştır. Bu araştırma ile iş değerieme çalışmalarının neden ve nasıl yapıldığı noktasına ağırlık verilmiştir. İnsan kaynakları uzmanına sorulan sorular itibariyle gerekli bilgiler alınmış ve aktarılmaya çalışılmıştır. İş değerieme sırasında yürütölen çalışmalara özen ve dikkat gösterilerek çalışan ücretlerinde adalet sağlanmaya çalışılmış ve başarılı olunduğı görölmüştür.

## SONUÇ

İşletmeler endüstri toplumuna geçişle birlikte gelişen ve değişen ekonomik yapı içerisinde yeni bir döneme başlamıştır. İşletmelerin yoğun rekabet koşullarında varlıklarını korumak ve devam ettirmek için stratejik kararlar alması önemli bir konuma gelmiştir. Bu kararları almak ve uygulamak açısından insan kaynakları yönetimine olan ihtiyaç zorunlu hale getirmiştir. Gelecekte varlığını devam ettirecek olan firmaların insan kaynaklarını en verimli şekilde yöneten işletmeler olacağı düşüncesi önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile işler analiz edilerek işletme için en uygun ücretlendirme politikası belirlenmektedir.

İş değerlendirme, işletmede yapılmakta olan her işin, diğer işlerle kıyaslanarak göreceli olarak değerinin belirlenmesi için yapılan bir çalışmadır. Bu çalışmalar yapılırken dikkatli ve özenli olunmalıdır. İş değerlemeye geçilmeden önce iş tanımları ve iş analizleri yapılmalı ve değerlemeye alınan iş hakkında detaylı bilgiler elde edilmelidir. Bu değerlemeyi yapacak olan değerlemeciler bu konuda uzman ve güvenilir kişiler olmalıdır.

İş değerlendirme çalışmalarında en önemli unsur, çalışanın değil işin değerlendirilmesidir. Yapılan iş analizi ve iş tanımlarıyla işin zorluk ve önem derecesi belirlenerek işe en uygun çalışan yerleştirilmektedir. Aynı zamanda iş değerlendirme çalışmaları ile oluşturulmak istenen çalışanın yaptığı işin karşılığının verilmesidir. Çalışanın kimliğinden bağımsız olarak işler değerlendirilir ve bu iş için en uygun ücret sistemi oluşturulmaktadır.

Ücret sistemleri oluşturulurken, çalışana emeğinin karşılığı olarak verilen ücretin sadece fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerini karşılayacak düzeyde değil, psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerini karşılayacak düzeyde olmasına dikkat edilmelidir. Başarılı bir ücret yönetimi iş görenlerin işletmeye bağlanmasına ve işletmede tutulmasında yardımcı olmaktadır.

İş değerlendirme bir süreçtir ve içerisinde birkaç aşamayı barındırır. İşe dayalı ücret yapısı oluşturulurken öncelikle işler analiz edilmiş ve tanımlanmıştır. Daha sonra değerlendirme yapılırken kullanılacak faktörler belirlenerek iş yapısı elde



edilmektedir.

Bu çalışmada ise iş değerileme çalışmaları ile elde edilen bilgilerin uygulamada ne kadar ve hangi koşullar altında uygulandığının görülmesi amacıyla tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin, iş değerileme çalışmaları ile görevlendirilmiş insan kaynakları uzmanı ile görüşülmüştür. Elde edilen bilgilere örnek teşkil etmesi amacıyla da insan kaynakları bölümünde görev yapmakta olan organizasyonel gelişim uzmanı ve bordro uzmanının iş değerileme formları karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda ise hipotezlerimizi destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. İş değerileme çalışmaları ile oluşturulmak istenen adil ücret seviyesi ve ücretlerin objektif kriterler esas alınarak etkili ücret politikaları uygulamaktır.

Ücret, her zaman önemini koruyan ve korumaya devam eden bir kavram olmuştur. Firmalar etkin ücret politikaları oluşturmak için bir takım çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan iş değerileme uygulamaları firmalar açısından en uygun yöntem belirlenerek o yöntem ile yapılmalıdır. Çalışmaların doğru ve eksiksiz yapılması firmaları en doğru ücret politikasına yönlendirmektedir.

## KAYNAKÇA

ACAR Ahmet Cevat, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007.

ADAMS Paul, *Social Control Or Social Wage: On The Political Economy Of The Welfare State*, Weyfare 46, 1978.

AKSU Ömer, *Ücretler ve Verimlilik*, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3693, İstanbul,1993

AKYILDIZ Hüseyin, *İş Değerlendirmesi*, Alter Yayıncılık, Ankara, 2014.

ALP Mustafa, *Olumsuz İşyeri Uygulaması İle Bir İkramiyenin Kaldırılması*, Dokuz Eylül Dergisi, İzmir 2013.

APAYDIN Şükrü, *Türkiye’de Ücretler ve Ücret Politikaları*, (Yüksek Lisans Tezi), Kayseri, Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

ATAAY İsmail, *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, Küre Matbaası, İstanbul, 1990.

AYDINALP Aslıhan, *İş Hukukunda Prim*, Dergi Park, Sayı 36, 2018.

BAĞDAŞ Sinan, *İnsan Kaynakları Yönetimi İş Değerleme Süreci Ve Bir Uygulama Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Ağrı, İbrahim Çeçen Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017.

