

## İŞ DEĞERLEMESİNİN YÖNETİCİLERE UYGULANMASI

Ass. İnal Cem AŞKUN

Bugün yurdumuzda da uygulama alanı gittikçe genişleyen ve gördüğü ilgi artan iş değerlemesinin, sık sık tartışılan konularından birisi de, bu tekniğin işletmelerin yönetsel (idarî) orunlarına (position) uygulanmasındaki başarı derecesidir. İş değerlemesi sisteminin geliştirildiği Birleşik Amerika başta olmak üzere, işletmeler bir çeyrek yüzyıldan fazla bir zaman uzunluğu içinde, söz konusu sisteme örgüt yapılarında yer vermiştir. Ancak ne var ki, uygulanan iş değerlemesi programları, birinci derecede, işletme örgütlerinin alt basamaklarında sıralanan, başka bir deyimle işçilerin çalıştığı, gözetimsel olmayan (nonsupervisory) işleri; ikinci derecede de bu basamağın hemen üzerinde gelen, bölümbaşı veya ustabaşı düzeyindeki bir iki gözetim orununu kapsamına almıştır (1). İşletmelerin meydana getirdikleri iş değerlemesi planlarında, böyle bir kapsam daraltmasına gitmelerinin nedenleri şöylece özetlenebilmektedir (2) :

1. İş değerlemesi oldukça yeni bir tekniktir. Böyle bir programı geliştirmede işletmeler, genellikle yavaş davranmak ve sonuçlarını fazla çapraşık nitelik göstermeyen durumlarda görmek istemektedir. Gerçi örgütün alt düzeylerindeki işler sayıca üsttekilerden çok ise de, uygulama zorluğu ikincilerden azdır. Daha elle tutulur nitelik taşıdıklarından, ayırt edilmeleri olurludur (mümkündür).
2. İşletmelerin alt örgüt düzeylerindeki iş sayısının çokluğu nedeniyle, büyük bir işgören topluluğu, bu düzeyde yer almıştır.

---

(1) Birleşik Amerika'da 1953 yılında yapılan bir araştırmada, çeşitli alanlarda çalışan 322 işletmeden yalnızca 33'ünün iş değerlemesini bölümbaşı veya ustabaşılık düzeyinin yukarısına uyguladıkları anlaşılmıştır. Bkz. : E. LANHAM; Job Evaluation; McGraw-Hill Book Com.; New York 1955; s. 362.

(2) A. g. k; s. 362-363.

İş değerlemesi ile ücret düzenlerini iyileştirmek isteyen işletmeler, örgütlerinin alt düzeylerindeki iş ve işgören sayısının yarattığı baskıyla, önce kütlenin sorununu çözme çabasına düşüp, uygulamaya bu kesimde yoğunluk kazandırmışlardır.

3. İşletme örgütlerinin üst basamaklarında insanın işe etkisi, genellikle alt basamaklardakinden çok daha fazladır. Yönetmel düzeyde insan kendi işini, yine kendi yaratıcılığı ve hüneri ile yapmaya eğilim gösterir. Alt basamaklarda ise, işgörenin yapacağı için türsel görev ve genyöntemleri bir dereceye kadar belirlenmiştir. Kendisine bunları değıştirmede fazla bir olanak tanınmamıştır. Yönetmel işin görevleri, birçok durumlarda daha az elle tutulur bir nitelik taşır. Yapılacak değerlemeler, insanlar değıştikçe, işlerin de değışmeye yüz tutması nedeniyle kararlı bir ölçüt (kistas) sağlamaz. Halbuki örgütün düşük düzeylerinde, işgörenlerin değışmesi, işi o kadar etkilemez. Bu yüzden yöneticiler için, âdil ücret belirleme konusunda işden çok insan değerlemesine gerekseme duyulduğu kanısına varılmıştır. Aynı durum, alt basamak orunlarında insandan fazla işi değerlendirme zorunluğunu çıkartmaktadır. İş değerlendirme insanları değil, işleri ölçüp biçmede düşünölmüş bir teknik olduğundan yapana göre niteliğı değışen işlere uygulanmasından kaçınılmıştır (3).
4. Yönetmel işlerin görevleri arasına giren planlama, yöneltme (directing), denetleme, değerlendirme ve **hem çalışmayı hem de çalışanı gözetim altında bulundurma eylemleri**; alt düzeyin, genyöntemleri ve uygulamaları ile önceden saptanmış olarak yürütölen işlerini, değerlendirmekte geliştirilen ölçütlerin sorunlarından daha büyüklerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Uygulamada bu sorunların çözümünü bazı işletmeler olanaksız görüp, iş değerlemesini yönetici orunlarına kadar götürmemiştir. Bu

