İş Değerlemede Puanlama Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama

1. İş Değerleme

İşletmelerde yönetimin ücret konusundaki davranışı işgörenler tarafından daima sorgulanmaktadır. Ücret politikası adil midir? Örneğin bir otel işletmesinde kat hizmetlileri mi yoksa barboylar mı daha yüksek ücret almalıdır? Eğer uygulanan ücret politikası açık ve objektif ölçütlere dayandırılmamışsa bu sorulara yanıt bulmak son derece zor olacaktır. Sözü edilen durum gerçek ve etkin bir araçla tüm tarafların ikna edilmesini zorunlu hale getirmektedir. Tüm bu duyguların yaratılabilmesi ve ilgili sistemin çalıştırılabilmesi için en uygun aracın iş değerlemesi olduğu söylenebilir.

Tarihi gelişimine bakıldığında Romalıların işlerin zorluklarını temel alarak çeşitli meslekleri sınıfladıkları ve her sınıfa ayrı bir ücret ödedikleri görülmektedir. Burada dikkati çeken durum sınıflandırmanın mesleklere göre yapılmış olmasıdır. Zaman içinde işin gereklilikleri, örneğin eğitim ihtiyacı gibi sorular yanıtlanmaya çalışılmış ve bugünkü anlamda "iş değerleme" yaklaşımı oluşmuştur (Gemalmaz, 2000; 5). İş değerleme, bir işin diğer işlere göre değerini belirtmek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını sağlar. İşler arasındaki farklılıkları da belirler (Mathis ve Jackson, 1997; 209). İşin göreceli değeri işin görülmesi aracılığı ile örgütsel amaçlara yapılan katkıyı gösterir. Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı yapan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücret almaya hak kazanmaktadır. Bu yaklaşım eşit işe eşit ücret uygulamasının özüdür (Can ve Diğerleri, 2001; 214).

İş değerleme basit olarak işlerle ilgili bilgileri toplar, karşılaştırır ve kullanıma uygun sıralama listeleri oluşturur. Bu listeler işletmelerde farklı pozisyonlar için yapılandırılmış ödeme hiyerarşisinin temelidir. (French, 2003; 405). İş değerleme, çalışanların işlerinin işletmeye kattığı değerin işlerin içeriğine göre belirlendiği bir süreçtir. Bu süreçte, çaba, beceri, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi faktörler temel alınabilir. İş değerlemesi işletme içi eşitliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca tüm işlerin sistematik olarak karşılaştırılabilmesine olanak sağlanmaktadır (Tahiroğlu, 2002; 210).

Özgeçmiş

Yrd. Doç. Dr. **Osman Avşar KURGUN**
Dokuz Eylül Üniversitesi
İzmir Meslek Yüksekokulu İktisadi ve İdari
Programlar Bölümü Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı

Avşar Kurgun 01 05 1972'de doğdu. Lisans eğitimini Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Aydın Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda 1992 yılında tamamlayan Kurgun. Yüksek lisans eğitimini Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda "Otel İşletmelerinde Değişken Maliyetleme Sisteminin İşletme Kararlarına Etkisi" isimli tezi ile 1994 yılında bitirdi. Kurgun 1999 yılında "TS-EN-ISO 9000 Kalite Güvence Standartlarının Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Uygulanması" isimli tezi ile Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı doktora programından mezun oldu. 1995-1997 yıllarında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde araştırma görevlisi olarak çalışan Kurgun, 1998-2000 yılları arasında Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevliliğinde bulundu. Kurgun halen Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu'nda Yardımcı Doçent olarak görevini sürdürmektedir. 2004-2005 yıllarında İzmir 23. Universiade Olimpiyat Oyunları'nda Oyunlar Köyü Başkan Yardımcısı ve Eğitim Yöneticisi olarak görev alan Kurgunun, kalite yönetimi ve iletişim konularında yayınlanmış makale ve bildirileri bulunmaktadır. Kurgun; yönetim, kalite ve insan kaynakları konularında 50'nin üzerinde seminer gerçekleştirmiştir.

Derya ALİMANOĞLU YEMİŞÇİ
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Programı öğrencisi

Derya Alimanoğlu Yemişçi 05 Aralık 1972'de doğdu. Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nde 2001 yılında tamamladı. 2006 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Lisansüstü Öğrenimini bitirdi. Yemişçi halen Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Doktora Öğrenimine devam etmektedir. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Biriminde görev yapan Yemişçi, aynı zamanda Kalite Yönetim Temsilciliği görevini de sürdürmektedir. 2003 yılında "Pepsi Bottling Group Türkiye İzmir Fabrikası İş Değerleme Sistemi Oluşturma Projesi" ile yine aynı yıl "Batı Anadolu Çimento Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturma Projesi"nde görev alan Yemişçi'nin kalite yönetimi ve insan kaynakları konularında yayımlanmış makale ve bildirileri bulunmaktadır.

Türkiye'de iş değerleme, toplu sözleşme döneminden önceki yıllarda (1948-1963) özellikle kamu kuruluşlarında yaygın olarak kullanılmıştır. Devlet Demir Yolları, Sümerbank, Makine Kimya Endüstrisi Kurumu, Çimento Sanayi ve Toprak Mahsulleri Ofisi gibi kurumlarda iş değerleme uygulamaları gerçekleştirilmiştir. 1980'li yılların başında Üniversite-Sanayi İşbirliği, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) ve diğer işçi sendikalarının katkısı sağlanarak ortaya çıkan çarpık yapının giderilmesi amacı ile yeni bir sistemin oluşturulması çalışmaları başlamıştır. Öncelikli olarak yapılan işlerin değerleri ile orantılı olarak gruplandırılması ve ücretlendirilmesi gerektiği, bunun içinde işin değerinin, iş değerlemesi yöntemi ile belirlenebileceği görülmüştür (Eraslan ve Arıkan, 204; 140).

