

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2004, C.9, S.2 s.31-52.

İŞ DEĞERLENDİRMESİNDE PUAN YÖNTEMİNİN SORUNLARI VE BİR MODEL ÖNERİSİ

THE PROBLEMS OF THE POINT METHOD AND A MODEL PROPOSAL IN THE JOB EVALUTION

Doç.Dr.Hüseyin AKYILDIZ*
Doç.Dr.İbrahim GÜNGÖR*

ÖZET

İşgörenler ve işletmeler arasında ücret ve rekabet adaletinin gerçekleştirilmesi için iş değerlendirmelerine başvurulur. Puan yöntemi iş değerlendirmesinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Ancak iş değerlendirilmesinin temelini teşkil eden "eşit işe eşit ücret" ilkesinin hayata geçirilmesi konusunda puan yönteminin yetersiz ve subjektivite sorunları mevcuttur. Bu sorunların giderilmesi konusunda yeni bir model önerilmektedir.

ABSTRACT

The job evaluation should be carried out in order to realize the wage justice among workers and the competition justice between businesses. The Point Factor Rating is the most common approach used as job evaluation method. But the Point Factor Rating method has some inadequacy and subjectivity problems in establishing a fair structure under the principle of "equal payment for equal work".

The above-mentioned problems have been presented and, then a new model has been developed in this article.

İş Değerlendirmesi, Faktör Puan Yöntemi, Ücret Yapısı
Job Evaluation, Point Factor Rating Method, Wage Structure

GİRİŞ

İşletmelerde adil ücret yapısının oluşturulmasında puan yöntemi en yaygın olarak kullanılan iş değerlendirme yöntemidir. Ancak puan yönteminin bazı sorunları mevcuttur. Bu çalışmada iş değerlendirmesinin amacı, kapsamı ve temel ilkeleri kısaca ele alındıktan sonra, puan yönteminin sorunları ortaya konmuş; daha sonra da istatistiksel yöntemlere dayanan yeni bir model geliştirilmiştir.

* SDÜ İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi.
* SDÜ İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

1. İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN TANIMI VE KAPSAMI

1.1. İş Değerlendirmesinin Tanımı

İş değerlendirmesi işletmelerde işlerin önem ve zorluk derecelerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir.¹ İş değerlendirmesi işgörenlerin değil, bizzat işlerin değerlendirilmesi ve üretim prosesinde kişiler tarafından yüklenen rollerin o işletmeler için taşıdığı değerlerin tespit edilmesini konu almaktadır.²

İşlerin tanımları ve analizi iş değerlendirmesinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İş tanımları, iş analizlerine dayanan bir iş özetleridir. İş analizi ise, işlerin gerektirdiği nitelikler ile işin gerçekleştirildiği koşullara ilişkin bilgi toplama ve bunları inceleme işidir.³ Bu bağlamda, iş değerlendirmesi, belirli faktörler esas alınarak, tanımı ve analizi yapılmış işlerin, bu faktörler açısından güçlük ve önem derecelerinin objektif ve sistematik biçimde belirlenmesidir.⁴

1.2. İş Değerlendirmesinin Kapsamı

1.2.1. Faktörler Açısından Kapsam

İş değerlendirmesinde, işlerin önem ve zorluk derecelerinin belirlenmesinde kriter olarak kullanılacak faktörler, iş değerlendirmesi yapılacak işletmelerde, iş değerlendirmesinin kapsamına alınacak işlerin tümünü kapsayacak kadar genel; işlerin önem ve güçlük farklarını ortaya koyacak kadar da ayrıntılı olarak belirlenmesi, ağırlıklandırılması ve alt derecelere ayrılması önem taşımaktadır.⁵

Ayrıca, faktör seçiminde, iş değerlendirmesinin kapsamına giren işlerin türü de dikkate alınmalıdır. Örneğin, yönetim kademeleri ile üretim

¹ İlhami KARAYALÇIN, *Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı*, C.I., İstanbul, 1986, s.233; F.R. LORENZ ve P. NEUMANN (Çeviri), *İşin Doğru Değerlendirilmesi*, MPM Yayını, No: 96, 1970, s.9-10; R. RAJU, "Peromnes Job Evaluation Method and Its Application to a Library Environment", South African Journal Library and Information science, Sept.1998, Vol.66, Issue 3, p.107-114; F. Canan ÇİLİNGİR, "İş Değerlendirmesi", İşçi İşveren Açısından İş Değerlendirme Semineri, Ankara, 1987, s.2; Hikmet TİMUR, *İş Değerlendirmesi ve TCDD İşletmesi Müdürlüğü Örneği*, Ankara, 1990, s.4; Hüseyin AKYILDIZ, *Ücret Yapısının Oluşumu*, S.D.Ü. İ.İ.B.F. Yayını, No:11, Isparta, 2001, s. 86.

² KARAYALÇIN, "İş Değerlendirme Sistemi Başarı Şartları ve İş Değerlendirme Sistemine Dayalı Ücretleme", İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, Erkmen Matbaası, 1983, s.8-9; AKYILDIZ, s. 86.

³ Zühal AKAL, Semra ESTAŞ ve Oğuz GEMALMAZ, *Uygulamalı İş Analizi Kitabı*, MPM Yayını, Ankara, 1986, s.2-12; KARAYALÇIN, *Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı*, C.I., s.233; AKYILDIZ, s. 86-87.

⁴ Alper AYDIN, *İş Değerlendirme Tekniği Ve Uygulamaları*, MPM Yayını, No:279, Ankara, 1983, s.8.

⁵ Erhan ADA, "İş Değerlendirme, Başarı Ölçme Ve Değerlendirme Sistemleri", İş Değerlendirmesi Verimlilik Ve Ücretler Semineri, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1990, s.84; KARAYALÇIN, *Endüstri Mühendisliği Ve Üretim Yönetimi El Kitabı*, C.I., s.310-311; LORENZ ve NEUMANN, s.51-55; Ronnie J. STEINBERG, "Emotional Labor in Job Evaluation: Redesigning Compensation Practices", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, January, 1999, Vol.561, p.143-158; AKYILDIZ, s. 87.

hatlarındaki işler için farklı faktörler, farklı ağırlıklandırmalar ve farklı derecelendirmeler esas alınmalıdır.⁶

1.2.2. Uygulama Alanı Açısından Kapsam

İş değerlendirmesi işletme, sektör ve ülke çapında uygulanabilir. Belçika ve Hollanda'da ülke çapında geliştirilen iş değerlendirme sistemlerinin sektörler bazında uygulamaya sokulduğu görülmektedir.⁷Amerika'da iş değerlendirmesi II. Dünya Savaşından beridir çoğu büyük işletmelerde uygulanmakta ve 1970'li yıllardan itibaren de, eyaletlerde hızla yaygınlaşmaktadır. Ayrıca İngiltere ve Wales'de 1997'de 100 yerel yönetimde 14 milyon mavi ve beyaz yakalı işçilerin ücretlerinin "Tek Statü Sözleşmesi"yle yerel iş değerlendirme planı içerisinde uyumlandırıldığı görülmektedir.⁸

Ülkemizde 1950'den itibaren bazı kamu kuruluşlarında işletme düzeyinde iş değerlendirmesi uygulamaları görülmüş; ancak 1960'lı yılların başından itibaren önemini kaybetmiştir. Daha sonra 1970'li yılların başından itibaren kalkınma ve icra planlarında yer alan iş değerlendirmesi; 1980 yılından sonra metal, petrol, kimya ve lastik iş kollarında uygulamaya konulmuştur.⁹

2. İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN AMACI

İş değerlendirmesinin amacı, objektif kriterlere göre işlerin önem ve güçlüklerinin belirlenmesi ve eşit önem ve güçlükteki işlere eşit ücret

⁶ LORENZ ve NEUMANN, s.149-164; AKYILDIZ, s. 86-87; MESS Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, XI; A. SPYRIDAKOS, Y. SISKOS, D. YANNAKOPOULOS and A. SKOURIS, "Multicriteria Job Evaluation for Large Organization", European Journal of Operational Research 130, Athens, 2001, p: 381-384; Biman DAS and Alberto GARCIA-GARCIA-DIAZ, "Factor Selection Guidelines for Job Evaluation: A Computerized Statistical Procedure", Computers & Industrial Engineering 40, USA, 2001, p. 265.

⁷ İlhami KARAYALÇIN, "İş Değerlendirme Sistemi, Başarı Şartları ve İş Değerlendirme Sistemine Dayalı Ücretleme", s.10; AYDIN, s.22; AKYILDIZ, s. 88.

