

## NORM KADRO VE İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN EMEK VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Doç. Dr. Hikmet TİMUR

### GRİŞ

Verimlilik (Productivity), en yakın anlamda çıktının (output'un), bu çıktıyı oluşturmak için gerekli faktör girdiler (input'lar) toplamına oranı olarak tanımlanmaktadır. Buna "Toplam Faktör Verimliliği" de denir. (1) Çıktının emek, arazi, malzeme, makine gibi tek bir üretim faktörüne oranlanması yoluyla, sırasıyla emeğin arazinin, malzemenin ve makinenin verimliliğinden söz edebiliriz ki, buna da "Kısmi Verimlilik" denir (2).

Esasen verimlilik kavramı özel bir ayırım yapılmadığı, yani herhangi bir biçimde belirlenmediği sürece, emek verimliliği anlamında kullanılmaktadır.

Bu çalışmanın ağırlık noktasını norm kadro ve iş değerlendirilmesinin emek verimliliğine etkisi oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışmada, önce emeğin verimli bir şekilde kullanılmasını engelleyen ve işçiden kaynaklanan zaman kayıpları ile bir iş yerinde emeğin verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptamak amacıyla uygulanan iş örnekleme tekniği üzerinde durulmuştur. Takiben, norm kadro ve iş değerlendirilmesinin anlamları, yöntemleri, amaç ve yararları irdelenmiştir. Son olarak norm kadro ile iş değerlendirilmesinin emek verimliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir.

### EMEĞİN VERİMLİ BİR ŞEKİLDE KULLANILMASINI ENGELLEYEN VE İŞÇİDEN KAYNAKLANAN ZAMAN KAYBI

Her işin ya da her ürünün bir temel iş kapsamı vardır. Bundan anlaşılması gereken, kuramsal olarak her tekniğin en iyi biçimde uygulandığı, yani tasarım ve talimatların hatasız olduğu, imalat ya da işlem için gereken metodun tam olarak

- 1- Solomon Fabricant, *A primer on productivity*, Random House, New York, 1969, s.3.
- 2- International Labour Organization, *Measuring Labour Productivity*, Çev. Raşit Hoşgör, MPM Yayınları, No:142, Ankara, 1973, s.3.



uygulandığı, çalışma süresince herhangi bir nedenle çalışma zamanından kayıplar olmadığı bir dönemde, bir işin yapılması ya da bir ürünün üretilmesi için gerekli olan süredir.

Başka bir anlatıyla "temel iş kapsamı, daha fazla azaltılması olanaksız en düşük çalışma süresidir" (3) İşçiler, ya da makineler tarafından yapılan iş ya da üretim, temel iş kapsamındaki süreye ne kadar yakın sürede yapılmışsa, o işçilerin ya da makinelerin verimliliği de o kadar yüksek olur.

Şekil I'de de görüldüğü gibi, uygulamada bir işin yapılması, ya da bir ürünün üretilmesi için harcanan toplam iş süresi, o iş ya da o ürün için temel iş kapsamında belirtilen süreden çok fazladır. Bu sürenin temel iş kapsamında belirtilen süreden fazla olmasına "EK İŞ KAPSAMI" ve "ZAMAN KAYBI" neden olmaktadır.

Ek iş kapsam ve zaman kaybı nedeniyle, işçilerin ve makinelerin birim zamandaki üretimleri, yani çıktıları, dolayısıyla verimlilikleri azalır. İşçilerin ve makinelerin verimliliklerini en yüksek düzeyde tutabilmek için, ek iş kapsamı ve zaman kaybı yaratan etmenlerin bilinmesi ve onları azaltıcı önlemlerin alınması gerekir.

Ek iş kapsamı, Şekil I'de görüldüğü üzere, ürünün tasarım ve ayrıntılarının belirlenmesindeki hatalarla, yetersiz imalat yöntemlerinden kaynaklanmaktadır. Çalışmamızın kapsamı dışında kaldığından, yukarıda sıralanan ek iş kapsamı yaratan nedenlerin ayrıntısına inilmek ten kaçınılmıştır.

Zaman kayıplarının bazıları, elektrik kesilmesi ya da doğal afetler gibi, yönetimin denetimi dışındaki nedenlerden ileri gelir. Bazıları keza Şekil I'de görüldüğü üzere, yönetime ve işçilere bağlı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada yalnız işçilerden kaynaklanan zaman kayıpları üzerinde durulmuştur.

#### **İşçilerin aşağıda sıralanan davranışları zaman kaybına neden olur.**

a) Anlamli bir neden olmadan çalışmaya ara vermek, işe geç kalmak, başlama saatinde işe başlamamak, iş sırasında boş oturmak, kasıtlı olarak yavaş çalışmak.

Yapılan araştırmalardan 1978 yılında ABD'nde, devamsızlığın işletmelere maliyetinin 26.4 milyar doları olduğu anlaşılmıştır.

b) Kırılmaya, ya da işi yeniden yapmaya yol açacak biçimde dikkatsiz çalışmak.

c) Emniyet kurallarını dikkate almamak ya da dikkatsizlik yüzünden iş kazalarına neden olmak.