2. İş Değerleme Süreci

Bir iş değerleme çalışması genellikle şu temel aşamalardan geçerek tamamlanır (Ataay, 1990; 15);

• **Ön Çalışmalar / Sistem Hazırlık Çalışması:** Değerleme amacının belirlenmesi, değerleme çalışmalarını yapacak olan görevlilerin seçimi, değerlenecek iş gruplarının sınırları, değerleme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağına karar verilmesi.

• **İşlerin İncelenmesi:** İşlerin incelenmesi (iş analizleri), işlerin değerlemeye hazır hale getirilmesi (iş tanımı ve iş şartnamelerinin hazırlanması), işlerin değerlenmesi.

• **Değerleme Sonuçlarının Düzenlenmesi:** Her işin değerinin saptanması, iş yapısının oluşturulması, değerlemede saptanan amaca uygun olarak bu sonuçların kullanılması.

İş değerleme sürecinin oluşumunda eşitlik kavramı büyük önem taşımaktadır. İş değerleme süreci bir bütün olarak eşitlik sağlamaya yönelik olmalıdır. Bu noktada sözü edilen eşitliğin üç farklı boyutu bulunmaktadır. İç eşitlik, dış eşitlik ve bireysel eşitlik boyutları. İç eşitlik iş değerleme çalışmasının gerçekleştirilmesi ile dış eşitlik süreci pazardaki uygulamaların dikkate alınması ile ve son olarak bireysel eşitlik tecrübe, kıdem ve performansın dikkate alınması ile sağlanabilecektir (Mejía ve Diğerleri, 2004; 343). İlgili işin değeri belirlenirken pazar değeri ve çalışanların bireysel olarak aldıkları ücreti değerlendirirken dikkate alacakları faktörlerin incelenmesi süreç hatalarını azaltacak ve iş değerlemesinin başarısını yükseltecektir.

3. İş Analizi ve İş Analizi Yöntemleri

İngiliz Ulusal Fiyatlar ve Gelirler Kurulu iş analizini "işletmede ücret hiyerarşisi içerisinde bir işin diğerine göre göreceli pozisyonunu belirlemek için işlerin karşılaştırılmasında kullanılan sistematik bir süreçtir" biçiminde tanımlamaktadır (Gilbert, 2005; 7). İş analizi işe ilişkin gerçekleri, onu oluşturan ve bütünleyen tüm faktörleri bilimsel olarak incelemektir (Ataay, 1990; 135).

İş analizi, iş hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak faaliyet, teçhizat, makine ve malzemelerin sentezlenmesi için gerekli mesleki bilgi ve yeteneklerin belirlenmesi amacıyla üretim yada hizmetle ilgili olarak işçi görevlerinin incelenmesi çalışmalarını kapsamaktadır. Bu çalışmada üç temel nokta bulunmaktadır (Hong ve Lin, 1995; 11); iş içinde yer alan görev ve faaliyetlerin belirlenmesi, bu görev ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi, görev ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli bilginin bileşenlerinin tanımlanması.

İş analizi sonuçları ücretleme sürecinde, seçim aracı olarak, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, eğitim programlarının geliştirilmesinde, iş tanımlarının oluşturulmasında, iş değerleme çalışmalarının gerçekleştirilmesinde, kariyer gelişiminde, süreçlerin iyileştirilmesinde, endüstriyel ilişkilerde sorunların çözümünde, iş değişim mühendisliğinde ve örgütün genel etkinliğinin geliştirilmesinde kullanılabilir (Baruch ve Lessem, 1995; 3). Etkin bir iş analizinin gerçekleştirilmesinde işin kapsamında yer alan görevlerin tanımlanması ve diğerlerinden ayrılması ile işin fiziksel, sosyal ve finansal yönlerini dikkate alarak çalışma koşullarının belirlenmesi önem taşımaktadır (Chang ve Kleiner, 2002; 74) .

İş analizlerinin gerçekleştirilmesinde yaygın olarak kullanılan yöntemler gözlem, görüşme, anket ve diğer yöntemler olarak sayılabilir. Söz konusu yön-

temler birbirlerine karşı göreli olarak güçlü ve zayıf yönler içermektedirler. Bu nedenle yöntemlerden sadece biri kullanıldığında ilgili zayıf yön iş analizi sonuçlarının etkinliğinin azalmasına neden olabilir. Bu nedenle kimi zaman tekniklerin bir arada kullanıldığı karma bir yöntem de tercih edilebilir. Bazı iş analizi yöntemleri anket ve görüşme tekniklerini birlikte kullanmaktadırlar. Bu iş analizi yöntemleri daha ayrıntılı bir yapıya sahiptir. Söz konusu yöntemler arasında; pozisyon analiz anketi, yönetimsel pozisyon anketi, fonksiyonel iş analizi, mesleki unvanlar sözlüğü, çok yönlü iş analizi, iş elemanı yöntemi, Fleishman iş analizi, iş envanteri, kontrol listeleri tekniği, genel ölçek anketi ve kritik olaylar yöntemi sayılabilir.