⁸ Paula ENGLAND, *The Case for Comparable Worth*, Quarterly Review of Economics and Finance, 1999, Vol. 39, United States,p.748-749; Ayrıca TİMUR, s.6-9; IRS EMPLOYMENT REVIEW, *Boost for Single- Status Job Evaluation*, 03/15/1999, Issue 676, p.6; Michael ARMSTRONG and Duncah BROWN, "Relating Competencies to Pay: The UK Experience", Compensation and Benefits Review, May/June 1998, Vol.30, Issue 3, p.28-40; Stephan OVERELL, *People Management*, 01/22/1998, Vol.41, Issue 2, p.14; AKYILDIZ, s. 88-89.

⁹ TÜRKİYE ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş., *İş Değerlendirmesi Araştırma Projesi Raporu*, Ankara, 1982, s.3-4;TİMUR, *İş Değerlendirmesi ve TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü Örneği*, s.9; Bahri ERSÖZ, "İş Değerlendirme Sistemi Başarı Şartları Ve İş Değerlendirme Sistemine Dayalı Ücretleme" (Tebliğ), İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983, s.15; DPT, *İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, 1960-1972, s.143; 1972 İcra Planı, s.54; *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1979-1983), Yayın No:1664, Ankara, 1979, s.279; *Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1985-1989), s. 216,303-304; *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı* (1996-2000), Ankara, 1996, s.51;Sebahattin ZALİM, *Çalışma Ekonomisi*, 10. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul 1997, s.280-290; MESS, *Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi*, s.XI-XXIV; AKYILDIZ, S. 89.

ödenmesidir.¹⁰ “Eşit işe eşit ücret” ilkesinin hayata geçirilmesi ise paternalistik ücret yönetimi uygulamalarının elimine edilmesi, işyeri yönetimi ile çalışanlar arasında ilişkilerin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, çalışanların kendi kendilerini değerlendirebilmeleri ve teşvik etmeleri anlamına gelmektedir.¹¹

İş değerlendirmelerinin sektör ve ülke düzeyinde yapılması halinde, işçilik maliyetleri açısından, işletmeler arası rekabet adaleti de sağlanmış olur.¹² Bu nedenle “eşit işe eşit ücret” ilkesi hem çalışanlar arası ücret adaletinin hem de işletmeler arası “rekabet adaleti”nin temelini teşkil etmektedir

3. İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN TEMEL İLKELERİ

3.1. “Eşit İşe Eşit Ücret” İlkesi

“Eşit işe eşit ücret” ilkesi, eşit değerdeki işlere eşit ücretin ödenmesi anlamına gelmektedir. Burada belirlenen ücret işçinin performansına göre belirlenen bir ücret değil; standart verimi esas alan, standart işe göre ödenen ücrettir.¹³ Standart verimin üzerinde gösterilen performans karşılıklı ödenecek paylar özendirici ücret sistemlerinin alanına girmektedir. İş değerlendirmesiyle birlikte özendirici ücret sistemlerinin uygulanması halinde, “eşit işe eşit ücret” ilkesi “eşit üretken emeğe eşit ücret” ilkesine dönüşmektedir.¹⁴

3.2. “İşçiye Göre Değil İşe Göre Ücret” İlkesi

İş değerlendirmesi işgörenlerin performans değerlemesi değil, işlerin gerektirdiği nitelik ve yükümlülüklerin değerlemesidir. Ancak standart

¹⁰ Aynur GÜLDAMLA, **İş Değerlendirme Semineri** s.4; Sefa REİSOĞLU, “**Panelde Sunulan Tebliğ**”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983, s.22; Yıldırım AKTÜRK, “**Panelde Sunulan Tebliğ**”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983, s.27, 66-71; Şahap KOCATOPÇU, “**Panelde Sunulan Tebliğ**”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983, s.78; AKYILDIZ, s. 90.

¹¹ Paula ENGLAND, “**Equal Pay For Equal Work: Job Evaluation in an Evolving Social Norm**”, Journal of Economic Issues, March 2000, Vol.34, Issue 1, p.1-19; Marvin MARSHALL, “**Evaluations: A Tool for Better Relationships**”, Thrust for Educational Leaderships, Nov./December, 1997, Vol. 27, Issue 3, p. 32-33; AKYILDIZ, s. 87.

¹² AYDIN, s.17; Mustafa ÖZBEK, “**Panelde Sunulan Tebliğ**”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırılması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983, s.99; AKYILDIZ, s. 92.

¹³ Cate T. CORCORAN, “**Putting Skills to the Test**”, InfoWorld, 16 November 1988, Vol. 20, Issue 46, p. 139-140; AKYILDIZ, s. 92.

¹⁴ DPT, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, s.134; İlhami KARAYALÇIN, “**Panelde Sunulan Tebliğ**”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırılması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983, s.24-25; AKYILDIZ, s. 92.

zamanı ve spesifikasyonları belirlenmiş bir işin işgören tarafından yapılabilmesi için, işgörenin niteliklerinin anılan işe uygun olması gerekir.¹⁵

4. İŞ DEĞERLENDİRMESİNDE PUAN YÖNTEMİ

İş değerlendirilmesinde kullanılan en yaygın yöntem puan yöntemidir. Bu yöntemde göre, işlerin değerlendirilmesi çoklu faktör değer sisteminden türetilmiştir.¹⁶

Puan yönteminde, işlerin değerlendirilmesinde kriter olarak kullanılacak faktörler belirlenir, ağırlıklandırılır ve alt derecelere ayrılır. Daha sonra faktörler ve alt dereceleri tanımlanarak, faktör ve derece puanları tespit edilir. Böylece iş değerlendirilmesi faktör-puan planı hazırlanmış olur. Daha sonra tanımı ve analizi yapılmış olan işlerin her faktör açısından derece tanımları ile kıyaslanarak puanları bulunur ve bunların toplamı alınır. Ulaşılan toplam puanlar işlerin değerlerini temsil eder. İzleyen aşamada, işler belirli puan aralıklarında guruplandırılarak işletmede uygulanan ücret politikaları çerçevesinde iş değerleri ile ücretler arasında bir bağ oluşturulur.¹⁷

5. PUAN YÖNTEMİNİN SORUNLARI

Her şeyden evvel bizatihi iş değerlendirmesi bilimselliği tartışmalı olan bir konudur.¹⁸ Çünkü işin gerektirdiği nitelikler ile yüklenimlerin tümünün fiziki ölçümleri mümkün değildir. Bu nedenle iş değerlendirmesinde kriter olarak alınan faktörler açısından işlerin puan değerlerinin belirlenmesi sadece takdiri bir kıyaslamadır. Dolayısıyla iş değerlendirmesi insanların ön yargılarına dayanan subjektif bir yaklaşımdır.¹⁹

¹⁵ KARAYALÇIN, *Endüstri Mühendisliği Ve Üretim Yönetimi El Kitabı*, C.I., s.314-357; KARAYALÇIN, "Panelde Sunulan Tebliğ", *İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi*, s.113, 115; LORENZ ve NEUMANN, s.9-10; AKYILDIZ, s. 93.

¹⁶ SPYRIDAKOS, SISKOS, YANNAKOPOULOS and SKOURIS, p.377.

¹⁷ ADA, s.84-85; AYDIN, s.37-43; KARAYALÇIN, *Endüstri Mühendisliği Ve Üretim Yönetimi El Kitabı*, C.I., s.260-262.; AKYILDIZ, s.96-97.

¹⁸ RAJU R., "Peromnes Job Evaluation Method and Its Application to a Library Environment", *South African Journal Library and Information Science*, Septembe,1998, Vol.66, Issue 3; p. 107-114; AKYILDIZ, s. 98-99.

¹⁹ SPYRIDAKOS, SISKOS, YANNAKOPOULOS and SKOURIS, p.376; AKYILDIZ, s.32; TİMUR, *İş Değerlendirmesi ve TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü Örneği*, s.13; Ayrıca ölçüm hatalarına ilişkin olarak Shih-Neng CHEN, Peter F. ORAZEM, J. Peter MAATTILA and JEFFRY J. GREIG," *Measurement Error in Job Evaluation and Gender Wage Gap*", *Economic Inquiry*, April, 1999, Vol.37, Issue 2, p.181-195; KARAYALÇIN, *Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı*, C.I, s.305-314; Juan I. SANCHEZ and Edward L. LEVINE, "Job Evaluation" *Journal Business and Psychology*, Fall, 1994, Vol.9, Issue 1, p.47-58; Anne WOODSWORTH, "Putting Our Salaries Where Our Jobs are", *Library Journal*, 01/01/1997, Vol. 122, Issue 1, p. 61.

