

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İş Değ. Meto. İçl. ve Çal. Üze, Etk.,
Toplu Paz. Uyg. Alanı

Yüksek Lisans Tezi

Tacattin Tekcan

502/2

Comp

İŞ DEĞERLENDİRME METOTLARININ
İŞLETME VE ÇALIŞANLAR
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ
TOPLU PAZARLIKTA
UYGULAMA ALANI

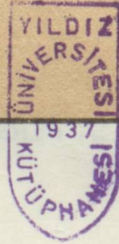
TACETTİN TEKCAN

LASSA LASTİK SANAYİ VE
TİCARET A.Ş. PERSONEL SORUMLUSU

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ C/14

YILDIZ ÜNİVERSİTESİ
GENEL KİTAPLIĞI

Kot : 363
Alındığı Yer : Sos.Bil.Ens 12
Tarih : 25.2.1987
Fatura :
Fiatı : 1000 TL.
Ayniyat No : 1/1
Kayıt No : 44680
UDC : 658.56
Ek : 378.242



Ö N S Ö Z

Gerek kamu gerekse özel sektör işletmeleri en kısa zamanda adil ve dengeli bir ücret sistemine kavuşmak zorundadır. Verimliliği ödüllendirmeyen, kalifiye işgücüne ve eğitime önem vermeyen bir ücret yapısı ile kalkınma planlarında öngörülen ekonomik hedeflere varılamaz.

Ücret yapısını düzeltmenin temel koşulu iş değerlendirme sisteminin kurulması ve bu sisteme işlerlik kazandırılmasıdır. Sistemin oldukça çapraşık yönleri vardır. Sistemi çapraşıklıktan kurtarıp, mümkün olduğu kadar sade anlaşılabilir bir sistem haline getirmek gereklidir. Nezaretçi kademesinden başlayarak işçilerde dahil yukarı kademelere doğru iyi bir eğitim sisteminin planlanması ve uygulanması önemli bir konudur.

İşletmeler, sektörler işkolları ve ülke çapında ücret adaletsizliğinden sözedilen kamu yönetiminde zorluklarına rağmen iş değerlendirmesi sistemine göre ücretlerin saptanmasında büyük yarar vardır. Objektif birçok çekişmeleri ve anlaşmazlıkları bertaraf eden bir sistem olarak bunun tabii başarı sağlaması birçok koşullara bağlıdır. Birkere uygulamaya hem işveren, hem de işçi kesimi olarak bazı peşin hükümlerden arınmış bir durumda başlamakta yarar vardır. Yani bu sistemi niçin istediğimizi açık ve seçik objektif ve bilimsel bir şekilde ortaya koymak gerekir.

İş değerlendirme metodlarının işletme ve çalışanlar üzerindeki etkisi, toplu pazarlıkta uygulama alanı konulu tezimde kurulmakta ve halen faaliyette olan işletmelerde iş değerlendirmesi çalışmalarına ışık tutacak bilgileri örnekleriyle açıklamış bulunmaktayım. Tez çalışmama yakın ilgi ve büyük desteği nedeniyle hocam sayın Dr. Banu YILMAZ'a minnet ve şükranlarımı belirtmek isterim.

İstanbul, Nisan 1985

Tacettin TEKCAN

İ Ç İ N D E K İ L E R

B Ö L Ü M I

İŞ DEĞERLENDİRMESİ

I-İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN TANIMI VE TARİHÇESİ.....	1
II-İŞ DEĞERLENDİRMESİ SİSTEMİNİN TEMEL KAVRAMLARI.....	5
1-İş, Görev, Pozisyon, Mevki	6
2-İş Analizi.....	6
3-İş Tanımı.....	9
4-İş Şartnamesi.....	14
III-İŞ DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ.....	16
1-Beceri.....	17
a)-Adeli Beceri.....	17
b)-Bilgi.....	17
c)-Düşünme Yeteneği.....	18
d)-Çeşitli Açıkların Özeti.....	21
2-İşyükü.....	21
a)-Adeli İşyükü.....	21
b)-Adeli Olmayan İşyüküleri.....	23
c)-İşyükü Türlerinin Özeti.....	25
3-Sorumluluk.....	25
a)-Sorumluluk Duygusu Organlara Bağlıdır.....	26
b)-Bir İşyükü Olarak Sorumluluk.....	26
c)-Sorumluluğun Değerlendirilmesi.....	27
4-Çevre Etkileri.....	30
IV-İŞ DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ.....	33
1-Sıralama Sistemi.....	35
2-Sınıflandırma Sistemi.....	38
3-Faktör Kıyaslama Sistemi.....	42
4-Puan Sistemi.....	43
V-METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMA FAKTÖR-PUAN SİSTEMİNİN İNCELENMESİ.....	46
1-Sistemin Esasları.....	47
2-Sisteme İlişkin Özellik ve Kurallar.....	48
3-Metal Sanayii İş Gruplandırması Faktör ve Puan Planı.....	49

VL-İŞ DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULANMASINDA

KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER.....67

B Ö L Ü M II

İŞ DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN TOPLU PAZARLIKTA

UYGULAMA ALANI.....70

B Ö L Ü M III

SONUÇ

I-İŞ DEĞERLEMEYE UYGUN ORTAMIN HAZIRLANMASI.....74

II-İŞ DEĞERLEMENİN BAZI TEKNİK ÖZELLİKLERİ.....76

İş değerlendirmesi, işin güçlük derecesinin objektif
ve metodik yollarla tabii, başka bir deyişle işin karşın-
da çıkan iş yüklerinin derecesinin somut olarak saptanması
ile ilgili her faaliyet iş değerlendirmesi olarak kabul edile-
bilir. İş değerlendirmesinin sonucu uygulamada "iş değeri"
olarak tanımlanır ve noktalar veya çiftre sayılarla ifade edil-
miştir.

B Ö L Ü M I

İŞ DEĞERLENDİRMESİ

I-İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN TANIMI VE TARİHÇESİ

İş değerlendirme bir iş yerindeki işlerin önceden tesbit edilmiş belli faktörler açısından birbirlerine oranla taşıdıkları değerlerin ücret tesbitine esas olmak üzere rakkamlar halinde ortaya konmasıdır. İş değerlendirmesinin amacı, çeşitli işler arasında tesbit edilen değer ilişkilerinin işlerin ücretleri arasında da muhafazası suretiyle işe göre ücret prensibinin gerçekleştirilmesidir.

-İş değerlendirmesi işlerin görevlerin bir işletme için taşıdığı çok yönlü değer izafi olarak belirlenmesidir. (1)

-İş değerlendirmesi, bir işletmede yaratılan toplam değer işlere görevlere düşen paylarının ölçülmesidir. (1)

-İş değerlendirmesi bir işletmede mevcut işlerden her birinin tedariki için yapılması gereken parasal masrafların toplamıdır. (1)

-İş değerlendirmesi bir görevin o işletmede tamamen yok olması halinde doğacak toplam değer kaybının ölçüsüdür. (1)

-İş değerlendirmesi bir görevin gereği gibi yapılabilmesi için görevliden beklenen;

a)-beceri seviyesinin,

b)-zihni ve bedeni gayretin,

c)-görevliye görevin yüklediği iş sorumluluklarının ve

d)-görevin görevliyi yoksun bıraktığı iş şartlarının parasal izafi değerinin ya da toplam değerinin tesbitidir. (1)

-İş değerlendirilmesi, işletmede mevcut görevlerin işletme değer üretimine toplam katkısı açısından değer sırasına konmasıdır. (1).

İş değerlendirme; işin güçlük derecesinin objektif ve metodik yollardan tahmini, başka bir deyişle işçinin karşısına çıkan iş yükümlerinin derecesinin somut olarak saptanması ile ilgili her faaliyet iş değerlendirmesi olarak kabul edilebilir. İş değerlendirmesinin sonucu uygulamada "iş değeri" olarak tanımlanmış ve noktalar veya şifre sayılarla ifade edilmiştir.

(1) ..Prof.Dr.Müh.İ.İlhami Karayalçın'ın "İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi" semineri tebliğlerinden s.47,48 -1983

İş değerlendirmesi; işle ilgili bilgilerin toplanması demek olan iş analizi ile karıştırılmamalıdır. İş değerlendirme sistemi, iş tanımlamaları ve iş şartnamelerinin yardımıyla işlerin değerini ölçme yöntemidir. İş değerlendirmesinin temel hedefi gerek işletme içinde ve gerekse işletme dışında sözkonusu işlere ödenen ücretler arasında adil bir dağılım sağlamaktır.

Bu nedenle iş değerlendirmesi, işletmelerde huzurlu bir ortamın kurulması, verimliliğin artırılması ve çalışma barışının sağlanması için o işletmeye uygun bir değerlendirme sistemiyle işlerin gerçek değerinin saptanması ve bu değere göre gerçek bir ücret politikasının uygulanması için işveren ve işçi temsilcileriyle ortaklaşa hazırlanan değerölçülerinin bütünüdür.

Örneğin aynı ölçülerde ölçülen iki işten daha fazla önem ve değerde olduğu saptanan işe, daha az önem ve değerde olan işe oranla daha fazla ücret verilmelidir. Ücret mukayeseleri yapılırken yalnız belirli işler için işletme içinde ödenen ücretlerin mukayesesi yeterli değildir. Aynı iş için diğer işletmelerde ödenen ücretlerinde bilinmesi gerekir. Öteki işletmelerde uygulanan ücretler bilindikten sonra işletmede hangi seviyede ücret ödemenin uygun olacağı konusunda karar verilebilir. Bu kararlar piyasanın yüksek ücret seviyesine orta ücret seviyesine ve en düşük ücret seviyesine uymak şıklarından birisinin seçimi şeklinde olur. İşletmelerin piyasa ücret uygulamalarını izleyebilmeleri için piyasa ücret araştırmaları yapmaları veya bu konuda yapılmış ücret araştırmalarından yararlanmaları gerekmektedir.

İş değerlendirmesi, çok eski tarihlerde birtakım ölçüler dahilinde vardı. Sümerlilerden başlayarak bugüne kadar birtakım aşamalar geçirdiği söylenmektedir. Osmanlı Devleti zamanında bu konunun çok incelendiği, her yapılan işin kalitesine göre, değerine göre bir ücret sisteminin geliştirildiği, bir iş kolunda da usta, kalfa gibi çeşitli kademelerde bulunan insanlar arasında ücret farklılıklarının ortaya konmuş olduğu görüldü.

Türkiye Cumhuriyetinde de ücret konusunda daha adeletli bir yaklaşım için çalışmalara Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren başlanmıştır. İkinci Dünya Harbinden sonra Amerikalı değerli öğretim üyelerinin ve sendikacılarının ve Amerikan hükümetinin teşvikiyle Türkiye'de ücret konusunda çok değerli çalışmalar başlamıştır. İş değerlendirmesi sisteminin ilk uygulamaları 1952 yıllarında Türkiye'nin birçok büyük devlet kuruluşlarında en ince ayrıntılarına kadar işlenmeye başlamıştır. Türkiye Demir ve Çelik Fabrikalarının Karabük işletmelerinde, Makina Kimya Endüstrisi Kurumunda, Türkiye Devlet Demir Yollarında, Sümerbank'ın diğer birçok fabrikalarında iş değerlendirilmesi yapılmış ve uygulamaya geçilmiştir. Bu sistemin kullanılmaya başlanmasıyla özellikle işliğin niteliğindeki görevlerde kıdeme dayanan ücret sistemi yerine iş değerlendirmesi sistemine dayanan ücret sistemlerini uygulamaya koyma çalışmaları yapılmıştır. Türkiyede 1960 yıllarının başlarında toplu pazarlık sistemine girilmiş, fakat bu dönemlerde gerek işçi kesiminde gerekse işveren kesiminde bu konuda tecrübesiz olduğu için seyyanen zam sistemi benimsenmiştir. Her toplu sözleşme döneminde adil bir ücret dağılımı yerine işin kolaylığı nedeniyle seyyanen zam yapılmıştır. Bazen sendikalar bu yola maksatlı olarak başvurmuşlardır. Herkes'e, ister en basit ister en kalifiye işi yapsın aynı zammın verilmesinde bütün sendikalarımız ısrar etmişlerdir. Ülkemizde iş değerlendirme sistemi karşısında işçi sendikaları çekingen ve isteksiz bir tutum içinde kalmışlardır. Buna rağmen Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu tarafından 1960 yılların ortalarında bu konuda birtakım çalışmalar başlatılmıştır. Ve toplu pazarlık dönemlerinde de diğer karşı sendikalara bu konuda bazı önerilerde de bulunulmuştur.

Sendikal ilişkilerin gelişmiş olduğu batı ülkelerinin birçok işletmelerinde iş değerlendirme sistemi uygulanmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler MESS ve Türk-Metal Sendikasının birlikte düzenlediği "İş değerlendirme ve Metal Sanayii İş Guruplandırma Sistemi" Seminerine katılan Türk-İş yönetim kurulu üyesi sayın Kaya ÖZDEMİR'in konuşmalarından alınmıştır.

Toplu sözleşmelerde iş değerlendirilmesi sonucu tanımlamalı görev envanter tablolarıda yer almaktadır. Milli seviyede iş-kolları esasına göre yapılan toplu sözleşmeler yoluyla sendikal ilişkilerin bulunmadığı işletmelerde bile işler arasında değer sırasına göre yapılan tutarlı dağılımdan yararlanılmakta ve ücret ödemelerinde iş değerlemesinin koyduğu esaslara uyulmaktadır. İş değerlendirilmesi uygulaması ile işletme ve işletme dışı ödenen ücretler arasında tutarlı bir dağılım sağlanmak istendiği gibi çalışanların almış oldukları ücreti öteki işlerin ücretlerine oranla daha tatminkar bulmasında sağlanmak istenir.

İş değerlendirmesi dünyada 1920 yılından itibaren kullanılmaya başlanmış ve 1940 yıllarında da işletmelerin boyutlarındaki büyüme dönemi içinde daha çok kullanılmaya başlanmıştır. 1957 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde 852 firmayı kapsayan bir incelemede bu firmaların yüzde 72'sinin iş değerlendirme sistemlerinden birini uygulamakta oldukları görülmüştür. Daha önce yapılan benzer bir araştırmada da aynı oran 1952 yılında yüzde 63 ve 1946 yılında yüzde 50 olarak bulunmuştur.

İş değerlendirmesi çalışmasına başlamadan önce belirli konularda prensip kararları alınması gerekir. İş değerlendirme çalışması; a) işletmenin kendi elemanları b) işletme dışı uzmanlar c) işletme dışı uzmanların nezaretinde işletme elemanları tarafından yapılabilir. Bu üç yoldan birinin seçiminde işletmenin büyüklüğü, işletmenin bu konuda yetişmiş elemana sahip olup, olmadığı gibi durumlar gözönünde tutulur. İş değerlendirmesi çalışması yapılabilmesi için, işletmede yapılan işlerin neler olduğunu belirleyen ayrıntılı iş tanımlamaları ve iş şartnamelerinin yapılmış olması gerekir. İş değerlendirmesi yoluyla işlerin değerleri saptanırken işlerin belirli gruplara ayrılarak değerlendirilmeside sözkonusudur. Örneğin üretim ile tamir bakım işlerinde çalışan işçilere, büro hizmetlerinde çalışan personele, uzmanlık gerektiren işlerde çalışan personele ve yöneticilere uygulanacak iş değerlendirme yöntemleri farklı olabilir.

İş değerlendirmesi çalışmaları başlamadan önce gerek yöneticilere ve gerekse bu konuda yeterli ölçüde açıklayıcı ve aydınlatıcı bilgi verilmesi gerekir. Yeterli açıklama yapılmadan uygulamaya konan bir iş değerlendirme sistemi personel tarafından tam olarak benimsenmeyebilir. ve sistem hakkında yanlış anlaşılmalara yolaçabilir.

II-İŞ DEĞERLENDİRMESİ SİSTEMİNİN TEMEL KAVRAMLARI

İşin nasıl yapıldığı veya yapılacağı hakkında bilgi veren yazılı metne iş tarifi denir. Özellikle iş nasıl yapılacaktır ve hangi sırayı takip edecektir. Her organizasyon belirli bir hedefe ulaşmak için kurulur. Hedefe ulaşmak için organizasyon içinde çalışanlar arasında iş bölümü, görev sorumluluk ve yetkilerin neler olacağının belirli esaslara göre saptanması gerekmektedir. Organizasyon içinde yapılan işlerle ilgili iş bölümü, görev yetki ve sorumluluklar saptanırken görevler arasında yetki ve sorumluluk açısından bir kademelendirme de yapılabilir. Bir organizasyon içindeki görevler arasında işbölümü ve kademelen-dirmeyi tutarlı bir biçimde yapabilmek için mevcut her görevin mesleki ve teknik özellik ve niteliklerinin bilinmesi gerekir.

Personelin işe alınması sırasında tutarlı standart ölçüler kullanılmalıdır. İşe almada standart ölçülerin kullanımı iş için müracaat edenler arasında mukayese ve tercih yapmaya olanak sağlar. Sözkonusu standartlar belirli bir işin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için asgari niteliklerin neler olduğunun saptanması ile sağlanır. Bir işin başarılı bir şekilde yapıp, yapılmadığına karar verebilmek için önce işin boyutlarının neler olduğunun belirlenmesi gerekir. İşin boyutlarının belirlenmesinden sonra sözkonusu işin gerekli kıldığı görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için o işi yapacak kişide aranacak yeti-kinlik ve becerinin neler olması gerektiği de saptanır. İş ve o işi yapacak kişi ile ilgili özelliklerin belirlenmesi amacıyla iki çalışmanın yapılması sözkonusudur.

Bunlar,

1-İşin tanımı,

2-İşle ilgili görev ve sorumlulukları istenilen şekilde yerine getirebilmek için işi yapacak kişinin sahip olması gereken kişisel yetenek ve becerilerin belirlenmesidir.

Hangi işlerin organizasyon içinde yer alacağına organizasyon planlaması içinde karar verilmelidir. İşletme faaliyetlerinin gelişmesi ölçüsünde ortaya çıkacak yeni görevler için daha sonra karar verilmeside olağandır. Bir işin yapılması için gerekli kişisel yetenekleri saptamak amacıyla işin içeriğinin ayrıntılı olarak incelenmesi işine "iş analizi" denir. Gerek işin tanımı ve gerekse işin yapılması için gerekli beşeri yeteneklerin saptanması büyük işletmelerin personel departmanlarının ihtisas konularından biridir. Küçük işletmelerde işlerin tanımı ve işleri yapacak kişilerde aranacak özelliklerin belirlenmesi çalışmalarında öteki departman yöneticilerinininde çalışmalara katılmaları olağandır. Ülkemizdeki uygulamalarda bu nitelikteki işlerin yapılması için işletme dışı müşavirlik firmalarına da başvurulmaktadır.

1-İş, Görev, Pozisyon, Mevki

Belirli işlerin yapıldığı bir görev kademesine veya birimine yapılmakta olan işleri nitelemek amacıyla verilen isme görev, ünvan veya pozisyon denir. Görev ünvan veya pozisyon belirli görevlerin yapıldığı bir görev birimine verilebileceği gibi tek kişinin yapmakta olduğu bir görevi nitelemek amacıyla da verilebilir. Örneğin personel müdürü veya personel müdürlüğü gibi.

2-İş analizi

İş analizi belirli bir işin sorumlulukları ve yapılaş işlemleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin incelenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Görev tanımlamaları ve iş şartnameleri (job specification) yapılırken iş analizlerinden yararlanılmaktadır. İş tarifi veya iş tanımlaması yapılırken önce sözkonusu iş genel çizgileriyle tanımlanır, iş genel çizgileriyle tanımlandıktan sonra o işle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanmasına geçilir. İşle ilgili bilgi toplama araçları şunlardır. a) soru kağıtları, b) iş güncesini incelemek (çalışanlar tarafından bir iş güncesi tutulması halinde) c) -gözlem, d) -görüşme

Soru kağıtlarının kullanılması,işle ilgili bazı bilgilerin sağlanmasında belirli sonuçlara götürürsede yalnızca soru kağıtlarından sağlanan bilgilerle iş analizini sonuçlandırmak mümkün değildir. çünkü verilen bilgilerde yanlışlıklar eksiklikler olabilir.(Şekil-1)

Belirli bir işte çalışan kişinin işiyle ilgili olarak tuttuğu günceden iş tanımlaması yapılırken yararlanmak mümkündür. Ancak iş güncesinin yapılmakta olan işlerin bütün ayrıntılarını belirtmediği unutulmamalıdır. İş güncesi ile birlikte gözlem ve görüşme yöntemi uygulanabilirse iş analizi için gerekli bilgilerin tümünün elde edilmesi mümkün olabilir.

İş analizi yapılırken gözlem metodundan da yararlanmak mümkündür. Gözlem yöntemi; bir işin nasıl yapıldığını görme ve görerek işleme yoluyla saptamaya çalışma süreci olarak tanımlanabilir. Gözlem yöntemide tek başına iş analizi için gerekli bilgilerin tümünü sağlayamaz. Gözlem yöntemi ile iş analizi için gerekli bilgilerin sağlanabileceği işler manaton ve tekrarlanan nitelikteki basit işlerdir.Bu tür işlerin analiz edilmesinde uygulanacak en etkin yöntem belkide gözlem yöntemidir. Gözlem yönteminin bir yararıda anlatım yoluyla yeterince açıklanamayan işlerin ayrıntılarının bizzat görerek saptanmasına olanak sağlamasıdır.

Görüşme yöntemi: iş analizinin tamamlanmasında tamamlayıcı bir rol oynar. Görüşme "mülakat" tekniğinin gerekleri, iş analizine işlerin görüşmeler sırasında da yerine getirilmelidir. Görüşme tekniğine uygun ilkelere uyularak yapılan iş analizine ilişkin görüşmeler daha etkin sonuçlar sağlamaya olanak sağlayacağı gibi,iş analizi için kullanılan öteki yöntemlerin etkinliğini de artırır.

İş değerlendirmesi metodunda ilk önce işler yukarıda belirtilen usullerle analiz edilir. Analizden elde edilen sonuçlar her iş için yazılı ileride değineceğimiz yazılı bir tarif şekline sokulur ve sonra tariflerde yer alan açıklamalara göre, işler,birbirleriyle mukayese edilerek değerlendirilir ve bu değerlere göre ücretler ayarlanır.

Şekil-1

İş analizinde kullanılan soru kağıdı örneği

İşyerinin adı:..... İş kolu:.....
Departman :..... İşin adı.....
Bölüm :..... Tarih :.....

Cevap vermeden önce soruları dikkatle okuyunuz.Kısa ve özltü cevaplar veriniz.Bu soru kağıdını cevapladıktan sonra personel müdürüne veriniz.

Görevlerin Tanımı:

- 1-Yaptığınız işin genel amacı nedir?
- 2-İşinizi yapış biçimini ve işlerinizin türlerini açıklayınız.(Kimden veya nereden iş alırsınız ve yaptığınız işi kime veya nereye verirsiniz.Aldığınız iş üzerinde ne gibi değişiklikler yaparsınız.Bu soruyu cevaplariken günlük işlerinizi gözönüne getiriniz.)
- 3-Haftalık aylık gibi dönemsel görevleriniz varsa nelerdir. Açıklayınız.
- 4-Belirsiz zaman aralıklarıyla yaptığınız işler varsa açıklayınız.
- 5-Emrinizde çalışanlar varsa,nezaret ettiğiniz işlerin adını ve her işte çalışanlar sayısını belirtiniz.
- 6-Kime karşı sorumlusunuz ve işin yapımı ile ilgili olarak kimden talimat alırsınız.

Görevlerin Yapımı:

A.Düşünsel Gerekler

- 7-Yapmakta olduğunuz işin iyi bir biçimde yapılabilmesi için gerekli örgün öğretim düzeyi nedir.
- 8-İşinizin yapımı ile ilgili gerekli yaygın eğitimin kapsamını süre ve konu yönünden açıklayınız.