---

(3) Bu konuda bir kaynakta; yönetici orunlarının çok çeşitli bilgilere, fiziksel yeteneklerden çok düşünsel (mental) yeteneklere ve aynı zamanda kişisel ve sosyal ustalıkların bileşimlerine gerekseme gösterdiği belirtilerek; işin; bu derece insanlara bağılı bulunduğu yönetici düzeyler için, «iş değerlendirme» terimi yerine «orun değerlendirme (position evaluation)» teriminin zaman zaman uzmanlarca kullanıldığına değinilmektedir. Bkz.: JOHN A. PATTON - C. L. LITTLEFIELD - S. A. SELF, Job Evaluation, 3. Baskı, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1964, s. 169-170.

nun yanında bazıları ise, iş değerlemesinin düşük düzeylerdeki uygulamasından kazanılan görgü ve sorun çözme alışkanlığı ile bu sorunların da üstesinden gelinebileceği kanısını taşımışlar ve adı geçen sistemi yöneticilere uygulamaktan kaçınmışlardır.

İş değerlemesinin yönetici orunlarının sınırını aşamayacağı konusunda ileri sürülen bu engelleyici noktalar, iş değerlemesinin mantığına inildiğinde, değerlerinden çok şey kaybetmektedir. Her şeyden önce, eğer işletmede adil bir ücret ve aylık yapısı kurulmak isteniyorsa, bu yapıya yönetici orunlarının da girmesi gerekir. Adalet ilkesine yalnızca alt basamaklarda önem verip, yukarı örgüt düzeylerine çıkıldıkça adı geçen ilkenin gözden ırak tutulması, aynı anlayışın alt örgüt düzeyinde gösterilmesi sırasında, ortaya çıkan sakıncaları gösterir. Bunların başında peşin yargı, adam kayırma, eşit işe eşit ödeme yapmama gelmektedir. İşlerin doğru olarak boylandırılması, adil, sağlam bir ücret ve aylık yapısı, haklı, tutarlı yönetme politikaları işçiler için olduğu kadar yöneticiler için de gereklidir. Böyle bir yol izlenmeyip te, yöneticilerin aylık (4) ödeme programlarında, işlerin değerleri hakkında hiçbir fikir sahibi olmanın sonucu, bilerek veya bilmeyerek bazı yanlışlıklara düşülürse, bu, yöneticilerde moral düşüklüğüne yol açacaktır. Bunun sonucu beliren hoşnutsuzluk ve kanış (tatmin) noksanlığı, yönetsel basamaklardan gittikçe aşağıya doğru yayılıp, örgütün tümünü sarabilecektir (5). Buna meydan vermemek için, işletmede iş değerlemesi

---

(4) «Maaş» sözcüğü yerine dilimizde «aylık» sözcüğü kullanıldığından, biz de incelememizde birinciyi değil, ikinciyi seçmeyi yeğ tuttuk. Bu arada bir kaynakta, ücretlerine aylık dediğimiz memur, yönetici ve bazı teknik orunlar için iş değerlemesi teriminin yerine «AYLIK DEĞERLEMESİ» (Salary Evaluation) teriminin kullanılması önerilmekte ve bu konuda şunlar söylenmektedir: «Aylık değerlemesi» de, temel amacı bir işletmedeki türlü işlerin görelî değerini belirlemek olan bir grup genyöntemi uygulamaktadır. Bu terim genellikle, büro, memur, gözetim, kurmay ve yönetici işlerinin değerlemesine ilişkin bulunmaktadır. Adı geçen işlere çok kez orun (position) denmekte ve ücretleri hafta ya da ay üzerinden ödenmektedir. Bu işgörenlere örnek olarak evrak memurları (file clerks), daktilolar, hesap memurları, ustabaşılar, mühendisler, muhasebeciler, modelciler ve yöneticiler verilebilir. Bkz.: HARRY T. SCHWAN, «Salary Evaluation for Clerical, Technical, and Managerial Position»; Industrial Engineering Handbook, -derleyen: H. B. Maynard, 2. Baskı, McGraw-Hill, New York, 1963, s. 6/107.

(5) LANHAM, s. 364.

uygulamasına karar verildiğinde uygulama sınırları, her ne kadar zorluk gösterse de, yönetici orunlarının çoğunluğunu kapsayacak biçimde genişletilmelidir.

