

# İş Değerlendirmesi Nedir

Ertuğrul DOĞUÇ\*

## ÖZET :

İş değerlendirme işletmelerin personel ve ücret politikalarını sağlam esaslara bağlı bir tekniktir. Bu makalede modern\_firma yönetiminin önemli gereklerinden biri olan iş değerlendirme hakkında açıklayıcı bilgi verilmekte ve önemli faydalarına işaret edilmektedir.

## . SUMMARY :

Job evaluation «is an administrative technique to establish a sound personnel and wage administration in a firm. In this article the main principles and importance of this technique are discussed.

## Giriş :

Firma yönetiminde başarılı olabilmek için çözümlenmesi gereken önemli bir sorun firma personeli arasında adil ve dengeli bir ücret dağılımıdır. Bir esasa dayanmayan ve tamamen şahsi görüşlere göre yapılan ücretlendirme haliyle bazı dengesizliklere sebep olmakta, bu da\* personel arasında huzursuzluk (yalatmaktadır. İşte bu dengesizliği önlemenin bilimsel ve objektif yolu iş değerlendirme metodudur. Burada anlaşılması gereken husus iş değerlendirme -sinin, işin mutlak değerini değil, işler arasındaki karşılaştırmalı değerlendirmeyi tayin eden bir metod okluğudur. Yani iş değerlendirmesi herhangi bir iş yapan kimsenin ne kadar ücret alması gerektiğini değil, A işini yapan işçinin B işini yapan işçiye nazaran ne oranda ücret alması gerektiğini tayin eder.

## İş Değerlendirmesinin Esasları :

İş değerlendirme işlerin birbirlerine oranla değerlerinin tesbiti ve bu işlere verilecek ücretlerin tayini metodu olduğuna göre bu metodun uygulanmasında birinci basamak işlerin tam olarak tariflenmesidir. Bir işin tariflenmesi, o işde yapılan görevlerin, kullanılan teçhizat ve metodların, yüklenilen sorumluluğun, sarfedilmesi gereken gayretin, diğer işlerle olan münasebetinin, içinde bulunan iş şartlarının (rutubet, ısı, toz, gürültü v.s. gibi) o işi yapabilmek için gerekli fizikî ve fikrî niteliklerin ve tecrübelerin tam olarak belirlenmesidir. Bu şekilde işi unsurlarına ayırarak yapılan tariflemelerden sonra daha rasyonel bir değerlendirme yapılabilir. Bu değerlendirmeyi yapmak için belli başlı dört metod vardır :

\* Maden Yük. Mühendisi, Alaçam Müşavir Mühendislik, Ankara.

1. Sıralama
2. Sınıflandırma
3. Faktör karşılaştırma
4. Puan metodu.

Bu metodlardan ilk ikisi daha ziyade az sayıda işler için uygulanır ve işleri birbiri ile karşılaştırarak bir sıralama yapılmasından ibaret tir. Son iki metod daha çok sayıda ve karmaşık işler için uygulanır. Bunlardan puan metodu daha rasyonel ve daha çok kullanılan olduğundan bu metod hakkında daha detaylı bilgi verilecektir.

Puan Metodu ile İş Değerlendirmesinin safhaları :

1 — Yapılacak çalışmanın safhalarını kapsayan bir program hazırlanmalıdır,

2 — Çalışmaları yürütecek bir «iş değerlendirme komitesi» kurulmalıdır. Bu komitede iş değerlendirme konusunda uzman elemanlardan başka, sanayi mühendisliği bürosu ve personel servisinin de temsilcileri bulunmalıdır.

3 — İşletme sorumluları, sendika yetkilileri ve işletmede çalışan nezaretçüere çalışmanın amacı ve mahiyeti hakkında bilgi verilmeli ve onlarla işbirliği sağlanmalıdır.

4 — Firma içindeki işler cinslerine göre ayrılmalı ve bir iş ve unvan standartlaşması kurulmalıdır.

5 — Değerlenecek işlerin cins ve grupları belirlenmelidir (üretim işi, büro işi, satış işi gibi).

6 :— Her grup için bir faktör puan tablosu hazırlanmalıdır. Bunun için önce işi değerlendirmede esas olacak faktörlerin tesbiti gerekir. Bununla birlikte şimdiye kadar yapılmış çalışmalar söz

konusu faktörleri dört ana grup altında toplamamanın çoğu zaman yeterli olduğunu ortaya koymuştur. Bu gruplar, maharet, gayret, sorumluluk ve iş şartları'dır. Bu esaslara göre makina imal eden büyük bir iktisadî devlet teşekkülüne bağlı işyerlerinde işçilik işleri için hazırlanmış bir faktör-puan tablosu örnek olarak verilmiştir.