B.İş Tecrübesi ve Beceriler

- 9-Yapmakta olduğunuz iş için gerekli iş tecrübesi ve becerinin kazanılabilmesi için gerekli süre nedir ve sözkonusu beceri ve iş tecrübesinin nitelikleri nelerdir?
- 10-Hangi görev kademelerinde çalışanlar,eğitim yoluyla yapmakta olduğunuz işi yapabilir.
- 11-Yapmakta olduğunuz işten sonra göreceğiniz ilave eğitimle hangi üst görevlere geçebilirsiniz ?
- 12-Yapmakta olduğunuz işin güç yönleri nelerdir.Bunların nedenlerini açıklayınız.

C-Bedeni Gayret:

- 13: Çalışma sürenizin ayakta,oturarak,hareket ederek ve başka bir biçimde geçen sürelerini yüzde olarak belirtiniz.

Ayakta %	Oturarak %	Hareket ederek %	Diğer %
14-Yapmakta olduğunuz işle ilgili bedeni gerekler nelerdir.			

D-Sorumluluk:

- 15-Yapmakta olduğunuz işin parasal,nezaret ve başkaca değer taşıyan sorumlulukları nelerdir açıklayınız.

E-Çalışma Sartları:

- 16-Çalışma saatleriniz nelerdir?
- 17-Yapmakta olduğunuz işin hoş olmayan yönleri nelerdir.

Not: İşinizle ilgili gerekli gördüğünüz başkaca açıklamalar varsa ayrı bir kağıt üzerine yazınız.

Adınız ve Soyadınız:

3-İş Tanımı

Belirli bir işin yapılmasına ilişkin yetki ödev ve sorumlulukların belli bir düzen içinde belirlenmesidir. İş tanımı özet olarak, belirli bir işin işi bir şekilde yapılması için ne yapılmasını hangi şartlarda ve nasıl niçin yapılmasını belirleme sürecidir.

İş analizini izleyen aşama, iş analizi yoluyla iş hakkında sağlanan bilgilerle işlerin tanımlanmasıdır. İş analizi yoluyla toplanan bilgiler, iş tarifi veya iş tanımlaması içinde belirli bir düzen içinde sıralanırlar. Böylelikle bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılış biçimi ve sırası belirlenmiş olmaktadır. İş tarifleri genel olarak belirli bir görevle ilgili olarak işlerin neler olduğunu ana çizgilerle tanımlarlar. İş tariflerini sunuş şekli aşağıdaki sıra içinde olabilir.

1-İşin kimliğinin belirlenmesi (işin adı, departmanı, kısmı v.b)

2-Kime nezaret edildiği ve kim tarafından nezaret edildiği.

3-İşin bir özetinin verilmesi

4-Yapılmakta olan görevlerin sıra ile yazılması,

5-Yapılmakta olan işin öteki işlerle olan ilişkileri,

6-İşte kullanılan araçlar, makineler, araçlar ve gereçler,

7-Çalışma şartları

8-İşle ilgili özel deneyimlerin tanımlanması,

9-Yukarıda belirtilen hususlarla ilgili gerekli açıklamalar.

İş kimliğinin belirlenmesi bölümünde, işin adı işin bağlı bulunduğu departman, işyeri ve işin kodu gibi bilgiler yer almaktadır. Yapılmakta olan işlerin sıra ile yazılmasına geçilmeden önce işin bir özetinin yapılmasının iki amacı vardır. Bunlar; 1- İşin veya görevin adının veya ünvanının yeterince açıklayıcı nitelikte olmaması halinde işin özeti işi tanımlamada yardımcı olur. 2)-İşin özet tanımı iş tarifini okuyacak kişiye görev tanımını baştan aşağıya kadar okumaksızın iş hakkında genel bir fikir verir. Yapılmakta olan işlerin sıra ile yazılmasından sonra işin özeti daha kolaylıkla yazılabilir. İşin özetinin işle ilgili ayrıntılara girilmeksizin bütün iş hakkında bir fikir vermesi gerekir.

3-İş Tanımı

Belirli bir işin yapılmasına ilişkin yetki ödev ve sorumlulukların belli bir düzen içinde belirlenmesidir. İş tanımı özet olarak, belirli bir işin işi bir şekilde yapılması için ne yapılmasını hangi şartlarda ve nasıl niçin yapılmasını belirleme sürecidir.

İş analizini izleyen aşama, iş analizi yoluyla iş hakkında sağlanan bilgilerle işlerin tanımlanmasıdır. İş analizi yoluyla toplanan bilgiler, iş tarifi veya iş tanımlaması içinde belirli bir düzen içinde sıralanırlar. Böylelikle bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılaş biçimi ve sırası belirlenmiş olmaktadır. İş tarifleri genel olarak belirli bir görevle ilgili olarak işlerin neler olduğunu ana çizgilerle tanımlarlar. İş tariflerini sunuş şekli aşağıdaki sıra içinde olabilir.

L-İşin kimliğinin belirlenmesi (işin adı, departmanı, kısmı v.b)

2-Kime nezaret edildiği ve kim tarafından nezaret edildiği.

3-İşin bir özetinin verilmesi

4-Yapılmakta olan görevlerin sıra ile yazılması,

5-Yapılmakta olan işin öteki işlerle olan ilişkileri,

6-İşte kullanılan araçlar, makineler, araçlar ve gereçler,

7-Çalışma şartları

8-İşle ilgili özel deneyimlerin tanımlanması,

9-Yukarıda belirtilen hususlarla ilgili gerekli açıklamalar.

İş kimliğinin belirlenmesi bölümünde, işin adı işin bağlı bulunduğu departman, işyeri ve işin kodu gibi bilgiler yer almaktadır. Yapılmakta olan işlerin sıra ile yazılmasına geçilmeden önce işin bir özetinin yapılmasının iki amacı vardır. Bunlar; 1- İşin veya görevin adının veya ünvanının yeterince açıklayıcı nitelikte olmaması halinde işin özeti işi tanımlamada yardımcı olur. 2)-İşin özet tanımı iş tarifini okuyacak kişiye görev tanımını baştan aşağıya kadar okumaksızın iş hakkında genel bir fikir verir. Yapılmakta olan işlerin sıra ile yazılmasından sonra işin özeti daha kolaylıkla yazılabilir. İşin özetinin işle ilgili ayrıntılara girilmeksizin bütün iş hakkında bir fikir vermesi gerekir.

Yapılmakta olan işlerin sıra ile yazılması güç bir iştir. Hangi işlerin ve ne şekilde yapıldıklarının açık ve seçik olarak belirlenmesi sözkonusudur. İşlerin sıra ile yazılması sırasında zaman ve hareket etüdü için gerekli bilgileri ise karıştırmamaya dikkat edilmelidir. İş tanımlamasında bir işin ayrıntılı bir yapılaş biçimi değil, genel olarak yapılması tanımlanır. İşin ayrıntılı yapılaş biçimini tanımlayan metin iş tarifi içinde yer almamalıdır. Bu nitelikteki tarifler zaman ve hareket etüdüleri için gerekli olabilir. İş tarifi içindeki nezaretle ilgili bilgiler, belirli bir işte çalışan kişinin kimden emir aldığını ve kimlere emir verdiğini belirlemeye yarar. Diğer işlerle ilgili ve ilişkili olan bölümünde; belli bir işin yapımında hangi işlerde çalışan kişilerle ve ne nitelikte bir işbirliği yapılacağını belirler. İşler arasındaki ilişkiler, çeşitli işler için gerekli bilgi ve tecrübe seviyesinin çalışanlarca gözönüne getirilmesine ve daha üst görevlere geçebilmek için gerekli öğrenim ve iş tecrübesinin çalışanlarca öğrenilmesine yardımcı olur.

İşin yapımı sırasında kullanılan makine, araç ve malzemelerin belirlenmesi, o işle ilgili eğitim programlarının düzenlenmesinde gözönüne alınacak eğitim araçlarını belirlemek yönünden yarar sağlayabilir. İş tarifleri üzerinde çalışma şartlarıyla ilgili uzun tanımlamalar vermek yerine belirli bir kontrol listesinin kullanılması olağandır. Örneğin: sıcak, soğuk, kuru, kirli, yağlı, gürültülü gibi.

İşle ilgili özel deyimlerin belirlenmesi gerekli durumlarda sözlük yardımına başvurmaksızın bu deyimlerle ne demek istendiğinin anlaşılmasına yarar yukarıda açıklanan bilgilere yer veren iş tarifleri geniş kapsamlı iş tarifleridir. Bazı işletmeler böylesine ayrıntılı iş tarifleri yerine daha kısa ve özet halinde iş tarifleri kullanma yoluna gitmektedirler. Şekil-2'de bir işletmede iş değerlendirmesi amacıyla hazırlanmış olan bir iş tarifi formu örneği verilmiştir. Bu iş tarifi örneğinde ; Genel sorumluluklar başlığı altında işin kısa özeti, genel iş kapsamı başlığı altında işin tanımı, bu görev veya işin yapılmasında kullanılan alet ve malzemeler dikkat edilmesi gerekli hususlar (sorumluluk), çalışma şartları ve diğer bilgiler açıkça belirtilmiştir.

İŞ TARİFİ FORMU

ADRO ADI		MİKSER OPERATÖRÜ		TARİH	1.2.1985
azırlayan	Üretim Şefi	End. Müh. Müdürü	Üretim Müdürü	Personel Müd	

A. GENEL SORUMLULUKLAR

- Vardiya formenine karşı ekibinden (yükleyici, milci, wigwagçı) sorumludur.
- Teknik müdürlük tarafından karıştırma talimatı verilmiş olan karışımları mikserde tanımlara uygun olarak karıştırmak
- Fabrika yönetiminin belirlediği kurallar ve amirlerinin verdiği talimatlar çerçevesinde işini yapmakla sorumludur.
- Kullanımına verilen tüm makina, alet, teçhizat, hammadde ve yarı mamulleri iyi kullanmak ve korumakla yükümlüdür.
- İşini yaparken kendisinin ve çevresindekilerin iş güvenliğine dikkat etmelidir.
- Çevresini temiz tutmakla sorumludur.

B. GENEL İŞ KAPSAMI

- Günlük üretim programını ve ilgili tanımları al
- TCU sıcaklığı, piston basıncını kullanılacak kauçuk, pigment, ana karışım kodlarını kontrol et.
- Tanımlara uygun olarak kauçukların, ana karışımın, yağ ve karbon siyahının tartılmasını sağla.
- Hazırlanan harmanı mikse gönder.
- Karıştırma takip, panelinden karıştırma işlemlerinin tanımlara uygunluğunu takip et.
- Yeni harmanın, karıştırma devam ederken hazırlanmasını sağla.
- Karıştırma işlemi boyunca makinaya ve varsa yükleyiciye nazaret et.
- Milciye harman numaralarını ve karışım kodlarını bildir.
- Duruşları, kod değişmelerini rekordere kaydet.
- Makina fonksiyonlarında veya karıştırma işlemlerinde tanımlardan sapma durumunda karıştırmaya durdur, amirine bildir.
- Sigara ve yemek molalarında yükleyicinin görevlerini de yerine getir.

İŞ TARİFİ FORMU

KADRO ADI	MİKSER OPERATÖRÜ	TARİH	1.2.1985
-----------	------------------	-------	----------

C. KULLANILAN ALET VE MALZEMELER

- Mikser ve yardımcı ekipmanları
- Sıcaklık, ağırlık, basınç ve zaman göstergeleri, sayaçlar
- Terazî
- Çeşitli arıza sinyalleri
- Işıklı, proses takip tablosu
- Makinanın çeşitli fonksiyonlarını durdurup başlatmak için kullanılan, çeşitli kontrol düğmeleri
- Rekorder
- Karıştırma tanımları, otomatik karıştırmada formül numaraları listesi.
- Kauçuklar, ana karışım, pigmentler, yağlar, karbon siyahı
- Kalem
- El bıçağı
- Giyotin

D. DİKKAT EDİLMESİ GEREKLİ NOKTALAR

- Harman ağırlıkları, kullanılan yağ, karbon siyahı miktarları
- Kauçuk, pigment, yağ ve karbon siyahı çinsleri
- Ram basıncı, TCU sıcaklıkları, yağ verme sıcaklığı ve zamanı boşaltma sıcaklığı ve zamanı.
- Tanımlarda verilen veya özel talimatlarla amiri veya teknik müdürlük tarafından bildirilen karıştırma talimatlarına uymalıdır.

E. ÇALIŞMA ŞARTLARI

a. Çalışma çevresi

- Işıklandırma normal
- Atmosfer oldukça kötü kokulu ve kirli
- Sürekli gürültü
- Çevrede karbon siyahı kirliliği hakim

b. Bedensel çaba

- 3. 4 m. mesafede 30 kg ağırlığında kauçuk parçaları taşınması
- Dolu ve boş pigment arabasının itilmesi.

İŞ TARİFİ FORMU

KADRO ADI MİKSER OPERATÖRÜ

TARİH

1.2.1985

- Yaklaşık 30 kg ağırlığında ana karışım ucunun baş üstünde bir yüksekliğe kaldırılması.
- Baş hizasında el bıçağıyla ana karışım kesme
- Zaman zaman demir paletlerin yerlerinin değiştirilmesi
- 10 kg'a kadar ağırlıkta pigment torbalarının taşınması
- Sürekli ayakta durma.

F. DİĞER

- Ekibindeki diğer elemanların hepsinin işini yapabilecek bilgi, tecrübe ve yeteneğe sahip olmalıdır.
- En az ortaokul mezunu olmalıdır.

4-İş şartnamesi(job specification)

Bir organizasyon içinde belirli işleri yapacak kişilerde aranacak öğrenim iş becerisi iş tecrübesi ve benzeri niteliklerin neler olduğu iş şartnamelerinde belirtilecektir.İş tariflerinde belirli işlerin ne şekilde yapılacağı açıklanmaktadır.

İşlerin istenilen nitelikte yapılabilmesi için o işi yapacak kişilerin öğrenim seviyeleri,iş tecrübeleri,becerileri ve özellikleri neler olmalıdır.İşin tatminkar bir şekilde yapılabilmesi için,sorulan bu tür soruların cevabı her işin iş şartnamesinde cevaplanmıştır.Öğrenim seviyesi iş tecrübesi ve kişisel beceriler konusunda değişmez standart ölçüler koymak güçtür. Ancak bu güçlüğü karşın personel seçiminde belirli ölçülerden yararlanmak belirli işleri başarılı bir biçimde yapabilecek kişileri bulmak yönünden önemlidir.İş şartnameleri belirli işlere alınması sözkonusu kişilerde aranacak asgari nitelikleri belirler.Bu niteliklerden daha fazlasına sahip olanların işe alınması mümkündür.Buna karşılık iş şartnamesinde belirtilen niteliklere sahip olmayan kişilerin işe alınması gerekir. İş şartnameleri iş tariflerine oranla daha dar kapsamlıdır.İşegirecek elemanlarda aranılan nitelikler,işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir. Bazı işletmelerin,işe alınmasında yerine getirilmesi mutlak bir şart olarak gördükleri nitelikler,bazı işletmelerde aynı önemde görülmeyebilir. Şekil-3'de iş şartnamesi örneği verilmiştir.

İş şartnamelerinde,görevin adı.departmanı kodu ve iş grubu belirtilir.Bu görev için istenilen asgari ve azami bilgi ve eğitim seviyesi,ve bu iş için gerekli olacak iş tecrübesi ve bu tecrübenin süresiyazılır. Belirtilen görevin kotarılması için gerekli yeteneklerin neler olabileceği yazılır.cinsiyet ,yaş grupları ile alınacak referansların neler olabileceği açıkça yazılır.

Sekil-3

İş şartnamesi örneği

Tarih:...../.../....

GÖREVNİN ADI : Personel Sefi

KOD : 752

DEPARTMAN : Endüstri İlişkileri İŞ GRUBU: İdari İşler
Direktörlüğü

EĞİTİM: Sosyal bilimlerde ve sosyoloji dalında eğitim görmüş olmak. Bir yabancı dili personel idaresine ilişkin yayınları takip edecek seviyede bilmek.

İŞ TECRÜBESİ: İstihdam faaliyetleri ile ilgili olarak işe alma ve işe yerleştirme seçim, oriyantasyon, çalışmanın değerlendirilmesi, ilerleme ve iş değişiklikleri, işten ayrılmalar, Sosyal Sigortalar ve iş kanununun gerektirdiği uygulamaları (Sosyal sigortalar kurumu ile ilgili yazışmalar, personelin viziteye çıkışı, istirahat alanların izlenmesi, devam durumu, Yıllık izinlerin düzenlenmesi, Toplu iş sözleşmesinin getirdiği uygulamaların yürütülmesi) yapabilecek ve yaptırabilecek yetişkinlikte olabilmesi ve bu çalışmaları raporlayabilmesi.

TECRÜBE SÜRESİ: Asgari beş yıl personel departmanında yukarıdaki iş tecrübesi konularında çalışmış olmak.

YETENEKLER : a) Grup çalışmasını yürütebilme, işbirliği ve koordinasyon kurabilme ve beşerili ilişkilerde başarılı olabilme

b) -Servisinde yapılan çalışmaları geliştirici ve çeşitli bilgileri derleyici yeteneğe sahip olmak.

CİNSİYET : Erkek eleman

ASKERLİK : Askerliğini yapmış.

YAS GRUBU: 30-35

ALINACAK REFERANS: 1) Kişilik 2) Çalışma

III-İŞ DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ

Kişinin bir işi yapabilmesi, organların fonksiyonlarına bağlıdır. Organizmanın tümü her işe bir bütün olarak katılır. Fakat yapılan işin yapılan işin çeşidine göre organların bazan biri bazande diğeri daha önemli bir rol oynar. Basit bir işin yapılmasında dahi organ ya da organ gruplarının birlikte faaliyeti çok yönlü ve karmaşık bir durum gösterir. Bunun için işletme uygulamasında ücretlerin bu karmaşık uyuma tam intibak edecek şekilde düzenlenmesini beklememek gerekir. Tahminlerimizde de insan ve iş arasındaki ilişkilerin radikal bir şekilde basitleştirilmesiyle yetinmeliyiz. Çünkü ücretlendirmede pratik ihtiyaçlar açısından bir optimuma ulaşmak ancak bu yolla mümkün olur. Bununla birlikte bu ilişkileri ne kadar basitleştirirsek modellere dayanan tahminlerle gerçeklere yaklaşmamız da o kadar zorlaşacaktır.⁽¹⁾ Bu çıkmazın bize öğrettiği şey şudur; İş değerlendirmesi keyfi olarak hazırlandığı zaman ileride de görüleceği gibi, yaşayan ve çalışan insanların tümünü bir fonksiyonlar demeti haline getirir.

Bu düşüncelerden hareketle işin zorluk derecesiyle herhangi bir şekilde ilgili kavram çeşitlerinin önemlilerine geri dönmek suretiyle bunların sistematize edilmesine çalışılmalıdır. Burada iş değerlendirmesi uygulamasında doğrulanmış olan kavramlardan yararlanacağız. Bu kavramlar;

-Kapsam ve niteliklerine göre zaman zaman farklılıklar gösteren işin yapılmasında önşart olan mesleki "beceri";

-İşin yüklediği yüklerin seviyesi "İş yükü"

-Bir işin yerine getirilmesiyle ilgili olan "sorumluluk" seviyesi

-İşte tahammül edilmesi gereken ve işçilere yük yükleyen yada onların çalışmalarını etkileyen "çevre etkileri"nin çeşitleri ve yoğunlukları olarak sıralanabilir.

(1) F.R. Lorenz, P. Neumann "İşin Doğru Değerlendirilmesi" Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları s.25 Ankara 1970

(2) "İşin Doğru Değerlendirilmesi" Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları s.27 Ankara 1970

(3) F.R. Lorenz, P. Neumann "İşin Doğru Değerlendirilmesi" Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları s.27 Ankara 1970

(4) "İşin Doğru Değerlendirilmesi" Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları s.27 Ankara 1970

L-Beceri

Tabiyatı icabı potansiyel bir büyüklüktür. İşçiler işe başlamadan önce zor işler için çok, basit işler için daha az miktarda bulunması gereken bir önşart yada başarı "önşartıdır".

İşin yerine getirilmesi için belli bir becerinin ne kadar sık olarak ve ne kadar uzun süre dikkate alınacağı meselesi Becerinin değerlendirilmesinde bir rol oynamaz. Asıl önemli olan becerinin hangi seviyede ve ne hacimde olması gerektiğidir.

Becerinin doğal yeteneğe planlı bir eğitime, kişisel mesleki bilgiye ya da kendini yetiştirme gayretine dayanmasının yahut işçide kendiliğinden ortaya çıkan bir yetenek olmasının bir önemi yoktur. Çünkü değerlendirilecek olan işçi değil, verilen işi yerine getirmek için gereken beceridir.

a)-Adali Beceri

Yapılması zor olan adeli hareketler dizisi, kendine özgü yeteneği gerektirir. Bu yetenek ise adalelerin olağan üstü yüksek güç ve dayanıklılığı, ya da aşırı aşırı derecede ayrıntılı olarak gelişmiş bulunan bir adeli duyu ile kazanılır. Herkes mobilya imalatçılığına, kalıpçılığa kabiliyetli olmayabilir. Ve yine aynı tip hareketlerle yerine getirilen, kol-saati yapmak, mikserde lastiğin hammaddesini karıştırma işlemi yapmak, bir lastiğin kalıbını yapmak gibi işleri yapanların sayısı da pek fazla değildir. Fakat bu hareketlere uygun doğal yetenek kişide var olsa dahi, Yüksek beceri ancak uzun süre egzersiz yapmakla kazanılabilir. O halde her ikiside yani potansiyel önşart "yetenek" ve başarı önşartı "egzersiz" adeli beceri "maharet" hakkında hüküm verirken dikkate alınması gerekli kavramlardır.

b)-Bilgi

Adeli hareketler için bir program hazırlanmadan önce örneğin bir aletin yapımı için çeşitli aletlerin hangilerinden yararlanılacağı sözkonusu olduğunda bir şeyi çakmanın mı gerekli olacağı yoksa eğelemek mi gerekli olacağı yoksa kaynak mı yapmanın gerekeceği hakkında bir karara varmamız lazım geldiğinde, becerinin bir diğer kategorisine ulaşılır. Bu da düşünmeye yöneltici yetenek ve maharet olarak da tanımlayabileceğimiz "bilgi" 'dir. (2)

(1) F.R Lorenz, P. Neumann "İşin Doğru Değerlendirilmesi"

Mili Prodüktivite Merkezi Yayınları s.27 Ankara 1970

(2) " " s.29

İnsan ve makinaları yönetme bilimi olan sibernetik, her bilgi ve haberi iki bilinmeyenli sayılar "binary digits" (kısaltılmış) bits sistemi içinde ele alır, ki bu sayılar toplu halde gereğin bir çeşit mozaiki görünümünü verirler. Butür bits'ler insan beyni içinde beyin hücrelerinin bağımsız maddi değişkenleri olarak düşünülmesi imkansız miktarlarda bir arada bulunurlar. Bits lerden oluşan bu maddi birikimin muhteviyatı elektronik tahriklerle (dürtülerle) devamlı olarak sinanır. Burada maddi nokta gruplarından oluşan ve parmak uçları ile dokunulmak suretiyle algılanan körler alfabesi ile açık bir paralellik göze çarpmaktadır. Elektron hesaplayıcısının komputesinde bulunan ve elektronlarla devamlı olarak, yoklanan bağlantılarla fonksiyonel bir benzerlik ortaya koyar.

İki işin birbirleriyle mukayese edilerek değerlendirilmesinde, bunlardan hangisinin daha fazla bilgiyi gerektirdiği tesbit edilmek istendiği zaman, amaca uygun olarak şu soru sorulmaktadır. Hangi işte işin tümü söz konusu olduğunda daha fazla bits rol oynamıştır. Örneğin körler alfabesinde daha fazla nokta grupları bulunduğu takdirde beyindeki birikim alanının daha fazla sinanması gerekiyor demektir.