4. İş Değerleme Yöntemleri

İş değerleme yaklaşımları temel olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi pazar temelli yaklaşımdır. Bu yaklaşımda işler arasındaki değer karşılaştırmaları pazardan elde edilen veriler yardımı ile gerçekleştirilir. Bu yaklaşımın tercih edilmesindeki en önemli neden işletmede belirlenecek değerin pazardan çok farklı olması tehlikesini engellemektir. Bu değerlemeyi gerçekleştirmek için pazardaki iş gücü piyasasına yönelik araştırmalar yapılması da mümkündür. Diğer yaklaşım ise işletme içerisinde işletmenin stratejileri doğrultusunda her işin örgütteki rolünü değerleme yolu ile bir hiyerarşi oluşturmayı hedefleyen iş içerikli değerlemedir. Ancak bu işletme içi değer belirleme yaklaşımını desteklemek için kıyas kabul edilen işlerin pazardaki değerini de dikkate almak önem taşımaktadır (Martocchio, 2004; 217). İş değerleme yöntemlerinin geleneksel sıralamasında da yöntemler iki temel gruba ayrılır. Bunlar sayısal olan ve olmayan yöntemlerdir. Sıralama ve sınıflama yöntemleri sayısal olmayan yöntemlerdir. Puanlama ve faktör karşılaştırması ise sayısal yöntemler arasındadır (Ataay, 1990; 23).

4.1. Sayısal Olmayan Yöntemler (İşi Bütün Olarak Değerleyen Yöntemler)

İşe karşı iş olarak da bilinen bu değerleme yöntemleri işlerin bir diğeri ile karşılaştırılabilmesi için bütünsel olarak değerinin belirlenmesi anlayışına dayanır.

Sıralama ve sınıflandırma bu grupta en yaygın kullanılan yöntemlerdir.

4.1.1. Sıralama Yöntemi

Bütünsel değerlendirme temeline dayanan bu yaklaşım bir işin değerini işletme içerisindeki diğer tüm işlerle karşılaştırarak belirlemektedir. Bu değerlendirme yapılırken kullanılan dört temel faktör bulunmaktadır (Rock ve Berger, 1991; 76). Bu faktörler; departmanın büyüklüğü, iş sorumluluğu ve/veya karmaşıklığı, beceri ve nitelik gereklilikleri, işletme için önemdir. Bu yöntemde işler, işlerin gerektirdiği bilgi, yetenek ve güçlükler bir bütün olarak dikkate alınarak, en yüksek değerde olanından en düşük değerde olanına doğru bir sıralamaya tabi tutulmaktadır. Basit sıralama yöntemi üzerinde işlerin içerdiği görev ve iş gereklilikleri hakkında özet bilginin verildiği iş tanım kartlarının doğrudan doğruya önem sırasına göre yerleştirilmesine dayanmaktadır (Akyıldız, 2001; 94).

İkili karşılaştırma yönteminde ise kartlar üzerinde iki adet iş bulunmaktadır. Her kart bir diğeri ile dolayısı ile tüm işler birbiri ile karşılaştırılır. Daha yüksek öneme sahip işler puan alırken diğer işlere puan

verilmez. Tüm işler karşılaştırıldıktan sonra her işin toplam puanı hesaplanır. En yüksek puanı alan iş en önemli en düşük puanı alan iş ise en önemsiz iş olarak belirlenir. Ardışık Sıralama Yönteminde ise önce en önemli ve en önemsiz iş belirlenir. Daha sonra bir sonraki en önemli ve en önemsiz iş belirlenir. Bu sıralama tüm işler değerlenene kadar sürer (Martocchio, 2004; 222). Diğer teknik ise karşılaştırma matrisinin kullanılmasıdır. İşlerin adı bir matrisin satır ve sütunlarına yazılır. Daha sonra işler tek tek karşılaştırılır. İki işin karşılaştırılmasında bir işin değeri diğerinden fazla ise 2, değerleri eşit ise 1 ve değeri diğer işten az ise 0 puanı alır. Tüm işler bu yaklaşımla karşılaştırılarak matris doldurulur. Böylelikle her işin aldığı puan hesaplanır ve sıralamadaki yeri belirlenir (Can ve Diğerleri, 2001; 216).

4.1.2. Sınıflandırma (Derecelendirme)

Sınıflandırma iş gruplarının açık bir biçimde tanımlanması ile başlar. Bu sınıflama mühendislik, muhasebe yada sekreterlik gibi iş gruplarını oluşturur. Bu tanımlama bittikten sonra işin bileşenlerini oluşturan faktörleri belirleyen kartlar hazırlanır. Genellikle bir iş şu bileşenleri kapsamaktadır; sorumluluk, görevler, karar verme derecesi, yönetim görevi ve gerekli nitelikler (Rock ve Berger, 1991; 77).

Değerleme ve sınıflama aşamasında iş tanımları ve iş gerekleri, iş sınıf tanımları ile karşılaştırılarak işlerin hangi sınıflara girdiği belirlenir. Sınıflar kendi aralarında önemlerine göre sıralandığı için işlerde doğrudan önemlerine göre sıralanırlar. Ancak bu sınıflama, bütün işler arasındaki önem farklılıklarını ortaya koymaz, yalnızca iş sınıflarına göre farklılıkları belirler. İş tanımları ve iş gerekleri ile sınıf tanımları açık biçimde yapılırsa değerleme daha kolay gerçekleştirilir. Sınıf tanımları ve iş tanım ve gerekleri açık ve anlaşılır değilse değerleyiciler yoruma yönelerek değerlemenin nesnelliğini azaltabilirler (Can ve Diğerleri, 2001; 218). Derecelendirme olarak da bilinen bu yöntemde işler gruplar altında toplanır. Eğer söz konusu gruplar (restoran yöneticisi, kat hizmetleri müdürü yada rezervasyon sorumlusu gibi) benzer işleri kapsıyorsa sınıf olarak adlandırılır (Jerris, 1999; 159).