#### **İŞ ÖRNEKLEMESİ**

Bir iş yerinde emeğin verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını saptamanın

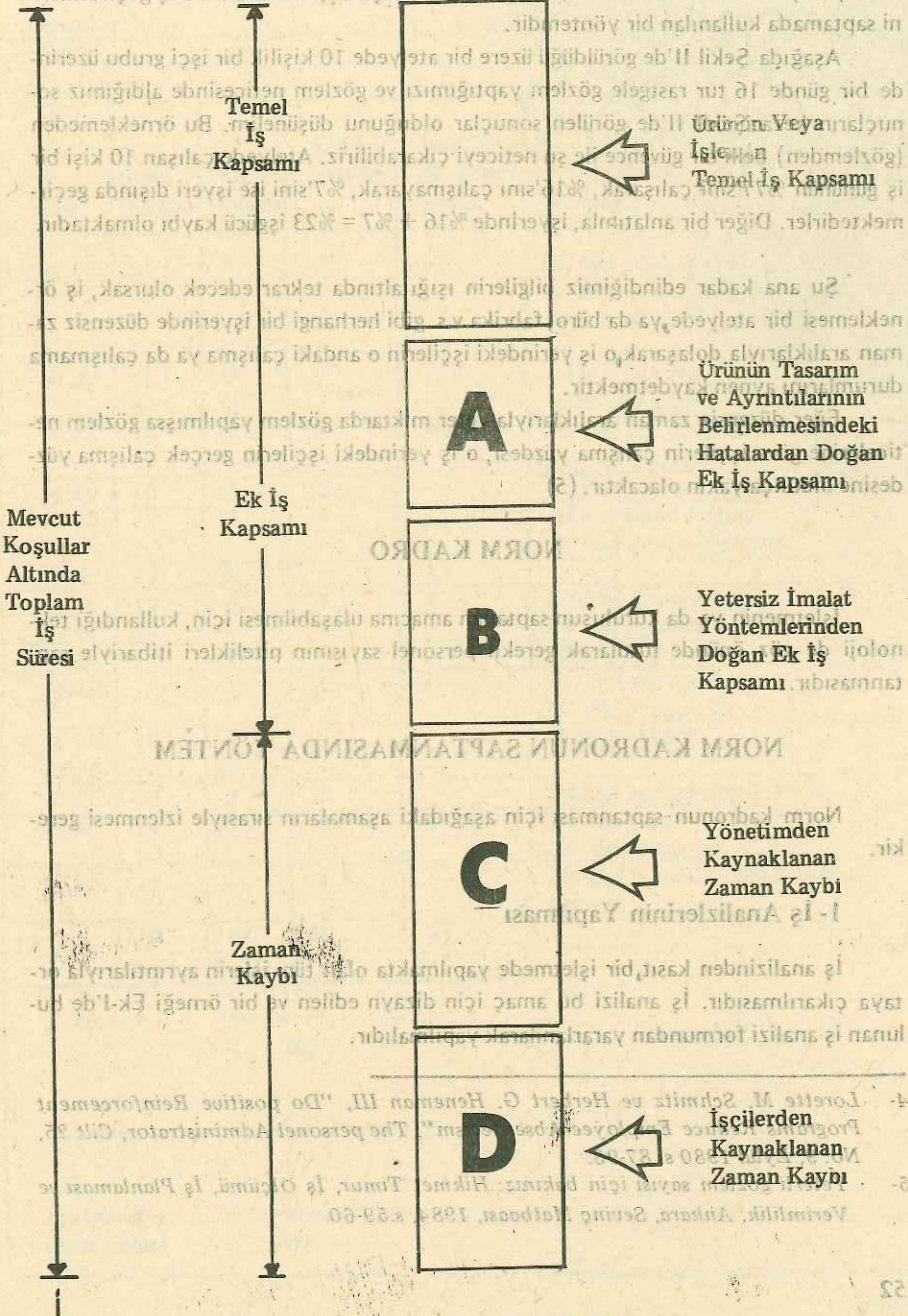
3- International Labour Organization, a.g.e., s.13.



# NORM KADRO VE İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN EMEK VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

## Şekil I

### ÜRETİM SÜRESİ NELERDEN OLUŞUR



en pratik ve en az masraflı yolu iş örnekleme yapmaktır.

İş örnekleme bir iş yerinde işçilerin belli bir süre rastgele aralıklarla gözlenmesi yoluyla onların zamanlarının ne kadarını çalışarak, ne kadarını boş geçirdiklerini saptamada kullanılan bir yöntemdir.

Aşağıda Şekil II'de görüldüğü üzere bir atelyede 10 kişilik bir işçi grubu üzerinde bir günde 16 tur rastgele gözlem yaptığımızı ve gözlem neticesinde aldığımız sonuçların keza Şekil II'de görülen sonuçlar olduğunu düşünelim. Bu örneklemeden (gözlemden) belli bir güvence ile şu neticeyi çıkarabiliriz. Atelyede çalışan 10 kişi bir iş gününün %77'sini çalışarak, %16'sını çalışmayarak, %7'sini ise işyeri dışında geçirmektedirler. Diğer bir anlatımla, işyerinde %16 + %7 = %23 işgücü kaybı olmaktadır.