Hatta Brookes'a göre, puan yöntemiyle işlerin ölçülmesi yanlış bir yönlendirmeden başka bir şey değildir.²⁰

Ancak, bütün bu eleştirilere karşın, iş değerlendirmesinin, dolayısıyla puan yönteminin bilimsel bir yaklaşım olduğu da ileri sürülmektedir. En nihayetinde işlerin puan yöntemiyle kıyaslanması işlemi de bir ölçüm işidir. Bu nedenle kullanılan yöntem rasyoneldir.²¹ Bu anlamda iş değerlendirmesi-puan yöntemi bilimsel bir yöntem sayılır. Fakat iş değerlendirmesi-puan yönteminin bu boyutu yukarıda ifade edilen eleştirileri ortadan kaldırmamaktadır. İş değerlendirmesi-puan yönteminin aşağıda belirtilen ciddi sorunları mevcuttur.

5.1. Ölçüm Sorunu

İşlerin puan değerlerinin belirlenmesinde iki tür ölçüm sorunu yaşanmaktadır. Birincisi, kriter olarak alınan faktörlerden bazılarının tamamen ölçülebilmesine karşın diğerlerinin kısmen ölçülebilmesi ya da hiç ölçülebilmesi sorunudur. Örneğin bedensel çabanın konusu olan kassal yüklenme tamamen ölçülebilirken; zihinsel yüklenme ile iklim, gürültü, toz, buhar, titreşim ve ışıktan kaynaklanan yüklenimler kısmen ölçülebilmeğe; geriye kalan yüklenmeler hiç ölçülememektedir.²² Kaldı ki işlerin değerlendirilmesinde esas alınan bu kriterlerin fiziki ölçümü de çok fazla anlam ifade etmemektedir. Çünkü bu tür yüklenmelerin insan fizyolojisi üzerinde yol açtığı sonuçların asıl ölçülmesi gerekir. Bu da mümkün olmayan bir husustur. Örneğin iklim, gürültü ve kassal yüklenmenin fiziksel olarak ölçümü mümkün olsa da, bunların ortalama bir insan üzerinde biyolojik ve psikosomatik etkilerinin ne kadar sürede ve ne ölçüde ortaya çıkacağını belirlemek mümkün değildir. Ayrıca potansiyel bir nitelik olarak işin gerektirdiği “sorumluluk” yüklenimi ile “işlerin doğurabileceği riskler”in sinir sisteminde hangi düzeyde “stres reaksiyonu”na yol açacağını ölçümü de imkan dahilinde değildir.²³

Ölçüm sorununun ikincisi, “algılama”ya ilişkin olanıdır. Weber-Fechner ilkesine göre bir nesnenin uyarma kuvvetinin derecesi yaklaşık olarak uyarma kuvvetinin logaritmasıyla orantılıdır. Örneğin kişi 50 gramlık bir ağırlığı elinde tutarken 5 gramlık bir ağırlık artışını algılayabilirken; 500

²⁰ Donald V. BROOKERS, “Today's Compensation Systems: Rewarding the Wrong Things”, Canadian Manager, Winter, 1994, Vol.19, Issue 4, p.10-12.

²¹ FOWLER, “Job Evaluation”, People Management, 02/08/1999, Vol.2, Issue 3, p.42-44; KARAYALÇIN, Panelde Sunulan Tebliğ, s.9-10 ve 42-43; LORENZ ve NEUMANN, s.58-73; AKYILDIZ, s. 99.

²² LORENZ ve NEUMANN, s.68-69; Meliha TERZİOĞLU, Sinan ÖNEN, Ümit Bora BARUTÇU, Halil TUNALI, Ayşe SUNGUR, Nihal ERENTÜRK ve Nur SAYGIN, “Darphanede Ve İlgili İş Kollarında Çalışan İşçilerin Eritrositer, Lökositler Parametreleri İle Kandaki Eser Element Düzeylerinin Karşılaştırılması”, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayını:379, Ankara, 1989, s.234,244; Fazilet TÖR, “Çukurova Bölgesindeki Tekstil Fabrikalarında Gürültü Problemi”, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayını:379, Ankara, 1989, s.403-411; AKYILDIZ, s. 28-29, 32.

²³ Arthur C. GUYTON (Çev:Edip AKTİN, Muammer BİLGE, Kemal ÖNEN ve Faruk YENEL), Fizyoloji, C.II, Ankara,1978, s.535-539, 547-548, 559-561; İnci ARTAN, Örgütsel Stress Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Basisen Eğitim Ve Kültür Yayınları: 10, Özgün Matbaacılık, 1986, s. 120-123; AKYILDIZ, s. 19-20, 27-28.

gramlık bir ağırlıktaki bir artışın algılanabilmesi için, söz konusu artışın en az 50 gram olması gerekir.²⁴ Dolayısıyla iş değerlendirme uzmanlarının, işleri değerlendirirken, iş yükümleri daha düşük iken, düşük düzeydeki farklar ile iş yükümleri daha yüksek iken daha büyük düzeydeki farkları eşit fark olarak algılamaları söz konusudur. O yüzden faktörler alt derecelere ayrıldığında, derece önemi ile puan değeri arasında doğrusal bir ilişki kurulmaktadır. Bu da iş değerlendirmelerinin yanlılı olmasına neden olmaktadır.

5.2. Faktör-Puan Planın Hazırlanmasındaki Sorunlar

Faktör-puan planı iş değerlendirmesinin en önemli kısmıdır. Özellikle iş değerlendirmesinde kriter olarak kullanılacak faktörlerin seçimi, ağırlıklandırılması ve alt derecelere ayrılması, doğrudan iş değerlendirmesinin güvenilirliğini belirleyen hususlardır. İş değerlendirmesinin kalitesi, iş değerlendirmeciler arasında uyandırdığı güven derecesi ile aynı işlerin farklı iş değerlendirmeleriyle benzer sonuçları vermesine bağlıdır.²⁵ Bu nedenle doğrudan iş değerlerini belirleyen faktörlerin seçimi alt derecelere ayrılması ve puanlanması iş değerlendirmesinin en önemli aşamasını oluşturur. Bu durumda, iş değerlendirmesi sisteminin temel unsuru olarak faktör-puan planı, işletmelerin kara kutusu “black box” gibi işlev görür.²⁶

5.2.1. Faktörlerin Seçimi ve Ağırlıklandırılması

İş değerlendirmesinde, işin değerini etkileyen birbiriyle ilişkili ya da çelişen bir dizi faktör mevcuttur.²⁷ Bu faktörlerden bazıları ile işlerin değerleri-ücretleri arasında zayıf, bazılarıyla da güçlü bir korelasyon söz konudur. Bu nedenle kriter olarak seçilecek faktörlerin, işlerin birbirleriyle kıyaslanmasını sağlayacak kadar genel ve işlerin değer-ücret farklarını belirleyecek kadar önemli olması gerekir. Yani seçilecek faktörler ile değerleri-ücretleri arasında güçlü bir korelasyon mevcut olmalıdır.²⁸ Burada özellikle faktörlerin birbirleriyle örtüşmemesi gerekir. Aksi halde işlerin değerleri birbiriyle örtüşen faktörlerin etkisiyle aşırı şişirilmiş olacaktır.²⁹ Faktörler belirlendikten sonra ağırlandırılmaları gerekir. Faktörlerin ağırlıkları doğrudan ya da anketler-analizler yoluyla uzman ya da yönetim danışmanlarıyla belirlenmektedir.³⁰ Ayrıca iş değerlendirme süreçleri her işletmenin kendi stratejisinden ve piyasaya ilişkin planlarından etkilenmektedir.³¹ Dolayısıyla iş değerlerini doğrudan etkileyen “faktör ağırlıkları”nın belirlenmesi süreci subjektif yargılara açık bir olgudur. Bu nedenle, “faktör ağırlıkları”nın belirlenmesi iş değerlendirmesinin doğrudan güvenilirliği ile ilgili bir husustur. Hemen belirtilmelidir ki, belirli bir uzman ya da danışman grubunun kararıyla belirlenen faktör ağırlıkları hakkında, iş

²⁴ GUYTON, s 374; AKYILDIZ, s.13.

²⁵ DAS and GARCIA-DIAZ, p. 260.

²⁶ SPYRIDAKOS, SISKOS, YANNACOPOULOS and SKOURIS, p.377.

²⁷ SPYRIDAKOS, SISKOS, YANNACOPOULOS and SKOURIS, p.376.

²⁸ DAS and GARCIA-DIAZ, p. 260.

²⁹ DAS and GARCIA-DIAZ, p. 261.

³⁰ SPYRIDAKOS, SISKOS, YANNACOPOULOS and SKOURIS, p. 377.