Yönetmel düzeyde iş değerlemesi yapıp, aylıkları belirlemenin bazı temel gereklerini bilmenin önemi büyüktür. Birleşik Amerika' da bir araştırma bürosu, yayımladığı bir çalışmada söz konusu gerekleri aşağıdaki şekilde irdelemiştir (6) :

### **Başarılı Bir Programın Gereklere**

1. Yüksek yönetimin, iş değerlemesi ile sağlanabilen, gerekseme duyduğu ve ek olarak kullanacağı, ücret yönetimine değgin araç ve teknikleri bilmesi.
2. İşletmenin en yüksek yetki kaynaklarından gelen kabul ve sartsız destek.
3. İşleri değerlendirme ve sonuçlarını benimsemede, kısım veya bölüm başlarının (department heads) kişisel katılımı (iştiraki).
4. Yönetim görevlisinin işini sürekli olarak ve yeniden yaptığını (remaking) bilmesi.

Bu şunları gerektirir :

- a) Her orunu ayrı ayrı belirtme ve değerlendirme
- b) Görevliler veya görevler değiştiği zaman yeniden değerlendirme için hazırlıklı olma.

### **Aylık Belirleme İçin Ölçütler**

1. Orunlar için, sorumluluk ve işletmeye olan önemlerine göre yapılan ödemeler birbirine uygun olmalıdır.
2. Aylıklar, çevrede veya endüstrideki benzer orunlara ödenenlere uymalıdır.
3. Aylık, oruna bağlı yaşama standardını sağlayacak derecede yeterli olmalıdır.
4. Aylıklar, iyi kimseleri işletmeye çekip, elde tutulacak durumda bulunmalıdır.

---

(6) A. g. k, s. 364'ten : **Evaluation of Managerial Positions**, Business Research Corporation, Chicago, III., 1954, s. 8-9.

Yukardaki gerek ve ölçütlerden bazıları, alt düzeydeki işlerin değerlendirme programları için de geçerli olduğu halde, bazıları yalnızca yönetsel işlerin değerlemesine has bulunmaktadır.

### DEĞERLEME ÖRGÜTÜ

İş değerlemesi tekniklerinin yönetici orunlarına uygulamada ilk aşama, bu görevi yapacak bir örgüt kurmaktır. Bunun için üç yol (alternatif) düşünülebilir: Sorum (mesuliyet) tek bireye, bir kurula veya bireye yardımcı bir danışma kuruluna verilerek bir örgüt kurulabilir. Bunlardan yalnızca tek birey veya bir kurul değişkenini seçmenin karşılıklı birtakım üstünlük ve sakıncaları vardır. Her ne kadar bu konuda gösterilecek tutum, işletmelerin yapılarına, iş değerlemesini uygulamada tasarladıkları yöntemlere göre değişmekte ise de, genellikle iki yolu uzlaştıran üçüncü yol önerilmektedir (7).

Üçüncü yol seçildiğinde, tek birey «iş değerlemesi yönetmeni», kurul da «iş değerlendirme danışma kurulu» veya sadece «iş değerlendirme kurulu» adını alabilir.

İş değerlendirme yönetmenliğine, işletmenin alt düzeydeki işlerini değerlemede aynı görevi yapmış bireyi getirmek yerinde bir davranış olur. Çünkü onun bilgi temeli (background) ve edindiği görüş-güden, bu çalışmada da geniş çapta yararlanır. Bunun yanında, iş değerlendirme kurulu, örgütün orta ve daha yukarı düzeylerinden seçilen yöneticiler ile gerek yöneltme (emir - kumanda) gerek kurmay nitelikli orunlarda çalışan kıdemli memurlardan meydana gelebilir.

### DEĞERLEME SÜRECİ

İşletmenin iş değerlemesini yöneticilere uygulamakta izleyeceği sürecin evreleri, alt düzeyinkinin tıpkısıdır. Bunda da öncelikle, değerlemede hangi boylandırma planının kullanılacağına iş değerlendirme kurulunca karar verilecek, sonra sırasıyla iş analizleri yapıp, iş tanıtları ve iş gerekleri hazırlanacaktır. Adı geçen işlemlerin tamamlanmasıyla, işlerin seçilen iş değerlendirme yöntemiyle boylandırılmasına geçilecek, arkasından iş ve işgören sınıflamaları

(7) Bkz. : LANHAM, s. 365.

yapılarak, ücret araştırmasına başlanacaktır. Araştırma sonucu, yöneticiler için ücret veya uygun deyimiyile aylık yapısı kurulacak, buna bağlı olarak yönetme politikaları saptanıp, tüm programın denetimini sağlayacak tedbirler alınacaktır.

İş değerlemesi kurulu, hangi değerlendirme yöntemiyle boylandırma yapılacağını kararlaştırıp, buna ilişkin planı hazırladıktan sonra, programı gerçekleştirmek üzere, iş değerlemesinin temel evrelerine ilişkin çalışmalara başlanır.