Şu ana kadar edindiğimiz bilgilerin ışığı altında tekrar edecek olursak, iş örnekleme bir atelyede, ya da büro, fabrika v.s. gibi herhangi bir işyerinde düzensiz zaman aralıklarıyla dolaşarak, o iş yerindeki işçilerin o andaki çalışma ya da çalışmama durumlarını aynen kaydetmektir.

Eğer düzensiz zaman aralıklarıyla yeter miktarda gözlem yapılmışsa gözlem neticelerine göre işçilerin çalışma yüzdesi, o iş yerindeki işçilerin gerçek çalışma yüzdesine oldukça yakın olacaktır. (5)

## NORM KADRO

İşletmenin ya da kuruluşun saptanan amacına ulaşabilmesi için, kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak gerekli personel sayısının nitelikleri itibariyle saptanmasıdır.

## NORM KADRONUN SAPTANMASINDA YÖNTEM

Norm kadronun saptanması için aşağıdaki aşamaların sırasıyla izlenmesi gerekir.

### 1- İş Analizlerinin Yapılması

İş analizinden kasıt, bir işletmede yapılmakta olan tüm işlerin ayrıntılarıyla ortaya çıkarılmasıdır. İş analizi bu amaç için dizayn edilen ve bir örneği Ek-I'de bulunan iş analizi formundan yararlanılarak yapılmalıdır.

- 4- Lorette M. Schmitz ve Herbert G. Heneman III, "Do positive Reinforcement Programs Reduce Employee Absenteeism", *The personel Administrator*, Cilt 25, No: 9, Eylül 1980 s. 87-93.
- 5- Yeterli gözlem sayısı için bakınız: Hikmet Timur, *İş Ölçümü, İş Planlaması ve Verimlilik*, Ankara, Sevinç Matbaası, 1984, s.59-60.



NORM KADRO VE İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN EMEK VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Şekil II

GENEL AMAÇLI İŞ ÖRNEKLEMESİ KAYIT FORMU

Kuruluş:					
Bölüm:			Tarih:		
Gözlemci:			Etüt No:		
Saat	İşçi Sayısı	Çalışanlar	Çalışmayanlar	İşyerinde Olmayanlar	Düşünceler
08.00	10	8	2	—	İki kişi çay içiyor.
08.15	10	7	3	—	İki kişi halen çay içiyor. Bir kişi sigara içiyor
09.00	10	7	2	1	İki kişi dün akşamki TV filmini münakaşa ediyor
09.40	10	6	2	2	Bir kişi boş dolaşıyor Bir kişi oturuyor
10.30	10	8	2	—	İki kişi Günaydın okuyor
11.00	10	7	3	—	İki kişi sigara içiyor. Bir kişi ayakta duruyor
11.40	10	9	—	1	
11.50	10	8	1	1	Bir kişi sigara içiyor
13.00	10	7	2	1	İki kişi tuvaletten geliyor.
13.35	10	8	1	1	Bir kişi çay içiyor
14.10	10	7	3	—	Bir kişi simit yiyor İki kişi konuşuyor
15.40	10	9	1	—	Gazete okuyor.
16.10	10	10	—	—	
16.30	10	8	2	—	İki kişi pencereden bakıyor
16.50	10	7	2	1	Bir kişi sigara içiyor Bir kişi oturuyor
17.00	10	8	1	1	Bir kişi telefonla özel konuşma yapıyor
Toplam	160	124	27	9	
	% 100	% 77	% 16	% 7	
Çalışanlar		$\frac{124}{160} = \% 77$			
Çalışmayanlar		$\frac{27}{160} = \% 16$			
İşyerinde Olmayanlar		$\frac{9}{160} = \% 7$			



## 2- İşin Ögelere Ayrılması ve Zamanlanması

Öge, bir işin gözlemini, ölçümünü, kolaylaştırmak için seçilmiş, o işe ait bağımsız parçalardır (6). İşin ögelere ayrılması ve her ögenin ayrı ayrı zamanlanması, norm kadronun temelini oluşturmaktadır.

Eğer iş ögelere ayrılmadan, bir tek öğeden meydana gelmiş gibi zamanlanırsa ya da ögelere ayırmada gerekli dikkat gösterilmesse, zamanlamada ve buna bağlı olarak norm kadroda hata yapılmış olur.

## 3 - Çalışma Hızının Derecelendirilmesi ve Normal Zamanın Saptanması

İşin ögeleri zamanlanırken, bazı işçiler, "Hawthorne" etkisinde kalarak hızlı ya da yavaş çalışabilirler. Böyle bir durumda elde edilen sonuç, gerçek durumu yansıtmayacağından, yani ya çok yüksek ya da çok düşük olacağından yanılıcı olur. Bu farklılığı düzeltmek ve elde edilen sonucu normalleştirmek için, zamanlamaya "derecelendirme" adı altında bir aşama daha ilave edilmiştir.

Derecelendirme, zamanlama sırasında elde edilen neticenin normal zamanlamaya ayarlanmasıdır. Örneğin, ögenin ortalama zamanın 20 dakika, çalışma hızını %75 olarak varsayarsak;

Normal zaman =  $20 \times 0.75 = 15$  dakika olur.

Ögenin ortalama zamanın keza 20 dakika, çalışma hızını ise % 125 olarak varsayarsak

Normal zaman =  $25 \times 1.25 = 25$  dakika olur..