Bununla Birlikte asıl önemli olan, bilginin nasıl bir yapıya sahip olduğu yani beyindeki birikim muhteviyatının isim yada sayı rumuzları gibi ayrıntılı gerçeklerden mi yoksa örneğin reçeteler, tutum veya davranış kuralları v.b gibi mantıken birbirine bağlı bilgi gruplarından (karmaşık bilgi) mı meydana geldiğidir. Yukarıda yaptığımız benzetmelerden hareketle körler alfabesindeki kayıtların tek tek bağımsız nokta gruplarından (harfler) ya da mantıki bir bütün olarak kabul edilmesi gereken cümle hattâ makalelerden meydana gelmiş olmasını farklı durumlar olarak kabul etmeliyiz.

c)-Düşünme Yeteneği

Kaba bir tanımla "düşünmenin" anlamı; toplanarak binaraya getirilmiş çeşitli bilgilerin, birbirleriyle bağdaştırılması ve bundan sonrada yeni sonuçlara mı varıldığıнын yoksa eskilerin mi doğrulandığının kontrol edilmesidir. (1)

(1) F.R Lorenz, P. Neumann "İşin Doğru Değerlendirilmesi"

Bu tanımdan hareket ederek, bir işin yerine getirilmesi için gerekli düşünme yeteneğinin niteliksel seviyesini diğer unsurlar yanında, düşünme olayı ile ilgili haberleşme komplekslerinin miktarı kapsamı ve heterojenliği belirler. Günlük konuşma dilindeki anlamıyla bir düşünce yakın ya da uzaktan algılanmış olabilir. Sayet haberleşme kompleksleri beynin komputerinden kolaylıkla bulunup çıkarılabiliyorsa, yakın kavramı bu komplekslerden meydana gelmiş çağrışımlar olarak tanımlanabilir. (Tıpkı çeşitli tonda parçalardan bir araya gelmiş bir müzik grubu gibi.) Uzaktan algılanmış kavram ise, bir düşünceler zinciridir. Ve bu zincirin oluşumu için önce gerekli haberleşme kompleksinin çok çeşitli yöndeki yoğun sorularıyla bir araya toplanması gerekmektedir.

Genel bir tanımla basit bir düşünce sürecinde doğru ve yanlış arasında bir ayırım yapılacaktır. Örneğin bir duvardaki gediğin iki küçük taşla mı yoksa büyükçe bir taşla mı kapanabileceğini düşünen duvarcının yaptığı gibi "doğru" ile yanlış" arasındaki fark ne kadar ince ise ve bu farkı kesin olarak ortaya çıkartmak ne kadar gerekli ise düşünme tarzının kaliteside okadar yüksektir. Karar vermenin terazisi daha hassas mantıkda daha keskin olmalıdır.

Düşünme olayından beklenen gerekli çabukluk düşünmenin değerlendirilmesinde rol oynar. Satrançta iyi bir hamle dahi zaman sınırı aşıldığı zaman değerlendirilemez.

Düşünme yeteneğinin eleştirilmesinde gerekli soyutlamanın dereceside büyük önem taşır. Yukarıdaki örnekte verdiğimiz duvarcı, kolay tasarlanan ve kolayca gözönüne getirebilen basit araçlarla düşünür. Muhasebeci kesin olarak tanımlanmış fakat soyut sayısal değerlerle çalışırken, hukuken esnek çeşitli amaçlara hizmet eden, soyut kavramlarla uğraşmak durumundadır.

Yukarıdaki olayları iki örnekle açıklığa kavuşturalım:

Bir ardiye (depo) işçisi çok sayıda eşyanın ağırlığını adını numarasını ve miktarını bilmek zorundadır. Bu kimsenin bilgisi beynin birbirleriyle ilgili alanlarında kavramaya hazır bir vaziyette bulunan ve bu nedenle uzun bir hatırlamayı gerektirmeksizin aynen yansıtılabilir nisbeten tek yönlü maddi olgular bilgisidir. Bu ardiyeci hatırlamayı, çalıştığı sürece yakından algılamış sonuçlara ve çağrışımlara

varılması kolay maddi düşünme alanı içindedir.

Öteyandan gelişmiş bir ülkede tekbaşına bir soğutma cihazı yapmakla görevli bir montör'ü ele alalım: Bu montör yapacağı cihazın kurulması, çalışması, bozukluk yapma ihtimali ve montajın genel seyri hakkında tam bir bilgi sahibi olmalıdır. O halde montörümüz sadece olaylar hakkında çok yönlü ve geniş kapsamlı bilgiye sahip olmakla kalmayıp, kesin teknik-soyut bilgilerle donatılmış bulunmalıdır. Bunlara ilaveten her alanda tecrübe sahibi olması ve bütün bu bilgilerini düşünme yolu ile önceden görülemeyen çeşitli durumlara faydalı olabilecek şekilde kanalizere edebilmesi gerekmektedir. Bunun yanında da iyi bir sevk ve idareci olmalıdır.

Açıktır ki bir işin yapılması ile ilgili "haberleşme alanı" montör için ardiye işçisine kıyasla daha geniş ve çok yönlüdür. Çünkü montörün işi ardiye işçisinin işine kıyasla daha kuvvetli bir mantık ve daha yüksek bir soyutlama yeteneği gerektirir.

Düşünmenin daha yüksek katagorileri iş değerlendirmesinde örneğin, odacı bakımından önem taşır. Burada ilk sırada tahayyül etme yeteneğini belirtmek gerekir. Bir uçak mühendisi henüz mevcut olmayan bir uçak parçalarını "iç Göz"'ü ile görebilmeli hayalinde canlandırabilmeli, bahçevan ekmeyi düşündüğü bahçenin kışın ve yazın nasıl bir görüntü alacağını hayalinde canlandırabilmelidir. Hayal gücünün iç resimden çıkarmak zorunda olduğu objeler karmaşıklaştıkça ve bu objelerin sayıları arttıkça hayaledebilme yeteneğinin dereceside yükselir.

Düşüncenin diğer bir katagoriside "buluş" ya da fikri içerir. Örneğin yaratma yeteneğine sahip olmanızdan dolayı yabancı bir ülkeden montaj işlerinde çalışmak üzere istenebilirsiniz. Simdiye kadar kullandığımız ifade şekline göre mesele, yakında olmayan ve -en önemlisi de budur.- bilinçli bir hatırlama ile değilde bilinç altı, diğer bir deyimle kendiliğinden oluşan zihnel çözümler ya da çağrışımlarla ilgili idi, Bunlar: bir düzüne kuşun bir üzüm bağına üşüşmesi gibi dışarıdan zihnimize üşüşen ilhamlar yani "akla gelmeler" olarak kabul edilmiştir. Burada aynı zamanda "yaratıcı düşünce" den ve bunun karşıtı olarak da "analojik düşünce" den söz edilmektedir.

d)-Çeşitli Açılarının Özeti:

Yukarıda belirtilenlerden anlatılmak istenen şudur ki; "Beceri" kategorisi içinde iş değerlendirmesi amacı açısından yeterli sayılabilecek bir güvenilirlikle alt kategorilerdeki iş yükümlerini tesbit edebiliriz.

1-Adeli beceriden anlaşılan :

Yeterli miktarda beceriklilik, gerekli kesinlik ve çabuklukta bedeni hareketler, işi yapabilmek için gerekli kuvvet ve süre; yani iş becerme ve adele koordinasyonu (maharet)

2-Adeli olmayan beceriden anlaşılan:

a)-Bir işin yapılması için yapısına göre ya basit olay bilgisi şeklinde veya birbiriyle ilgili veya birbiriyle ilgili karmaşık ve soyut "reçete-bilgisi" nden oluşmuş bir bilgi topluluğunun hacmi,

b)-Yeterli derecede yetenek ve beceriklilik ,bilgi topluluğunu mantıki bir çözüme ulaştırabilme, yani bilgileri bağliayabilme yeteneği "düşünme yeteneği" dir.

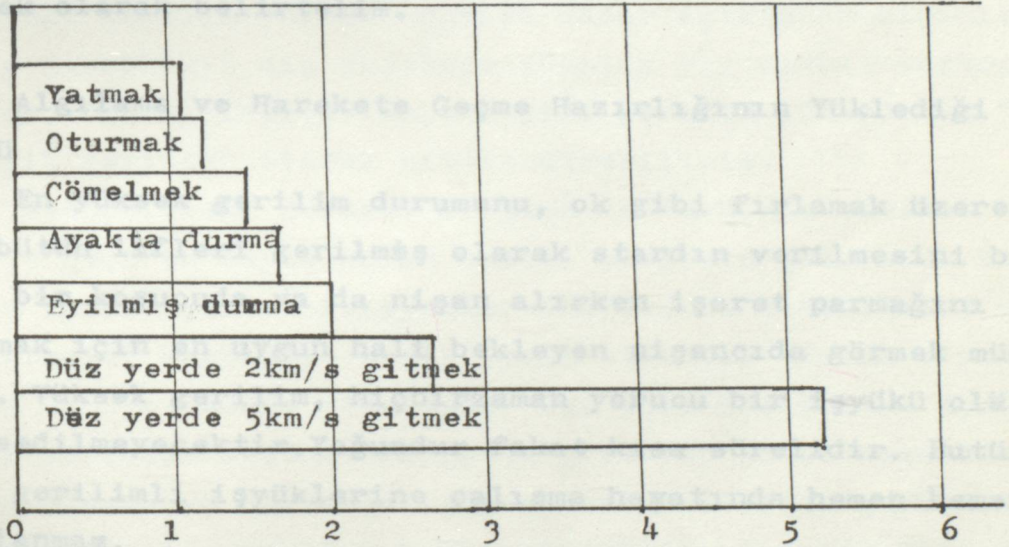
2-İşyükü

İş kişiye bir yük yükler.Bu yükün insan vücudu üzerindeki etkisi sadece işin yoğunluğuna ve sürezine değil,zaman içindeki dağılımına da bağlıdır. İş süresince kısa aralıklarla kısa teneffüsler vermek aynı yoğunluktaki iş yükünü uzun süre çalıştıktan sonra uzun teneffüsler vermeye nazaran daha kolay dayanılır hale getirir.

İş yükünün kişi üzerindeki etkisinde kişinin yapısı işe alışıklık derecesi ,bedeni ve ruhi durumu ve kondüsyonu rol oynar. Tecrübesiz, zayıf ve huzursuzluk içinde olan işçiye işi ağır gelirken, kondüsyonu kondüsyonu yüksek olan hergün ağır yükleri taşıyıp buna rağmen neşeli kalabilen işçiye aynı iş kolay gelecektir. Uzun süre gürültüde çalışmak sınırları kuvvetli olanları hiç rahatsız etmeyebilirken,arızı bir gürültü daha hassas olanların işe devamlı konsantre olmalarını engelleyebilir. İş değerlendirmesi bu gibi subjektif yargılara değil, objektif ölçülere dayandırılmalıdır. İş değerlendirilmesi 10 kg'ın birisine göre ağır,diğerine göre hafif bulunması ile değil, sadece 20 kg'ın (aynı şartlar altında) 10 kg'dan daha ağır bir yük yükleme olgusu ile ilgilenir.

a)-Adeli İşyükü

Adeli yük-zaman içindeki dağılımını dikkate almazsak-iş hareketleri açısından dinamik olarak "iş= kuvvet"x "yol"formülü ile ölçülebilir. Statik açıdan ise (ayakta durarak çalışma,yorucu pozisyonlarda çalışma) işyükünü "kuvvetx zaman" değerleri ile gösterebiliriz.İnsan organizmasının,biyolojik bakımdan kendini idame ettirebilmesi solunum,kan dolaşımı,vucut ısısının muhafazası için tam bir istirahat halinde dahi, küçümsenmeyecek derecede enerjiye ihtiyaç vardır. Bu esas faaliyet dışında enerji ihtiyacı vücudun yatar vaziyeti terk etmesi ile artar. Şekil (4)'de bedeni yükün çeşitli duruşlara ve hareketlere göre artışını kalori sarfiyatını esas alarak solunum ölçen aletle ölçülmüş olarak göstermektedir.



Şekil (4) Spitzer/Hettinger'e göre çeşitli duruş ve hareketlerle ilgili kalori sarfiyatı. (1)

Aynı enerji dolaşımının kuvvetli,ağır yükler için elverişli kaslar için mi,yoksa daha az yetenekli kas grupları tarafından mı başarılabilceği sorusu, işçinin subjektif algıları ve yorgunluğu açısından önemli bir rol oynar. Bir adelenin sarfettiği kuvvetin onun maksimum kuvvetine oranı özellikle statik işyükü açısından büyük önem taşır.

(1)F.R Lorenz,P.Neumann " İşin Doğru Değerlendirilmesi"

b)-Adeli Olmayan İşyükleri (Ruhsal-Sinirsel Girişimler) Bahçesini kazan bir kişi adeli bakımdan yorulur.Bütün gün yoğun bir şekilde hesap yapan yazı yazan kararlar alan kişi zihinsel yönden yorulur.Bu kimse yorgunluğunu giderme çareleri arayacak örneğin bir gezindi yaparak adelelerini hareket ettirecektir.Sinir sistemini ve beyni yoğun bir şekilde hakimiyeti altına almış olan ve "gerilim" olarak hissedilen şey üzerinde bu dinlenmenin etkileri olacaktır.Yorgunluk burada sınırların yeteneğinin azalışı ve iç tepinin değişmeden iletilmesi şeklinde kendini gösterir.Tıpkı telgrafta olduğu gibi sınırlar felce uğrar ve en fazla yorulan alanlarda arızalar ortaya çıkar.

Adeli olmayan yani ruhi ve sinirsel gerilim yüklerini karakterize etmek için bunlardan tipik birkaç kategoriye örnek olarak belirtelim.

Algılama ve Harekete Geçme Hazırlığının Yükllediği İşyükü

En yüksek gerilim durumunu, ok gibi fırlamak üzere adeta bütün lifleri gerilmiş olarak stardın verilmesini bekleyen bir koşucuda ya da nişan alırken işaret parmağını oynatmak için en uygun hali bekleyen nişancıda görmek mümkündür. Yüksek gerilim, hiçbirzaman yorucu bir işyükü olarak hissedilmeyecektir.Yoğundur fakat kısa sürelidir. Butür yüksek gerilimli işyüklerine çalışma hayatında hemen hemen hiç raslanmaz.

Günlük iş hayatında kural olarak değişen yoğunlukta gerilimlerle karşılaşılır.Buna kamyon sürücüleri tipik bir örnektir.Bunların az engebeli yolda normal bir süratle giderken göstermeleri gereken süratli dikkat,büyük şehirlerin yoğun trafiği içinde, hızlı bir tempo ile ve yüksek konsantrasyonla devamlı tepkiye hazır vaziyette direksiyon kullanırken göstermeleri gereken dikkate oranla daha azdır.Ve bu nedenle yorgunlukları az olacağından uzun yola dayanabilirler

İtina ve dikkat gerektiren ince işlerle ilgili örneğin, tırnak büyüklüğündeki bir kadın saatinin imali ya da küçük bir parça cam hamurundan minicik hayvan heykelcikleri yap-

mak gibi faaliyetler uzun süre devam eden yüksek gerilimli bir işyükü yüklerler. Burada hareketin her safhası, sinir sistemi vasıtasıyla durup dinlenmeksizin sıkı bir kontrole tabi tutulur. sinirlerin yolladığı frenleyici tahriklerle devamlı düzeltilir. Hareketten beklenen kesinliğe çabuklukta eklendiği zaman gerilime dayanma gücü daha da zorlanır. Hareketin ifası, sevk ve idaresi sık tekrarlanan egzersizlerle "otomatik" hale getirilebilirse yani o hareket düşünmeden yapılabilirse, gerilime dayanma gücü üzerindeki yükde azalır. Sinir sisteminin uyanması ile yönetilen hareket-saha temizliği-gibi hiç düşünmeden devam ettirilebiliyorsa, bu durumda gerilime dayanma gücü üzerindeki yük azalmış olur.

Düşünmenin Yükllediği İşyükü (yanık, dikkat)

Ruhi gerilim yükünün buraya kadar açıklanan biçimlerinde genellikle dış objelere yönelik bir dikkat sözkonusu idi. Zihnel faaliyetlerle ilgili gerilim yükümü ise "içe yönelik gerilim" olarak nitelendirebiliriz.

Düşüncelerini serbest bırakan ve farkında olmadan harekete geçiren hayal kuran aklına birşeyin gelmesini bekleyen kimse için bu faaliyetler yük teşkil etmez. Fakat düşüncelerini konsantre etmiş (yani bilinçli olarak bir nokta ya da bir hedefe yöneltmiş) bir şeyi hatırlamak için devamlı ve yoğun düşünce faaliyeti gösteren kimse kısa sürede yorulacak ve bu yorgunluk, zihnel faaliyetin gerilimi ne kadar fazla ise o kadar hızlı olacaktır. O halde düşünme faaliyeti dolayısıyla yüklenilen işyükünün seviyesi gerilimin yoğunluğuna ve süresine-ki düşünme bunların sonucudur-bağlıdır.

İş değerlendirmesi açısından olağan üstü yetenekli ve tecrübeli bir kimsenin, daha az yetenekli ve tecrübeli bir kişiye nazaran aynı düşünsel ürünü daha az bir gayret sarf ederek elde etmesi bir önem taşımaz. Çünkü iş değerlendirmesi sadece diğer şartlar aynı kaldığında bu iki düşünce faaliyetinden hangisinin konsantre olabilmek için daha yüksek gayreti gerektirdiği üzerinde durur.

Yoğun düşünmenin yüklediği yükün seviyesi hakkında dayanak noktalarını işin kendisinde bulabiliriz. Bu noktalar ise mantıki bir sonuca bağlanması gereken görüş açılarının

sayısının ne kadar yüksek olduğu bu bağlantı kurma işinin ne kadar çabuk ve kesinlikle yapıldığı sınıanmak suretiyle bulunur.

c)-İşyükü Türlerinin Özeti

İş yükü türlerini şu şekilde sıralayabiliriz.

1)-Genellikle adelerle ilgili işyükü,

a)-Ayakta durarak ya da vücut için zor gelen pozisyonunda çalışmanın yüklediğı işyükü (statik işyükü)

b)-Bir dirence karşı yapılan adeli hareketler (dinamik işyükü)

2)-Adeli olmayan, ruhi ve sinirsel işyükü,

a)-Gerilime hazır olmanın yüklediğı iş gücü

-Algılama, harekete geçme, hatta dıştan gelen sinirsel tahrikleri hissetme (uyanık, dikkat)

-Adele hareketlerini ayırma (sıçramaya hazır olma) ve birşeyi süratle ölçüp, biçme (düşünmeye hazır olma)

b)-Aktivite

-Bir makine kullanabilmek için teşekkül etmiş adeler hareketleri (Fizyolojik ayarlama)

-Düşünme anı (çağrışımlar)

İnsan organizması bir bütün teşkil ettiğı için yukarıda saydığımız işyükü çeşitlerinin hepsi her işte iç içe girmiş bir vaziyette bulunurlar. Pratik iş değerlendirmesini yeterli bir kesinlikle yapabilmek için adeli işyükünü ve adeli olmayan (Ruhi-sinirsel) işyükünü ayrı ayrı kabul etmek arzulanan bir yoldur.

3- Sorumluluk

İnsanın iş görme faaliyeti bütünüyle bir değer yaratmaya yönelir. Değer yaratma usullerinin hemen hemen hepsi değeri koruma yollarına az çok tekabül eder. Çünkü her iki durumda da üretilen malların bozulması ya da insanların makinelerin aletlerin ve hammaddenin zarara uğraması ihtimali mevcuttur. Bizdeki işbölümü ekonomisinde değeri muhafaza ile ilgili branşlar bile ortaya çıkmıştır. Örneğin gece bekçileri maddi malların hatta insan hayatının tehlikeye girmesini önlemek için önlemler. Bu işle görevlidirler.

Kontrol ve düzenleme araçlarının veya diğer tedbirlerin riskleri azaltmayacağı ya da kaldıramayacağı durumlarda çalışan insan iş esnasında doğabilecek zararları önlemek için mutlaka bir sorumluluk taşımalıdır. Yani herhangi bir başarısız durumda bunun sorumluluğunu kendinde arayabilmelidir.

a)-Sorumluluk Duygusu Organlara Bağlıdır.

Beceri ve gayret gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirebilmenin de insan organlarına ve bunların özelliklerine bağlı olduğu kabul edilmelidir. Şizofreniklere uygulanan deneylerde olduğu gibi, beynin ön kısmındaki bölümlerin fonksiyonları doktor tarafından durdurulduğu zaman şizofreni belirtilerinin ortadan kalktığı ve hastanın saplantılarından kurtulduğu görülür. Hasta artık tamamen sorumsuz davranışlarda bulunur. Çalışabilmekte he- sap yapabilmekte fakat sonuçlarını düşünmeden istediği gibi hareket etmektedir. Çünkü yaptığı işin sonuçlarını düşünerek önceden görmesini sağlayan organı tesirsiz hale getirilmiştir. Komputerin verileri toplayan kısmındaki "bits"lerin "ahlaki" kurallarla yokedilmeleri durumunda bu kısım fonksiyonlarını yitirir.

İnsan, ilerdeki hedeflere doğru vicdanlı ve sorumlu bir şekilde hareket edebilmesini sağlayacak özel bir organa bir önbeyine sahip olan tek yaratıktır. Ancak bu yetenek bütün insanlarda aynı seviyede gelişmiş değildir. Süpesiz görüldüğü gibi sorumluluk duygusu potansiyel bir niteliktir. Yani sorumluluk yükleyen bir işin başlangıcında önşart olarak bulunmalıdır. Bu duygunun seviyesi işin gereklerine göre yüksek ya da alçak olabilir.

b)-Bir İşyükü Olarak Sorumluluk

"sorumluluk taşımak" sözü, yapısından da anlaşıldığı gibi bir yükü ifade eder. Örneğin: lastik kalıbını imal eden bir operatör bu işi başarma endişesiyle çok fazla dikkat sarfedeceğinden kendisini, aynı kalıbı tekbaşına imal ettiği zaman, olduğundan daha fazla yorgun hissedecektir.

çünkü tek bir kalıbın hurdaya çıkması halinde nisbi olarak daha az miktarda madde ve zaman kaybedilmiş olacaktır. fakat aynı kalıbın bir tür desenli lastik kalıbı olarak ortaya çıkmasından dolayı kalıbın yeniden imali gerekiyorsa bu durumda işin gecikmesi yanında önemli miktarda maddi zararda doğacaktır. Bir kalıbın bozulmasından dolayı kalıp operatörü kendini suçlamayacaktır. Bunun aksine kalıp desenlerindeki yanlışlık nedeniyle zarar, büyük bir ihtimalle görevli de kendini kınama duygusu yaratacak ya da en azından kalıp operatörünün kendisine olan saygısının azalmasına sebep olacaktır. Bazı durumlarda bu tür "kişisel eylemlerden doğan zarar" ücretten kesinti, işten el çektirme ve hatta cezalandırma gibi tedbirlerin alınmasına yol açabilir. Şüphesiz bu kötü sonuçlar işçiye, sorumluluğun derecesini hatırlatmada yararlı olur ve işin niteliğine uygun olarak ona az ya da çok miktarda bir yük yükler. Bu çeşit görüş açıları kişilerin tabiatına bağlı olduğundan ve bu nedenle kesinlikle objektif hale getirilmeyecekleri için, sorumluluğun değerlendirilmesinde belirleyici unsur olarak kabul edilemezler. "sorumluluk duygusu" ve "sorumluluğun yüklediği işyükü" kavramları bütün durumlarda paralellik göstermediği için ayrı ayrı ele alınmalıdır.

Uygulamada sorumluluğun, işçide neyi şart kıldığı ve aynı sorumluluğun bir işyükü olarak işçi üzerindeki etkisinin niteliği ve yorgunluğu arasına bir sınır çizmek, iş değerlendirilmesindeki takdiri karşılaştırma çerçevesi içinde imkansızdır. Bu nedenle "sorumluluk"un değerlendirilebilmesi için başka parametreler geliştirilmiştir.

c)-Sorumluluğun Değerlendirilmesi

Sorumluluk sözkonusu olduğu zaman muhtemel zararlar ve bunların giderilmesi ön plana geçer. Bu yüzden sorumluluğun değerlendirilmesinde aşağıdaki şu üç açıdan hareket etmek amacımıza uygun düşer.

1- Tezgahlarda işletme malzemesinde meydana gelmesi mümkün hasarların, çalışma sürecindeki aksamaların hatta insanlarla ilgili zararın seviyesi.