Uygulamada sınıflandırma yönteminin en önemli eksikliği her sınıfın tam ve uygun bir biçimde tanımlanmasında yaşanan güçlüklerdir. Tanımlamanın işlerin ayrılmasında güçlükleri azaltacak yeterlilikte olması gerekmektedir. İşlerle ilgili tatmin edici ayrıntılar elde edilmelidir. Ayrıca, kaç sınıf olacağı, bunları kimin tanımlayacağı ve benzeri soruların yanıtlanması da önem taşımaktadır (Milkovich ve Boudreau, 1988; 731).

4.2. Sayısal Yöntemler (Değerleme Faktörleri Yönetimi)

Bu yöntemde işin değerlenmesi için belirlenen faktörlerden yararlanılmaktadır. Puanlama ve faktör karşılaştırma en yaygın kullanılan iki yöntemdir.

4.2.1. Puanlama Yöntemi

Puanlama yöntemi, iş değerleme çalışmalarında en sık kullanılan yöntemdir. Puanlama yönteminde işin değeri, birçok faktör yardımıyla ve her bir faktöre belli bir sistem içinde sayısal puan verilmesiyle belirlenir (Dağdeviren ve Diğerleri, 2004; 131). Puanlama yöntemi, üretim birimindeki mevcut işlerin göreceli değerlendirilmesi sonucu, oluşan her bir işin faktörlere, alt faktörlere ve faktör derecelerine göre incelenerek puanlanması ve derecelendirilmesidir (Eraslan ve Arıkan, 2004; 140).

Puanlama yöntemi işlerin göreceli değerini belirlemek için her faktörün kendi içindeki derecelendirmesinden ve faktör tanımlamalarından yararlanmaktadır. Derece düzeyleri ilgili iş için faktörlerin tanımlanmasında ortaya çıkacak belirgin farklılıkları yansıtan düşükten yükseğe puan değerlerini ifade etmektedir. İşler her bir faktör ve ifade edilen derece ile değerlenir. İşin hiyerarşi içerisindeki yeri her faktör için verilmiş puanların toplamı ile belirlenir (Rock ve Berger, 1991; 81). Puanlamanın ardından çeşitli puan aralıklarına denk gelecek biçimde iş derece grupları ve bu grupların saat başı ücretleri belirlenebilir. Örneğin; 0-100 puan arası işler birinci derece işler olarak belirlenebilir. Böylece işlerin dereceleri yükseldikçe göreceli önemleri artacak ve ücret sıralamasında yükseleceklerdir. (De Cenzo ve Robbins, 1988; 483).

Puanlama yöntemi ülkemizde yapılan birçok iş değerleme çalışmasında başarıyla kullanılmıştır. Birçok endüstri işletmesinde yaygın uygulama olanağı bulmasının bazı nedenleri vardır. Nedenlerin başında

yöntemin uygulanmasının nesnel kurallara bağlanmış olması gelmektedir (Ataay, 1990; 54).

4.2.2. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Faktör karşılaştırma birkaç faktöre dayalı iş içeriği ölçüm yöntemlerinden göreceli olarak daha ayrıntılı bir yöntemdir. İyi tanımlanmış herhangi bir faktör yöntem içerisinde kullanılabilir. Ancak yöntem temel olarak geniş kabul görmüş dört faktörden yararlanmaktadır. Bu faktörler; yetenek, çaba, sorumluluk ve çalışma koşullarından oluşmaktadır. Yöntem bu faktörlere uygun biçimde her işi diğer tüm işlerle karşılaştırarak bir hiyerarşi oluşacak şekilde işlerin sıralanmasını gerçekleştirir (Rock ve Berger, 1991;79).

Faktör karşılaştırma yönteminde işler parasal karşılıkları belirlenmiş çeşitli faktörlere göre değerlendirilmektedir. Bu nedenle değerlenen işlerin doğrudan ana (kök) ücreti belirlenmektedir. Ancak bu durum yöntemin eleştirilmesine yol açmış ve ücretleme ile iş sıralaması faaliyetlerini birbirinden ayıran farklı faktör karşılaştırma planlarının geliştirilmesine neden olmuştur. Faktör karşılaştırma ile iş değerlemesi beş aşamada gerçekleştirilmektedir (Can ve Diğerleri, 1998; 221): İş değerlemede kullanılacak faktörlerin seçilmesi ve tanımlanması, anahtar işlerin seçilmesi, faktörlere göre anahtar işlerin sıralanması, faktörlerin parasal karşılıklarının belirlenmesi, diğer işlerin sıralanması.

5. Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Puanlama Yöntemi ile İş Değerlemesi ve Örnek Bir Uygulama

5.1. Otel İşletmesinin Tanıtımı

İş değerlemesi gerçekleştirilen otel işletmesi Ege Bölgesinde faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı bir deniz kıyısı otelidir. Uluslararası zincirlerden birine dahil olan işletme 2000 yılında hizmete açılmıştır. Otel işletmesi yıl boyunca hizmet sunmaktadır. Mayıs ve ağustos ayları arasındaki yüksek sezonda yaklaşık 450 personel otel işletmesinde görev yapmaktadır. Sezon sonunda bu sayı 100'e kadar düşmektedir.

Otel işletmesinde ücret politikası üst yönetim tarafından oluşturulmuştur. Politikanın temelinde otelcilik sektörü işgücü pazarındaki ve yöredeki uygulamalar yer almaktadır. Bunun yanında stratejik pozisyonlar için yönetim tarafından belirlenmiş özel ücret politikaları uygulanmaktadır. Ancak işletmede kuruluşundan bu güne kadar herhangi bir iş değerleme süreci yürütülmemiştir. Ücretleme politikasında iş değerleme sürecinin sonuçları bir veri oluşturmamaktadır.