## 4- Eklenecek Payların Belirlenmesi

Normal zaman bir işin yapılması için gerekli net zamanı ifade eder. İşçi, fiziki durumu uygun olsa bile, bütün gün düzenli olarak herhangi bir sebepten ötürü durmadan çalışamaz. (7)

İşçinin, kişisel ihtiyaçları ve tahmin edilmeyen öbür faktörler, işini normal zamanda yapmasını yani, performansını etkileyecektir. Standard zamanın bulunması için, işçinin performansını etkileyen bütün faktörlerin hesaplanarak normal zamana eklenmesi gerekir.

6- British Standard Institution, Glosary of Terms Used in Work Study, and Organization and Methods (O and M), BS 3138, 1979, s.15.

7- Stewart M. Lowry, Harold B. Maynard ve G.J. Stegemerten, Time and Motion Study and Formulas for Pay Incentives, 3. B., McGraw-Hill Book Company Inc., New York, 1960, s. 251.



Standard zamanı bulmak için normal zamana eklenecek payların neler olması gerektiği en tartışmalı konulardan bir tanesidir. Bu nedenle, eklenecek payları ve onların oranlarını saptamak çok kere işçi temsilcileri ile işveren arasında uzun pazarlık konusu olmaktadır. Taraflardan her birinin pazarlık gücüne ve yeteneğine bağlı olarak, saptanan payların ve oranlarının çok yüksek ya da çok düşük olması, onlara bağlı olarak saptanan standart zamanların zedelenmesine ve kendilerinden beklenen sonuçları doğurmamasına neden olur. Eğer standart zamandan ve buna bağlı olarak norm kadrodan beklenen yararların sağlanması isteniyorsa, eklenecek payların ve oranlarının rastgele saptanmasına özen gösterilmelidir.

### 5- Normal Zamana Payların Eklenmesi-Suretiyle Standart Zamanın Saptanması

Normal zamanın, saptanan pay yüzdesi ile çarpılması sonucunda elde edilen rakamın normal zamana eklenmesi suretiyle standart zaman bulunur. Diğer bir anlatımla, standart zaman = normal zaman + (normal zaman x % olarak paylar)

Örneğin, gözlenen ortalama zamanın 0.75 dakika, derecelendirme faktörünün % 115 ve saptanan toplam payları da % 5 olarak varsayarsak, söz konusu öge için;

$$\text{Normal zaman} = 0.75 \times 1.15 = 0.86 \text{ olur}$$

$$\text{Standard zaman ise} = 0.86 + (0.86 \times 0.05) = 0.90 \text{ dakika olur.}$$

### 6- Norm Kadronun Saptanması

Teorik olarak bir işletmede ya da kuruluşta yapılmakta olan tüm işlerin, tüm öğelerinin standard zamanlarının toplamı, o işletmenin ya da kuruluşun toplam iş yükünü saat açısından ortaya koyar. Saat açısından elde edilen toplam iş yükünün bir işçinin bir günlük mesaisi olan 8 saat'a bölünmesi suretiyle söz konusu işletmenin ya da kuruluşun personel ihtiyacı, diğer bir anlatımla norm kadrosu saptanmış olur.

Ancak unutmamak gerekirk; bir işletmede bulunan her pozisyonun görev, yetki ve sorumlulukları değişik olduğundan, söz konusu her pozisyonun görev, yetki ve sorumluluklarını bihakkın yerine getirecek kişinin nitelikleri de doğal olarak değişik olacaktır. Bu nedenle her pozisyon için gerekli norm kadroların ve buna bağlı olarak personel niteliklerinin ayrı ayrı saptanması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, emek israfına meydan vermemek için günlük iş yükü toplamı 8 saatten az olacak pozisyonların yaratılmamasına özen gösterilmelidir.

### NORM KADRO NUN AMACI

Norm kadro saptamanın amacı daha önce de ifade edildiği üzere, bir işletme ya da kuruluşun öngörülen hedefine ulaşması için, kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak gerekli personel sayısının, nitelikleri itibarıyla belirlenmesidir.



## NORM KADRO'NUN YARARLARI

Norm kadronun sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

1- İşletmenin ya da kuruluşun kullandığı teknoloji de gözönünde tutularak belirlenen amacına ulaşabilmesi için, gerekli personel sayısı iş ölçümü yönteminden yararlanılarak saptanacağından, fazla personel istihdamı önlenmiş ve buna bağlı olarak emeğin verimliliği arttırılmış olur.

2- Norm kadro ile, işletmenin ya da kuruluşun öngörülen hedefine ulaşması için gerekli personel sayısının belirlenmesinin yanısıra, personelin nitelikleri de belirlendiğinden, işletmenin eğitim programlarının ağırlık noktalarının saptanmasına, işe yeni alınacak personelin niteliklerinin belirlenmesine yardımcı olunur.

3- Her pozisyon, diğer bir söyleyişle görev unvanları dikkate alınarak norm kadro saptandığından, günlük iş yükü toplam 8 saatten az olan pozisyonlara (unvanlara) kadro verilmemesine özen gösterildiğinden norm kadro, unvanların ve her unvan için gerekli personel sayısının gerçek ihtiyaç göz önünde tutularak saptanmasına yardımcı olur, görev unvanlarına açıklık getirir ve buna bağlı olarak değişik anlayışları önler.