³¹ SPYRIDAKOS, SISKOS, YANNACOPOULOS and SKOURIS, p. 366-367.

değerlendirmesinden etkilenen işgörenlerin sayısı kadar farklı yaklaşımlar mevcuttur. Dolayısıyla uzman ve danışmanlara ek olarak her işgöreni de işi değerlendiren bir unsur olarak ele aldığımızda, iş değerlendirmesi faktör-puan planına karşı farklı yaklaşımlar, iş değerlendirmesinin güvenilirliğini azaltan bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasında, işlerin getirilerinin gereklerine oranlarının birbiriyle karşılaştırıldığında, söz konusu oranların eşit olmamasına ilişkin algılama, “ücret adaleti”nin gerçekleşmediği duygusuna yol açmaktadır.³² Sonuçta bu durum iş değerlendirmesinin güvenilirliğinde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

5.2.2. Faktörlerin Alt Derecelere Ayrılması Sorunu

Faktörler ağırlıklandırıldıktan sonra, her faktörün alt derecelere ayrılması ve derece puanlarının belirlenmesi gerekir. Burada ölçüm sorunu ve işlerin her faktör açısından farklılıkları algılama sorunu ortaya çıkmaktadır. Her bir faktör kaç alt dereceye ayrılmalıdır? Derece ile puan değerleri arasında nasıl bir ilişki kurulmalı? Derece ve puan ilişkisi doğrusal bir fonksiyon mu; yoksa geometrik artış gösteren üstel bir fonksiyon mu olmalı? Derece-puan fonksiyonu basamak şeklinde kesikli fonksiyon mu; yoksa sürekli bir fonksiyon mu olmalı?³³ İş değerlendirmesinin hatalarının minimize edilmesi ve güvenilirliğinin artırılması için faktör derece-puan fonksiyonunun uygun olarak belirlenmesi gerekir.

Faktör-puan fonksiyonunun kesikli fonksiyon olarak belirlenmesi halinde, işler o faktör açısından değerlendirilirken ağırlıklı olarak yer aldığı derece tanımına uygun olarak puan verilmektedir. Bu durumda, örneğin iki işten birisi ağırlıklı olarak yakın olduğu için I. derecede 30 puan alırken, diğeri II. derecede 60 puan alabilmektedir. Halbuki birinci işin gerçek değerinin 43 ve ikincisinin de 46’şar puan olduğunu varsayarsak gerçekte faktör puanları birbirine çok yakın olan iki işin farklı derecelerde; buna karşın ikinci işin, örneğin, gerçek derece puanı 60 olan diğer üçüncü bir iş ile aynı derecede değerlendirilmiş olacağı görülmektedir.³⁴ Dolayısıyla böyle bir uygulama iş değerlerinin yanılmalı olmasına yol açmaktadır.

5.2.3. İşlerin Belirli Puan Aralıklarında Gruplandırılması Sorunu

İşlerin puan değeri belirlendikten sonra, belirli puan aralıkları esas alınarak işler gruplandırılmakta ve her iş grubuna karşılık gelen bir ücret belirlenmektedir. Bu durumda da her iş grubunun puan aralığının alt ve üst sınırına yakın olan işlerin ücretlerine ilişkin sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin II. grupta 301-365 puan aralığına giren 360 puanlık bir iş ile aynı iş grubuna giren 301 puanlık bir işin ücreti (ya da ücret zammı) eşit olarak belirlenmekte; buna karşın 366 puan karşılığı olan diğer bir iş 366-430 puan

³² Mustafa Yaşar TINAR, Çalışma Psikolojisi, 1. Baskı, İzmir 1996, s.64-65.

³³ MESS, Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, s.V-XXIV; DAS and GARCIA-DIAZ, p. 261-262.

³⁴ Anılan faktör, Metal Sanayii İş Gruplandırma Sisteminde faktör-puan planındaki “öğrenim veya temel bilgi” faktörüdür. I. derece puanı 30, II. derece puanı 60, III. derece puanı 90, IV. derece puanı 120, V. derece puanı 150’dir. MESS, s.XIII.

aralığında üçüncü iş grubuna girmekte ve üçüncü iş grubunun ücretinden yararlanmaktadır.³⁵ Örnekte görüldüğü üzere aralarında 59 puan fark bulunan birinci ve ikinci işe eşit ücret ödenirken; aralarında sadece 6 puan fark olan ikinci ve üçüncü işe farklı ücretler ödenmektedir. Dolayısıyla “eşit işe eşit ücret” ilkesine aykırı bir durum ortaya çıkmaktadır.

5.2.4. İş Değerlendirmesi ve Ücretlendirme Sorunu

İşlerin değerleri belirlendikten sonra işletmelerin büyüklük ve küçüklüğü dikkate alınarak iş değerleriyle ücretler arasında doğrusal, progresif ya da regresif kesintisiz ya da basamaksal ilişki kurulmaktadır. Bu ilişkiyi belirleyici kriter ise işletmelerin ücret politikalarıdır.³⁶ Ayrıca iş değerlerine göre farklılaştırılmış kök ücretleri ek olarak yapılan seyyanen ödemeler “iş değeri-ücret” ilişkisini bozmaktadır.³⁷ Kaldı ki her zaman işlerin puan değeri belirli bir ücrete karşılık gelmemektedir. İşgörenler arasında “ücret adaleti” duygusunun oluşması için işlerin değerleriyle ücretleri arasında açık ve rasyonel bir ilişkinin olması gerekir. Hatta bu ilişkinin sadece işletme çapında değil, sektör ve ülke çapında olması gerekir. Bu bağlamda, işlerin puan değerleriyle ücretler arasında nasıl bir ilişkinin oluşturulması gerekir? Bu hususta iş değerlendirmesinin önemli diğer bir sorununu teşkil etmektedir.

6. PUAN YÖNTEMİNDE BİR MODEL ÖNERİSİ

Güvenilirliği yüksek olan bir iş değerlendirmesi için her işletmenin yapısına, kültürüne ve stratejisine uygun faktörler seçilip ağırlıklandırılıp, derecelendirilerek puan değerleri belirlenmelidir. Daha sonra her sektörde güvenilirliği yüksek olan iş değerlendirmesi faktör-puan planlarını içeren sektörel faktör-puan planları ve sektör planlarını da kapsayacak şekilde ülke düzeyinde faktör-puan planı hazırlanmalıdır.³⁸ Böyle bir uygulamada temel unsur işletmeler düzeyindeki iş değerlendirmeleridir. Çünkü sektör düzeyindeki faktör-puan planları, işletme faktör-puan planlarının, ülke düzeyindeki faktör-puan planı da sektörel faktör-puan planlarının bileşiminden oluşmaktadır. Bu nedenle asıl olan işletme düzeyindeki iş değerlendirmeleridir. Bu bağlamda işletme düzeyinde güvenilirliği yüksek ve kaliteli bir iş değerlendirmesi nasıl yapılmalıdır? Burada bu hususa ilişkin bir model önerisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

³⁵ MESS, s.VI.

³⁶ AKYILDIZ, s.100-107.

³⁷ AKYILDIZ, s.35-44.

³⁸ İlhami KARAYALÇIN, “İş Değerlendirme Sistemi, Başarı Şartları ve İş Değerlendirme Sistemine Dayalı Ücretleme”, s.10; Seza REİSOĞLU, “Panelde Sunulan Tebliğ”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983, s.106; Mustafa ÖZBEK, “Panelde Sunulan Tebliğ”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983, s.96-99; Kaya ÖZDEMİR, “ Konuşma Metni”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983, s.30; AKYILDIZ, s. 88, 107.

6.1. Modelin Temel Aşamaları

Model sekiz aşamadan oluşmaktadır.

Birinci Aşama: Kilit işler ile faktör dizini ve derecelerini belirleyecek bir komisyonun oluşturulması.

İkinci Aşama: Komisyonca, işyerinde ücretleri en adil ve iş değerlendirmesinde kıyaslamak bakımından en uygun olan kilit işlerin seçilmesi, faktör dizininin oluşturulması ve faktör derecelerinin belirlenmesi (Kilit işlerin ücretlerinin adil olmaması halinde, bunlara sembolik olarak adil ücretler verilebilir).

Üçüncü Aşama: Kilit işler ve faktör dereceleri veri olmak kaydıyla faktör dizininin içinden iş değerlendirmesinde kriter olabilecek faktörlerin istatistiksel yöntemlerle seçimi.

Dördüncü Aşama: Faktör ağırlıklandırma komisyonunun oluşturulması. Faktör ağırlıklandırma komisyonu iş değerlendirme uzmanı/uzmanları, teknik yöneticiler ve kilit işlerde çalışan işgörenlerden oluşacaktır.

Beşinci Aşama: Faktör ağırlıklandırma komisyonunda iş değerlendirme uzmanı/uzmanları ve teknik yöneticiler tarafından bilgilendirilen işgönerlerce ücretlerinin kriter olarak alınan faktörlere paylar halinde dağıtılması yoluyla faktör ağırlıklarının belirlenmesi.