5.2. Uygulamanın Amacı ve Süreç

Uygulama büyük ölçekli otel işletmelerinde puanlama yöntemine uygun olarak iş değerleme çalışmasını gerçekleştirerek ücretleme alt yapısını oluşturulmasını sağlamak üzere veri tabanını oluşturmaktır. Bu amaçla süreç şu biçimde gerçekleştirilmiştir; değerleme amacı belirlenmiş, değerleme çalışmalarını yapacak olan görevlileri seçilmiş, değerlenecek iş gruplarının sınırları tespit edilmiş, değerleme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağına karar verilmiş, iş analizleri gerçekleştirilmiş, iş tanımları hazırlanmış ve işlerin değerlenmesi gerçekleştirilmiştir.

5.2.1. İş Analizi Anketinin Gerçekleştirilmesi

İş analizi anketi iş analizi formlarının oluşturulmasında tatmin edici verilerin sağlanmasına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Anket, çalışanın yapmakta olduğu iş ile ilgili bilgileri toplamak ve bu bilgileri söz konusu çalışanın yöneticisinin düşünceleri ile desteklemek amacıyla tasarlanmıştır. Anket otel işletmesinde tanımlanmış tüm görevlere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

İş analizi anketi çalışanların işlerinin işletme içerisindeki rolü ve önemi hakkındaki düşüncelerini araştıran bir soruyla başlamaktadır. Ankette çalışanların bir günlük çalışmaları içerisinde gerçekleştirdikleri işler ve bu işlerle ilgili yöneltmenin oluşumuna ilişkin sorular bulunmaktadır. Bunun yanında kullanılan araç ve gereçler, ek sorumluluklar, işle ilgili geliştirilmesi gereken noktalar ve ihtiyaç duyulan malzemeler gibi sorular da yer almaktadır. Anketin son bölümünde çalışanın yanıtlarının gözden geçirilmesini ve katkı yapılmasını sağlamak amacı ile yöneticinin dolduracağı bir bölüm bulunmaktadır. İş analizi anketi tamamlandığında her unvanın söz konusu işletmedeki çalışanlarca tanımlanmış önemi, içeriği ve gereklilikleri gibi bilgilere ilk elden ulaşılmış olmaktadır. Bu bilgiler iş analizi formlarının doldurulmasında büyük önem taşımaktadır.

5.2.2. İş Analiz Formunun Doldurulması

İş analizi formu örgütsel durum, işin mevcut durumunun incelenmesi ve iş gereği zorlanmalar olmak üzere üç ana bölümden oluşmaktadır. İş analizi anketinden elde edilen bilgiler, yöneticiler ve uzman tarafından doldurulan formlar iş tanımlarının temelini oluşturmaktadır. Örgütsel durum bölümü işin emir komuta zincirindeki yerini belirmek ve hizmet sunulan müşteri grubunu belirlemek üzere oluşturulmuştur. İşin mevcut durumunun incelenmesinde ise öncelikle eğitim, öğretim, tecrübe, makine teçhizat kullanımı gibi faktörler temelinde çalışanın niteliği belirlenmiştir. Bu bölümde yapılan bir diğer belirleme işin taşıdığı risklerdir. Meslek hastalığı ve iş kazaları gibi riskler tanımlanmış ve ortaya çıkma ihtimalleri nedeni ile hangi koruyucu önlemlerin alınması gerektiği açıklanmıştır. Bu bölümde son olarak işin gerektireceği sorumluluk ele alınmıştır. Diğer işgörenlerin ve fiziksel verilerin sorumluluğu gibi ne tür sorumlulukların ortaya çıkacağı ifade edilmiştir.

Analizin üçüncü bölümünde ise iş gereği zorlanmalar ele alınmıştır. Bedensel ve zihinsel zorlanmalar derecelendirilerek iş görülmesinde hangi biçimlerde ortaya çıktığı belirlenmiştir. Ayrıca, bu işi gerçekleştirecek çalışanın daha önce ve sonra hiyerarşik yapı içerisinde hangi işleri görebileceği açıklanmıştır. İş analiz formu tamamlandıktan sonra iş tanımlarının yazılması için ihtiyaç duyulan veri tabanı oluşturulmuştur. İşin örgütsel durumu, çalışanın nitelikleri, işin tehlikeleri, zorlanmalar ve sorumluluklar gibi belirlemeler iş tanımlarının oluşturulmasına temel teşkil etmiştir.

5.2.3. İş Tanımlarının Oluşturulması

Hazırlanan iş tanımları sorumluluk, işin özeti, işin tanımı ve kullanılan araç gereçler olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Sorumluluk bölümünde emir-komuta ilişkileri açıklanmaktadır. İşin özeti çok genel olarak ilgili işin neleri kapsadığını açıklamaktadır. İşin tanımı bölümü ise ayrıntılı bir biçimde bu işin bileşenlerini belirlemektedir. İşin gerekli kıldığı tüm görevler bu bölümde ifade edilmektedir. Personel, ekipman ve maliyet yönetimi, eğitim, diğer departmanlarla iletişim ile iş sağlığı ve güvenliği gibi

işin kapsamında kalan tüm unsurlar bu bölümde yer almaktadır. Son bölümde ise işin görülmesinde yararlanılması gereken araç ve gereçler belirlenmektedir.

İş tanımları iş değerleme formlarının oluşturulmasında önemli bir role sahiptir. Değerleme faktörlerinin söz konusu iş için derecelerinin belirlenmesi iş tanımlarının sağlayacağı bilgi ile mümkün olmaktadır.