BALÇIK Gamze, *İş Analizini Kullanarak İş Değerleme Prosedürünün Dizayını: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Tunceli, Munzur Üniversitesi, 2018.

BAYRAKTAROĞLU Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008.

BEDÜK Mehmet Nusret, *İş Hukukunda Eşit İşe Eşit Ücret Hakkı ve Uygulaması*(Doktora Tezi),Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

BENLİGİRAY Serap, *Ücret Yöntemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,2003.

BİNGÖL Şener, *Türkiye’de İş Değerleme Çalışmalarının İncelenmesi*, MPM Yayınları, Ankara,1993.

BROOKERS Donald, *Todays Compensation Systems: Rewarding The Wrong Things*, Canadian Manager, 1994.

BUDAK Gönül, ARPACI Çağdaş, TOLAY Ebru, ‘*Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar*’, 2017, s.20.

CONCORAN Cate, *Putting Skills To The Test*, Issue 46, 1988.

ÇAKIR Özlem, *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerine Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.

DAĞDEVİREN Metin, AKAY Diyar, KURT Mustafa, *İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması*, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi Cilt 19, No 2, Ankara, 2004.

DEĞİRMENCİ Gökhan, *Pozisyon Analizi Anketi (PAA) ve Yönetmel Pozisyon Anketi (YAA) ile Metal İşkolunda Bir İş Değerlemesi Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi),

İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

DEMİR Şeker, KÜÇÜKBAYRAK Müşerref, *Türkiye’de Bölgesel Asgari Ücretin Uygulanabilirliği, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü İşgücü Piyasası Çalışma Raporları*, 2012.

DOĞUÇ Ertuğrul, 'İş Değerlendirmesi Nedir?', Cilt 9, Sayı 3, 1970, s:20.

ERDİL Oya ÖZUTKU Hatice, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Lisans Yayıncılık, İstanbul, 2013.

ERSÖZ Bahri, *Metal Sanayiinde Ücret Arayışının Nedenleri İçinde: İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi*, Erkmen Matbaası, İstanbul, 1983.

ERTÜRK Mümin, *İşletme Bilimlerinin Temel İlkeleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2011.

FİŞHER, SCHOENFELDT, SHAW, *Human Resource Management*, 5th Fifth Edition, 2002.

GEMALMAZ Oğuz, *Analitik İş Değerlendirme Puan Yöntem*, MPM Yayınları, Ankara, 2004.

GÜLERYÜZ Nurdan, *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Ücretlerin Yapısına Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

GÜLTEKİN Yıldız, BALABAN Özlem, *İş Değerleme ve Ücret Yönetimi*, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2006.

GÜNDOĞAN Naci, BİÇERLİ M. Kemal, *Çalışma Ekonomisi*. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1461, Eskişehir, 2007.

HELVACI M. Akif, *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi* Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35 Sayı:1-2.Ankara, 2002.

<https://www.mevzuat.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 03.02.2020).

İŞİĞİÇOK Özlem, *Ücret Teorisi-Politikası-Yönetimi-Sistemleri*, Dora Yayınevi, Bursa, 2017.

İSKEFİYELİ Öznur, *İş Değerlendirme ve Ücret Sistemleri İlişkisi Üzerine Yeni Bir Model*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,2008.

KARAMIZRAK Barış, *Türkiye’de Asgari Ücret Ve Asgari Ücret Üzerinden Alınan Vergilerin Mali Analizi*, (Yüksek Lisans Tezi), Sivas, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

KÖKLÜ Kevser,’’ *İş Analizi, İş Analistliği Ve İş Zekâsı’’ Dergi Park*, 2018.

LORENZ Rick, NEUMANN Patrick, *İşin Doğru Değerlendirilmesi*, MPM Yayınları,

MARMARA Seda, *İş Değerlemesinin Çalışanların Ücret Hakkaniyeti Algısına Etkisi: Bir Alan Araştırması*,(Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

MÜLAYİM Baki Oğuz, *İşçi Alacaklarına İlişkin Davalarda Net Tutar Yerine Brüt Tutar Üzerinden Karar Verilmesi*, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2018.

ORHAN Gülnur, *Ücret Ayrımcılığının Önlenmesinde İş Değerlemenin Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

RÜZGAR Orhan, TAŞ Yunus, *İş Mahkemelerinin Görevi ve Yargılama Usulü*, Bursa, 2011.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Bursa 2009.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, SEÇİM Hikmet, *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayın No:883 Eskişehir, 1994.

SAUER Robert, *Endustrial Engineering*, Volume 3, No:8 March, 1971.

TALAS Cahit, *Sosyal Ekonomi*, 6.Baskı, S.Yayınları, 1983.

TOKOL Aysen, *Sosyal Politika*, Vıpaş 2. Baskı, Bursa, 2000.

## **EKLER**

### **Görüşme Soruları;**

**1)** Firmanızda uygulanan ücret sisteminin ayrıntıları hakkında bilgi verebilir misiniz?

**2)** İş değerlendirme süreci hakkında bilgi vererek süreçte yer alan yöntemlerden hangisinin/hangilerinin kullanıldığı ve işin analiz edilmesi sırasında pozisyonlara karşılık gelen ücretin nasıl şekillendiğini açıklar mısınız?

**3)** Firmanızda yapılan iş değerlendirme çalışmalarının yeterli ve güvenilir olduğuna inanıyor musunuz, sizce bu sistemde geliştirilmesi gereken yönler nelerdir?