Altıncı Aşama: Faktör-ücret payları dağılımından faktör-derece puan fonksiyonlarının elde edilmesi.

Yedinci Aşama: Her işin faktör-puan toplamı alınarak işlerin puan değerlerinin belirlenmesi ve faktör-puan toplamının belirli bir katsayısı ile çarpımı sonucu işin ücretini veren puan-ücret fonksiyonunun elde edilmesi.

Sekizinci Aşama: Diğer işlerin faktör-puan fonksiyonlarında yerini bulup; faktör puanlarının toplamı yoluyla işlerin puan değerlerinin bulunması ve puan-ücret fonksiyonundaki yerine karşılık gelen ücretin belirlenmesi.

6.1.1. Faktör Komisyonunun Oluşturulması

Anılan komisyon iş değerlendirmesi uzman/uzmanları işgören temsilcileri ve işveren temsilcilerinden oluşmalıdır. İşveren ve işgören temsilcileri işletmedeki işleri yeterince tanıyacak düzeyde yeterli teknik bilgiye sahip olanlar arasından seçilmelidir.

6.1.2. Faktör Dizini ve Derece Sayısının Belirlenmesi

İşletmelerde iş değerlendirmesi yapılacak işlerin kapsamına uygun olan, işlerin tümünü kapsayacak ve işler arasındaki değer farklarını ortaya koyacak kadar önemli olan faktörler seçilmelidir. Kapsama giren işlerin tümü faktörlerin seçiminde önemli rol oynar. Örneğin yöneticilik işlerinin değerlendirilmesinde farklı, üretim sürecinde çalışan işgönerlerin işlerinin değerlendirilmesinde farklı kriterler esas alınmalıdır. Aynı şekilde büroda

entelektüel yanı ağır basan işler ile bedensel çalışmanın ağır bastığı atölye işlerinin değerlendirilmesinde farklı faktör bileşimleri kullanılmalıdır.³⁹

Faktör belirleme komisyonu işletmede ücretleri adil olan ve işlerin kıyaslanmasında elverişli olan kilit işleri seçerek, işlerin değer farkını yansıtmaya muhtemel bütün faktörleri dizin halinde oluşturur. Ayrıca faktörlerin kaç dereceye ayrılacağını belirler.

6.1.3. Faktörlerin Seçimi

İşlerin değer farkını yansıtmaya muhtemel faktörleri dizininden istatistiksel yöntemlerle kriter alınacak faktörler seçilir. Faktör seçiminde, işletmelerde ücret karşılıkları adil olduğuna inanılan en yüksek ücretten en düşük ücrete karşılık gelen kilit işler esas alınarak faktörlerle ücret seti arasında aşağıdaki analizler yapılır:⁴⁰

- Her bir faktörün ücretleri etkileme kabiliyetinin olup olmadığının korelasyon analizinin yapılarak, ücreti ölçüm gücü zayıf olan faktörlerin elimine edilmesi,
- İkili faktörler arasında aynı alanda örtüşüp örtüşmediklerine ilişkin korelasyon analizinin yapılarak, örtüşen faktörlerden birinin elimine edilmesi,
- Her faktörün standart sapması belirlenerek, faktörlerin işler arasındaki değer farklarını ortaya koyma kabiliyetinin analizinin yapılması.

6.1.3.1. Faktörlerle Ücretler Arasında Korelasyon Analizi

İş değerlendirmesinde kullanılacak faktörler ile ücretler arasında bir korelasyon olması gerekir. Söz konusu korelasyon katsayısı $\rho_{iy} \neq 0$ olmalıdır. Bu nedenle, belirlenen faktörlerin her birinin ücretler ile korelasyonları hesaplanır. Korelasyon katsayısı sıfıra yakın olan faktörler elimine edilir. Korelasyon katsayılarının hesaplanması Das ve Garcia-Diaz tarafından kullanılan Pearson korelasyon formülü ile yapılabilir⁴¹:

$$\bar{X}_i = \sum_j JX_{ij} / P$$

$$S_i = \sqrt{[\sum_j jX_{ij}^2 - (\bar{X})^2] / (P-1)}$$

$$\rho_{iy} = \text{cov}(i,y) / S_i S_y, -1 \leq \rho_{iy} \leq 1$$

$$\text{cov}(i,j) = 1 / P \sum_k (J_{ik} - \bar{X}_i)(J_{jk} - \bar{X}_j)$$

³⁹ SPYRIDAKOS, SISKOS, YANNACOPOULOS and SKOURIS, p. 381; DAS and GARCIA-DIAZ, p. 265; MESS, Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, s.V.

⁴⁰ DAS and GARCIA-DIAZ, p. 261-263.

⁴¹ DAS and GARCIA-DIAZ, p. 262-263.

$$\bar{Y} = \sum_k Y_k / P$$

\bar{X}_i : kilit işlerin i faktöründeki derecelerinin ortalaması,

S_i : kilit işlerin i faktöründeki derecelerinin standart sapması,

ρ_{iy} : i faktörü derece serisi ile y ücret serisi arasındaki korelasyon,

ρ_{ij} : i faktörü derece serisi ile j faktörü derece serisi arasındaki korelasyon.

P : Kilit işlerin sayısı,

N_i : i faktöründeki derece sayısı,

X_{ij} : i faktöründeki j derecesine giren kilit işlerin sayısı,

Y_k : k kilit işinin ücreti,

J_{ik} : k kilit işinin i faktöründeki girdiği derece.

6.1.3.2. Örtüşen Faktörlerin Elimine Edilmesi

Seçilen faktörlerin birbirleri ile örtüşüp örtüşmediğini belirlemek için, faktörlerin ikili korelasyon katsayıları aşağıdaki formüllerle hesaplanmaktadır⁴²:

$$\rho_{ij} = \text{cov}(i,j) / S_i S_j, \quad -1 \leq \rho_{ij} \leq 1$$

$$\text{cov}(i,j) = 1 / P \sum_k (J_{ik} - \bar{X}_i) (J_{jk} - \bar{X}_j)$$

Das ve Garcia-Diaz bu işlemlerde hesaplanan korelasyon katsayılarının anlamlı olup olmadıklarını 0.50 den büyük olup olmamasına göre belirlemektedir. Ancak biz burada varyans analizi testi (F testi) yapılmasını öneriyoruz. Anlamlılık testi ile anlamlı ve anlamsız olan korelasyon katsayıları belirlenip; aralarında anlamlı korelasyon olan iki faktörden biri elimine edilmelidir.

6.1.3.3. Faktörlerin İşler Arasındaki Farklılığı Ölçme Kabiliyetinin Yeterliliği

Her faktörün standart sapması, o faktörün işler arasındaki farklılıkları ölçebilme kabiliyetinin bir ölçüsüdür. Bu nedenle her faktörün standart sapması belirlenerek, spesifik bir değerle karşılaştırılması gerekir. Das ve Garcia-Diaz bu değeri 1 olarak almıştır⁴³. Buna göre, standart sapması 1'den büyük olan faktörlerin ölçme kabiliyetlerinin yeterli olduğu, diğerlerinin ise yetersiz olduğu kabul edilmektedir. Gerçekten de derecelerin 1'den N'e kadar birer birer artan tamsayılar ile belirlenmesinden dolayı,

⁴² DAS and GARCIA-DIAZ, p. 262.

⁴³ DAS and GARCIA-DIAZ, p. 261,270.

standart sapmanın 1'den büyük olması halinde, faktörlerin işler arasındaki farklılığı ölçme yeterliliğinin belirlenmesinde uygun olduğu söylenebilir.

6.1.4. Faktör Ağırlıklandırma Komisyonunun Oluşturulması

Faktör ağırlıklarının belirlenmesinde Das ve Garcia-Diazdan farklı olarak Faktör Ağırlıklandırma Komisyonu önerilmiştir. Anılan komisyonda kilit işlerde çalışan iş görenlerin görevi, iş değerlendirme uzmanını/uzmanları ile teknik elemanların danışmanlığında kilit işlerin ücretlerini daha önceden istatistik yöntemler kullanılarak belirlenmiş olan faktörlere dağıtmaktır.

6.1.5. Faktör Ağırlıklarının Belirlenmesi

Yukarıdaki aşamanın sonucunda, her faktöre düşen ücret paylarından oluşan seriler elde edilir. Daha sonra faktör ücret paylarından en yüksek rakama 100 puan verilmek üzere bütün faktör-ücret paylarının puansal değerleri bulunur. İzleyen aşamada her faktöre karşılık gelen puan payları serilerinin aritmetik ortalamaları alınarak; bu ortalamaların toplamındaki payları hesaplanır. Böylece ortaya çıkan paylar, iş değerlendirme planında yer alan faktörlerin ortalama ağırlıklarını oluşturur.