5.2.4. Faktör, Alt Faktör, Derece Tanımlarının ve Puanlamanın Hazırlanması

İş değerleme sürecindeki değerleme faktörlerinin seçimi büyük önem taşımaktadır. İş değerleme çalışmalarında maharet, çaba, sorumluluk ve iş koşullarından oluşan dört temel faktör bulunmaktadır (Oygur, 1999; 146). Alt faktörler ise MESS'in (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) iş değerleme faktör ve alt faktörleri belirlemesinden oluşturulmuştur. Söz konusu faktörler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: İş Değerlemede Faktör ve Alt Faktörler

Faktörler	Alt Faktörler
Maharet (Yetenek)	1. Öğrenim ve/yada Temel Bilgi
	3. Deneyim
	4. Beceri
	5. İnisiyatif ve Çare Buluculuk
Sorumluluk	1. Makine, Takım ve Donanım
	2. Malzeme ve Ürün
	3. Üretim
	4. Başkalarının İş Güvenliği
Çaba	1. Zihinsel Çaba
	2. Bedensel Çaba
İş Koşulları	1. İşin Doğurabileceği Tehlikeler
	2. Çalışma Koşulları

Kaynak: (Dağdeviren, Akay ve Kurt, 2004:133).

Değerlendirme toplam 1.000 puan üzerinden yapılmaktadır. Her faktörüne ait alt faktörlerin en yükseğinden değerleme yapıldığında toplam puan 1.000'e ulaşmaktadır.

Seçilen her faktör, değerlenen işlere belirli oranda katkıda bulunur. Bu nedenle, faktörler alt derecelere ayrılır. Seçilmiş faktörler, işyerindeki tüm işler için önem taşır, ancak bazı işlerde daha alt düzeyde, bazılarında en üst düzeyde gereklidirler (Ataay, 1990;61). Tablo 2'de faktörler ve alt faktörlere ait yüzdeler ve puanlar görülmektedir.

İş değerleme formları oluşturulurken her alt faktörün değerlendirilen iş açısından ifade ettiği öneme karşılık gelen derece ve dolayısıyla buna ait puan forma işlenir. Böylelikle puanlamanın tabanında derece yer alır. İşlerin toplam puanları, söz konusu dereceler açısından faklı ağırlıklar olacağından, farklılaşmaktadır.

Tablo 3'te çalışmada yer alan Maharet'in alt faktörü olan Öğrenim yada Temel Bilgi Faktörünün derecelendirmesi görülmektedir. Öğrenim ya da Temel Bilgi Alt Faktörü altı dereceye ayrılmıştır.

Tablo 3'te yer alan derecelendirmeye göre değerlemesi yapılan işte Öğrenim yada Temel Bilgi alt faktöründe V derece seçilirse değerlenen iş bu alt faktör için en yüksek puana sahip olur.

5.2.5. İş Değerleme Formlarının Oluşturulması

Faktörlerin, alt faktörlerin, derecelerin ve puanların belirlenmesinin ardından iş değerleme formlarının oluşturulması aşaması gerçekleştirilmiştir. İş değerleme formu ilgili işin alt faktör derecelerine karşılık gelen puan değerlerinin ve dolayısı ile işin toplam puanın belirlenmesini sağlar. Her iş için değerleme gerçekleştirilip toplam puanlar belirlendikten sonra işlerin sıralanması ve değerlemeye bağlı bir hiyerarşinin oluşturulması mümkün olmaktadır. Tablo 4'te uygulamanın gerçekleştirildiği otel işletmesinde aşçı için hazırlanmış iş değerleme formu görülmektedir.

İş değerleme formunda faktörler, alt faktörler, dereceler ve puanlar yer almaktadır. Ayrıca her dereceyi

Tablo 2: Faktör, Alt Faktör Puan ve Yüzdeleri

Faktörler	Yüzdesi	Top. Puanı	Alt Faktörler	Yüzdesi	Top. Puanı
Maharet (Yetenek)	% 40	400	1. Öğrenim ve/veya İş Bilgisi	% 37,5	150
			3. Deneyim	% 25	100
			4. Beceri	% 18,75	75
			5. İnsiyatif ve Çare Buluculuk	% 18,75	75
Sorumluluk	% 20	200	1. Makina, Takım ve Donanım	%25	50
			2. Malzeme ve Ürün	%25	50
			3. Üretim	%25	50
			4. Başkalarının İş Güvenliği	%25	50
Çaba	% 20	200	1. Zihinsel Çaba	% 50	100
			2. Bedensel Çaba	% 50	100
İş Koşulları	% 20	200	1. İşin Doğurabileceği Tehlikeler	% 50	100
			2. Çalışma Koşulları	% 50	100
			TOPLAM		1000

Kaynak: (Kahya, 2006; 11)

Tablo 3: Maharet Faktörü, Öğrenim Yada Temel Bilgi Alt Faktörü Derece Tanımları

Faktör: 1	Maharet (Yetenek)	Yüzdesi: (%40) Puanı: 400
Alt Faktör: 1	Öğrenim ya da Temel Bilgi	Yüzdesi: % 37,5 Puanı: 150
Derece	AÇIKLAMA	PUAN
I	İlkokul öğreniminden sonra, oryantasyon yada işbaşında işin yapılışı gösterilerek ve uygulaması yaptırılarak kısa bir öğretimle yapılabilecek işler.	30
II	İlkokul öğreniminden sonra işin yapılışının ve uygulanmasının belirli bir düzen ve süre içerisinde işbaşı eğitim yolu ile öğretilmesi mümkün olabilecek işler.	60
III	İlkokul öğreniminden sonra, işin yapılabilmesi için gerekli bilgilerin kuramsal ve uygulamalı olarak kısa süreli eğitim programları ile verilmesi gerekli işler.	90
IV	Bazı mesleki bilgilere ait temel kavramların bilinmesi gerekli işler (Resmi öğretim meslek okullarının orta düzeyleri yada buna eşdeğer olabilecek resmi ve resmi olmayan düzenli programlar ile kuramsal ve uygulamalı yapılan öğretimler)	120
V	Lise, Endüstri Meslek Liseleri, Tekniker Okulları yada eşdeğer düzeyde bilgilere sahip olunmasını gerektiren işler.	150

Kaynak: (Ataay, 1990; 290).