6)-İşçinin yanlış bir hareketinin sonucu zarar doğması olasılığı,

7)-Bir zararın meydana gelmesinde bir işçiye isabet eden birlikte sorumluluk seviyesi,

Bu üç noktadan hareketle, bir işin bereberinde getirdiği sorumluluğa ilişkin olarak şunlar söylenebilir.

Zarar Seviyesi

Birçok iş türlerinde muhtemel zararların seviyesi yüksek değildir. Hurda olmuş bir mal ya da hasara uğramış bir alet genellikle büyük bir zararı belirlemez.

Diğer yandan bir çok iş çeşitlerinde de işçinin doğacak zararı sayılır bir bedelle ödemesi gerekir. Bir otobüs şoförü düzünelerle insanın ölümüne ve yaralanmasına sebep olabilir. Ya da tam tersine onları tehlikeli durumlardan koruyabilir. Muhtemel zararın seviyesi görünürde aynı türden olan işlerde, duruma göre büyük farklılıklar gösterebilir. Bir yolcu uçağının pilotunun boş bir uçağı indirip, kaldırması, aynı işi yüz yolcu ile yapmasından farklıdır.

Zarar Olasılıkları

Bir geçit bekçisi trafiğin çok az olduğu bir geçitte gece saat üç'de bariyeri açık bırakırsa, bir kaza olasılığı azdır. Diğer bir geçit bekçisi trafiğin yoğun olduğu hat üzerinde keskin bir dönemeçte ve trafiğin zirveye ulaştığı bir saatte aynı şeyi yaptığı takdirde, bir kaza olasılığı son derece artacaktır.

Aynı işlerde başka başka seviyelerde ve ayrı olasılıklar dahilinde çok çeşitli zararlar meydana gelebilir. Örneğin: büyük torna işlerinde çok sık rastlandığı gibi bir aletin kırılması ile nisbeten az bir zarar doğabileceği gibi bütün bir tezgahta kullanılmaz hale gelebilir. Bunun için değerlendirme yaparken zararın meydana gelme olasılığı nisbeten az olan büyük zararlar ile, meydana gelme olasılığı nisbeten fazla küçük zararlarla birlikte mütalâa edilmemelidir. Zarar seviyesi ve zarar olasılığı aynı zarar halleri için birlikte gözönüne alınmalıdır ki yüksek zarar seviyesi ile büyük zarar ihtimalinin biraraya gelmesi yoluyla yüksek sorumluluk durumu ortaya çıkabilsin.

Birlikte Sorumluluk Seviyesi

Görölmekte olan işlerle ilgili olarak işletmedeki kurallar ve işçi üzerindeki denetim sıkılaştıkça işçinin sorumluluğa iştirakinin seviyesi de yükselir.

Yabancı bir ülkedeki montörün dikkati sadece kendi üzerine çekilmiş durumdadır ve inşaat bölgesi içinde herhangi bir işin ters gitmesinden doğacak sorumluluğu tekbaşına kendisi taşır. Bir makinist kırmızı işareti görmez geçerse, sorumluluk yalnızca kendisine aittir.

Yukarıdaki durumların aksine, direksiyon hocasının nezaretinde bütün şehri dolaşmakta olan açemi bir şoför hemen hiç sorumluluk taşımaz, Herhangibir tehlike anında direksiyon hocası tam zamanında müdahale ederek direksiyonu kırar ve arabanın yönetimine hakim olur.

Bir atölyede çalışanlar seyrek veya sık olarak ustalar ustabaşları ya da mühendisler tarafından kontrol edilirler ve buna uygun olarak az veya çok miktarda birlikte sorumluluk taşırlar.

Tek başına sorumlu görünen bir kimsenin sorumluluğu da sınırsız değildir. Büyük parçaların torna edilmesiyle uğraşan tornacı, bir türbün muhafazasını bozmuş ve bu bozukluk yeni fabrikanın üretim seyrini durdurmuşsa, bu durumda sorumlu olan tornacının kendisi değildir. Önemli ölçüde sorumlu olması gereken merci, işin önemine uygun olarak personelin seçimi, eğitimi denetimi ve kontrolü işlerini yürüten işletme idarecileri ve emir veren ve istenmeyen durumların ortaya çıkmasını önlemekle görevli olan atölye yöneticileridir.

Göröldüğü gibi işçi elverişli şartlar altında büyük zararlara da sebep olabilir. Fakat işçi doğrudan doğruya işine bağlı olarak ortaya çıkan zararlardan dolayı da ancak zararın hedefini görebileceği ve mesleki statüsü ve kişiliği açısından bu çeşit bir sorumluluğun insaf dairesinde kendisinden beklenebileceği oranda birlikte sorumlu tutulmalıdır.

Sorumluluk konusunda doğru bir hükme varma, çeşitli yönleri olan bir meseledir. Bu meselede çok çeşitli görüş açılarının ölçölüp biçilerek dikkate alınması gerekir.

Bu nedenle, sorumluluklar örgüsünün daha ayrıntılı bir sınıflandırmasını yapma yolundaki çabaları makul karşılamak gerekir. Bugün uygulamada en sık raslanan sınıflandırma "İşletme malzemesi ve ürünlerindeki zararlarla ilgili sorumluluk" "işin seyri ile ilgili sorumluluk" ve "başkalarının sağlığı ile ilgili sorumluluk" şeklinde zarar yerlerine göre yapılandırılır. Diğer bir yol ise, meseleyi ortaya koyuş biçimimizden çıkarabiliriz.: Zarar seviyesi, zarar olasılığı ve birlikte sorumluluk derecesine göre bir kademeler dizisi teşkil etmek ve bu dizinin sınıflandırma sonuçlarını bir toplam değer, yani "sorumluluk"olarak birleştirmek. Bu kademeler dizisinin teşkili ve mantıki bileşimide çok basit olmamalıdır. Bu prensibin uygulanışına dair herhangi bir bilgiye sahip olmayışımız da bu nedene dayanıyor olsa gerek.

4-Çevre Etkileri

Bazı ücret sözleşmelerinde , özellikle tarihi eski olanlarda, inşaat işçileri için kötü hava şartları, demirciler için sıcaklık, temizlik işçileri için pislik ve bunlar gibi durumlardan söz edilmektedir. İş değerlendirmesi bu çeşit ücreti etkileyici unsurları "çevre etkileri" terimi kapsamı içinde sistematik bir şekilde ele alır. Bu terimle anlatılmak istenilen , özellikle iş sırasında maruz kalınan (pasif) hoş olmayan, fakat belli bir yoğunluğa ulaştıkları takdirde önemli sayılabilecek yorgunluklara yol açan etkilere dir.

İş değerlendirmede bazı "çevre etkileri"ni dikkate almanın gereksiz bir hassasiyet göstermek anlamına gelip gelmediği tartışılabilir.

Fakat iş değerlendirmesi çalışanlara, işleriyle ilgili bütün durumların büyük bir itina ile dikkate alındığı hissi verebilmelidir. Bununla birlikte esas olan, çevre etkilerini değerlendirme işine girmeden önce bunların teknik tedbirlerle mi yoksa organizasyonla ilgili tedbirlerle mi giderilebileceğinin araştırılmasıdır. Sayet çok küçük müdahalelerle giderilebiliyorlarsa çevre etkilerini iş değerlendirmesinin doğal bir faktörü olarak kabul etmemek gerekir.

Organizmayı önemli bir ölçüde yoran bir çevre etkisi, sıcaklık veya daha genel bir ifade ile "bölge iklimidir."

Aynı işin , iklim bakımından "rahat bir bölge" yerine tropik bir bölgede yapılması gerekiyorsa, işçinin kan dolaşımı hatırı sayılır derecede zorlanır ; çünkü adele hareketleri ile meydana gelen ısının vucuttan çıkması, bölgedeki sıcaklığın, nemin ve hava akımının ters yöndeki ortak etkisiyle zorlaşacaktır.

Organizma üzerindeki iş yükünün artması ve sıcaklığa bağlı nahoş durumlar işyükümlerinde hissedilir bir artış anlamına geldiğinden, böyle iş şartlarında faal olarak yapılan işlerin bir kısmından kaçınılabilir. Tropikal bölgelerde çalışan işçilerin bizim iklim kuşağımızda elde edilen randımanı vermeleri beklenemez; fakat mali bir dengeyide gözönünden uzak tutmamak gerekir.

Çevre etkilerinin diğer bir grubunda, derinin duyarlı kısımlarının toz ya da gazların tahrik edici etkileri dolaşısıyla zarar görmesi teşkil eder. İş yükümlerinin bu çeşit tehlikeli sonuçları, örneğin meslek hastalıkları, tozla mücadele ve sanayide sağlık korunması tedbirleri sayesinde azalmış olmakla birlikte, değerlendirilmesi gereken nahoş durumlarla sık sık karşılaşılmaktadır. Lastik sanayi ve maden işletmeciliği bu gruba giren işlerden sayılabilir. Karbon siyahının, gazların ve buharın tahrik edici etkileriyle ortaya çıkan nahoş haller bir çok durumda havalandırma veya sızıntıları kesme yollarına baş vurmak suretiyle ortadan kaldırılabilir. Buna rağmen eğer bu etkiler tamamen giderilemiyorlarsa, iş değerlendirmesinde makul ölçülerde dikkate alınmalıdır.

Bunun gibi duyu organlarının normalden fazla çalıştırılması halleri de pratik bir önem taşır. Burada herşeyden önce madeni levhaların zımbalandığı ya da hava tabancasıyla çalışıldığı yerler için kaçınılması imkansız bir unsur olan gürültü sözkonusudur.

Jet uçaklarının kalkıp,indiği hava limanlarında kullanılan gürültü geçirmeyen başlıklar da işçiler tarafından büyük bir istekle kullanılmaz. İş değerlendirmesinde, gürültünün yoğunluğu frekansı ve tesir süresi önemlidir.

Işığın fazla ya da yetersiz oluşu diğer bir çevre etkisi durumudur. Bu durumlar gözlük ya da uygun ışıklandırma cihazlarıyla giderilmediği takdirde değerlendirmede rol oynarlar.

Giderilmesi imkansız olan ışık yetersizliğine bir örnek olarak, fotoğrafçılıkta karanlık odada çalışma durumu gösterilebilir. İşle ilgili kokular da tiksinti uyandırıyorsa iş değerlendirilmesinde bu faktörlerde göz önünde tutulur. Mekanik sarsıntılar da kamyon şoförleri veya hava tabancası kullananlar için söz konusudur. Belli bir dereceye kadar bunları titreşim ölçen aletlerle tesbit etmek mümkün olmaktadır. Burada da iş değerlendirmesi açısından önemli olan; yoğunluk, frekans ve tesir süresidir.

İş sırasında gaz maskeleri ya da koruyucu elbiseler kullanılması; solunumu, vücut ısısının dışarı çıkmasını ve hareket serbestisini engeller ve böylece işin zorluk derecesine göre çalışanı rahatsız eder ve yorar.

Çalışma esnasında vücudun ve giysilerin kirlenmesi durumu şayet bunları gidermek zorsa değerlendirmeye dahil edilmelidir.

Tehlike halleri de ücret etkileyici bir unsur olarak kabul edilmelidir. İş kazalarından korunmak için konulmuş ve çok geliştirilmiş kurallara rağmen miktar ve şiddet bakımından devamlı olarak azalmakla birlikte kaza riski birçok işlerde bugün de mevcuttur. Sağlığa zarar vermesi muhtemel durumları önceden dikkate almak, iş değerlendirmesinin görevi olmasa gerekir. Çünkü bu hem ahlâki açıdan hem de pratik bakımdan uygulanması imkansız bir şeydir. Fakat bir iş değerlendirmesi sistemi içinde kaza riski arttığı oranda işçinin genellikle tehlikeli bir işle karşılaşacağı düşüncesi ile işe başlayacağı, tehlikenin farkında olduğu ve iş sırasında kazaya uğrama ihtimalini hiçbir zaman aklından çıkarmayacağı gerçeği dikkate alınmalıdır.

Aynı iklim şartlarının organizma üzerindeki etkileri zor ve kolay bedeni işler için farklı olur. Bunun gibi, aynı gürültü, zihni faaliyeti bedeni faaliyete oranla daha fazla rahatsız eder.

Bu incelemeler sonucunda kullanılmakta olan dört ana faktörün, yani "beceri" "işyükü" "sorumluluk ve "çevre etkileri"nin çok miktarda tali, alt gruplara ayrılabilceği hususu açıklığa kavuşmuş oldu.

(1) Doç. Dr. Vahit Bulent KÖRÜ-Üretici Yönetimi İstanbul-1981

IV-İŞ DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİ

Bir işyerinde ücret sistemini geliştirmek amacıyla yapılan iş değerlendirme çalışmaları dört grup altında toplanmaktadır. Bu dörtlü ayırmada kendi içinde ikiye ayrılabilir. Bunlardan birinci gruba giren ilk ikisi ötekilere oranla daha basit sistemlerdir. İşle ilgili olarak ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış faktörlerin hesaba katılmasını gerektirmez. Bu basit sistemlerde işler parçalarına ayrılmaksızın bir bütün olarak ele alınırlar ve genellikle iş tanımlamalarından yararlanılır. Birinci gruba giren bu iki sistem kantitatif olmayan sistemler olup,

1-Sıralama (Ranking) ve
2-Sınıflandırma (classification) olarak ikiye ayrılır.

İkinci gruptaki iki sistem ise işin değerlendirilmesini daha ayrıntılı olarak inceler. Bunlarda, kantitatif sistemler olarak,

3-Faktör kıyaslama, (Factor Comparison) ve

4-Puan sistemi olarak bilinirler.

İş değerlendirme sistemi kullanan işletmelerin çoğunda puan sistemi uygulanır. Bazı işletmeler bu dört sistemden bazısını üretimde çalışanlar ve bazısını da öteki çalışma grupları için uygularlar. Örneğin puan sistemi üretimde çalışanlar için ve sınıflandırma sistemi ise büro hizmetleri için kullanılır. Bir sistemin etkinliği öteki sistemlerin uygulanması halinde de geçerliliğini koruması ile ölçülür. İşletmelerin yapılarına ve amaçlarına göre yukarıdaki sistemlerden birini seçtikleri ve üzerinde bazı değişiklikler yaptıkları sık görülür. Hatta yöntemlerden ikisinin, örneğin faktör kıyaslama ve puan sisteminin kombine edilerek uygulandığı haller mevcuttur. Buna, Mess, Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası, Türk Metal Sendikası ile birlikte düzenledikleri Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi örnek olarak gösterilebilir. Bu sistem daha ileride açıkça anlatılacaktır.

Bu dört temel iş değerlendirme sistemi kısaca şöyle tanımlanabilir. (1)

(1) Doç. Dr. Müh. Bülent KÖBU-Üretim Yönetimi İstanbul-1981

s. 612

-Sıralama Sistemi: En basit iş değerlendirme sistemi olup,işletmedeki tüm işlerin güçlük derecesine göre sıralanmasından ibarettir.Her iş diğerleriyle kıyaslanırken bñr bütün olarak ele alınır.İşin güçlük faktörleri gözönünde bulundurulmaz. Sıralama genellikle işleri iyi bilen bir komite tarafından yapılır.

-Sınıflandırma sistemi: Belirli iş özelliklerine göre farklı güçlük düzeyleri tanımlanır.Her güçlük düzeyine uyan örnek işler belirtilir. Daha sonra değerlendirilecek işlerin herbirine iş yine bir bütün olarak düşünölmek suretiyle en uygun derece verilir.

-Faktör kıyaslama sistemi: İşler seçilen iş faktörlerinin herbiri için ayrı ayrı düzenlenen ve üzerine anahtar işlerin yerleştirildiğı bir derecelendirme skalası esas alınarak değerlendirilir.Her iş her faktör için ayrılan sütundaki anahtar işler ile kıyaslanarak belirli bir yere yerleştirilir.İşin bulunduğu yerdeki skala değeri işin o faktörden aldığı değeri gösterir. Bütün faktörlerden alınan puanlar toplanarak işin toplam puanı bulunur.

-Puan Sistemi: Bu sistemde işin değerini oluşturduğuna karar verilen faktörlere göre ayrı ayrı derecelendirme yapılır. Her derece tanımlanarak bir puanla tartışlandırılmıştır. Herhangi bir işin bütün faktörlerden aldığı dereceler toplanarak toplam puanı bulunur.

Yapılan araştırmalar puan yönteminin uygulama oranının diğerlerinden çok yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Vitekim A.B.D'de 322,Türkiye'de 50 işletmede yapılan araştırmalar iş değerlendirme sistemlerinin uygulama oranları için aşağıdaki sonuçları vermiştir. (1)

<u>İş-değerlendirme sistemi</u>	<u>A.B.D</u>	<u>Türkiye</u>
Sıralama	% 1	% 2
Sınıflandırma	%17	% 5
Faktör Kıyaslama	%23	%21
Puan	%38	%72
Diğer	%21	-

İş değerlendirmesi için işletmenin yapısal özelliklerine en uygun yöntemin seçilmesi doğaidır.1

(1) A.B.D'deki araştırma için bk.:E.LANHAM,Job Evaluation, McGraw-Hill,1955.s.47.Türkiyedeki araştırma için bk.:B.KOBU, İş Değerleme Metotlarının Kritiğı ve Bazı Teklifler,Türkiyedeki Uygulamanın Değerlemesi.Doktora Tezi,1971,s.181

Bu seçim yapılırken literatürde ve diğer işletmelerde görülen uygulamaların işletmenin şartlarına uygunluk bakımından incelenmesi gerekir. İş değerlendirmesi seçiminde gözönüne alınacak genel kriterler; objektiflik, basitlik, uyum sağlama kolaylığı ve esneklik şeklinde sıralanabilir.

1-Sıralama Sistemi

İşlerin güçlük derecelerine göre bir şahıs veya komite tarafından sıralanmasından ibarettir. Farklı iş ünvanı sayısının 25-30 kadar olduğu küçük işletmelerde başarı ile uygulanabilir.

İş çeşidinin az olduğu küçük bir işletmede bütün işleri tanıyabilen, işler arasında büyük bir duyarlılıkla güçlük ayırımı yapabilecek nitelikte tecrübeli bir kişi veya ekip bulmak kolaydır. Fakat büyük işletmelerde yöntemin hatalı sonuçlar verme olasılığı büyüktür. Bununla beraber iş sayısının fazlalığı dolayısıyla yapılacak değerlendirme hatalarını önlemek için, işletme departmanlarının herbirindeki işler ilgili kısım amirleri tarafından ayrı ayrı sıralanır ve daha sonra üst kademe tarafından (Personel Müdürü gibi) bütün sıralamalar kombine edilir. Kullanılan çeşitli sıralama tekniklerine hesaplama yöntemlerine rağmen sistemin bünyesi dolayısıyla giderilemeyen hataları mevcuttur. Her işin güçlük derecesi bir bütün olarak göz önüne alındığından sıralamayı yapan şahıs işin ünvanı, ücret, işde çalışan kimsenin niteliği ve kişisel görüşlerinin etkisi altında kalır. Ayrıca sıralama birden fazla şahıs tarafından yapıldığı takdirde, bu şahısların farklı değer yargıları nedeniyle meydana gelecek sıralama farklarının giderilmesi güçlüğü mevcuttur. Sistem bazı özellikleriyle basit ve izahı kolay olmakla beraber, bir işinsıralamadaki yerini ilgili personele inandırıcı bir şekilde açıklayacak temellerden yoksundur.

Sıralama sistemi ile iş değerlendirmesi faaliyetleri beş aşamada toplanır. (1)

a)-Önce sıralaması yapılacak işlerle ilgili bilgiler toplanır, ve düzenlenir. Bunun için bütün işlerin ünvanları tesbit edilir. Her iş ünvanı için o işin gerektirdiği görev ve yetkilerin kısa ve açık ifadelerle yazılması sonucunda daha öncede örneklerle açıklanan iş tanımları ortaya çıkar.

Ayrıca bir iş yapacak olan kişinin sahip olması gereken nitelikleri belirten iş spesifikasyonları yazılır. Bu üç unsur sadece işin tanımlanması için değil, aynı zamanda sıralamayı yapacak olan kişiye kararlarında daha isabetli davranması için, de gereklidir. Hatta bu bilgiler küçük bir kart üzerine yazılarak sıralama yapacak olanlara verilir. Böylece bütün işlere ait bilgiler daima el altında bulundurulmuş olur.

b)-İkinci aşamada sıralama yapacak kimseler ve sıralanacak işler seçilir. İş sayısı fazla ise bütün işleri yeteri derecede bilen kişiler bulmak zordur. Diğer taraftan farklı guruplardaki işleri (atölye ve büro işleri gibi) bir arada değerlendirme çok güçtür. Bu nedenle işletme departmanlarının her birindeki işler ayrı kişiler tarafından ve sonra bu sıralamalar kombine edilirler. Sıralama yapacak kimselerin söz konusu departmandaki işleri iyi tanımaları, tarafsız ve tutarlı karar verebilmeleri ve diğer yöntemlerdekine oranla daha az olmakla beraber bir miktar eğitilmeleri gerekir. Sıralama yapanların kişisel görüşleri dolayısıyla meydana gelecek hataları azaltmak amacı ile, aynı gruptaki işler birden fazla kişiye ayrı, ayrı sıralattırılır. Bu sıralamalar daha sonra kombine edilirler.

c)-İşlerle ilgili bilgiler gözönüne alınarak belirli bir yöntemle sıralanırlar. Bu konuda başlıca iki yöntem mevcuttur. (1)

1-Kart Yöntemi: Bu yoldan yapılan sıralamada işler aynen bir deste oyun kağıdının dizilmesi gibi daima en zor ve en kolay işlerin ikiye ikiye seçilmesiyle zordan kolay doğru sıralanırlar. Bunun sonunda bütün işler en kolaylar ve en zorlar olmak üzere iki grupta toplanmış olurlar. Daha sonra en zorlar grubu ele alınır ve en zorların en zoruna 1, onun ardından seçilene 2, ilh... gibi sıra numaraları verilir. Bu grup bittince, en kolaylar grubu, birinci grubun bittiği sıra numarasından başlamak üzere, aynı şekilde seçim yapılarak numaralanır.

(1) Doç. Dr. Müh Bülent KOBU-Üretim Yönetimi-İstanbul-1981 s. 614, 615

Böylece en zor iş 1 numarayı almak üzere tüm işler güçlük derecelerine göre sıralanmış olur.