Burada, kilit işlerde çalışan işgörenlerden, ücretlerini kriter olarak alınan faktörlere dağıtmalarının istenmesinin nedeni, her işgörenin belirli olan ve bu işlemde etkilenmeyen ücretini gerçekten inandığı şekilde faktörlere dağıtımının gerçekleştirilmesi ve vasıflı, yarı vasıflı ve vasıfsız işçilerin tümünden örneklenmiş kilit işlerin ücretlerinin faktör paylarının dağılımındaki artı ve eksi yöndeki subjektif sapmalarının birbirini mümkün mertebe nötr etmesinin sağlanmasıdır. Örneğin entelektüel boyutu fazla olan işgören eğitim faktörünü subjektif olarak abartırken, yöneticilik boyutu ağır basan işgören liderlik faktörünü abartacaktır. Dolayısıyla her iki faktör birlikte abartıldığından, faktörlerin kendi aralarındaki ağırlıkları mümkün mertebe objektif olarak belirlenmiş olacaktır.

6.1.6. Faktör Derece-Puan Fonksiyonlarının Belirlenmesi

Bir önceki aşamada elde edilen faktör-puan serilerinden faktör derece-puan fonksiyonları üretilir. Bu bağlamda her faktör için, yatay eksene birden beşe kadar faktör dereceleri ve dikey eksene de karşılık gelen puanlar konularak, kilit işlerin dağılımına ilişkin regresyon analizleri yapılarak, her faktörün derece puan verilerinin serpilme grafiği ile denklemleri ve fonksiyonları oluşturulmalıdır. Faktör derece-puan fonksiyonlarının elde edilmesi işlerin her faktör açısından derecelerinin ve karşılığında alacağı puanların belirlenmesine imkan sağlayacaktır. Ayrıca işlerin faktör derecelerinin belirlenmesinde sadece derece tam sayıları esas alınmayacaktır. Örneğin iş değerlendirmesine konu olan bir işin i faktörü derece skalasındaki yeri 1,3 gibi bir rakamla belirlenebilecek ve puan-derece fonksiyonu yoluyla bu dereceye karşılık gelen puan hesaplanabilecektir. Böylece puan-derece fonksiyonu belirli tanım aralığında kesiksiz bir fonksiyon olduğundan gerçekte faktör puanları farklı olan işlerin aynı derecede yer almasının önüne geçilmiş olacaktır.

6.1.7. İşlerin Puanlarının Belirlenmesi ve Ücretlendirilmesi

İş değerlendirmesine konu olan bir işin faktör-derece puanları toplanarak işin puan değeri; daha sonra da bu puan değeri, yüz puanı en yüksek faktör ücret payına eşitleyen katsayı ile çarpılarak işin ücreti bulunur. Dolayısıyla her bir puan yukarıda ifade edilen katsayı kadar ücreti temsil etmiş olur. Söz konusu katsayı daha sonra yapılacak ücret zamlarına göre değiştirilebilir.

6.1.8. Diğer İşlerin Değerlendirilmesi ve Ücretlendirilmesi

Kilit işlerin dışındaki diğer işler her faktör açısından kilit işlerle karşılaştırılarak 1'den 5'e kadar faktör-dereceleri tespit edilir. Faktör derecelerinin tam sayı olmasına gerek yoktur. Çünkü derece değişkenlerine bağımlı olarak tanımlanmış olan faktör-puan fonksiyonları sürekli fonksiyonlardır. Daha sonra faktör-derecelerinin her biri ilgili oldukları faktör-puan fonksiyonlarında yerlerine konarak faktör puanları hesaplanır. Her işin, kriter olarak alınan faktörlere karşılık gelen puanları toplamı ise, o işin puan değerini verir. En sonunda, işlerin puan değerleri ücret fonksiyonunda yerine konarak, işlerin ücretleri hesap edilir.

6.2. Örnek Uygulama

Modelimizin birinci aşamasında kilit işler ile faktör dizini ve derecelerini belirleyecek bir komisyonun oluşturulduğu ve ikinci aşamasında da anılan komisyonca, kilit işler, faktör dizini ve faktör derecelerinin Tablo 1'deki gibi belirlendiği varsayılmıştır.

Tablo1: Kilit İşler, Ücretleri ve Kilit İşlerin Derece Değerleri⁴⁴

Çalışanlar	Kilit İşler	Ücretler	Eğitim (E)	Deneyim (D)	İletişim (İ)	Liderlik (L)
GG	7	1120	5	2	3	4
AA	1	1030	3	5	4	5
FF	6	970	4	2	5	3
EE	5	955	3	2	4	2
DD	4	945	2	4	2	2
CC	3	930	4	3	1	1
BB	2	900	3	3	2	2
KK	10	860	1	2	3	1
HH	8	850	1	2	2	2
II	9	850	2	1	2	1

6.2. 1. Faktör Seçimi

Faktör seçiminde, faktör-ücret korelasyon analizi, faktörlerin ikili korelasyon analizi ve faktörlerin standart sapmalarının hesaplanması yoluna gidilmiştir.

⁴⁴ Söz konusu veriler Das ve Garcia-Diaz'ın çalışmasında kullandığı verilerdir. Bknz; DAS and GARCIA-DIAZ, p. 265.

6.2.1.1. Faktör-Ücret Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde Das ve Garcia-Diaz tarafından kullanılan Pearson korelasyon formülünden yararlanılmıştır⁴⁵. Korelasyon katsayısı sıfıra yakın olan faktörlerin elimine edildiği varsayılmıştır. Aşağıda korelasyon katsayıları hesaplanmış olan faktörlerin ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu kabul edilmiştir. Tablo 2’de görüldüğü üzere, eğitim ve liderlik ile ücretler arasında güçlü; buna karşın deneyim ve iletişim ile ücretler arasında daha güçsüz birer korelasyon mevcuttur.

Tablo 2: Faktör-Ücret Korelasyon Katsayıları

	EĞİTİM	DENEYİM	İLETİŞİM	LİDERLİK
ÜCRET	0,796	0,347	0,425	0,812

6.2.1.2. Faktörlerin İkili Korelasyon Analizi

Aşağıdaki Tablo 3’de görüldüğü üzere, faktörler arasındaki ikili korelasyon katsayılarına ilişkin p değerlerinin hepsi 0.05 değerinden büyüktür. Bu nedenle korelasyon katsayılarının hepsi anlamsız durumdadır. Yani, söz konusu faktörler arasında bir birleri ile örtüşme durumu yoktur.

Tablo 3: Faktörler Arasındaki İkili Pearson Korelasyon Katsayıları

	EĞİTİM	DENEYİM	İLETİŞİM	LİDERLİK
EĞİTİM	1,000	0,086	0,247	0,480
P değerleri	0	0,813	0,491	0,161
DENEYİM	0,086	1,000	0,015	0,510
P değerleri	0,813	0	0,966	0,132
İLETİŞİM	0,247	0,015	1,000	0,581
P değerleri	0,491	0,966	0	0,078
LİDERLİK	0,480	0,510	0,581	1,000
P değerleri	0,161	0,132	0,078	0

6.2.1.3. Faktörlerin İşler Arasındaki Farklılığı Ölçme Kabiliyetinin Yeterliliği

Aşağıda Tablo 4’de faktör derecelerinin standart sapma değerleri verilmiştir. Tüm faktörlerin standart sapması 1’den büyük olduğundan ölçme kabiliyetleri yeterli bulunmuştur.

Tablo 4: Faktör Derecelerinin Standart Sapma Değerleri

Faktörler	Minimum	Maksimum	Ortalama	S.Sapma
EĞİTİM	1,00	5,00	2,8000	1,3166
DENEYİM	1,00	5,00	2,6000	1,1738
İLETİŞİM	1,00	5,00	2,8000	1,2293
LİDERLİK	1,00	5,00	2,3000	1,3375

⁴⁵ DAS and GARCIA-DIAZ, p. 262-263.

6.2.2. Faktörlerin Ağırlıklandırılması

Faktör seçimi aşaması tamamlandıktan sonra faktörlerin ağırlıklandırılması için Faktör Ağırlıklandırma Komisyonunun oluşturulduğu ve anılan komisyonda yer alan işgörenlerin, iş değerlendirme uzmanını/uzmanları ile teknik elemanların danışmanlığında kilit işlerin ücretlerini seçilen faktörlere Tablo 5’deki dağıttığı varsayılmıştır.