Tablo 4: İş Değerleme Formu - Aşçıbaşı

İş Değerleme Formu				
Bölüm :	Mutfak/ Yiyecek-içecek			
İş Ünvanı :	Aşçı			
Faktörler		**Gerekçeler**	**Derece**	**Puan**
Maharet (Yetenek)	Öğrenim ve/veya İş Bilgisi	İlkokul öğreniminden sonra işin yapılışının ve uygulanmasının belli bir düzen ve süre içerisinde işbaşı eğitimi yolu ile öğretilmesi mümkün olabilecek işler.	II	60
	Deneyim	5 Yıldan fazla deneyim gerektiren işler	V	100
	Beceri	Çok özel araçlar kullanırken yada çok hassas parçalar üzerinde çalışırken birkaç uzvun en yüksek düzeyde koordinasyonunu gerektiren işler.	V	75
	İnisiyatif ve Çare Buluculuk	Çok karmaşık yapılı makine, cihazlar, makine grupları ya da donanımları kullanırken yada çok hassas işler üzerinde çalışırken çok önemli kararların ortaya çıkan şartlara göre verildiği işler.	V	75
Sorumluluk	Makina, Takım ve Donanım	Sorumlu olarak, karmaşık ve çok hassas makine, makine grubu yada donanımı hasardan korumak, zararı önlemek için derhal tedbir alınması gerekli işlerde, hızla değişen şartları yakından izleyerek donanımı zarardan korumak.	V	50
	Malzeme ve Ürün	Üzerinde çalışılan ürüne, kullanılan malzeme ve hammaddeye zarar verme olasılığı vardır. Ancak, hatanın fark edilmesi kolaydır ve zamanında müdahale ile zarar sınırlı kalabilir.	II	25
	Üretim	Üretimle doğrudan ilgili işlerin sorumlusu olarak (Yalnız ya da ufak bir ekip halinde) çalışmak.	III	30
	Başkalarının İş güvenliği	Ortak çalışma mahallerinde çeşitli tezgah, makineler, hammadde ya da malzemelerle çalışırken, civarda çalışan, bulunan yada yardım edenlerin iş güvenliğine zarar vermenin söz konusu olabileceği durumlar.	II	20
Çaba	Zihinsel çaba	Mevcut verileri izlemek, kontrol etmek, ayarlamak için gerekli düzeyde zihinsel çaba.	III	60
	Bedensel çaba	Çalışma süresinin büyük bir kısmı ayakta, zaman zaman oturarak sadece küçük kas gruplarını kullanarak hafif el aleti yada malzeme ile çalışmak.	II	40
Çalışma Koşulları	İşin Doğurabileceği Tehlikeler	Derin kesiklere, düşme ve düşürmelerden ileri gelebilen ciddi incinme ve eziklere, kırıklara ve ağır yanıklara yol açabilecek işler.	III	60
	Çalışma Koşulları	Çalışma şartlarının çok ağır olduğu ya da çok rahatsızlık verdiği ortamlarda çalışmak	V	100
			TOPLAM	**695**

açıklayan gerekçelerde iş değerleme formunun bir bölümüdür. Tablo 4'te yer alan iş değerleme formu otel işletmesinin aşçısına aittir ve aşçı toplam 1.000 üzerinden 695 puan almıştır. Bu puan hem aşçının hiyerarşideki yerini hem de ücretini belirleyecektir.

Söz konusu puanlama çalışması otel işletmesindeki tüm unvanlar için gerçekleştirilmiş ve ücret hiyerarşisini belirlemeye yönelik bir veri tabanı oluşturulmuştur. Aşçıbaşının değerlemesinde elde edilen 695 puanda olduğu gibi puanların dizilişi ile sektör uygulamaları arasında bir paralellik olduğu belirlenmiştir. Ancak bu belirlemelerin ardından iç eşitliğin devamı olarak pazar eşitliğinin sağlanması yönünde de gerekli çalışmaların yapılması önem taşımaktadır.

Sistematik olarak gerçekleştirilen iş değerleme çalışmasının her detayı adım adım gerçekleştirilmiştir. Bunun sonucunda önceden seçilen faktörlere uygun olarak yapılan faktör ve derece tanımlarıyla otel işletmesinde bir puan planı hazırlanmıştır. Böylelikle iş grupları ve iş sıralaması oluşturulmuştur. Yapılan puanlamalar sonucu ortaya çıkan söz konusu iş grupları ve iş sıralaması Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Ücret Grupları ve İş Sıralaması

GRUP I
Bulaşıkçılık
Meydancılık
Bavul Taşıyıcılık
Kat Hizmetliliği
Komilik
Güvenlik Elemanlığı
GRUP II
Santralistlik
Depo Elemanı
Çamaşırhane Elemanı
GRUP III
Şöförlük
Bahçıvanlık
Garsonluk
Teknik Servis Elemanlığı
GRUP IV
Resepsiyonistlik
Aşçılık

Otel işletmesi iş değerlemesi sonuçlarını adil bir ücret yapısı kurmak üzere kullanmıştır. Yöneticiler kök ücretin ve kök ücretler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde iş değerleme sonuçlarından bir veri tabanı olarak yararlanmışlardır. Böylelikle örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine en yüksek katkıyı sağlayan işler belirlenmiş ve eşit işe eşit ücret yaklaşımı uygulanmıştır.