2-İkili Kıyaslama Sistemi:Kart sistemine oranla ha duyarlı ve güvenilir sonuç verir,fakat daha uzun işlemleri gerektirir.Bu sistemde her iş diğerlerinin her biri ile tek tek kıyaslanır.Bunun için önce işlerin isimleri ikişer ikişer kartlara yazılır veya tesadüfen seçilen bir sıraya göre her satırda bir çift iş olmak üzere bir liste hazırlanır. Sonra her seferinde yalnız bir çift göz önüne alınarak kıyaslamalar yapılır. İki işten hangisi zor ise bir işaret konur,örneğin zor olanın altı çizilir.Sonunda en fazla işaret alan iş en zor olmak üzere işler sıralanırlar. Aynı yöntemin daha kullanışlı bir şekilde işler yatay ve düşey olarak aynı sıraya göre yazılmak suretiyle bir tablo oluşturulur. Yine ikişer ikişer kıyaslama yapılır ve örneğin düşey sıradaki iş zor ise ilgili boşluğa bir X işareti konulur.Sonunda bu işaretler toplanarak adetleri en son sütuna yazılır. Her işin aldığı işaret sayısı onun güçlük derecesini veya sıra numarasını belirler.

d)-Yapılan sıralamanın duyarlılığının artırılması için bazı istatistikî yöntemler uygulanabilir.Ancak istatistik analizlerin duyarlılığı arttırmada yararlı olma derecesi ve sıralamanın basitlik avantajının kaybolma olasılığı üzerinde düşünmek gerekir. Farklı kişilerin sıralama yapmasının kaçınılmaz olduğu hallerde,bu sıralamaların aynı skala üzerine getirilip ortalamalarının alınmasında istatistikten yararlanılır. Bu gibi durumlarda uygulanan basit formüllerden biri Hull tarafından geliştirilmiştir.(1) Formülün ifadesi,

$$100(R-0,5)$$

N

şeklinde olup, R işin sıra numarasını, N sıralanan iş sayısını göstermektedir. Her işi ait R değeri formülde yerine konularak sıra numarasının karşılığı olan eşdeğer lineer puanı bulunur. Bu yoldan elde edilen sonuç

(1) Ayrıntılı bilgi için bk: J.L.OTIS-R.H.LEUKART, Job Evaluation,Prentice-Hall, 1954,s79.

larla,işlerin farklı kişiler tarafından takdir edilen sı-
ra numaralarının aritmetik ortalamaları alınarak bulunan
sonuçlar arasındaki fark pek azdır. Dolayısıyla aritmetik
ortalamalarla varılan sonuçların genellikle yeterli duyar-
lıkta olduğu söylenebilir.

e)-Bu aşamada işletmede her departman için yapılan
sıralamalar birleştirilir. Bunun için önce baştarafında
departmanların ismi bulunan boş sütunlardan oluşan bir
tablo hazırlanır. İlk sütunun ait olduğu departmandaki
işler yapılan sıralamaya göre yazılır. Sonra ikinci de-
partmandaki en zor iş birincideki en zor iş ile kıyasla-
narak belli bir sıraya yerleştirilir. İkinci departman-
daki diğer işler bu ilk kıyaslama esas alınarak sırala-
nır.Üçüncü departmandaki işler ilk iki departman ile ay-
nı yoldan kıyaslanarak sıralanır.v.b.Son kademedeki bu
işlemin departman amirlerinden oluşan bir heyet tarafın-
dan yapılması yerinde olur,

2- Sınıflandırma Sistemi

Bu sisteme derecelendirme sistemide denilir.Bu sis-
tem sıralama sistemine oranla biraz daha ayrıntılı bir
değerlendirmeyi mümkün kılabilir.Bu amaçla işlerin ve
tanımlamalarının birbirleri arasında mukayese edilebil-
meleri için bir kaç ücret derecesi veya grup tesbit edi-
lir. Her grubu ve derecelerini niteleyen tanımlamalar ya-
pılır. Örneğin;belirli bir işkolu içinde mevcut görevle-
ri sınıflandırmak üzere dokuz sınıf tesbit edilir.Sınıf
sayısının saptanmasından sonra her sınıfın nitelikleri-
belirleyen tanımlamalar yapılır.Bu tanımlamalar bir kaç
iş i içine alabilecek geniş kapsamda olmalıdır.İş tanım-
laması ile belirli bir iş tanımlanırken sınıflandırma
sistemi içindeki bir grup tanımlamasında o gruba gire-
cek işleri niteleyen genel bir tanımlama yapılmaktadır.
Sınıflandırma sistemine göre iş değerlendirmesi yapılır-
ken iki türlü hareket edilebilir.(1) Birinci şekilde iş-
yerinde mevcut işler önem sırasına göre sıralanır.Bu sı-

(1)Ferhat SENATALAR -Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler-
İstanbul-1978 s.346

ralama sonucunda işler uygun görülen sayıdaki sınıflar içine bölüştürülür. Sınıf sayısı işlerin nicelik ve niteliğine göre değişebilir. İkinci şekilde ise; önce sınıf tanımlamaları yapılır ve sınıf sayısı saptanır. Sonra işyerinde veya işkolunda mevcut işler nitelik ve kapsamlarına göre bu sınıflar içine yerleştirilir. Sınıflandırma sistemine göre bir iş değerlendirme düzeni kurulurken puan sistemi ile faktör mukayese sistemindende yararlanılabilir. Bu iki sistemle bulunan iş değerlerine göre, sınıf sayısı tesbit edilir ve işler değerlerine göre, bu sınıflar içine konulur.

Sınıflandırma sistemine göre iş sınıfları veya grupları tanımladıktan sonra iş değerlendirmesine geçilir. Bu amaçla önce işin tanımı okunur ve sonra iş grupları okunur iş uygun görülen grup içine alınır. Bir grup içinde yer alan işler arasında farklılık gözetilemez ve kök ücret açısından eşit olarak işlem yapılır. Sınıflandırma sistemi sıralama sistemine oranla daha gelişmiş bir sistemdir. İşler parçalarına ayrılmaksızın bir bütün halinde değerlendirilirler. Sistemin basit ve kolay uygulanabilir oluşundan sağlanacak yararlar yanında genel nitelikteki tanımlamalardan hareket edilmesi sebebiyle işlerin yeterli ölçüde ayrıntılı olarak incelenmesi ve değerlendirmesi mümkün olmayabilir. Ayrıca iş grupları açısından ayrı ayrı iş sınıflandırmaları yapmak gerekir. Örneğin; üretimde çalışanlar için ayrı bir sınıflandırma büro görevlerinde çalışanlar için ayrı bir sınıflandırma gereği gibi... Bazı görevlerin birbirine yakın iki grubunda özelliklerini taşıması sınıflandırmada güçlükler yaratır.

Sanayide çalışan işçilerin mesleki yetiştikliklerine göre sınıflandırılması konusunda fransız örneği ilginçtir. (1) Fransa'da 1945 yılında o devrin çalışma Bakanı M. Parodi tarafından sanayide çalışan işçileri üç ana kategori içinde toplayan bir mesleki sınıflandırma sistemi yürürlüğe konmuştur. Üç kategori içinde toplam yedi tip görev bulunmaktadır.

(1) Ferhat ŞENATALAR- Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler İstanbul-1978 s.348,349

İlk kademede görev alan "vasıfsız işçi" kategorisi için 100 emsal puanı verilmiştir. Örneğin ; sanayide vasıfsız işçilik için ödenen ücret saat başına 9 frank ise bu 9 frank 100 emsal değeri olarak hesaplanmakta ve bu hesaplama hareket ederek öteki gruplardaki işlerin parasal değeri bulunmaktadır. Saat ücreti 1.grup işçilik için 9 frank ise 5.grup işçilik için 9X1.40 =12,60 Frank olmaktadır. Görüldüğü gibi bu sınıflandırma mesleki yetişkinlikler arasında bir sıralama esası koyduğu gibi aynı zamanda her grup işçilik için bir ücret seviyesinde tesbit etmektedir. Bu yedi sınıflandırma içindeki işlerin genel tanımları şu şekildedir.

Vasıfsız İşçiler (manoeuvre ordinaire): Özellikle zorluğu olmayan, intibak yeteneği ve mesleki yetişkinlik gerektirmeyen basit işleri yapan kişilerdir.

Ağır İş Vasıfsız İşçileri (manoeuvre de force ou de gros travaux): Özellikle zorluğu olan bedeni güç gerektiren, intibak yeteneği ve mesleki yetişkinlik gerektirmeyen basit işleri yapan kişilerdir.

İhtisas İşçileri (ouvrier specialise): Kendilerinin bizzat özel ihtisasları olmayan birkaç saat veya birkaç günde yetişerek özel makinelerde rutin işleri yapan kişilerdir. Bu tanımlamada sözkonusu olan ihtisas, makinelerdeki özel çalışma nitelikleridir. Yapılan görevin özelliklerine göre bu kategori OS1 ve OS2 olarak iki gruba ayrılmaktadır.

Meslekli İşçi (ouvrier professionnel): Meslekli işçiler bir meslek öğrenmiş kalifiye işçilerdir. Mesleği öğrenim sırasında geçen çıraklık devresi genellikle bir "mesleki yeterlilik belgesi" ile belgelenir. Bir işe alınmada işletmelerde belirli bir süre denemeye tabi tutulurlar. Bu işçiler yaptıkları işler ve mesleki yetişkinliklerine göre OP 1 OP 2 OP 3 olarak üç gruba ayrılırlar. Bu yedi gruplamanın her işletmenin teknolojik özelliklerine cevap vermesi mümkün değildir. Bu nedenle gerek toplu sözleşmelerde ve gerekse işletme seviyesindeki anlaşmalarda bu yedi sıralamayı işyerlerinin ihtiyaçlarına uydurma amacıyla gerekli düzeltmeler yapılmaktadır.

Bununla beraber yapılan bu yedili sıralama sanayide istihdam edilen iş gücünü düzenli ve ülke çapında sınıflandırma amacıyla girişilen çalışmaların ilkinin teşkil etmiştir. Bundan sonra işletmeler kendi yapılarına uygun sınıflandırma sistemleri bulmuşlardır. Aşağıda iş sınıflandırmasına ait örnek şema halinde gösterilmiştir.

İş sınıfları	simgesi	emsal değeri
1)-Vasıfsız işçiler	M1	100
2)-Ağır iş vasıfsız işçileri.	M2	108
3)-İhtisas işçileri	OS1	121
4)-İhtisas işçileri	OS2	130
5)-Meslekli işçi	OP1	140
6)-Meslekli işçi	OP2	155
7)-Meslekli işçi	OP3	170

KAYNAK: François Sellier Andre Tiano, Economie du Travail, Paris, Themis, Presses Universitaires de France, 1962, s. 189-190

Milli ve İşkolu seviyesinde yapılan toplu sözleşmelerle iş kollarında çalışanların yaptıkları işler belirli bir düzen içine sokulabilmiştir. Bu çalışmalardan sonradır ki daha tatminkar çözümler bulmak amacıyla puan sistemi ve faktör mukayese sistemi ile iş değerlendirmesi, çalışmanın değerlendirilmesi gibi sistemlerin uygulanmasına da geçilmiştir. Sınıflandırma yöntemi daha çok büro işlerinin ve her düzeydeki yönetsel işlerin değerlendirilmesinde nispeten başarılı bir sistemdir. En yaygın uygulaması A.B.D sivil servis kuruluşlarında yapılmıştır. (1) Büro işlerini kapsayan bu sistemde tüm işler 18 sınıfta toplanmıştır. Her sınıf kendi içinde ayrıca alt sınıflara ayrılmıştır. Sınıflandırma yönteminin avantajı: basitliği değerlemenin çabuk yapılabilmesi ve esnekliğidir. Öteyandan, bedensel işlerde iş çeşidinin fazlalığı güçlük derecesi ile ücret arasındaki bağıntının duyarlı olma zorunluğu, üst yönetimin işçilere karşı yüklediği yasal yükümlülükler, sınıflandırma sisteminin başarısını engellemektedir.

(1) Doç. Dr. Müh. Bülent KOBU - Üretim Yönetimi - İstanbul - 1981 s. 616

3-Faktör Kıyaslama Sistemi

Faktör kıyaslama sistemi işleri faktörlerin değerine göre ölçen bir sistemdir. Bu sistemde kullanılan faktör sayısı ileride inceleyeceğimiz puan sistemine oranla daha azdır. Genellikle bu sayı dört ile yedi arasında değişir. Çoğunlukla kullanılan faktörler şunlardır : İş becerisi, düşünsel çaba, bedeni gayret, sorumluluk, çalışma şartları... Bu sistemin puan sisteminden farklılığı işlerin faktör puanlarına göre değil kilit işler için yapılmış bir değerlendirme cetveline göre değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Bu kilit (master) işler, değerlendirme cetveli üzerinde kilit işlerin faktör değerleri parasal olarak belirlenmiştir. Öteki işlerin faktörleri kilit işlerin faktör değerleriyle kıyaslanarak değerlendirilmektedir. Son zamanlarda fiyat artışlarının bu değerlendirme sistemini pek fazla etkilememesi amacıyla ücretler yerine puan değerleri kullanılması da olağandır. Bu sisteme göre iş değerlendirmesi yapılırken izlenen süreç puan sistemindeki aynıdır. Yapılacak işlerin sırası şu şekildedir :

- 1-İş faktörlerinin seçimi,
- 2-Kilit (master) işlerin seçimi,
- 3-Kilit işlerin iş faktörlerinin parasal değerinin saptanması.
- 4-İşlerin herbir faktörün parasal değerine göre sıralanması,
- 5-Kilit işler için bir faktör kıyaslama cetvelinin düzenlenmesi,
- 6-Öteki işlerin kilit işler yardımıyla değerlendirilmesi ve faktör kıyaslama cetveli üzerine oturtulması,
- 7-İşletmenin ücret yapısının oluşturulması, (1)

Belirtilen bu işlerde puan sisteminde olduğu gibi işyeri iş değerlendirme komitesince yapılır. Kilit işlerin iş faktörlerinin parasal değerlerinin saptanmasında Komite üyeleri önce işin toplam parasal değerini kendi görüşlerine göre faktörler arasında bölüştürürler.

(1) PLIPPO Edwin B., Principles of Personnel Management, New York, McGraw Hill Book Company, 1966 s.292

Kişisel görüşlere göre oluşturulan parasal değerlerin faktörler arasındaki dağılımı komitede görüşülür ve ortak sonuçlar saptanır. Bundan sonra işlerin parasal değerleri faktörler izinde değerlerine göre sıralanır. Bu sıralama işleminden sonra da kilit işler için bir faktör kıyaslama cetveli hazırlanır. Kilit işler dışındaki işlerde aynı işleme tabi tutularak faktör kıyaslama cetveli üzerine konulur. Böylece işletmede mevcut tüm işler faktör kıyaslama cetveli üzerine oturtulmuş olur. Faktör kıyaslama ve puan sistemi ile ilgili Mess Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikasının Metal Sanayii İş Gruplandırması (Değerlendirilmesi) ileride örnekleriyle açıklanacaktır.

4-Puan Sistemi Faktör kıyaslama gibi işlere sayısal değerler vererek işleri değerlemeye çalışan kantitatif bir sistemdir. İşler önceden tanımlanmış faktör dereceleri ile kıyaslanarak değerlendirilir.

Puan sistemi ilk kez A.B.D'de M.Lott adındaki araştırmacı tarafından ortaya atılmıştır. (1) Daha sonra Kress NEMA (National Electrical Manufacturers Association) ve NMTA (National Metal Trades Association) için geliştirdiği sistemlerde yöntemi bugünkü şekline getirmiştir. (2)

Puan sistemine göre iş değerlendirmesi yapabilmek için sıra ile şu işlerin yapılması gerekir:

- 1-İş faktörlerinin seçilmesi,
- 2-İş faktörlerinin derece ve değerlerini belirleyen gösterge tablosunun çizilmesi,
- 3-Bütün işlerin gösterge tablosundaki değerlere göre değerlendirilmesi,
- 4-Seçilen kilit işler için piyasa ücret araştırması yapmak,
- 5-İşletmenin ücret yapısını çizmek,
- 6-Ücret yapısının düzeltilmesi ve uygulamaya konması. (3)

(1),(2) Doç.Dr.Müh.Bülent KOBU -İretim Yönetimi- İstanbul 1981, s.619

(3) Ferhat SENATALAR -Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler-İstanbul,1978 s.350

İş faktörlerinin seçilmesi:Bu sistemde genellikle dört faktörü kullanılmaktadır.Bunlar,iş becerisi,sorumluluk,bedeni ve zihinsel gayret,çalışma şartlarıdır.Bu dört iş faktöründe kendi içinde parçalara ayrılmaktadır. Puan sisteminde kullanılacak faktörlerin seçiminde her işletmenin özelliği ve ihtiyaçları gözönünde tutulur. İşletmede çalışma şartlarının değişmesi halinde bu değişikliklerin faktörlere etkisi gözönüne alınarak gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Faktör Derecelerinin Belirlenmesi:Puan sistemi kurulurken faktörler öyle bir biçimde seçilmelidirki işletmede mevcut bütün işler bu faktörlerle ölçülebilsin.Bu konuda ilk iş toplam puan sayısını ne olacağının saptanmasıdır. Bundan sonra dört ana grupta toplanan faktörlerin toplam içinden ne oranları alacaklarının belirlenmesi gerekir.

İşlerin Değerlendirilmesi: Puan sistemine göre kullanılacak faktör değerlerini belirten tablonun ve her iş için iş şartnamesinin yapılmasından sonra iş değerlendirme süreci büyük ölçüde kolaylaşır.Bundan sonra yapılacak iş,iş şartnamesinin dikkatle okunmasından sonra sözkonusu işin her bir faktörde hangi derece içine girdiğinin saptanmasıdır. Sözkonusu işin tüm faktörler içindeki yeri saptandıktan sonra o işin toplam puan değeri kolaylıkla bulunur.İş değerlendirmesi sırasında kullanılan iş şartnamelerinin ayrıntılı olması değerlendirme işinin nesnelliğini artırır.Ancak değerlendirme komitesi üyelerinin iş değerlendirme sonuçlarının da etkiler.

Kilit İşler Piyasa Ücret Araştırması: İşletmedeki ücret yapısı belirlendikten sonra bu durumun piyasada geçerli olan ücretlerle de kıyaslama edilmesi gereklidir. Bu amaçla kilit işler için piyasada ödenmekte olan ücretlerin neler olduğunun bilinmesi için ücret araştırmaları yapılır.Bu durumda belirli işler için işletmede ödenmekte olan ücretler ile aynı işler için piyasada ödenmekte olan işleri birarada görmek mümkün olur.

Piyasa ücret araştırmaları yapılırken iş tanımlamaları arasında farklılıklar bulunup,bulunmadığının da saptanması gerekir.

İş değerlendirmesinin amacı eşit işe eşit ücret ödemek olduğundan bu inceleme özellikle gereklidir. Bu nedenle piyasa ücret araştırması yaparken incelenen işlerin içeriklerinin dikkatle incelenmesi, bu işleri yapan kişilerde aranan nitelikler arasındaki farklılıkların belirlenmesi, ve bu işler için çıplak ücretin yanında öteki ödemelerinde hesaba katılması gerekir. Piyasa ücret araştırmaları kılit işler için yapılabileceği gibi belirli personel gruplarını kapsayacak şekilde de yapılır.

Ücret Yapısının Çizilmesi: İş sınıflarının kurulması ve ücret sıralarının belirlenmesinden sonra işletmenin ücret yapısının çizilmesi mümkün olabilir. Genel olarak işler belirli gruplar teşkil etmek üzere bir arada toplanırlar. Bir sınıf içindeki işler aynı işlemi görürler. Puan sisteminde sınıf sayısı istenilen sayıda olabilir. Sınıf sayısının işletme içindeki işleri tutarlı bir biçimde gruplandırması gerekir. Sınıf sayısının çok olması halinde daha yaygın bir ücret yapısı söz konusudur. Sınıf sayısının az olması halinde ise daha sıkışık bir ücret yapısı ortaya çıkar. Yaygın bir ücret yapısı alçak basamaklı bir merdiven ve sıkışık bir ücret yapısı ise yüksek basamaklı bir merdiven görünümündedir. Yaygın bir ücret yapısı personele daha fazla ilerleme olanakları sağlarsa da ücret artışları küçük miktarlarda olacağından personel tarafından ilginç bulunmayabilir.

Ücret Yapısının Düzeltilmesi ve Uygulamaya Konması:

Belirtilen çalışmalardan sonra kurulan ücret yapısı, işletme içinde ücretlerin standart bir ölçüye göre ödenmesini sağlayan bir araçtır. Tüm ücretlerin yapılmış olan ücret yapısının sınırları içine oturması istenir. Ancak başlangıçta bazı ücretlerin bulundukları sınıfın ücretinden daha yüksekte olması olağandır. Bu ücretler sivri noktalar olarak belirlenir. Bu anlamda sivri noktalar olarak belirlenen ücretleri alan kişiler sisteme göre belirlenen ücretten daha fazla ücret alan kişilerdir. Maaş ve ücret idaresinin temel prensiplerinden biriside herhangi bir ücret sistemi yürürlüğe konduğunda hiçkimsenin ücretinde azaltma yapılmamasıdır. Sivri nokta teşkil e-

den ücretler o görevlerde çalışan kişilerin daha üst görevlere atanması veya yaşlılık ve benzeri nedenlerle işten ayrılmalarından sonra uygulamadan kaldırılabilir. İşletme içindeki tüm ücretlerin sistem içinde belirlenen esaslara göre arttırılması gerekir. Sistemin kuruluşu sırasında ücret grupları arasında kurulan dengeli ilişkilerin bozulmaması için ücret artışları yüzdeler halinde tüm ücret gruplarını kapsayacak şekilde yapılmalıdır.

V-METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMA FAKTÖR-PUAN SİSTEMİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi- nin nasıl yapıldığı ne gibi kavramlara ve ne gibi prensiplere dayandığı açıklanacaktır.

Bu sistemin hemen hemen bütün dünyada uzun süredir uygulanmakta olan iş değerlendirme kavram, prensip ve uygulamalarına dayalı olduğu söylenebilir. Sistem temelinde "işçilik" düzeyinde yapılan işlerin aralarındaki dereceleri ölçmektir. Sistemin hazırlanışında Türkiye şartları ve özellikle Metal Sanayi dalındaki işçiliklere ağırlık verilmiştir. Bununla birlikte sistemin her iş dalına uygulanabilir olmasına çaba gösterilmiştir. Sistemde dayatılan temel prensip, yapılan işin ve görevin karşılığı olarak alınacak ücretin işin güçlük derecesi ile orantılı veya en azından ilişkili olma hususudur. Bunun sonucu olarak sistem işleri,

- a)-Kalifiye ve standardize etmeyi,
- b)-ve güçlük derecelerine göre sıralayıp derecelmeyi ana hedef olarak almıştır.

Daha önce açıklanan dört sistemden birincisi daha çok küçük kuruluşlara, ikincisi resmi kuruluşlarla büyük ticari kuruluşlara uygun düşmektedir. Bu iki sistemde kalitatif yapıda olup, çok faktörün etkin olduğu durumlara elverişli değildir. Bu nedenle çalışmalara esas olarak puan sistemi ele alınmış olup, faktör mukayese sisteminde avantajlarından faydalanılmıştır. Metal sanayi iş gruplandırma sistemi esasları, sisteme ilişkin özellik ve kuralları açıkça belirtilmiş, puanlamaya esas teşkil edecek şekilde plastik işçiliği görevine ilişkin Şekil-5 de iş analiz ve değerlendirme formu örneği verilmiştir.

SİSTEME İLİŞKİN "METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMA FAKTÖR – PUAN SİSTEMİ"

1 – SİSTEMİN ESASLARI :

1. Öngörülen faktör-puan sisteminin amacı, yapılan işlerin gerektirdiği koşulları, zorlukları değerlendirmek ve ölçmektir.
2. Sistem, işi yapanı değil, işi değerlendirir. Sistem, değerlendirme sonucunu adetsel bir "toplam puan" değeri olarak verir. Bir işin toplam puan değeri ne derece yüksek ise, işin, o işi yapacak kişiden o derece yüksek nitelik veya sorumluluk veya çaba, veya zor iş koşullarına uyum veya bunların yüksek puan değeri veren herhangi bir kombinasyonu (karışımını) gerektirdiği anlaşılır.
3. Sistem, işleri toplam puanlarına göre tek tek değerlendirmeyip, toplam puanları Metal Sanayii İş Gruplandırması Puan Aralığı Çizelgesinde belirlendiği şekilde aralıklara ayırma yolu ile gruplar. Sistem, işleri dokuz gruba ayırmıştır. Bir işin toplam puanı ne derece yüksek ise, o işin "İş Grubu" da genelde o derece yüksek olur.
4. Sistemde, herhangi bir işin değerlendirilmesi dört gruba ayrılmış 12 faktör yardımı ile yapılır.

GRUP I – MAHARET

Faktörler

1. Öğrenim veya temel bilgi
2. Deneyim
3. Beceri
4. İnisiyatif ve çare buluculuk

GRUP II – SORUMLULUK

Faktörler

5. Makina, takım ve donanım sorumluluğu
6. Malzeme ve ürün sorumluluğu
7. Üretim sorumluluğu
8. Başkalarının iş güvenliğinden sorumluluk

GRUP III – ÇABA

Faktörler

9. Zihinsel çaba
10. Bedensel çaba

GRUP IV – İŞ KOŞULLARI

Faktörler

11. İşin doğurabileceği tehlikeler
12. Çalışma koşulları

5. Madde 4'de belirtilen 12 faktörden ilk dört faktörü oluşturan I.inci Grup, esas itibarıyla, o işin gereğince yapılabilmesi için işçinin önceden sahip olması gereken kişisel nitelikleri kapsamakta, geri kalan üç grup ise daha çok işin yapılması sırasındaki yükümlülük ve zorlukları belirtmektedir.