4- Tarafsız yönetimin sağlam temellere dayatılmasında alt yapı hizmetlerini görür.

5- Personel giderlerinin gerçeğe en uygun biçimde saptanmasına, çeşitli kararlara ilişkin mali portrenin hesaplanmasına ve bütçenin gerçekçi bir karakter kazanmasına imkân verir.

## İŞ DEĞERLENDİRMESİ

İş değerlendirme; bir iş yerindeki işlerin belli yöntemler aracılığı ile birbirlerine oranla taşıdıkları değerlerin ücret tesbitine esas olmak üzere ortaya konmasıdır.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere iş değerlendirmesinde değerlendirilmeye tabi tutulan işin değeri işletme içinde yapılmakta olan diğer işlere oranla belirlenmektedir. İş değerlendirmesi esnasında değerlendirmeye tabi tutulan işi o anda yapmakta olan kişinin nitelikleri kesinlikle dikkate alınmamaktadır. Ancak iş değerlendirmesinde, işin yüklediği sorumluluk işin yapıldığı fiziksel ortam işin yarattığı risk'e ek olarak işi bihakkın yapacak kişide bulunması gerekli tahsil , deneyim, eğitim, beceri ve yetenek te dikkate alınmaktadır ki, buna "İş Şartnamesi" denilmektedir.

İş değerlendirmesinde "sıralama", "sınıflandırma", "faktör karşılaştırma" ve



puanlama" yöntemi olmak üzere dört yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler arasında en yaygın kullanılma alanına sahip olan yöntem, puanlama yöntemidir.

Puanlama yönteminin öteki üç yöntemden farkı, bir işyerinde yapılmakta olan her bir işi, keza aynı işyerinde yapılmakta olan diğer işlerle karşılaştırmak suretiyle değerlendirmek yerine, işleri birbirlerinden ayırabilen ve her işe onun gerçek değerini veren bazı faktörler aracılığı ile değerlendirmesidir.

Puanlama yöntemine göre yapılmış bir iş değerlendirme örneği Ek-IV'de verilmiştir. Bu değerlendirmede bedensel işler için hazırlanan ve Ek-III'de bulunan iş değerlendirme puan cetveli kullanılmıştır.

İş değerlendirme puan cetvelinin anlamı ve hazırlanma yöntemi aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Puanlama yöntemine göre iş değerlendirmesi yapılırken önce söz konusu işletme ya da iş yerinde yapılan işlerin nelerden ibaret olduğunu saptamak amacıyla iş analizi yapılır. Takiben, iş yerinin ve iş analizi sonucu saptanan işlerin özellikleri göz önünde tutularak puanlamada kullanılacak ana faktörler ile bu ana faktörlerin alt faktörleri ve her alt faktörün alt faktör dereceleri saptanır. Sonra, belirlenen toplam bir puan üzerinden, örneğin, 1000 puan üzerinden ana faktörlerin ve her ana faktör içerisinde bulunan alt faktörlerin puanları saptanır. Ayrıca her alt faktöre verilen puan da o alt faktörün, alt faktör dereceleri arasında dağıtılır.

Belirlenen toplam puanın ana faktörler ile, ana faktörlerin alt faktörleri ve alt faktörlerin, alt faktör dereceleri arasında dağılımını gösteren cetvele "iş değerlendirme puan cetveli" denir. Fikirselsel işler için hazırlanan iş değerlendirme puan cetvelinin bir örneği Ek-II'de, bedensel işler için hazırlanan iş değerlendirme puan cetvelinin bir örneği ise Ek-III'de verilmiştir.

İş değerlendirme çalışmaları sırasında herhangi bir yanlışlığa ya da belirsizliğe yol açmamak için saptanan ana ve alt faktörler ile alt faktör derecelerinin ayrıntılı olarak tanımlanması gerekir.

Bir örneği Ek-I'de verilen iş analizi formunda "Sorumluluk", "Çaba", "Çalışma Koşulları", ve "Öğrenim ve Yetenek" olarak seçilen dört ana faktörün alt faktörleri ile alt faktör derecelerinin tanımları değerlendiricinin görevini kolaylaştırmak amacıyla açık ve net olarak verilmiştir. Uygulamada bu yöntem yer verildiği takdirde değerlendiricinin görevi, değerlendirilmeye tabi tutulan işin, her ana faktörün, her alt faktörünün hangi derecesinin kapsamına girdiğini iş analizi formunda işaretlemekten ibaret olacaktır.

İşaretlenen alt faktör derecelerinin karşılığı olan puanlar ise iş değerlendirme puan cetvelinden yararlanılarak belirlenir. Belirlenen bu puanların toplamı, işin karşılığı olan toplam puanı verir.

İş değerlendirmesi sonucu, değerleri puan olarak saptanan işlerin almış oldukları puanlara göre gruplandırılmaları mümkündür. Bu şekildeki gruplandırmalara



"derecelendirme" ya da "iş kıymet gruplandırması denir".