Ayrıca iş değerlemesi çalışması otel işletmesinde doğrudan işin verimini etkileyen ve istihdamda büyük önem taşıyan nitelik ve iş eşlemesinin de rasyonel bir biçimde sağlanmasına destek olmuştur. Söz konusu destek insan kaynakları biriminde işgören seçim sürecinin yeniden ve stratejik biçimde yapılandırılmasına hizmet etmiştir.

İş değerleme sonuçları otel işletmesinde eğitim planlarının hazırlanmasında da yarar sağlayan bir araç olmuştur. İnsan kaynakları bu sonuçlara göre eğitim çalışmalarına yön vermiş ve işin değeri ile eğitim içersindeki ağırlığı gibi faktörleri izlemeye başlamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir süreç olarak dikkate alındığında iş değerleme çalışmaları her aşamasında otel işletmeleri için farklı katkı ve olumlu örgütsel etkiler yaratacaktır. Öncelikle ilk aşama olan iş analizi anketi işin öneminin algılanması yanında işin göreceli değeri açısından beklentileri de fark etmeyi sağlar. Bu otel işletmelerinde bireysel eşitlik algısı açısından önemli bir ayrıntıyı oluşturmaktadır.

İş analiz formlarının doldurulması ve iş tanımlarının yapılması çağdaş bir otel işletmesinde kesinlikle var olması gereken örgütsel bir yapı bileşenin oluşturulmasını sağlar. Bu bileşen aynı zamanda hiyerarşik yapı ve işgörme biçiminin odağını da yapılandırmaktadır. Bu aşama aynı zamanda yapılacak iş tanımlarında otel işletmelerinin çoğu zaman işgücü pazarında söz konusu işe uygun adayların yapılarından etkilenerek iş tanımlarına anlam yüklediklerini de göstermektedir. Otel işletmelerinin bazı işler için ideal tanımları geliştirmek yerine işgücü pazarında muhtemel adayları tanımlamak gibi bir yaklaşım içinde bulundukları söylenebilir.

İşletme içi eşitlik, pazara uygunluk ve bireysel algılamada eşitliğin sağlanabilmesi ancak yeterli veri ile oluşturulacak bir değerleme tasarımı ile mümkündür. Ücret politikasının temelinde iş değerleme olmadığı durumlarda çoğu zaman olumsuz etkilerin ortaya çıkacağı söylenebilir. Otel işletmelerinde kimi zaman işin bütün içindeki önemini belirlemek yerine onun çoğunlukla satış etkinliği ile ilişkisini temel almak yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, söz konusu işle ilgili olarak yeterli derecede yetişmiş eleman bulunamaması da işin göreceli önemini pazar etkisi ile olduğundan daha üst sıralara taşıyabilmektedir. İş değerleme iş analizi ve iş tanımları gibi katma değer yaratan bileşenleri ile otel işletmelerinde dinamik örgüt yapısının da korunmasına katkı sağlar. Çalışanlarda farkındalık gelişimi ve işlerin açık tanımlamaları motivasyon üzerinde de olumlu etkiler yaratacaktır. Ayrıca, bu belirgin ve sistematik yapı otel işletmelerinde işgörme etkinliğinin artmasında da önemli rol oynayacaktır.

Kaynakça

Akyıldız, Hüseyin. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*, İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi.

Ataay, İsmail Durak. (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: Küre Matbaası.

Baruch, Yehuda ve Lessem, Ronnie. (1995). Job Analysis: Can It Stil Be Applied? Indications For Various Organizational Levels, *The International Journal of Career Management*, 7(6).

Can, Halil, Akgün Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin. (1998). *Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, Halil, Akgün Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Chang, Wei, Kleiner, Brain H. (2002). How to Conduct Job Anlysis Effectively, Management *Research News*, 25(3).

Dağdeviren, Metin, Akay, Diyar ve Kurt, Mustafa. (2002). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2).

DeCenzo, David A., Robbins, Stephen P. (1988). *Personel/Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall.

Eraslan, Ergün ve Arıkan, Alper. (2004). Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2).

French, Wendell L. (2003). *Human Resources Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.

Gemalmaz, Oğuz. (2000). *Analitik İş Değerleme: Puan Yöntemi*, Ankara: MPM Yay.

Gilbert, Kay.(2005). The Role of Job Evaluation in Determining Equal Value in Tribunal, *Employee Relations*, 27(1).

Hong, Jon-Chao ve Lin, Yi-Shyuan. (1995). A Model of Job Analysis on Industrial Occupations, *Work Study*, 44(1).

Jerris, Linda A. (1999). *Human Resources Management for Hospitality*, USA: Prentice Hall Inc..

Kahya, Emin.(2006). Metal İş Kolunda Bir İşletme İçin İş Değerleme Sisteminin Geliştirilmesi, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 17(4).

Martoccohio, Joseph J. (2004). *Strategic Compensation*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Mathis, Robert L., Jackson John H. (1997). *Human Resource Management*, USA: West Publishing Company.

Mejía, Luis R. Gómez, Balkin, David B., Crady, Robert L. (2004). *Managing Human Resources*, Prentice Hall: New Jersey.

Milkovich, George T., Boudreau, John W. (1988). *Human Resources Management*, Business Publications: Illinois.

Oygur, Yamak. (1991). *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Rock, Milton L., Berger, Lance A. (1991). *The Compensation Handbook*, USA: McGraw-Hill.

Tahiroğlu, Figen. (2002). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.