FAKTÖRLER :	Puan	toplam puandaki payı %
Sotrtımluluk :		
Makina teçhizatın	60	6,0
Malzeme ve mamulden	60	6,0
Başkalarının emniyetinden	60	6,0
Başkalarının çalışması ve üretimden	70	7,0
Sorumluluk toplam puanı	250	25,0
Maharet		
Tahsil	100	10,0
Tecrübe	140	14,0
Hassasiyet ve elbecerisi	80	8,0
Karar verme ve çare buluculuk	80	8,0
Maharet toplam puanı	400	40,0
Gayret :		
Bedenî gayret	100	10,0
Dimağî gayret	50	5,0
Gayret toplam puanı	150	15,0
İş Şartları :		
İş kazaları	75	7,5
İşyerinin hoş olmayan özellikleri	75	7,5
Monotonluk	50	5,0
İş şartları toplam puanı	200	20,0
Genel toplam	1000	100,0

Tablo hazırlanırken faktörler çok açık bir şekilde tarif edilmeli, işin herhangi bir özelliğinin birden fazla faktörün kapsamına girme meşine dikkat edilmelidir. Faktörlerin puan değeri hesaplanırken iş dalının özelliği gözönünde bulundurulmalıdır. Örneğin bir maden işletmesinde yapılmış iş değerlendirmesinde bedenî gayrete verilecek puan ile bir bankada yapılan iş değerlendirmesinde bedenî gayrete verilecek puanın farklı olacağı açıktır. Herhangi bir işin testait edilmiş faktör puanlarından ne kadanını alabileceği de yine bir esasa bağlanmalıdır ki bu da faktör derecelerinin tesbitini gerektirir, örneğin 140 puanlık tecrübe faktörü:

Derece	Tecrübe	Puan
1	6 aya kadar	30
2	6 -12 ay	50
3	1-3 yıl	80
4	3-5 yıl	110
5	5 yıldan fazla	140

şeklinde bölünebilir. Bu demektir ki bir işi yapabilmek için gerekli tecrübe iki sene ise o işin tecrübe faktöründen alacağı puan değeri 80 olacaktır. Dereceler işler arasında uygun bir ayırma imkân verebilecek bir sayıda olmalı ve her derecenin kapsamı açıkça tariflenmelidir.

7 — İşler puan tablosundaki faktörlerin ışığı altında dikkatle incelenerek analiz edilmeli ve bütün özelliklerini ifade eden açık tarifleri yapılarak objektif bir değerlendirmeye hazır hale getirilmelidir.

8 — İşler faktör - puan tablosuna göre değerlendirilmelidir.

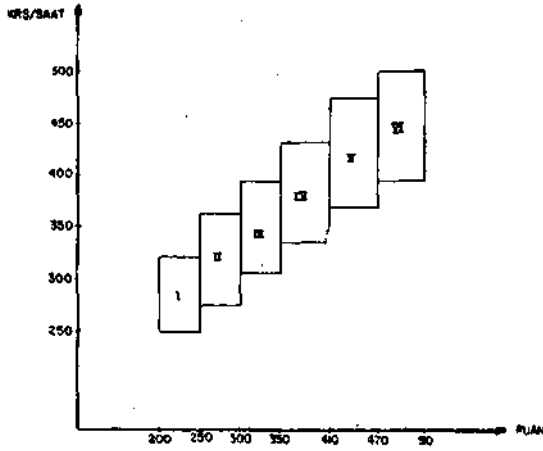
9 — Puanlar absiste, ücretler ordinatta gösterilerek firmanın cari ücret eğrisi çizilmelidir.

10 — Piyasa ücret etüdü yapılarak benzer işler için piyasa ücret eğrisi çizilmelidir.

11 — iFrmanın cari ücret seviyesi, piyasanın cari ücret seviyesi, firmanın ücret politikası, toplu sözleşmeler, asgari ücretler gözönünde bulundurulur ve eşit ise eşit ücret prensibi ile hareket edilerek uygulanacak yeni ücret eğrisi tesbit edilmelidir.

Bu ücret eğrisini bir tek eğri halinde tutmak Aramanın işçi ücretlerinde etkili olabilme insiyatifini kaybettirir. Çünkü kimin nerede ne ücret alacağı matematik olarak bellidir ve belli bir işde kıdem ve liyakata göre ücret farklılaşması imkânı yoktur. Bunu önlemek için puanlar gruplandırılarak her guruba karşı gelen ücret kademeleri tesbit edilir. Böylece aşağıdaki grafikteki gibi bir durum ortaya çıkar. Buna göre herhaği bir iş 320 puanlık ise o iş üçüncü kademededir ve o işe verilebilecek ücret 300 ile 380 krş/saat arasında değişmektedir ve bu işde çalışan bir işçi kıdem ve liyakatına göre bu kademeye içinde bir ücret alır. Terfuer sonunda ücreti tavana ulaşan işçiyi daha üst kademede yapabileceği bir işe aktarmak ve ücretinin artabilmesi imkânını açık tutma yollarını aramak lâzımdır.