"Metal Sanayii İş Gruplandırma Faktör-Puan Plan"ında belirlenen faktörler, Ülkemizde geçerli genel düzeyler esas alınarak değerlendirilmiştir. Bu genel değerlendirme düzeyi dışındaki işyerlerine özgü farklılıklar değişik işyerinde aynı işin farklı derecelerden puanlandırılmasına ve ayrı gruplarda yer almasına neden olamaz.

6. Bir işin değerlendirilmesi için, "Faktör-Puan Sistemi Derece Tanımları" gözönüne alınarak bir "İş Analiz ve Değerlendirme Formu" doldurulur. Bu formda, o işi her faktör için bu sistemde bulunan beş dereceden hangisi en uygun şekilde belirliyor ise o dereceye ait olan puan değeri yazılır. Böylece, elde edilen 12 puan değeri toplanarak o işin "toplam puan"ı bulunur.
7. Bir işin "İş Grubu"nu tespit için, o işe ait toplam puanın "Metal Sanayii İş Gruplandırma Puan Aralığı Çizelgesi" içinde dahil olduğu puan aralığı tespit edilir. Toplam puan'ın dahil olduğu aralık o işin grubunu belirler.

8. Metal Sanayiindeki işlerden, yukarıdaki sistem ve yöntemle değerlendirilmiş olan 320 işin "İş Analiz ve Değerlendirme Form"ları ektedir.

- SİSTEME İLİŞKİN ÖZELLİK VE KURALLAR:

1. Sistemin Niteliği:
"Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi" veya kısaca "M.I.D.S." işlerin değerlendirilmesinde "puan sistemi"ni esas alarak, sistemin eki olarak verilen "Örnek İşler"e dayandırılmıştır. Bu bakımdan sistem, mukayese metodunu da içermektedir.
2. Örnek İşler:
Örnek işler, analizi, tarifi ve değerlendirilmesi M.I.D.S. esaslarına göre yapılmış ve dahil oldukları iş grupları tespit ve tayin edilmiş işler olup, henüz analizi ve tarifi yapılmamış işlerin M.I.D.S. esaslarına göre değerlendirilmesinde yardımcı ve örnek olarak kullanılırlar.
3. Diğer İşler:
Analizi, tarifi, değerlendirilmesi yapılmamış işler, M.I.D.S. esaslarına göre ve örnek işlerin yardımıyla gruplandırılır. Bir işin gruplandırılması için önce analiz ve tarifi yapılır ve içeriği en yakın örnek işin analiz ve tarifi ile de mukayese edilerek puanlandırılır ve aldığı toplam puana göre ait olduğu iş grubu tespit olunur.

Bir işin örnek iş ile mukayesesinde işin ünvanı değil, analizi ve tarifi esas alınır.

4. İşlerin Niteliğinin Değişmesi :
Otomasyon, mekanizasyon, modernleştirme, teknolojik gelişmeler v.s. gibi nedenlerle niteliği değişen işlerin yeni şartlara göre analizi, tarifi ve değerlendirilmesi yeniden yapılır ve M.I.D.S. esaslarına uygun olarak aldıkları toplam puana göre yeniden gruplandırılır.
5. Standardizasyon ve Sistemin Dengesi :
Sistemin yapısal amacı, işlerin Metal İşkolu ve ülke düzeyinde standardizasyonunun sağlanmasına yöneliktir.

Sistemde, örnek işler arasında kuşulu bulunan dengeli ilişkilerin bir bütün olarak korunması esastır. Bu nedenle işyerlerinde örnek işlerde farklılıklar yaratılmaz.

Ancak 4'üncü maddede belirtilen durumlarda ortaya çıkacak değişiklikler nedeni ile ekteki örnek işler M.I.D.S. esaslarına uygun olarak yeniden işkolu düzeyinde değerlendirilir ve gruplandırılır.

6. Örnek İşlerin Tarif ve Analizlerinin Amaç ve Kapsamı :
Örnek işlere ait "İş Analiz ve Değerlendirme Formu"nda yer alan unsurlar yalnızca M.I.D.S. esaslarına göre bu işlerin değerlendirilmelerini sağlamaya yönelik olup, işler arasındaki fark veya eşdeğerlilikleri sistem çerçevesinde belirtmeye ancak gerekli ve yeterli temel iş unsurlarından ibarettir.

"İş Analiz ve Değerlendirme Formu"nda yazılı tarifler işin yapılış yöntemi ve şekillerini içeren ayrıntıları belirtmez.

7. Örnek İşler ile İlgili Ortak Kurallar:
Bir işin ve görevin tam olarak yapılabilmesi için gerekli olan iş öncesi hazırlıklar, işlem sırasındaki ayrıntılar ile, işin bitiminde çalışılan yer, tezgâh, parça, ürün üzerinde yapılması işin yapısından ileri gelen veya işin tamamlayıcısı olan sökme, takma, işleme, temizleme, yağlama, kaldırma, yerleştirme, taşıma, koruma, işyerinin ve işin temizlenmesi ve düzenli tutulması v.s. gibi işler ile ayrıntılar ve diğer çalışanlar ile yapılması gerekli işbirliği "İş Analiz ve Değerlendirme Formları"nda teker teker yazılmamış olsa bile işin muhtevasına dahildir ve "İş Analiz ve Değerlendirme Formu"nda yazılı olmadıkları gerekçesi ile yapılmalarından kaçınılamaz.

8. İşin Bütünlüğü :
12 faktör esasına dayalı Metal Sanayi İş Gruplandırma sisteminde, "İş Analiz ve Değerlendirme Form"larında yer alan iş tarifleri ile faktör dereceleri açıklamaları, yani, "unsurlar" bağımsız parçalar olmayıp birbirini bütünlükleyerek işin tüm yapısını beraberce oluştururlar. Bu bakımdan işin bir veya birkaç özelliği, işin tüm yapısından ayrı olarak mütalaa edilemez.

9. Derece Tanımlarına Uygunluk :
İşin bir faktörünün değerlendirilmesinde, iş analizinde o faktör için açıklanmış olan unsurların, yine o faktöre ilişkin derece tanımlarından birine aynen uyması, yani o derece tanımındaki tüm husus ve şartları aynen kapsaması gerekmektedir. Derece tanımlarındaki hususlardan birinin, ele alınan işin o faktörü için ağırlık taşıması, veya işin o faktörüne ilişkin özellik ve unsurlarının derece tanımlarındaki birkaç husus ve şartın bir kombinasyonu karşılığı olması, değerlendirmede uygun derecenin belirlenmesi için yeterlidir.

3. METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMASI FAKTÖR VE PUAN PLANI

FAKTÖR GRUPLARI

GRUP AĞIRLIKLARI

DERECELER

GRUP I – MAHARET FAKTÖRLERİ

(% 40) 400 TOPLAM PUAN

- | | | |
|---------------------------------|---------|-----|
| 1. ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ | (% 25) | 150 |
| 2. DENEYİM | (% 10) | 100 |
| 3. BECERİ | (% 7,5) | 75 |
| 4. İNİŞİYATİF VE ÇARE BULUCULUK | (% 7,5) | 75 |

I	II	III	IV	V
30	60	90	120	150
20	40	60	80	100
15	30	45	60	75
15	30	45	60	75

GRUP II – SORUMLULUK FAKTÖRLERİ

(% 20) 200 TOPLAM PUAN

- | | | |
|--|-------|----|
| 5. MAKİNA-TAKİM VE DONANIM
SORUMLULUĞU | (% 5) | 50 |
| 6. MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU | (% 5) | 50 |
| 7. ÜRETİM SORUMLULUĞU | (% 5) | 50 |
| 8. BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN
SORUMLULUK | (% 5) | 50 |

I	II	III	IV	V
10	20	30	40	50
10	20	30	40	50
10	20	30	40	50
10	20	30	40	50

GRUP III – ÇABA FAKTÖRLERİ

(% 20) 200 TOPLAM PUAN

- | | | |
|-------------------|--------|-----|
| 9. ZİHİNSEL ÇABA | (% 10) | 100 |
| 10. BEDENSEL ÇABA | (% 10) | 100 |

I	II	III	IV	V
20	40	60	80	100
20	40	60	80	100

GRUP IV – İŞ KOŞULLARI FAKTÖRLERİ

(% 20) 200 TOPLAM PUAN

- | | | |
|---------------------------------------|--------|-----|
| 11. İŞİN DOĞURABİLECEĞİ
TEHLİKELER | (% 10) | 100 |
| 12. ÇALIŞMA KOŞULLARI | (% 10) | 100 |

I	II	III	IV	V
20	40	60	80	100
20	40	60	80	100

TOPLAM

(%100) 1000 TOPLAM PUAN

GRUP I – MAHARET (% 40) 400 PUAN

1. ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ (150 PUAN)

Bu faktörde işin gereği gibi yapılabilmesi için gerekli olan iş bilgisinin derecesi ölçülür.

Bu bilgilerin resmi veya resmî olmayan bir öğrenim kurumunda öğrenilmesi zorunluluğu yoktur.

METAL SANAYİİ İŞ GRUPLANDIRMASI PUAN ARALIĞI ÇİZELGESİ

Derecelerde belirtilen işler, bir ölçüt niteliğindedir, bu düzeyler mümkün olan tüm hallerde göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. Bakılmaksızın eşdeğer eğitim düzeyinin tayini mümkündür. İşin niteliği itibarıyla işbaşında çalışarak öğrenilmesi mümkün olan işlerde işin öğrenimi yoluyla gerçekleştirilebilir. İşin niteliği de göz önünde tutulur.

		DERECE	PUAN
İşkolü öğreniminden sonra, oryantasyon veya işbaşında işin yapılarak gözetilerek ve uygulanması yaptırılarak kısa bir öğretim ile yapılabilen işler.		I	30
İşkolü öğreniminden sonra işin yapılmasının ve uygulanmasının belli bir düzey ve süre içinde işbaşında eğitim yolu ile öğrenilmesi mümkün olabilecek işler.		II	60
İşkolü öğreniminden sonra, işin yapılabilmesi için gerekli öğrenim kurumsal ve uygulamalı olarak kısa süreli eğitim programları ile yapılabilen işler. (a)		III	90
I	300'den az – 300		
II	301 – 365		
III	366 – 430	IV	120
IV	431 – 495		
V	496 – 560		
VI	561 – 625	V	150
VII	626 – 690		
VIII	691 – 755		
IX	756 – ve yukarı		

(a) Eğitim programları, işbaşında verilecek iş bilgileri, çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından belirlenmiş eğitim süreleri ve programları ile değerlendirilmelidir.

GRUP I – MAHARET (% 40) 400 PUAN

1. ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ (150 PUAN)

Bu faktörde işin gereği gibi yapılabilmesi için gerekli olan iş bilgisinin derecesi ölçülür.

Bu bilgilerin resmi veya resmi olmayan bir öğrenim kurumunda öğrenilmesi zorunluluğu yoktur.

Derecelerde konulan öğrenim düzeyleri, gerekli bilgilerin ölçülebilmesi için bir ölçüt niteliğindedir; bu düzeyler mümkün olan tüm hallerde, gerekli iş bilgisinin kazanılma yollarına bakılmaksızın eşdeğer eğitim düzeyinin tayininde kullanılır. İşin niteliği itibarıyla işbaşında çalışarak öğrenilmesi mümkün olan işlerde işin öğrenimi için gerekli olan fiili çalışma süresi de gözönünde tutulur.

	DERECE	PUAN
İlkokul öğreniminden sonra, oryantasyon veya işbaşında işin yapılışı gösterilerek ve uygulaması yaptırılarak kısa bir öğretim ile yapılabilecek işler.	I	30
İlkokul öğreniminden sonra işin yapılışının ve uygulanmasının belli bir düzen ve süre içinde işbaşında eğitim yolu ile öğretilmesi-mümkün olabilecek işler.	II	60
İlkokul öğreniminden sonra, işin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin kuramsal ve uygulamalı olarak kısa süreli eğitim programları ile verilmesi gerekli işler. (x)	III	90
Bazı mesleki bilgilere ait temel kavramların bilinmesi gerekli işler (Resmi öğretim meslek okullarının orta düzeyleri veya buna eşdeğer olabilecek resmi veya resmi olmayan düzenli programlar ile kuramsal ve uygulamalı yapılan öğretimler).	IV	120
Lise, Endüstri Meslek Liseleri, Tekniker Okulları veya eşdeğer düzeyde bilgilere sahip olunmasını gerektiren işler.	V	150

- (x) Eğitim programları çerçevesinde verilecek iş bilgileri, çeşitli kurum ve kuruluşlarca belirlenmiş eğitim süreleri ve programlarına eşdeğer düzeyde düşünülmelidir.

2. DENEYİM (100 PUAN)

Bu faktör temel bilgiler veya gerekli öğrenimin kazanılmasından sonra işin istenilen kalite ve miktarda yapılmasını ve sorumlulukların tam bir şekilde kavranılarak yürütülebilmesi için gerekli deneyim süresini belirler.

	DERECE	PUAN
	I	20
	II	40
	III	60
	IV	80
	V	100

3. BECERİ (75 PUAN)

Bu faktör, gerekli bilgi ve deneyimden bağımsız olarak, kullanılan makina, takım ve donanım ile üzerinde çalışılan parça, yarımamül ve malzemelerin hassasiyet ve diğer özelliklerine bağlı olarak işin yapılması sırasında gösterilmesi gerekli olan özel bedensel ve zihinsel yetenekleri belirtir. İşin yapılması esnasında gereken el, göz, ayak gibi uzuvlar arasındaki koordinasyonun karmaşıklık ve zorluk derecesi de gözönüne alınır.

	DERECE	PUAN
İşinde yeterli bilgi ve deneyimi olan herkesin yapabileceği cinsten, özel bir beceri gerektirmeyen basit işler.	I	15
Basit alet, donanım ve tezgahlar ile hassas olmayan parçalar üzerinde çalışırken veya hassas olmayan işler yaparken birkaç uzun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	II	30
Basit alet, donanım ve tezgah kullanılmakla beraber hassas parçalar üzerinde çalışırken veya hassas bir iş yaparken birkaç uzun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	III	45
Karmaşık yapılı alet, donanım ve tezgah kullanarak hassas parçalar üzerinde çalışırken veya hassas işler yaparken birkaç uzun koordineli bir şekilde kullanılmasını gerektiren işler.	IV	60
Çok özel araçlar kullanırken veya çok hassas parçalar üzerinde çalışırken birkaç uzun en yüksek düzeyde koordinasyonunu gerektiren işler.	V	75

4. İNİSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK (75 PUAN)

Bu faktör, işin gerektirdiği karar verme, çare buluculuk ve bağımsız hareket edebilme kabiliyetlerini ölçer. İşin gerektirdiği muhakeme kullanım, görüş zekası ve mantık dahilinde bağımsız bir şekilde hareket edebilme nitelikleri bu faktör içinde değerlendirilir.

İNİSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK (50 PUAN)

Bu faktör, işin yapılmasında kullanılan veya kontrol altında bulundurulmuş alet, makine veya donanımın bakım ve onarım için gerekli olan sorumluluğu ölçer. (Bakım, onarım ve kontrol işlerinde, işinde çalışan makine ve donanımın alet sorumlulukları bu faktörde değerlendirilir.)

	DERECE	PUAN
Karar verme niteliği olmayan, konulan esas ve talimatlara uygun olarak yapılır işler.	I	15
a) Basit mukayese, seçme ve ayırma kararları vermenin gerekli olduğu işler, b) El aletleri ve basit makineler kullanılarak hassas olmayan parçalar üzerinde nezaret altında yapılan işler.	II	30
Çalışma usulleri tesbit edilmiş olmakla beraber konulan kalite ve tolerans sınırları gözönüne alınarak birbirine bağlı planlamaların yapıldığı ve yapılan ölçme ve kontrollara göre karmaşık olmayan bağımsız kararların verildiği işler.	III	45
Çalışma usulleri tesbit edilmiş olmakla beraber, karmaşık yapılı makine ve cihazlar kullanılırken veya hassas işler üzerinde çalışılırken planlama ve düzenleme kararlarının verildiği işler.	IV	60
Çok karmaşık yapılı makine, cihazlar, makine grupları veya donanımları kullanılırken veya çok hassas işler üzerinde çalışılırken çok önemli kararların ortaya çıkan şartlara göre verildiği işler.	V	75

B. MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU (50 PUAN)

GRUP II – SORUMLULUK (% 20) 200 PUAN

5. MAKİNA, TAKIM VE DONANIM SORUMLULUĞU (50 PUAN)

Bu faktör, işin yapılmasında kullanılan veya kontrol altında bulundurululan alet, makina veya donanımın hasara uğramaması için gerekli olan sorumluluğu ölçer. (Bakım, onarım ve kontrol işlerinde, üzerinde çalışılan makina ve donanıma ait sorumluluklar bu faktörde değerlendirilir.)

	DERECE	PUAN
Üzerinde çalışılan makine, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar ver- ebilme olasılığı az veya sınırlıdır.	I	10
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar ver- me olasılığı vardır. Ancak, hasarın fark edilmesi kolaydır ve zararı azdır.	II	20
Kullanılan makina, takım ve donanımın hasar ve kayba uğraması olasılığının olmadığı veya çok az olduğu işler.	III	30
Üzerinde çalışılan ve fazla hassas olmayan makina, tezgah ve do- nanımın arızalarını zamanında farketmek, kullanılan el aletleri ve ölçü aletlerini hasardan korumak.	IV	40
Sorumlu olarak, kullanılan hassas tezgah, makina, donanım veya hassas ölçü aletlerini hasardan korumak.	V	50
Sorumlu olarak, yüksek hızlarla çalışan karmaşık veya hassas ma- kine ve üretim donanımını hasardan korumak.		
Sorumlu olarak, karmaşık ve çok hassas makina, makina grubu ve- ya donanımını hasardan korumak; zararı önlemek için derhal ted- bir alınması gereken işlerde, süratle değişen şartları yakinen takib- ederek donanımı zarardan korumak.		

6. MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU (50 PUAN)

Bu faktör, üzerinde çalışılan hammaddenin israfını, yarımamul ve üretilen ürünün kaybını veya hasara uğramasını önlemek sorumluluğunu ölçer. Bu faktör değerlendirilirken en çok ilgisizlik, dikkatsizlik ve hata sonucunda meydana gelebilecek zararlar ile bunların olasılık dereceleri ve meydana gelebilecek zararın giderilip giderilemeyecek nitelikte olup olmadığı gözönüne alınır.

	DERECE	PUAN
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar ver- ebilme olasılığı az veya sınırlıdır.	I	10
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye zarar ver- me olasılığı vardır. Ancak, hatanın farkedilmesi kolaydır ve zamanında mü- dahale sonucu zarar sınırlı kalabilir.	II	20
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme ve hammaddeye zarar verme olasılığı vardır. Ancak, hatanın farkedilmesi kolay olmadığından müdahale- de gecikme sonucu zararın derecesi önemli olabilir.	III	30
Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme veya hammaddeye önemli öl- çüde zarar verme olasılığı vardır. Hatanın farkedilmesinin zorluğu, üzerin- de çalışılan ürün veya ürünlerin büyük miktarda ve/veya değerli olması so- nucunda önemli zararlar meydana gelebilir.	IV	40
Üzerinde çalışılan çok değerli ve/veya önemli miktarda ürüne, malzeme ve- ya hammaddeye çok büyük ölçüde zarar verme olasılığı vardır. Üretim temposunun yüksekliği, hataların farkedilmesinin zorluğu ve/veya üzerinde çalışılan ürünün çok değerli olması sonucu büyük zararlar meydana gelebi- lir.	V	50

B. BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK (50 PUAN)

7. ÜRETİM SORUMLULUĞU (50 PUAN)

Bu faktör üretim kapasitesinin, işlem veya makinaların standart hız ve tempolarının devam ettirilmesi sorumluluğunu ölçer. (Üretim hattında bulunan makina ve tezgahların bakım ve onarım işleri ile üretime giren malzemenin kontrol işleri, fonksiyonlarına göre üretimle doğrudan ilgili olarak kabul edilir.)

	DERECE	PUAN
Üretimle doğrudan ilgili olmayan işlerde çalışmak.	I	10
a) Üretimle doğrudan ilgili işlerde yardımcı olarak çalışmak, b) Üretimle doğrudan ilgili olmayan işlerde sorumlu olarak çalışmak.	II	20
Üretimle doğrudan ilgili işlerin sorumlusu olarak (Yalnız veya ufak bir ekip halinde) çalışmak.	III	30
Üretimle doğrudan ilgili grup halindeki çalışmalarda grup tempo veya verimini aksatmayacak şekilde çalışmak.	IV	40
Seri üretim hatları içinde üretim temposunu aksatmayacak şekilde uyumlu olarak çalışmak.	V	50

8. BAŞKALARININ İŞ GÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK (50 PUAN)

Bu faktör, işin gereği olarak, işin yapılacağı yerde veya civarında çalışanların veyahut yapılan işin sonucu itibariyle diğer kimselerin zarar görmesine yol açmamak ve onları korumak için gösterilmesi gerekli dikkat ve özen ile muhtemel kazaların sonuçlarını ölçer.

	DERECE	PUAN
İşin yapıldığı yerin diğer çalışma yerlerinden ayrılmış olduğu, ve diğer kişilerin iş güvenliğine zarar vermenin veya çalışılan makina, hammadde ve malzemenin türü itibariyle başkalarının iş güvenliğini etkilemenin söz konusu olmadığı veya çok az olasılığın bulunduğu durumlar.	I	10
Ortak çalışma mahallerinde çeşitli tezgah, makinalar, hammadde veya malzemelerle çalışırken, civarda çalışan, bulunan veya yardım edenlerin iş güvenliğine zarar vermenin söz konusu olabileceği durumlar.	II	20
a) Ortak çalışma mahallerinde elektrik ile veya mekanik hareket eden donanım veya vasıtaların kullanılması, bunlarla malzeme, hammadde taşınması, kaldırılması, yerleştirilmesi, istiflenmesi gibi hususlar,	III	30
b) Elektrikli veya mekanik tesisat ve donanımların bakımı, onarımı, ayarı veya yapımı sonucu ortaya çıkabilecek hatalar ile diğerlerinin iş güvenliğine zarar vermenin söz konusu olduğu durumlar.	V	100
Ciddi tehlike doğurabilecek, donanım, tesisat, malzeme veya makinelerle bir ekip halinde veya yardımcılarla çalışırken ekip mensupları, yardımcıları veya diğerlerinin iş güvenliğinin sağlanması veya sağlıklarının korunmasından sorumlu olunan durumlar.	IV	40
Aynı anda çok sayıda kişiyi veya bir tesisi ciddi surette etkileyecek yanıcı, yakıcı, patlayıcı maddeler, basınçlı tanklar, büyük kapasiteli tehlikeli madde tankları veya büyük kapasiteli ergitilmiş metaller ile çalışmanın ve diğerlerinin iş güvenliğine veya sağlığına zarar verebilmenin söz konusu olduğu durumlar.	V	50

GRUP III – ÇABA (% 20) 200 PUAN

9. ZİHİNSEL ÇABA (100 PUAN)

Bu faktör, işin gereği gibi yapılabilmesi için harcanacak zihinsel çabanın derecesini ölçer.

	DERECE	PUAN
Çok basit, rutin dahi olmayan işlerin yapılması için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	I	20
Belli standartlar çerçevesinde, rutin ve basit işlerin yapılması için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	II	40
Mevcut verileri izlemek, kontrol etmek, ayarlamak ve uygulamak için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	III	60
Mevcut verilere göre hesaplamalar ile, ölçme ve kontroller yaparak, elde edilecek sonuçlara göre işleri düzenlemek ve yapmak için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	IV	80
Mesleki bilgileri kullanarak, seçeneklerin sözkonusu olabileceği değerlendirme, plânlama, hesaplama ile sonuçların kontrolünü ve uygulamasını yapacak düzeyde zihinsel çaba.	V	100

GRUP IV - İŞ KOŞULLARI (% 20) 200 PUAN

10. BEDENSEL ÇABA (100 PUAN)

Bu faktör, normal tempoda çalışma ile işin yapılabilmesi için gereken bedensel çaba derecesini ölçer. Bedensel çaba derecesinin belirlenmesinde, maruz kalınan vücut şekilleri, yapılan hareketler, kaldırılan ağırlık, harcanan güç ile bunların sıklığı ve sürekliliği gözönünde tutulur. Bütün bu hususlarda ortalama durumlar esas alınır.