İş kıymet gruplarının saptanmasında genellikle iki yol izlenmektedir. Bunlardan ilki "doğal oluşum" yoludur. Doğal oluşum, iş değerlendirmesi sonucu aldıkları puanlara göre sıraya konan işlerden aynı ya da birbirlerine yakın puan alan işlerin oluşturduğu gruptur. Doğal oluşum sonucu oluşan grup sayısı söz konusu işletmedeki iş kıymet grubu sayısını gösterir. Doğal oluşumda iş kıymet grubu sayısı konusunda önceden bir yargı mevcut değildir. İş kıymet grubu sayısı doğal olarak oluşmaktadır.

İş kıymet gruplarının saptanmasında ikinci yol "öngörü" yoludur. Bunda başka kuruluşlardaki grup sayıları esas alındığı gibi, öngörüye dayalı bir kaç değişik grup sayısı düşünülmek suretiyle de hareket edilebilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, her iş kıymet grubunda yer alacak işlerden, en yüksek iş değerlendirme puanına sahip olan işle, en düşük iş değerlendirme puanına sahip olan işin puanları arasındaki farktır. Buna "grup ağırlığı" denilmektedir.

Grup ağırlığının düşük olması aynı iş kıymet grubuna giren işlerin iş değerlendirme sonucu aldıkları puanların birbirlerine çok yakın olduğunu, ancak söz konusu işletmede iş kıymet gruplarının sayısının çok olduğunu gösterir. Grup ağırlığının yüksek olması ise, aynı iş kıymet grubuna giren işlerin iş değerlendirme sonucu aldıkları puanların birbirlerinden bir hayli farklı olduğunu, fakat söz konusu işletmede iş kıymet grubu sayısının oldukça az olduğunu gösterir. Kanatimizce ideal grup ağırlığının 20-30 puan arasında olması gerekir.

Diğer bir anlatımla, grup ağırlığı öngörülen iş kıymet grubu sayısı ile yakinen ilgilidir. Öngörülen iş kıymet grubu sayısına göre grup ağırlığını bulmak için iş değerlendirmesi sonucu aldıkları puanlara göre sıraya konulan işlerden en yüksek puanı alan işin puanından en düşük puanı alan işin puanı çıkarılır ve ön görülen iş kıymet grubu sayısına bölünür. Bunu bir formülle ifade etmek gerekirse;

$$\text{Grup Ağırlığı} = \frac{\text{En Yüksek Puan} - \text{En Düşük Puan}}{\text{Öngörülen İş Kıymet Grubu Sayısı}}$$

Örneğin, bir işletmede iş değerlendirme sonucu en yüksek puanı alan işin puanının 700, en düşük puanı alan işin puanının ise 300 olduğunu ve öngörülen iş kıymet grubu sayısının ise 20 olduğunu varsayarsak,

$$\text{Grup Ağırlığı} = \frac{700 - 300}{20} = 20 \text{ olur.}$$

Her işletme, iş değerlendirmesini müteakip işleri aldıkları puanlara göre sıraya dizdikten sonra, çeşitli sayıda iş kıymet grupları üzerinde çalışmalar yapmak suretiyle-



## NORM KADRO VE İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN EMEK VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

le kendilerine en uygun iş kıymet grubu sayısını seçebilir.

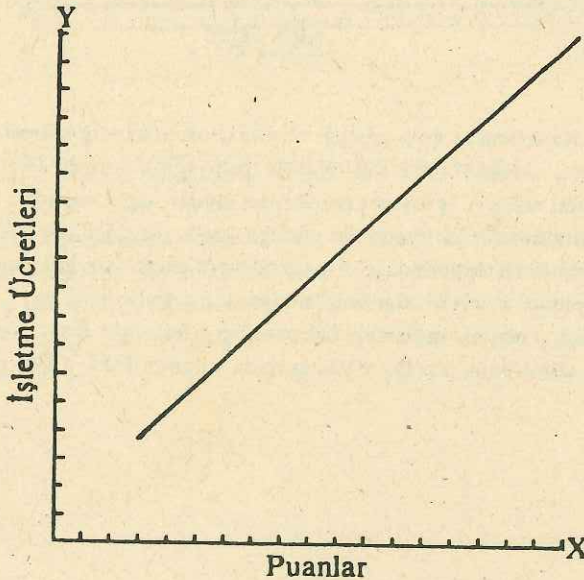
İş değerlendirme sonucu işlerin toplam puanlarının saptanmasından sonra aşağıda Tablo I'de görüldüğü üzere bir grafiğin X ekseninde işlerin toplam puan değerleri, ve Y ekseninde ise mevcut parasal değerleri konarak işletmenin ücret eğrisi çizilir.

İşletmedeki ücret yapısı grafik üzerinde belirlendikten sonra bu durumun piyasada geçerli olan ücretlerle de mukayese edilmesi gerekir. Bu amaçla, işletmedeki kilit işlere piyasada ödenmekte olan ücretler konusunda ücret araştırmaları yapılır. Araştırmanın kilit işler için saptadığı piyasa ücretleri aşağıda Tablo II'de görüldüğü üzere bir grafiğin Y ekseninde, işletmedeki kilit işler ise X ekseninde gösterilmek suretiyle piyasa ücretleri eğrisi çizilir.