Tablo 5: Faktör Ücret Payları

Çalışanlar	Kilit İşler	Ücretler	Eğitim (E)	Deneyim (D)	İletişim (İ)	Liderlik (L)
GG	7	1120	470	100	150	400
AA	1	1030	310	130	160	430
FF	6	970	375	90	170	335
EE	5	955	360	105	165	325
DD	4	945	300	125	150	370
CC	3	930	405	110	105	310
BB	2	900	345	115	120	320
KK	10	860	295	105	155	305
HH	8	850	305	85	130	330
II	9	850	325	75	135	315

Daha sonra faktör ücret paylarından en yüksek rakama 100 puan verilmek üzere bütün faktör-ücret paylarının puansal değerleri Tablo 6’da gibi bulunmuştur.

Tablo 6: Faktör Puan Dağılımı

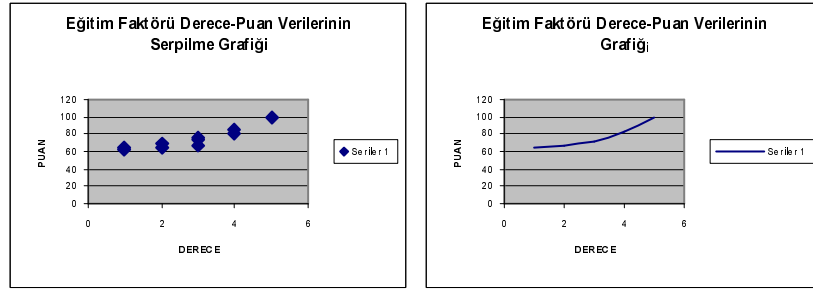
Çalışanlar	Kilit İşler	Eğitim (E)	Deneyim (D)	İletişim (İ)	Liderlik (L)	Toplam
GG	7	100	21	32	85	238
AA	1	66	28	34	91	219
FF	6	80	19	36	71	206
EE	5	77	22	35	69	203
DD	4	64	27	32	79	201
CC	3	86	23	22	66	198
BB	2	73	24	26	68	191
KK	10	63	22	33	65	183
HH	8	65	18	28	70	181
II	9	69	16	29	67	181
top		743	221	306	732	2002
ort		74	22	31	73	200
Pay (%)		37,1	11,1	15,3	36,6	100,0

6.2.3. Faktör Puan Fonksiyonları

Yukarıda Tablo 1 ve Tablo 6’daki veriler esas alınarak; Y= Puan değeri ve x= derece değeri olmak üzere, aşağıda faktörlere ilişkin derece-puan serpilme grafikleri elde edilmiş ve bu verilere en uygun regresyon modelleri bulunmuştur. Bu modellerin belirlilik katsayılarının (R2) anlamlı

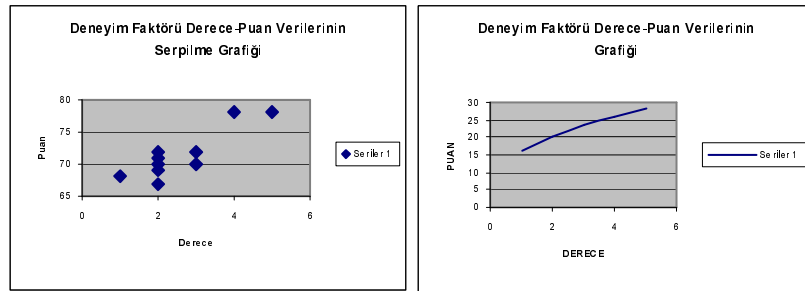
ve diğer modellerin (doğrusal, üstel, logaritmik vs.) belirlilik katsayılarından daha büyük olduğu gözlenmiştir.

Şekil 1: Eğitim Faktörü Derece-Puan Fonksiyonu



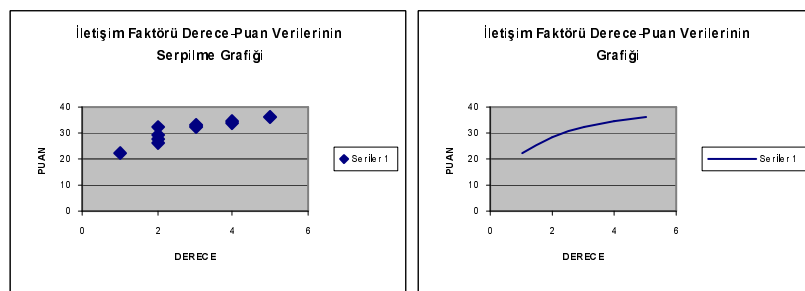
$$Y=63,692444355 + 0,364159271 X^{2,860289852}$$
$$R^2 = 0,92466$$

Şekil 2: Deneyim Faktörü Derece-Puan Fonksiyonu



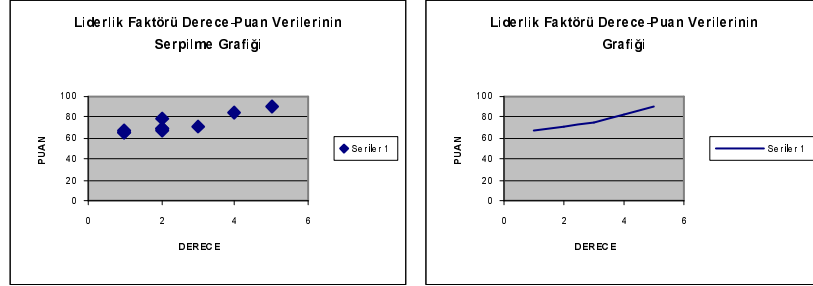
$$Y=-0,163355333 + 16,081843869 X^{0,357047515}$$
$$R^2 = 0,88649$$

Şekil 3: İletişim Faktörü Derece-Puan Fonksiyonu



$$Y=61,105298005 + -39,16596419 X^{-0,27932352}$$
$$R^2 = 0,88578$$

Şekil 4: Liderlik Faktörü Derece-Puan Fonksiyonu



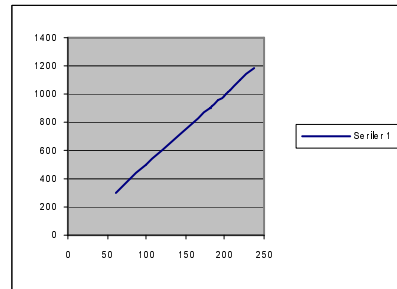
$$Y=64,832366305 + 1,688346573 X^{1,709259797}$$

$$R^2 = 0,83963$$

6.2.4. İşlerin Puan Değerleri ve Ücretlendirme

100 puanı en yüksek faktör-ücret payına eşitleyen katsayımın işin toplam puanı ile çarpımı ücreti vermektedir. Buna göre Şekil 5'de ücret fonksiyonu elde edilmiştir. Bundan sonraki aşamada, toplam puan değerleri bulunan işlerin, puan değerlerinin ücret fonksiyonunda yerine konularak ücretlerinin belirlenmesidir.

Şekil 5: Ücret Fonksiyonu



$$\ddot{U} = 5.P$$

$$\ddot{U} = \text{Ücret}$$

$$P = \text{Toplam Puan}$$

SONUÇ

İşgörenler ve işletmeler arasında ücret ve rekabet adaletinin tesisinde işlerin önem ve zorluğuna göre ücret ödenmesi büyük önem arz etmektedir. Böyle bir ücret yapısının oluşumunda puan yöntemi en yaygın kullanılan yöntemi teşkil etmektedir. Ancak iş değerlendirmesinin bizzat kendisi bilimselliği tartışmalı olan bir konudur. Özellikle, işlerin değerlendirilmesinde subjektiviteyi arttıran ölçüm, faktörlerin seçimi, ağırlıklandırılması ve alt derecelere ayrılması ile işlerin gruplandırılarak ücretlendirilmesine ilişkin sorunlar puan yönteminin en zayıf noktalarını teşkil etmektedir.

Anılan sorunlardan ilk dördünün ortak boyutu subjektivitedir. Bu çalışmada önerilen modelde, subjektiviteyi minimize etmek amacı ile mümkün merteye iş değerlendirme komisyonlarının kişisel kararlarının yerine istatistiksel çözümlerle ikame edilmiştir. Ayrıca anılan modelde, klasik puan yöntemlerinde kullanılan yada zımnen varolan kesikli derece-puan ve iş grubu-ücret fonksiyonların yerine belirli tanım aralığında sürekli fonksiyonlar elde edilmiştir. Böylece gerek iş değerlendirmesi gerekse ücretlendirme aşamalarında ortaya çıkan hatalar ortadan kaldırılmıştır.