Firma için uygulanacak ücret kademeleri tesbit edildikten sonra uygulamaya geçilirken bazı noktalara dikkat etmek gerekir. Ücret etüdüleri sırasında şöyle bir durum ortaya çıkmış olabilir :



İşler	puan değeri	Firmadaki ücret krş/sa.
A	250	300
B	290	380
C	340	350
D	390	350
E	430	350
F	480	475

Dikkat edilirse B işi II. kademeye girdiği halde bu işde çalışan işçi işin değerinden fazla, E işi V. kademeye girdiği halde bu işde çalışan işçi, alması gerekenden az ücret almaktadır. Bu durumda B işinde yüksek ücretle çalışan işçiyi ücretine uygun daha üst kademede bir işe verme, E işinde düşük ücretle çalışan işçinin ücretini yükseltme imkânı araştırılmalıdır. Uygulama zamanı normal tayin - terfi zamanına getirilirse bu şekildeki işlemler daha rahatlıkla yapılabilir.

tş Değerlendirmesinin faydaları :

- İşletmede eşit işe eşit ücret ve işe adam ilkelerinin yerleşmesini sağlar. Bu metodun uygulanması ile işletmede âdil ve dengeli bir ücret dağılımı meydana gelir.
- Firmaya yeni eleman alınmasında objektiflik sağlar. İşin özellikleri ve verilebilecek ücret açık bir şekilde belli olduğu için herhangi bir elemanın işe uygunluğu konusunda kolaylıkla karar verilebilir.
- İşletme içinde terfi ve tayinler keyfîlik ve şahsî takdirlere kurtulup bir esasa bağlanır.
- Firmada-âdil ve düzenli bir ücret sistemi kurulması personelin moralini dolayısıyla verimliliğini yükseltir.

iş değerlendirilmesi sırasında ortaya çıkan iş tarifleri işler için gerekli nitelikleri açıklıkla belirlediğinden firmanın eğitim politikası için yol gösterici bir unsur olmaktadır.

İş değerlendirmesi sonucu firmanın işçilik giderlerinin tahmin ve kontrolü daha etkili olarak yapılabilir. Sendika ile ilişkiler ve toplu sözleşmelerde objektif esaslar sağlar.

## SONUÇ

İş değerlendirme işçiyi değil işi değerlendiren ve firmada âdil ve dengeli bir ücret sistemi kurulmasını sağlayan bir çalışmadır. Bu çalışma sonucu işe almalar, terfi ve tayinler objektif fesaslara bağlanır. İş değerlendirme çalışmaları bütün personelin bilgisi dahilinde ve açıklıkla yapılmalı, bütün safhalarda dürüstlük esas alınmalıdır. İş değerlendirmesi bir defa yapıp bırakılan bir çalışma olarak düşünülmemeli, yapılabilecek itirazlar ve doğacak yeni iş ve iş şartları gözönüne alınarak devamlı bir revizyona tabi tutulmalıdır.

Modern bir yönetimin vazgeçilmez unsurlarından biri olan iş değerlendirmesi memleketimizde de bazı iktisadî devlet teşekkülleri ve özel firmalarda uygulama sahası bulmuştur. Fakat bu uygulama büHhassa madencilik sektöründe yetersiz bulunmaktadır. Gerek işletme sahip ve yöneticilerinin gerekse sendikaların bu konuya daha modern bir yönetim getirecek ve verimMÜ-aişletilmesini sağlamaları imadencilik sektörüne daha modern bir yönetim getirecek ve verimliliğin artması yönünden önemli faydalar Bağhlyacaktır.

## BİBLİYOGRAFİK TANITIM

- [1] AŞKUN, İNAL CEM (1969): İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- [2] GÜLDAMLA, AYNUR (1970): İş Değerlendirme Genel Prensipleri ve Faydaları Semineri, M. P. M. Ankara.
- [3] KARAYALÇIN, İLHAMÎ (1967) : Sanayi Mühendisliğinin Temelleri, İşletme İktisadî Enstitüsü, İstanbul.
- [4] LANHAM, ELIZABETH (1955 : Job Evaluation, Me Graw-Hill, New York,
- [5] OTIS and LEUKART (1961) : Job Evaluation, Prentice Hall,