	DERECE	PUAN
Çalışma süresinin büyük kısmında oturarak, zaman zaman ayakta veya yürüyerek, sadece küçük kas gruplarını kullanarak hafif el aleti veya malzeme ile çalışmak.	I	20
Çalışma süresinin büyük kısmında ayakta, zaman zaman oturarak sadece küçük kas gruplarını kullanarak hafif el aleti veya malzeme ile çalışmak.	II	40
Sürekli ayakta, zaman zaman oldukça ağır parçaları kaldırıp yerleştirmek, itmek, çekmek vb. işleri yapmak. Bunları yaparken sırt ve bacaklardaki ağır kas gruplarını kullanmak.	III	60
Ayakta ve çeşitli vücut pozisyonlarında zaman zaman ağır parçaları kaldırıp yerleştirmek, itip çekmek vb. işleri yapmak. Bunları yaparken ağır kas gruplarının bir veya birkaçını bir arada kullanmak.	IV	80
Çalışma süresinin büyük kısmında çok ağır parçaları kaldırmak, yerleştirmek, çekmek, itmek vb. işleri çeşitli ve güç vücut pozisyonlarında, zaman zaman statik tutma işleri de yaparak gerçekleştirmek. Bunları yaparken ağır kas gruplarını uzun süreli kullanmak.	V	100

GRUP IV – İŞ KOŞULLARI (% 20) 200 PUAN

11. İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER (100 PUAN)

Bu faktörde bütün iş güvenliği kurallarının dikkatle uygulanmasına rağmen, işin yapısından ileri gelebilecek olağan kazalar ve sıhhi sakıncalar ile bunların şiddet dereceleri gözönüne alınır
O işte daha önce hiçbir kaza olmamış olsa dahi, meydana gelebilecek muhtemel kazalar gözönünde bulundurulur.

	DERECE	PUAN
Ezik, çizik, sıyrık ve basit yanık gibi hafif yaralanmalara nadiren yol açabilecek işler.	I	20
Ezik, çizik, sıyrık, burkulma, incinme ve basit yanık gibi hafif yaralanmalara yolaçabilecek işler.	II	40
Derince kesiklere, düşme ve düşürmelerden ileri gelebilen ciddi incinme ve eziklere, kırıklara ve ağır yanıklara yolaçabilecek işler.	III	60
Uzuvlardan herhangi birinde sürekli sakatlık doğurabilecek işler.	IV	80
Vahim sonuçlar doğurabilecek işler.	V	100

12. ÇALIŞMA KOŞULLARI (100 PUAN)

Bu faktör, işin yapıldığı ortamın koşullarını (iş tehlikeleri ve kazaları hariç olmak üzere) ve bu koşulların çalışanı ne derecede rahatsız ettiğini ölçer. Bu arada toza, pislığe, rutubete, titreşime, dumana, soğuğa, sıcağa, gürültüye vb. maruz kalmanın şiddeti ve sürekliliği gözönüne alınır. Değerlendirmede ortalama koşulları en iyi ifade eden faktör derecesi seçilir.

	DERECE	PUAN
Büro ve benzeri bir ortamda çalışmak.	I	20
Üretim yapılmayan veya bakım, onarım veya hafif montaj işlerinin yapıldığı ortamlar ya da benzeri ortamlarda çalışmak.	II	40
Makinaların çalıştığı veya bunların doğurabileceği koşullara eşdeğer diğer koşulların bulunabileceği ortamda; ya da aralıklı açık hava koşullarına maruz kalarak çalışmak.	III	60
Açık havada veya zor şartlar altında çalışmak.	IV	80
Çalışma şartlarının çok ağır olduğu veya çok rahatsızlık verdiği ortamlarda çalışmak.	V	100

NAPARYET GRUPLU

1	ÇOKTANIM VEYA YENİLEME	V	150
2	DEĞİŞİM	III	60
3	YENİLEME	IV	80
4	YENİLEME VE YENİLEME	IV	80

Plastik hammaddeleri, çeşitli plastik malzemelerin çalışma prensipleri ve plastik hammaddelerin farklılıkları hakkında geniş bilgi sahibi olmak.

Gerekli teknik bilgilerin taranıp öğrenilmesi sonra çeşitli plastik malzemelerin farklı 3 ya da 500 g ağırlıkta sahip olmak.

Ara malzeme, yan malzeme ve kalıp ayarlarını yapabilmek, hammaddelerin özelliklerini bilmekten, malzemelerin özelliklerini öğrenmek, malzemelerin kullanılabildiği ve kullanılmadığı yerleri bilmek.

Üretim süreci içinde değişiklik gösteren durumları tespit edebilmek, ara malzeme, yan malzeme ve kalıp ayarları ile hammaddelerin kullanılması için gerekli bilgiyi edinmek.

İŞ ANALİZ VE DEĞERLENDİRME FORMU

İŞİN UNVANI: PLASTİK İŞÇİLİĞİ - A

İŞİN TOPLAM PUANI: 680

İŞİN PUAN GRUĞU ARALIĞI: 626/690

İŞ GRUBU: VII

Plastik makinaları ile sürekli bir şekilde plastik mamul üretiminden sorumlu olarak genel nezaret altında çalışmak. Bu amaçla kalıbı makınaya bağlamak; kalıp, ana üretim makinası ve yan makinaların ayarlarını, mamul şekli, hammadde, makina ve kalıba göre yapmak; gerektiğinde hammadde hazırlama yan tesislerini çalıştırmak, malzeme hazırlamak ve ön kurutma işlemlerini yapmak; makina ve kalıbın rejim sıcaklıklarını ayarlayarak üretime hazır hale getirmek; malzeme akışını sağlamak, üretimi rejim haline getirene kadar makınayı devreye alma işlemlerini ve deneme üretimini yapmak, mamulü kontrol ederek seri üretimi başlatmak, gerektiğinde mamul bünyesine girecek parçaları kalıba yerleştirmek, mamulleri atölye içinde istenen yerlere taşımak ve istiflemek, üretim sırasında periyodik olarak mamul kalitesini kontrol ederek gerekli düzeltmeleri yapmak; üretimi durdurmak için gerekli işlemleri, arıza durumunda ise, gerekli müdahaleleri yapmak ve amirine bildirmek; makine ve kalıpta meydana gelebilecek arızalara karşı gereken önlemleri düşünmek ve amirine ileterek uygulamak; iş bitiminde kalıbı sökmek, kalıbın ve makinanın günlük bakım ve temizliği yapmak, hammaddeden doğan aksaklıkları ve bunlarla ilgili çözümleyici önerileri amirine iletmek.

KULLANILABİLECEK MAKİNA - DONANIM VE MALZEMELER :

Profil ekstrüzyon hatları, folyo ve levha tesisleri, şişirme makinaları, enjeksiyon makinaları, vakumla şekil verme makinaları, hammadde hazırlama makinaları, kırma makinaları, polyester ve poliüretan kalıplama makinaları vb. ana plastik makinaları ile bunlara ait soğutma, çekme, kesme, delme, kaplama, mekanik işlem, baskı, kaynatma, şekil verme, sarma, ara taşıma, yapıştırma, ambalajlama vb. yan makinaları; çeşitli kalıpları taşıma araçları; çeşitli el aletleri ve plastik hammaddeler.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERGİCERLERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	
MAHARET GRUBU				
1	ÖĞRENİM VEYA TEMEL BİLGİ	V	150	Plastik hammaddeleri, çeşitli plastik makinalarının çalışma prensipleri ve plastik mamul üretimi hakkında geniş bilgi sahibi olmak.
2	DENEYİM	III	60	Gerekli temel bilgilerin kazanılmasından sonra çeşitli plastik makinalarında 3 yıl fiili iş deneyimine sahip olmak.
3	BECERİ	IV	60	Ana makina, yan makinalar ve kalıp ayarlarını yapabilmek, hammadde özelliklerini kokusundan, makinaların aksaklıklarını çalışma sırasındaki seslerinden anlayabilmek ve nedenlerini bulabilmek.
4	İNİSİYATİF VE ÇARE BULUCULUK	IV	60	Üretim süreci içinde değişiklik gösteren durumları değerlendirerek ana makina, yan makinalar ve kalıp ayarları ile hammadde katkı maddeleri konularında karar vermek.

SIRA NO	FAKTÖRLER	DEĞERLENDİRME		FAKTÖR DERECELERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL OLAN UNSURLAR
		DERECE	PUAN	
SORUMLULUK GRUBU				Kalıp bağlama ve üretim sırasında yapılacak hatalarla kalıp ve makinalarda hasara neden olabilmek. Makina ve kalıpların yanlış ayarlanması veya hatalı üretimin zamanında farkedilmemesi sonucu malzeme ve ürün kaybına neden olabilmek. Kalıp bağlama ve seri üretime hazırlama işlemlerini belirlenen sürelerde yapmayarak üretimin aksamasına yol açabilmek. Kalıp bağlama, sökme, taşıma sırasında nadiren, birlikte çalışanlara zarar verebilmek.
5	MAKİNA TAKİM VE DONANIM SORUMLULUĞU	III	30	
6	MALZEME VE ÜRÜN SORUMLULUĞU	III	30	
7	ÜRETİM SORUMLULUĞU	III	30	
8	BAŞKALARININ İSGÜVENLİĞİNDEN SORUMLULUK	II	20	
ÇABA GRUBU				Kalıp bağlamak, kalıp-makina-malzeme-mamul şekline göre ana ve yan makinaların ayarlarını yapmak ve üretimin sürekliliğini sağlayabilmek için zihinsel çaba harcamak. Genellikle ayakta, kalıp sökme-bağlama sırasında el aletleri kullanarak çeşitli vücut pozisyonlarında çalışmak.
9	ZİHİNSEL ÇABA	III	60	
10	BEDENSEL ÇABA	II	40	
İŞ KOŞULLARI GRUBU				Kalıp değiştirme ve üretim sırasında ezik, el sıkıştırma, kesik, burkulma ve hafif yanık gibi kazalara uğrayabilmek. Sıcak, gürültülü, kokulu ve kimyasal tozların bulunabileceği bir ortamda çalışmak.
11	İŞİN DOĞURABİLECEĞİ TEHLİKELER	III	60	
12	ÇALIŞMA KOŞULLARI	IV	80	
İŞİN TOPLAM PUANI			680	

Bir işletmede "Metal Sanayi İş Gruplandırması" sistemi ile yapılan iş değerlendirmesi sonucu aşağıda belirtilen işlerin grupları tesbit olunmuştur. Sayfa 63 ve 64 'de Plastik işçiliği için iş analiz ve değerlendirme formu görülmektedir. Bu formla yapılan değerlendirme sonucu plastik işçisinin 680 toplam puanla VII'ninci grupta olduğu saptanmıştır.

Bir işletmede yapılan iş değerlendirmesi sonucu tesbit olunan grup tablosu:

GRUPLAR	GÖREVLER
I	TEMİZLİKÇİ
II	KAUÇUK KESME İŞÇİSİ LASTİK TRASÇISI SÜBAP HAZIRLAMA İŞÇİSİ
III	HAMMADDE İŞÇİSİ LASTİK YAPIM SERVİSÇİSİ İÇ LASTİK KONTROL İŞÇİSİ
IV	HAM LASTİK TAMİRCİSİ PİSMİS LASTİK TAMİRCİSİ YAĞLAMA İŞÇİSİ BANT İMAL MAKİNESİ OPERATÖRÜ
V	DELGİ OPERATÖRÜ STOK KONTROL MEMURU HABERLEŞME MEMURU
VI	LASTİK İMAL OPERATÖRÜ KAYNAKÇI TEZGAH OPERATÖRÜ TESVİYECİ
x VII	PLASTİK İŞÇİSİ KAZAN OPERATÖRÜ KALIPÇI MİKSER OPERATÖRÜ

VIII

MEKANİK BAKIM USTASI

ELEKTRİK BAKIM USTASI

ELEKTRONİK BAKIM USTASI

DENEY MERKEZİ TEKNİSYENİ

KALİTE KONTROL ENSPEKTÖRÜ

LABARATUVAR TEKNİSYENİ

IX

AMBAR FORMENİ

ATÖLYE FORMENİ

BAKIM FORMENİ

DENEY MERKEZİ FORMENİ

Bu gruplara göre tesbit olunan ücret skalasında şu şekilde tesbit olunmuştur. Ücret skalasında kök ücretin üzerinde %80 ve üstünde performans gösterilmesi halinde verilebilecek kategorik ücret skalası da saptanmıştır. %80 ve üstünde verimlilik gösterilmesi halinde kullanılan bu skala işçinin kendi grubu dışında bir üst grupta çalışması ve bu grupta yaptığı işte %80 performans göstermesi halinde tatbik edilir. Ayrıca bu skala kişilerin terfileri ve bir üst gruba geçmeleri halinde de kullanılır. Girişinden üç ay sonra işçi %60-70 verimliliği halinde skala ücretine getirilir.

ÜCRET SKALASI

GRUP	PUAN	GİRİŞ	KÖK	KATEGORİK
	ARALIĞI	ÜCRETİ T1/s	ÜCRETİ T1/s	ÜCRETİ T1/s
I	300'den az 300	200,-	240,-	260,-
II	301- 365	210.-	250,-	280,-
III	366- 430	220.-	260,-	300,-
IV	431- 495	240.-	300,-	330,-
V	496- 560	270.-	340,-	370,-
VI	561- 625	290.-	380,-	410,-
VII	626- 690	310.-	420,-	450,-
VIII	691- 755	330.-	460,-	490,-
IX	750-fazla	350.-	500,-	530,-

VI-İŞ DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULANMASINDA

KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

İyi düzenlenmiş bir iş değerlendirme sisteminin işletme içinde tutarlı ve dengeli bir ücret yapısının kurulmasında önemli rolü vardır. Sistemin çalışanlarca tatminkar bulunması için işletmede kilit işler ve ödenen ücretlerin, piyasada aynı işlere ödenmekte olan işlere eşit veya yakın olması gerekir. İşletme için önemli olan bazı işler varsa o işlerin ücret seviyesinde piyasada ödenmekte olan ücret seviyesinin altına düşülmemesi özellikle özellikle önem kazanır. Bazı işlerin ücretlerinde farklılık zorunlu olduğunda işletmedeki departman yöneticilerinin varsa sendika yöneticilerinin sisteme karşı çıkmaları için bu farklılıklarının gerekçelerini bilmeleri gerekir. İş değerlendirme sisteminin kurulmasıyla iş bitmiş değildir. Sistemi canlı bir organizma olarak çalıştırabilmek için sistemle ilgili dilek ve şikayetlerin de değerlendirilmesi ve belirli durumlarda gerekli düzeltmelerin yapılması söz konusudur. Bu amaçla nitelik değişikliğine uğrayan işlerin yeniden değerlendirilmesi veya değerlendirilmiş bir işin değerine itiraz olduğunda gerekli incelemeleri yapmak ve karar vermek için izlenecek yolunda belirtilmesi gerekir.

İş değerlendirme sistemi işletmelerde ücret seviyelerinin saptanmasında ampirik tutum ve davranışları önler. sistemin yürütülmesinde karşılaşılan güçlükleri gereğinden fazla önemsememelidir. Bazı yöneticiler iş değerlendirme sisteminin sonuçlarına bilimsel bir kesinlik ya - kıştırarak bu konuda her türlü görüşmeye karşı çıkarlar Oysa gerekli durumlarda sistemin ortaya koyduğu sonuçların tartışılması ve yeniden incelenmesi söz konusu olabilir. İş yerlerinde sisteme ilişkin itirazların incelenmesi için bir organ kurulmasının nedeni de budur.

İş değerlendirme sisteminde eşit değer almış işler çalışanlar tarafından çeşitli nedenlerle aynı değerle görülmeyebilir. Çalışanlar bazı işleri tercih etmezler.

Örneğin: aynı değeri alan iki işten birisi çalışanlarca hoş bir iş öteki ise yapılmak istenmeyen bir iş olarak görülebilir. Bu iki işin değerleri eşit olduğu halde yapılmak istenmeyen işe daha fazla ücret verilmesi söz konusu olabilir. Bu durum sistem içinde bir eşitsizlik yaratır. Ancak bu eşitsizliğe gidilmeksizin istenmeyen işlerde çalışacak kişileri bulmak mümkün olmayabilir. Bazı işler çalışanlara ilerleme olanakları sağlarken Bazı işler aynı nitelikte değildirler. Bu iki tür iş arasında puan ve değer açısından bir eşitlik olması halinde de ilerleme olanağı sağlayan işlerde çalışanlar işletmede kalmak isterken ilerleme olanağı sağlamayan işlerde çalışanlar başka iş yerlerine giderek ilerleme olanakları bulmak yolunu arayabilirler. Bu durumda aynı değerde iki işte çalışanlardan bir grup işletmede uzun süre çalışmayı amaçlarken öteki grup başka işyerlerine gitmeyi düşünür.

İş gücü piyasasında emek arz ve talebi arasındaki farklılıklar da iş değerlendirme sistemini etkiler. İş piyasasında belirli işler için ödenen belirli ücretler de iş değerlendirme sistemini etkiler. İş piyasasında bazı işler için iş değerlendirme sistemi ile saptanan ücretin üzerinde ücretler ödeniyorsa yetersiz ücret nedeniyle işten ayrılmalar söz konusu olabilir. Bu nedenle iş değerlendirme sistemi içindeki kilit işlerin ücretlerinin piyasa ücret seviyesi gözönüne alınarak saptanması zorunludur. İş değerlendirme sistemi kurulurken karşılaşılan güçlüklerden biri de iş değerlendirmesi sonucunda bazı işlerin uygulamaya göre daha az ücret alması söz konusu olmasıdır. Bu durumda genel kural o işlerde çalışmakta olanların ücretlerini azaltmamak ve imkan dahilinde o kişilere aldıkları ücretlere uygun ilerleme olanakları sağlamaktır. Buna karşılık işe yeni giren kişilere sistemin saptadığı ücret ödenmelidir. Bazı kilit işlerin çok önemli özellikleri dolayısıyla iş değerlendirme sistemi dışında tutulmasında sözkonusu olabilir.

Otomasyona geçerken iş niteliğinde meydana gelen değişiklikler de iş değerlendirme sistemini etkileyebilir. Otomasyona geçilmeden önce iş becerisi ve kişisel gayretin önemli olduğu işler otomasyondan sonra nitelik değiştirerek gözle izleme, dikkat yalnız başına çalışma gibi nitelikleri gerektiren işler haline dönüşebilir. Evvelce sürekli olarak bir işin yapılması söz konusu iken otomasyondan sonra belirli durumlardaki aksaklıkların giderilmesi önemli bir iş olarak nitelenebilir. İşlerin niteliğindeki bu değişikliklerin ayrıntılı olarak incelenmesi ve iş değerlendirme sistemine yapacakları etkilerin neler olacağının belirlenmesi ve iş değerlendirme sisteminde gerekli düzeltmelerin yapılması gerekir.

Yöneticilik, mühendislik ve uzmanlık gerektiren belirli işlerde çalışan kişilerin işlerinin iş değerlendirme sistemine göre değerlendirilmesi zordur. Çünkü iş değerlendirme sistemi içinde kullanılan değerlendirme faktörleri bu tür işleri değerlendirmeye yeterli değildir. Bu tür işlerde çalışanlara, bu işler bazan kendilerindeki mesleki kişisel yetiştiklikleri nedeniyle verilmektedir. Bu tür işlerin çok sayıda olduğu işletmelerde bu işlerle ilgili iş sınıflandırmaları yapılabilir. Böyle işlerde iş tecrübesinin özel bir önemi olabilir. Yani bu tür çalışanların iş değerlendirmeleri "liyakat takdiri" sistemi ile yapılabilir. Liyakat takdiri (1) çalışanın işinde gösterdiği başarı derecesini ve çalışma süresini(kıdem) göz önünde bulunduran ve bunları yapılacak zamlara esas alan sisteme liyakat takdiri sistemi denir. Böyle işlerde iş tecrübesinin özel bir önemi olabilir. Bu nedenle iş tecrübesi yıllarının değerlendirilmesi yoluna da gidilmektedir. Yöneticiler işi bizzat yapan değil delege eden ve yaptıran kişiler olduklarından yöneticilik işlerininde ayrı bir biçimde değerlendirilmesi gerekir.

(1) Doç. Dr. Müh. Bülent KÖBU-Üretim Yönetimi-İstanbul-1981

İŞ DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN TOPLU PAZARLIKTA UYGULAMA ALANI

Bu bölüme Mess, Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası, Türk-Metal Sendikası ile birlikte düzenlediği "İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi" seminerine katılan değerli konuşmacıların tebliğleriyle girilecektir.(1)

Prof. Nustet EKİN:

" Ülkemizde geçmiş yıllardaki toplu sözleşme uygulamalarında ücret pazarlıkları rasyonel adil ve verimliliğini artırıcı metotlar yerine seyyanen zam gibi basit ve kolay sistemlere kaymıştır. Seyyanen zam uygulamasının adaletsiz ücret artışlarına yol açtığı ve işletmelerde emek verimliliğini düşürdüğü yolunda devamlı şikayetler olduğu bir gerçektir. Günümüzde özellikle iskandinav memleketlerinde rasyonel olmayan ve vasıftan doğmayan ücret farklılıklarını bertaraf etmek için ulusal düzeyde iş değerlendirme sisteminden de bahsedilmektedir."

Eski Sanayi ve Teknoloji Bakanlarından Şahap KOCATOPÇU

" Sıra işlerinde çalışanlar arasında anormal derecede ücret farklılıkları vardır. Bugünkü uygulamalarla aradaki farklılıklar artmaktadır. Kalifiye işçilerle sını işçilerinin aynı ücretle çalışması seyyanen yapılan zamlar prodüktiviteye önem verilmemesi kalifiye işçilerin küsmesine işçilerin daha zor ve eğitim isteyen işlerden kaçmasına sonuç olarak enflasyon ve devalüasyona yol açmaktadır."

Devlet Planlama Müsteşarı Yıldırım AKTÜRK ;

" Gerek kamu sektörü memur ve işçi ücretleri arasındaki farklılık, asgari ücret seviyesinde ve vasıfsız işçiye ödediğimiz ücretlerdeki farklılık, gerek bu işletmelerin içine indiğimizde o işletmedeki vasıfslı ile düz işçi arasındaki farklılıklar arzulanandan çok uzakta bir tabloyu ortaya koyuyor. Ücret dağılımına baktığımızda tepesi üzerine oturtulmuş bir piramit görüyoruz

(1) İş Değerlendirme ve Metal Sanayi İş Gruplandırma Sistemi"seminer notları s.78,79-1983

Öğretim üyesi Dr. Demir DEMİRGİL;

"En önemli konulardan birisi ülkemizdeki ücret dengesizliğidir. En yüksek ile en düşük ücret arasındaki vasıflı ile vasıfsız işçinin ücreti arasındaki mesafe zamanla azalmış çalışma şevki kalmamış diploma sahibi olmak anlamını yitirmiş verilen hizmetler hiçe sayılmış işçilerin verimliliğini artıracak faktörler teker teker etkilerini kaybetmiştir"

Türk-iş yönetim kurulu üyesi Kaya ÖZDEMİR;

"Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu ücretlerle ilgili olarak zaman zaman ücret adaletsizliğinin giderilmesi milli gelir bölüşümünün daha adil hale getirilmesini ve eşit işe eşit ücret ilkesinin gerçekleştirilmesi için ilgili ve yetkililerin dikkatini çekmekte çözüm yolları aramakta ve çözüm yolları bulabilmek için sistemli bir çaba içindedir."