İş kıymet gruplarının belirlenmesinden, işletmenin ücret eğrisinin çizilmesinden, piyasa ücretleri araştırması yapılmasından ve bununla ilgili piyasa ücretleri eğrisinin çizilmesinden sonra konu her iş kıymet grubunda bulunanların alacağı yeni ücrete gelmektedir. Bu da puanlama yönteminde genellikle, devlet personel yasasında olduğu gibi puanların saptanan bir "katsayı" ile çarpımı suretiyle yapılmaktadır. Ancak katsayı saptanırken halen ödenmekte olan ücretler ve piyasa ücret araştırması bulguları göz önünde tutulmalıdır.

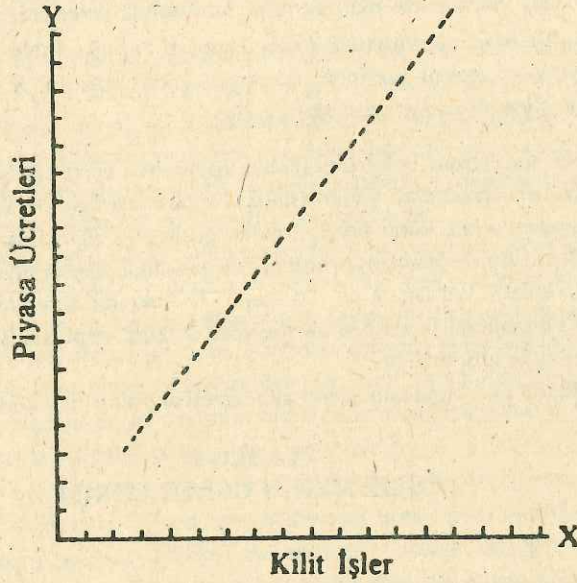
Aynı iş kıymet grubuna tabi işlerin aynı ücreti alıp almaması konusunda değişik

TABLO I  
İŞLETMENİN ÜCRET EĞRİSİ





TABLO II  
PIYASA ÜCRETLERİ EĞRİSİ



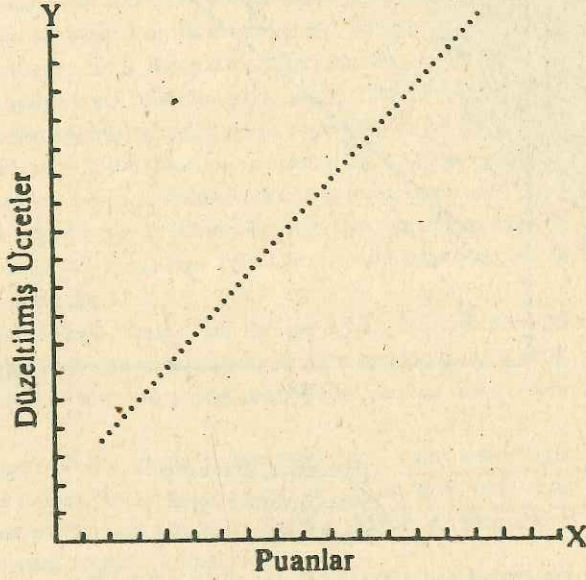
görüşler vardır. Kanatımızca grup ağırlığı ne olursa olsun ayın iş kıymet grubuna dahil işlerin aynı ücreti alması gerekir. Bu nedenle grup ağırlığının 20-25 puandan fazla olmamasına dikkat edilerek iş kıymet gruplarının sayıları saptanmalıdır.

İş değerlendirmesinden sonra ön görülen katsayıya göre düzeltilmiş ücretlerin eğrisi, aşağıda Tablo III'de görüldüğü üzere grafiğin Y ekseninde üzerinde düzeltilmiş ücretler, X ekseninde puanlar gösterilmek suretiyle çizilir.

Mukayesede kolaylık sağlamak bakımından işletmenin ücret eğrisi, piyasa ücretleri eğrisi ve düzeltilmiş ücretler eğrisi aşağıda bulunan Tablo IV'de bir arada gösterilmiştir.



TABLO III  
DÜZELTİLMİŞ ÜCRETLER  
EĞRİSİ

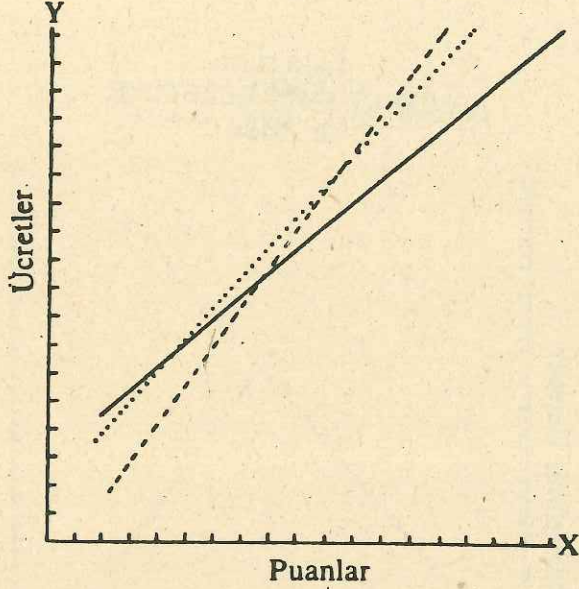


### İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN AMACI

Bir ücret sistemi olmayan, ancak bir işletmede ya da kuruluşta iyi bir ücret sisteminin kurulmasında başvurulması zorunlu bir yöntem olan iş değerlendirme-  
sinin amacı ; söz konusu işletme ya da kuruluştaki işler arasındaki nisbi ilişkiyi  
sistematik bir şekilde saptayarak güvenilir ve âdilana bir ücret yapısının oluşmasına  
yardımcı olmaktadır.