KAYNAKÇA

1. ADA Erhan, “**İş Değerlendirme, Başarı Ölçme Ve Değerlendirme Sistemleri**”, İş Değerlendirmesi Verimlilik Ve Ücretler Semineri, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1990.
2. AKAL Zühal, ESTAŞ Semra ve GEMALMAZ Oğuz, **Uygulamalı İş Analizi Kitabı**, MPM Yayını, Ankara, 1986.
3. AKTÜRK Yıldırım, “**Panelde Sunulan Tebliğ**”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983.
4. AKYILDIZ Hüseyin, Ücret Yapısının Oluşumu, S.D.Ü. İ.İ.B.F. Yayını, No:11, Isparta, 2001
5. ARMSTRONG Michael and BROWN Duncan, “**Relating Competencies to Pay: The Uk Experience**”, Compensation and Benefits Review, May/June 1998, Vol.30, Issue 3.
6. ARTAN İnci, Örgütsel Stress Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Basisen Eğitim Ve Kültür Yayınları: 10, Özgün Matbaacılık, 1986.
7. .ATAAY İsmail Durak, **İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, I. Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:3309, Günay Matbaacılık, İzmir.
8. AYDIN Alper, **İş Değerlendirme Tekniği Ve Uygulamaları**, MPM Yayını, No: 279, Ankara, 1983.
9. BRENNAN John P. and MCKEE Beverly, “**Structureless Salary Management: A Successful Application of a Modest Proposal**”, Compensation and Benefits Review, March/Apr. 1995, Vol.27, Issue 2
10. BROOKERS Donald V. , “**Today’s Compensation Systems: Rewarding the Wrong Things**”, Canadian Manager Winter, 1994, Vol. 19, Issue 4.
11. CHEN Shih-Neng, OROZEM Peter F., MAATILLA J. Peter and GREIG Jeffrey J., “**Measurement Error in Job Evaluation and Gender Wage Gap**”, Economic Inquiry, Aril, 1999 Vol. 37, Issue 2.

12. CORCORAN Cate T. “**Putting Skills to the Test**”, InfoWorld, 16 November 1988, Vol. 20, Issue 46
13. ÇİLİNGİR F. Canan, “**İş Değerlendirmesi**”, İşçi İşveren Açısından İş Değerlendirme Semineri, MPM Yayını, Ankara, 1987.
14. DAS Biman and GARCIA-GARCÍA-DÍAZ Alberto, “Factor Selection Guidelines for Job Evaluation: A Computerized Statistical Procedure”, Computers & Industrial Engineering 40, USA, 2001.
15. DPT, **1984 Yılı İcra Planı**, Yayın No:1943, Ankara, 1984
16. DPT, **İcra Planı**, 1972, Ankara, 1971.
17. DPT, **İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**, 1968-1972.
18. DPT, **Dördüncü Beş Yıllık Plan** (1979-1983), Yayın No: 1664, Ankara, 1979.
19. DPT, **Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı** (1985-1989), Ankara, 1984.
20. DPT, **Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı** (1996-2000), Ankara, 1996.
21. ENGLAND Paula, “**The Case For Comparable Worth**”, Quarterly Review of Economics and Finance, 1999,” Vol.39, United States.
22. ENGLAND Paula, “**Equal Pay For Equal Work: Job Evaluation in an Evolving Social Norm**”, Journal of Economic Issues, March 2000, Vol.34, Issue 1.
23. ERDİLLER S, ÖZTEN N., SEVAL S. ve KAYNAR M., **TCDDY İşletmesi İş Değerlendirme Ve Tatbikatı**, TCDDY Matbaası, İzmir, 1960.
24. ERSÖZ Bahri, “**İş Değerlendirme Sistemi Başarı Şartları Ve İş Değerlendirme Sistemine Dayalı Ücretleme**” (Tebliğ), İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983.
25. ERSÖZ Bahri, “**Metal Sanayiinde Ücret Sistemi Arayışlarının Nedenleri**” İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983.
26. FALLON Peter and VERRY Donald, **The Economics of Labour Markets**, Published by Alden Press, Oxford, 1988.
27. FOWLER, “**Job Evaluation**”, People Manegement, 02/08/1999, Vol. 2, Issue 3.
28. GRAY Jerry and CHAPMAN Richard, **Journal of Economic Issues**, Fall, 1999, Vol.33, Issue 3.
29. GUYTON Arthur C., (Çev:Edip AKTİN, Muammer BİLGE, Kemal ÖNEN ve Faruk YENEL), Fizioloji, C.II, Ankara,1978.
30. IRS EMPLOYMENT REVİEW, **Boost for Single- Status Job Evaluation**, 03/15/1999, Issue 676.

31. KARAYALÇIN İ. İlhami, **Endüstri Mühendisliği Ve Üretim Yönetimi El Kitabı**, C.I., Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1986.
32. KARAYALÇIN İlhami, “ **İş Değerlendirme Sistemi, Başarı Şartları Ve İş Değerlendirme Sistemine Dayalı Ücretleme**” (Tebliğ), İş Değerlendirme ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, Erkmen Matbaası, 1983.
33. KARAYALÇIN İlhami, “**Panelde Sunulan Tebliğ**”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983.
34. KOCATOPÇU Şahap, “**Panelde Sunulan Tebliğ**”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983.
35. LAABS Jennifer J., “**Bayer’s Job Evaluation System Models Its New Culture**”, Workforce, May, 1997, Vol. 76, Issue 5.
36. LICCIONE William J., “**Evaluate the Strategic Value of Jobs**”, HR Focus, April 1995, Vol.72, Issue.
37. LORENZ F. R. ve NEUMANN P., (Çeviri), **İşin Doğru Değerlendirilmesi**, MPM Yayını, No:96, 1970.
38. MARSHALL, Marvin “**Evaluations: A Tool for Better Relationships**”, Thrust for Educational Leaderships, Nov./Dec., 1997, Vol. 27, Issue 3.
39. MESS, **Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi**.
40. OVERELL Stephan, **People Management**, 01/22/1998, Vol.41, Issue 2 .
41. ÖZBEK Mustafa, “**Panelde Sunulan Tebliğ**”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırılması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983.
42. ÖZDEMİR Kaya, “ **Konuşma Metni**” İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983
43. RACICOT Bernadette M. and DOVERSPIKE Dennis, **Public Personnel Managenet**, Fall 1996, Vol.25, Issue 3
44. RAJU R., “**Peromnes Job Evaluation Method and Its Application to a Library Environment**”, South African journal Library and Information Science, Sept.1998, Vol.66, Issue 3.
45. REİSOĞLU Sefa, “**Panelde Sunulan Tebliğ**”, İş Değerlendirme Ve Metal Sanayii İş Gruplandırması Sistemi, MESS Yayını, Erkmen Matbaası, 1983.
46. SANCHEZ Juan I. and LEVINE Edward L., “**Job Evaluation**” Journal Business and Psychology, Fall, 1994, Vol.9, Issue 1, p.47-58.

47. STEINBERG Ronnie J., “**Emotional Labor in Job Evaluation: Redesigning Compensation Practices**”, Annuals of the American Academy of Political and Social Science, January, 1999, Vol.561, p.143-158.
48. SPYRIDAKOS A., SISKOS Y., YANNACOPOULOS D. and SKOURIS A., “**Multicriteria Job Evaluation for Large Organization**”, European Journal of Operational Research 130, Athens, 2001.
49. TERZİOĞLU Meliha, ÖNEN Sinan, BARUTÇU Ümit Bora, TUNALI Halil, SUNGUR Ayşe, ERENTÜRK Nihal ve SAYGIN Nur, “**Darphanede Ve İlgili İş Kollarında Çalışan İşçilerin Eritrositer, Lökositler Parametreleri İle Kandaki Eser Element Düzeylerinin Karşılaştırılması**”, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayını:379, Ankara, 1989.
50. TINAR Mustafa Yaşar, Çalışma Psikolojisi, 1. Baskı, İzmir 1996.
51. TİMUR Hikmet, **İş Değerlendirmesi ve TCDD İşletmesi Müdürlüğü Örneği**, Ankara, 1990.
52. TÖR Fazilet “**Çukurova Bölgesindeki Tekstil Fabrikalarında Gürültü Problemi**”, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayını:379, Ankara, 1989.
53. TÜRKİYE ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, **Türkiye Çimento Sanayii İş Değerlendirmesi Araştırma Projesi Raporu**, Ankara, 1982
54. ZAIM Sebahattin, **Çalışma Ekonomisi**, 10. Baskı, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1997.
55. Zühal AKAL, Semra ESTAŞ ve Oğuz GEMALMAZ, Uygulamalı İş Analizi Kitabı, MPM Yayını, Ankara, 1986.
56. 56. WOODSWORTH, Anne “**Putting Our Salaries Where Our Jobs are**”, Library Journal, 01/01/1997, Vol. 122, Issue 1.