Konuşmacıların yukarıdaki sözlerinden de anlaşılacağı üzere ülkemizde gerek kamu gerekse özel sektör çalışanlarının ücretleri yapılan toplu pazarlıklarla dengesiz bir şekilde saptanmaktadır. Fakat bu dengesizliğin giderilmesi için gerek işçi kuruluşlarınca gerekse işveren kuruluşlarınca yoğun bir çaba sarfedilmektedir. Daha 1960 yıllarda Mess buna benzer birçok çalışmalar yaptı ve toplu pazarlık görüşmelerinde sendikalara bu konuda bazı önerilerle gidildi. İş değerlendirme sistemini toplu pazarlığa sokma çalışmaları yapıldı. Bu konularda sendika başkanlarıyla ve sendika üst kuruluşları olan Konfederasyonlarla görüşmeler yapıldı. Bu toplantılarda bu tür yaklaşımın çok yerinde olacağına dair prensip kararları alındı. Fakat masa başına oturupta toplu pazarlığa başlandığında o günkü imkanlar bu değerlendirme sistemini gündeme getirmeye imkan vermedi. Fakat bu çarpıklığı en çok gören muhakkak surette iş yerlerinde fiilen bu adaletsizlikle karşı karşıya olan işçinin kendisi onun sendikası işveren nezaretçileri ve işverenler ve bunun yanında işveren sendikalarıydı. Bu nedenle Mess camiası içinde çok önceden bir sanayi mühendisliği işverimi değerlendirme bölümü kuruldu. Bu bölüm bu konuda zaman zaman çalışmalar

yaptı. Türk Metal Sendikası da, Türk-İş'e bağlı olan Türk Metal Sendikasında bu konuda daima aynı anlayış içindeydi fakat bir araya gelip birlikte çalışma imkanı bulunamamıştı. Genelde işçi sendikaları endüşük ücreti (asgari ücret) koruma çabası içindeydiler ve bu nedenle seyyanen zam uygulama olayını hem basitliği hemde üye çoğunluğunu koruma açısından daha uygun görüyorlardı. Buna rağmen son yıllarda yapılan çalışmalar sonucu Mess, Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası, Türk-Metal Sendikası ile birlikte düzenlediği "İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi" Yüksek Hakem Kurulunun 20 Nisan, 1982 tarih ve 857 sayılı kararı ile yürürlüğe giren Türk Metal-MESS Grup Toplu İş Sözleşmesi MESS'e üye 227 işyerinde yetkili olup, bu işkolunda faaliyet gösteren 22 işçi sendikası adına çıkan Toplu İş Sözleşmesinde yer almıştır. (1)

Ülkemizde sanayileşme ile işlerlik kazanan Grevli Toplu İş Sözleşmeli Sendikacılık döneminin 20.yılını yaşamaktayız. Ufak tefek inkıtalar dışında Toplu İş Sözleşmelerini hep İşçi-İşveren temsilcileri ele almış ve sonuçlandırmıştır.

Özellikle ülkemizin geçirmekte olduğu yüksek enflasyonlu dönem ücret adaletsizliği ve uyumsuzluğunda yerleşmesine neden olmuştur. Diğer taraftan 1961 Anayasasının sendikalaşmada getirdiği çokluk ilkesi bilimsel sendikacılık yerine, rekabet sendikacılığını getirmesi, seyyanen ücret zamları dışında bir başka ücret zammını teklif etmesi o zamanki şartlara göre sorumlu sandikacılık bir yıkım teşkil etmiştir. Rekabet sendikacılığının doğurduğu seyyanen zam uygulaması istihdamı olumsuz yönde etkilerken çalışanların çalışmasının teşvik edici özelliklerinde uzaktır. Esas olan çalışmayı teşvik ve takdir edici, verimliliği artırıcı, kaliteyi yükseltici mesleki ilerlemeyi sağlayıcı bir ücret sisteminin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesidir. Bu nedenle öncelikle MESS ve Türk Metal Sendikaları aralarında bir iş değerlendirme sistemi geliştirerek çalışma

(1) İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi seminer notları, Türk Metal Sendikası Genel Başkanı Mustafa ÖZBEK'in tebliğinden-1983 s.95

barışının sağlanmasında önemli adım atmışlardır. Yukarıda da ifade edildiği gibi bu sisteme muhatap, 22 değişik sendika mevcuttur. Bunlardan Türk-İş'e bağlı sendika - lardan Türk Metal'in dışında bağımlı, bağımsız 21 sen- dika daha mevcuttur. Dolayısıyla Metal Sanayii İş Gr- uplandırma sistemine 22 değişik açıdan bakılmaktadır. 1982 Anayasası da çalışma hayatını yeniden düzenlemiş ve sendikal teşkilatlanmada 1961 Anayasasında olduğu gi- bi çoğunluk sistemini getirmiştir. Bu dönemde de toplu pazarlıklarda iş değerlendirmesi sisteminin esas alı- nacağı kanaatindeyiz. Nitekim, Türkiye Kimya, Petrol, Lastik ve Plâstik Sanayii İşverenleri Sendikası (KİPLAS) ile Türkiye Petrol, Kimya, Lastik İşçileri Sendikası (PETROL-İS) arasında Uniroyal Endüstri Türk Anonim Şir- keti işçileri için bağitlanan ve 1.1.1984-31.12.1985 ta- rihleri arasında geçerli olacak toplu iş sözleşmesinin 27 nci maddesinde ücret zamları iş gruplarına göre tes- bit edilmiştir. İşyerinde yapılmakta olan işler Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi esas alınarak fakat iş- yerindeki işlerin özellikleri gözönünde bulundurularak işler 9 ayrı gruba ayrılmıştır. Her gruba yapılan üc - ret zamları aşağıda belirtilmiştir. (1)

GRUP	Ücret Zammı (Brüt Tl/Saat) (225 saat/ay esasına göre)	
	1.yıl ücret zammı	2.yıl ücret zammı
I	108,-	110,-
II	112,-	112,-
III	116,-	114,-
IV	120,-	116,-
V	124,-	118,-
VI	128,-	120,-
VII	131,-	122,-
VIII	134,-	124,-
IX	137,-	126,-

(1) KAYNAK- KİPLAS ve PETROL-İS arasında Uniroyal Lastik fabrikası için bağitlanan Toplu iş Sözleşmesi kitap- çığı 1984, s.17/A

B Ö L Ü M III

SONUÇ

Gelişmiş ülkelerde büyük önem taşıyan "İş Değerleme" yöntemi bizim için yeni sayılabilecek bir kavramdır. O kadarki, terim üzerinde bile henüz anlaşmaya varılmış değildir. Kimi düşünürler "İş Değerlendirme" diyor, kimi-leri "İş Değerleme" deyimini yeğliyor.(1) Ancak birleşilen nokta toplu sözleşme düzenimize yeni yeni girmiş olan bu sistemin ücretleri daha adil bir biçimde belirlemenin bir aracı sayılması "İş Değerleme" yöntemi bir işte çalışacak kişinin niteliklerini doğruya en yakın bir biçimde saptamaya ve böylece, işletmenin sürekli olarak yüksek nitelikli işçi çalıştırma isteğine uygun olanakları hazırlamaya yaramaktadır.

I-İŞ DEĞERLEMeye UYGUN ORTAMIN HAZIRLANMASI

İş değerleme amacının ve ara aşamasının ilgili gruplara açıkça anlatılması gerekmektedir. İş değerleme konusunda yazılan bütün kitaplarda bu nokta iş değerlemenin beşeri yönü olarak belirtilmiştir. İş değerleme öncesinde iyi ve doğru haberleşme düzeninin kurulması için, eğitim ve tanıtma programları önem taşımaktadır. Tanıtma programları seçilen grubun özelliğine uygun olması gerekir. Örneğin ; seminer, toplantı, panel, konferans vb. olabilir. Ayrıca çeşitli yayın araçlarından yararlanılabilir.

İşletmelerde ücret dengesizliklerinin ortadan kaldırılması bakımından, doğru bir düzenlemenin yapılmasının ilk koşulu, amaca uygun bir politikanın saptanmasıdır. Ancak çok az kişi tarafından kabul edilen görüşe karşı olanlar çıkacaktır. Bu da saptanan politikanın iyi savunulması ile giderilebilir.

-İş Değerleme bir "yenilik" tir.(2) Her yenilik hareketi gibi tepki görebilir. Tepkiyi azaltmak için iyi bir haberleşme düzeni kurulması, tepkiye anlayış gösterilmeli, zaman içinde tepkinin ortadan kalkacağını düşünerek, iyi niyete dayanan bir politika uygulanmalıdır. Ayrıca tepkinin nedenleri incelenerek, bu nedenlerin etkileri azaltılmalıdır. Tepki sisteme ya da yönteme karşı

(1) Prof. Kemal TOSUN "İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi" seminer notları s.75 -1983

(2) Doç. Dr. İsmail ATAAY-Tüba İş-İşçi Çalış Bülteni sayı, 495 29 Nisan. 1985 bölüm-Belgeler/Görüşler s.2

-İş değerkleme iş göreni olduğu kadar,yönetimde ilgilendirir.Her iki tarafın da tatmin olabileceği bir düzen içinde çalışmalar planlanmalıdır.

-İş değerklemenin beşeri sorunları, teknik sorunlarına oranla daha çok değışkene bağımlı olan, karmaşık yapıdadır. Beşeri sorunlara bilimsel temellere dayanan çözümler aranmalıdır.

-Günümüzde işletmenin sosyal ve teknik bir sistem olduğu ,kabul edilen bir gerçektir.Bu sistemin iyi işlemleri ana sistemi oluşturan alt sistemlerin aralarındaki uyuma bağlıdır.Sistem mekanik düzeni itibariyle iyî işlese bile, amaç açısından uyumsuzluklar ortaya çıkabilir. İş değerkleme tüm personel politikasına ilişkin alt sistemlerin ikincil sistemidir. İşletmenin personel seçiminden başlanarak, tüm uygulamalarına kaynak oluşturunacak özellikleri vardır. Bir bakıma, diğer sistemleri doğrudan ve dolaylı bir biçimde etkilemektedir.

-İş değerkleme iş-işgören ve ücret ilişkilerinde temel ve değışmeyen eleman olan"iş" değerklendirmektedir. İş görenler arasında çalışkanlık, dürüstlük kişilik farklılıkları olduğu halde , benzer işler arasında değışik uygulamalar dışında fazla fark yoktur. Ücret ise daha öncede değindiğimiz gibi, çok çeşitli etkene bağımlıdır."İş"in ücret tesbitinde bu derece etken olması onun iyi ve doğru değerklendirilmesini, kaçırılmaması gerekli bir fırsat haline getirmektedir.

-İş görenler ücret konusunda çok hassastır.İyi bir yönetim ,iş görenlerin ücret tatminine ulaşmaları bakımından uygulanması gerekli tüm önlemleri düşünmek zorundadır. Ücretin gerçekçi verilere dayanması,miktarından daha önemlidir. Bu bakımdan yönetime güven duyulması, iş göreni bazı sorunlar karşısında daha esnek davranmaya yöneltecektir.

II-İŞ DEĞERLEMENİN BAZI TEKNİK ÖZELLİKLERİ

Karmaşık ve sürekli değişim gösteren konularda uygulayıcılar, bütün dikkatlerini fiilen yapılan işler üzerine yoğunlaştırma eğilimini gösterirler. Böylece daha pratik bir çözüm izlenimi veren bu yol, bir süre sonra onları çıkmaza sokabilir. Buna karşılık temel prensiplerin kabul edilerek esas alınması, genellikle en uygun çözüm olabilmektedir. İş değerlendirme gibi hassas uygulamalarda da buna dikkat edilmesi gerekmektedir. O halde bu prensiplerin neler olabileceğini kısaca açıklayalım.

-İş.değerleme,işin içeriğini değerler:

İş değerlendirme çalışmalarında değerlendirilen işin içeriğidir. İşe ilişkin ve işi oluşturan bu alt elemanlara "faktör"denmektedir. İlkemizde yapılan iş değerlendirme çalışmalarının tümünde şu dört faktör kullanılmıştır. Bunlar, "Beceri, Çaba Sorumluluk, Çevre şartları"dır. Özellikle son yıllarda iş-değerleme konusundaki gelişmeler içinde önemli kabul edilen bir nokta "faktör sayısı" ve "faktör türleri"nin olabildiğince azaltılmasının yararlı olduğudur.

-Seçilen faktörlerin ne anlama geldiğini ve işin hangi niteliklerini değerlediğini iyi bilmek gerekir.:

En çok üzerinde çalışılan "beceri" faktörlerinden biri, son yıllarda farklı anlamlar çıkarılmaya başlanmıştır. Genellikle bir zaman birmine dayalı olarak ifade edilen bu faktörlerde, "öğrenim" ve "tecrübe" çokça kullanılan alt faktörlerdir. Öğrenim ve tecrübenin'nin beceriyi oluşturmadaki rolü, ödemede ödemede bunların ne oranda esas alınabileceği açıkça saptanmalıdır. Yine ücretin saptanmasında "maharet"ten ne oranda yararlanılacağı bunun kolaylıkla saptanıp, saptanamayacağı açıklanmalıdır. Eğer bir iş çok fazla beceri gerektiriyorsa, bu iş nisbi olarak güç bir iş midir ? gibi birçok soruya doğru yanıt vermek gerekir. Aynı sorular sorumluluk faktörü içinde söz konusudur. Bu dört faktör iş değerlendirme faktörleri başlığı altında geniş olarak incelenmiştir. Değerleme planında öngörülen faktörlerin birbirine geçişim yapmayan, açık tanımlara ulaşılan kesin sınırları çizen faktörler olması gerekir.

-İş analizlerine dayanan bir iş değerleme yapılmalıdır. İş değerlemenin önemli aşamalarından birisi, iş analizleridir. İş analizi; işin ayrıntılı ve sistematik bir biçimde incelenmesidir. İş analizleri, seçilen iş değerleme yöntemine uygun olarak ve bu amaçla düzenlenirler. Değişik amaçlar için düzenlenen iş analizi formları bu amaçları gerçekleştirecek biçimde ayrıntılandırılırlar.

-İşin gerektirdiği nitelikte işgören istihdam edilmelidir.

İş değerlemede önemli sorunlardan birisi, iş ile işde çalışan iş gören nitelikleri arasında uyum olmayışından kaynaklanır. Bu durum hem işin düzenlenmesini hem de istihdam politikasının gözden geçirilmesini gerektiren önemli bir sorundur. Bu sorun, ancak iş değerleme literatüründe, işin yapıldığı biçimde mi yoksa olması gereken biçimde mi ele alınacağı tartışmasının sonuca bağlanmasıyla çözümlenebilir. İşletme düzeyinde işin yapıldığı biçimde değerlendirilmesi fazla sorun yaratmadığı halde işkolu düzeyinde yapılacak karşılaştırmalar sağlığını bozduğu için sorun olacaktır. İstihdam politikasının iyi bir insan gücü planlamasına dayandırılması uygun olur.

-Değerlenen gruba uygun yöntem ve sistem seçilmelidir.

İşletmelerde değerlendirme kapsamına alınacak gruplara uygun sistem geliştirilmelidir. Yönetici, büro personeli için ayrı ayrı sistemlerin kullanılması, bunların farklı nitelikler gerektiren işler olmasındandır.

-İş görenler ve yönetim seçilecek faktörlerde anlaşmalıdır.

İş değerlendirme değerlendirilen işlerde çalışan kişilere göre önemli oranda subjektifliği olan bir uygulama olarak görülmektedir. İnsanlar, kendi işlerine ilişkin yapılan değerlemede subjektiflik hissettiklerinde daha çok tedirgin olurlar çünkü: kendi işlerini onlardan iyi bilen yoktur görüşündedirler. Yöneticiler ise, işleri hedefleri açısından ele alırlar. Örneğin iş koşulları işveren için önemli bir faktördür.

-İş değeri, eşitlik ve adaleti sağlamalıdır.

İş değeri sistemi hak ve adaleti gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır. Adalet, eşitlik duygusudur. Bütün işlerin aynı biçimde ve aynı teknikle değerlendirilmesidir. Hakaniyet ise işletme içinde, işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkartmakla sağlanır.

-Yaşanan koşullara uygun gerçekçi bir sistem oluşturulmalıdır:

Yaşanan koşullar ve pazar faktörlerinin önemli avantajlarından birisi yöntemlerin subjektiflik oranlarını azaltmalarıdır. Bazı işlerde piyasa istem ve sunu dengesizlikleride işlerin değerini etkileyerek objektiflikten sapmalarına neden olmaktadır. Objektiflik ve subjektiflik itibariyle ortaya çıkan bu ikilem, sistemin iyi tasarımı ve tüm prensiplerine sadık kalınarak uygulanmasıyla giderilebilir.

-Faktör tartılandırma doğru yapılmalıdır.

Puan sisteminde faktör tartılandırması çalışmaları da çok dikkatli olunmalıdır. Doğrusal karakterdeki bir ücret yapısını, eğrisel duruma dönüştürecek puan planı, mevcut ücret yapısından büyük farklılıklar yaratacağı köklü değişmelere neden olacağı için doğal olarak tepki görecektir. Böylece eğer ücret yapılarında önemli eşitsizlik ve dengesizlik varsa, büyük sorunlarda ortaya çıkacaktır. Ortaya böyle bir durum çıkmışsa gerçekte mevcut olan bu eşitsizliğin hızlı ve ani bir uygulama ile hemen giderilmesi yerine, kademeli bir uygulamayla zaman içinde düzeltilmesi daha kolay bir yol olacaktır.

- Zaman iyi kullanılmalıdır.:

Değerleme yöntemi, zamandan tasarruf sağlamalıdır.

Puan sistemi en çok uygulanan ve uzun zaman alan çalışmaları gerektiren ileri derecede uzmanlığa dayanan bir sistemdir. Ayrıca hem hazırlık hem de değerlendirme aşamalarında, grup çalışmalarını gerektirmektedir. Uzun zaman alan bu çalışmalar, maliyeti yükselten faktörler nedeniyle gereksiz müdahalelere sebep olur. Çok iyi planlanması halinde sorunları azaltmak mümkün olacaktır.

-İşlerin hangi biçiminin değeri olacağı, önceden belirtilmelidir.:

Gelişmeler işlerin yapısını ve içeriğini hızla değiştirebilir. Böylece bazen işletmeler arası karşılaştırmalara esas alınacak benzer işleri bile bulmak zorlaşır. Ayrıca bu durum, piyasa araştırmalarının hassasiyetini bozmuştur. Piyasa araştırmalarında işler, üç değişik yöntemle karşılaştırılmaktadır. İş tanımına, iş ünvanına iş sınıflarına göre yapılan araştırmalarda, doğru sonuçlara ulaşmak için iş içeriğinde ortaya çıkan değişmeler dikkate alınmalıdır. İşlerin "fiili durumlarına göre mi?", yoksa "olması gereken duruma göre mi?" değerlendirilmeden, bu sorunu çözmek mümkün değildir. Bugün iş kolu düzeyinde ortaya çıkan uyumsuzluklarda, iş değerlendirme sonuçlarına yapılan itirazların kökeninde bu sorun vardır.

-İş değerlendirme, farklı sorunların çözümünde kullanılır.

Bölge ve ülke düzeyinde iş piyasasındaki değişmeler istem ve sunu dengesizlikleri, işsizlik oranların artması zamanla iş değerlemenin bir fantazi olduğu fikrinin yayınlanmasına neden olmaktadır. Halbuki iş değerlendirme, bir işde çalışacak kişinin niteliklerini belirleyen düzenlemeleri kolaylaştıracığı için işletmelerin sürekli olarak yüksek nitelikli iş gören istihdam arzularını mantıklı ve gereken düzeyde tutacaktır.

-İş değerlendirme, özendirme sistemlerine engel değildir.

Özendirici sistemlerin ek bir çaba gerektirdiği, ek çabanın, kişilerin niteliklerinde, becerilerinde hiçbir değişiklik yapmadığı dolayısıyla işin değerini etkilemeyeceği savunularak iş değerlemenin özendirmeye engel teşkil etmeyeceği belirtilmektedir. İş değerlendirme, iş içeriğini değerlediği için, temel ücretin saptanmasını kolaylaştırır.

-Gerçek amaç açıkça anlatılmalıdır.:

İyi değerlendirme yapılmaya başlandığında, her zaman sorulan bir soru vardır. "Benim ücretim azalacak mı?" "Benim ücretim ne kadar azalacak?" İş değerlendirme çalışmasında başarılı olmak bu soruları sordurmamak, ya da hiç akla getirmemeye bağlıdır.

Bütün bu durumlar işletmeler arasında olduğu gibi işletmeler içinde de adil ve dengeli bir ücret düzeni kurulmasının şart olduğu sonucunu doğurmaktadır. Memleketimiz işletmelerinde ücretler, asgari ücret komisyonunca ve toplu iş sözleşmeliyle tesbit edilmektedir. Vine işletmelerimizde zaman esasına göre ücret ödemeleri yapılmakta kısmende akort ve primli ücret ödemeleride görülmektedir. Zamanımızda hiçbir ücret tesbit metodu adil ve dengeli bir ücret düzeni sağlamamıştır. Bu düzenin kurulmasının ancak "İş Değerlendirmesi" ile mümkün olacağı ve modern ücret düzeninde iş değerlendirmesinin yerinin vazgeçilmez olduğu görülecektir. Sanayileşmenin buna paralel olarak işçi sayısının artması iş değerlendirmesinin önemini daha da artırmaktadır. Ülkemizin kalkınması sanayileşmeden geçtiğine göre getirilmiş olan iş değerlendirme sisteminin sanayileşme politikasıyla beraber muhtemel kalkınma perspektifine göre bütün iş yerlerini kapsayarak geniş kapsamlı bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Sistemin bu şekilde ele alınması işletmeler arasında üretim içindeki çarpık işçi maliyeti farklılaşmasını önleyeceği gibi işletmeler arası haksız rekabete de denge sağlayacaktır.

Şurası unutulmamalıdır ki bir sistemin başarı şansı sistemin ilgili olan taraflara tümü ile uygulanması şartına bağlıdır. Böyle bir anlayış sistemin adaletsizliğe yol açmasını engeller.

Prof. Kemal Tosun

Savnet Vilmar (Türk-İş Genel Başkanı)

Kalil Varin (TİSK Başkanı)

Prof. İhsan Karayalçın

Valdiren Aktürk (D.P.T. Üsteseri)

Prof. Turan Yazgan

Gahri Frazzi (MSS-Yönetim Kurulu Başkanı)

Prof. Safa Talioğlu

K A Y N A K Ç A

- AYTEK, Bintuğ -İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve işsel teşvik- A.İ.T.İ.A Yayını No:77 Kalite Matbaası Ankara,1975
- ÇETİN, Vefa -Endüstri İşletmeciliği- ikinci baskı İzmit 1981
- F.R.LÖRENZ, P.NEUMANN-İşin Doğru Değerlendirilmesi-Milli Produktivite Merkezi Yayınları-Çeviri No:96 Ankara,1970
- KÖBU, Bülent-Üretim Yönetimi-İstanbul Üniversitesi Yayınları No:2298, İşletme Fakültesi Yayınları No:67 İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları-No: 33 Fatih Yayınevi üçüncü baskı İstanbul,1981
- SENATALAR Ferhat-Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler-İstanbul Üniversitesi Kitapevi-Ikinci baskı İstanbul, Mayıs 1978
- TOSUN Kemal -İşletme Yönetimi-İstanbul Fakülteler matbaası,1978
- ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER"MESS-Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası" Yayını No : 72 İstanbul,Mart 1979
- METAL SANAYİİ İS GRUPLANDIRMA SİSTEMİ MESS"Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası"Yayınları Ankara,1983
- İŞ-İŞÇİ ÇALIŞMA BÜLTENİ (Belgeler ve Görüşler) Ajans Tuba Yıl: 10 Sayı : 495 29 Nisan,1985
- MESS-Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası ile Türk -Metal Sendikasının Birlikte düzenledikleri "İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi" Semineri konuşmacı tebliğleri-Erkmen matbaası,1983
- Konuşmacılar;
- Prof. Kemal Tosun
- Sevket Yılmaz (Türk-İş Genel Başkanı)
- Halit Narin (TİSK Başkanı)
- Prof.İlhami Karayalçın
- Yıldırım Aktürk (D.P.T Müsteşarı)
- Prof.Turan Yazgan
- Bahri Ersöz(MESS-Yönetim Kurulu Başkanı)
- Prof.Sefa Reisoğlu