TABLO IV  
MUKAYESELİ ÜCRETLER



———— İşletmenin ücret eğrisi  
----- Piyasa ücretleri eğrisi  
..... Düzeltilmiş ücretler eğrisi

### İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN YARARLARI

İş değerlendirmesinin sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- 1- İşletmede bilimsel ilkelere dayalı bir ücret yapısının oluşmasını sağlar.
- 2- İşletmede "eşit işe eşit ücret" ilkesini uygulayabilmesini sağlayarak işçinin motivasyonunu ve buna bağlı olarak verimini artırır.
- 3- Ücret sistemini iş değerlendirmesi sonuçlarına bağlamak suretiyle olumlu işçi , işveren ve sendika ilişkisinin oluşmasına yardımcı olur.
- 4- İşletmenin genel ücret düzeyinin yakından takip edilerek kontrol altında tutulmasına imkan verir.
- 5- İş değerlendirilmesi amacı ile hazırlanan iş tanımları ve iş şartnamelerinden yararlanılarak mevcut personelin yetiştirilmesi için hazırlanacak eğitim programlarının ağırlık noktalarını belirler.
- 6- İş değerlendirmesi amacıyla hazırlanan iş tanımları ve iş şartnameleri yönetimin , işe alma , terfi ve nakil konularında verdiği kararlara yardımcı olur.



## NORM KADRO VE İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN EMEK VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Norm kadro emek verimliliğini olumlu yönde etkiler. Çünkü norm kadro çalışmalarında önce işletmenin ya da kuruluşun saptanan amacına ulaşması için yapılması gerekli işler, iş analizi yönteminden yararlanılarak saptanır. Sonra saptanan ve zamanlanan her işe gerekli tolerans payları eklenerek standard zamanlar bulunur. Daha sonra, bu standard zamanlar göz önünde tutularak her işçiye günlük mesaisini dolduracak şekilde iş yüklenir. Kendisine verilecek iş bulunmayan, diğer bir anlatımla işletmenin iş yüküne göre fazla olan personel, ya kuruluşun başka işletmelerine geçmeye ya da ayrılmaya çeşitli teşvik yöntemleriyle teşvik edilir. Sonuçta daha az emek girdisiyle hedeflenen üretim sağlanacağından, emek verimliliği doğal olarak artmış olur.

Ayrıca, norm kadro yöntemiyle işletmenin öngörülen amacına ulaşması için yalnız gerekli personel sayısı saptanmamakta, her iş için personelin nitelikleri de belirlenmektedir. Her işe, o işe uygun personelin atanması, işe uygun olmayan personelin, işin gerektirdiği nitelikleri kazanması için eğitime tabi tutulması, keza emek verimliliğine olumlu yönde etki eder.

İş değerlendirme yöntemiyle her işe, o işin değerine göre ücret verileceğinden, ücretler arasındaki dengesizlikler giderileceğinden, personelin motivasyonu yükseltilmiş, işine bağlılığı sağlanmış ve bunun doğal sonucu olarak verimliliği artırılmış olur.

Gerek norm kadro, gerek iş değerlendirmesi, emek verimliliğini arttırmakla kalmamakta, işe uygun elemanın işe alınmasını sağlamakta, terfi ve nakillerde daha isabetli kararların verilmesine yardımcı olmakta, eğitim programlarının ağırlık noktalarının saptanmasını mümkün kılmaktadır.

### SONUÇ

Norm kadro ve iş değerlendirmesi emek verimliliğinin artırılması yolunda alınması gerekli kararların en başında yer almaktadır. Buna ek olarak, norm kadro ve iş değerlendirmesi huzurlu bir çalışma ortamının yaratılmasına, personelin motive edilmesine, olumlu işçi, işveren ve sendika ilişkisinin kurulmasına, personele ilişkin kararlarda daha objektif davranılmasına da katkıda bulunmaktadır.

Norm kadronun yararlarına içtenlikle inanan Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Kamu İktisadi Kuruluşlarında yaptığı bütün incelemelerde, norm kadrolarını saptamayan ya da saptatmayan kuruluşlara norm kadrolarını öncelikle saptatmaları yolunda tavsiyede bulunmaktadır.



Ülkemizde iş değerlendirmesi, 1970'li yıllardan başlayarak devlet tarafından da öngörölmüş ve desteklenmiştir. 1972 yılı İcra planı'nın 233 numaralı önleminde ve Üçüncü Beş yıllık kalkınma planının 1973 yılı programının 486 numaralı önleminde iş değerlendirmesi çalışmalarına kuruluşların üzerinde önemle durmaları gereken teknikler arasında yer verilmiştir. Özellikle Kamu İktisadi Teşekküllerinde iş değerlendirme uygulamalarının zorunlu olması öngörölmüştür.