### İş Analizleri, Tanıtımları ve Gereklere

Bir iş değerlendirme planı meydana getirmede ilk adım ya da evre, iş analizlerinin yapılması, iş tanıtım ve gereklere hazırlanmasıdır. Bu nedenle, yöneticiler için de böyle bir program yapılırken, öncelikle işletmenin yönetsel (idarî) orunlarının (mevkilerinin), NE, NASIL, NİÇİN soruları temel alınarak bir analizden geçirilmesi gerekir. Analiz sonucu sağlanan veriler orunların fonksiyonları, görevleri ve sorumluları ile gereklere açığa çıkarır. Bilgiler soru kâğıdı, görüşme veya soru kâğıdı (anket) - görüşme (mülâkat) bileşimi yöntemlerinden biriyle sağlanabilir <sup>(8)</sup>. Aşağıda ÖRNEK - 1 de, veri sağlamada kullanılan bir çizelge (form) örneği görülmektedir <sup>(9)</sup> :

#### ÖRNEK - 1 : İş Verileri Toparlama Çizelgesi

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| 1. İş Adı .....   | 3. Bölüm (department) ..... |
| 2. Şirket .....   | 4. İşgörenler No. ....      |
| 5. Görevlerin ve ilgili yapıların (mamullerin) genel tanıtımı |                             |
| .....   |                             |
| .....   |                             |
| .....   |                             |

(8) A. g. k, s. 369.

(9) Bu çizelge, Birleşik Amerika'da Milwaukee Mühendisler Odasında, fabrikalardaki mühendislerin teknik iş gereklere açısından hazırlanmıştır. Çizelgeye yer veren kaynak için bkz.: C. W. LYTLE; Job Evaluation Methods; Ronald Press Com.; 2. Baskı, New York, 1954, s. 436-437.

6. Genel eylem alanları (yaklaşık zaman dağılımını % olarak gösterin)
- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| a. Araştırma .....          | e. Hizmet .....          |
| b. Yapın Geliştirme .....   | f. Kurma (Install) ..... |
| c. Endüstri Mühendisliği .. | g. Satış .....           |
| d. Üretim .....             | h. Proje (Design) .....  |
|                             | Başka .....              |
7. Yapılan işin genel olarak niteliği (yaklaşık zaman dağılımını % ile gösterin)
- |                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| a. Yönetme .....          | e. Kayıt tutma (clerical) ..... |
| b. Müzakere .....         | f. Matematiksel .....           |
| c. Deney yapma .....      | g. El işi (manual) .....        |
| d. Deneme (testing) ..... | Başka .....                     |
8. En az öğrenim gereklerini veya eşitlerini gösterin:
- |                                   |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|
| a. Lise derecesi .....            |                              |
| b. Özel meslekî eğitim .....      | Türü ve süresi .....         |
| c. Çıraklık .....                 | Türü ve süresi .....         |
| d. Sanat Enstitüsü Derecesi ..... | Türü ve süresi .....         |
| (teknik bir enstitü)              |                              |
| e. Yüksek okul veya fakülte ..... | alınan derece ve alanı ..... |
9. Bu alanda veya ilgili alanlarda gerekli olan uygulamalı görgü (practical experience) .....
- Yıllar .....
- Tanıtımını yapın .....
- .....
- .....
10. Bu orun ne dereceye kadar gözetim altındadır : (gösterin)
- |                                     |
|-------------------------------------|
| a. Yakından .....                   |
| b. Genel olarak .....               |
| c. En az yöneltme (direction) ..... |
11. Orun başkalarının gözetimini gerektiriyor mu? .....
- Gerektiriyorsa, kaç kişiyi? .....

## 12. Gözetim altındaki kimselerin yaptıkları işin niteliği:

- a. Basmakalıp (routine) .....
- b. Çeşitli .....
- c. Son derece çapraşık .....

## 13. Gerekli çeşitlilik ve yargılama

- a. Fazla görgüye (tecrübeye) dayanan, ergin ve yüksek teknik yargılamanın (muhakemenin) gerekli olduğu çeşitli ve çapraşık (complex) iş .....
- b. Bağımsız yargılamayı ve değişik öğelerin düzenleştirilmesini gerektiren çapraşık sorunlar .....
- c. Bağımsız yargılamayı gerektiren ayırık (müstesna) sorunlar .....
- d. Biraz basmakalıp, biraz da yargılamayı gerektirenler .....
- e. Basmakalıp veya yarı-basmakalıp olanlar, yalnızca küçük kararları gerektirenler .....

## 14. Sorumluluk :

- a. Başlıca harcamalar, ya da temel politika kararları ve eylemi .....
- b. Önemli harcamaları veya politika eylemlerini salık verme .....
- c. Pek seyrek, bölüm sınırlarının ötesine yayılan .....
- d. Kendi kişisel çalışmasının ilerisine çok az geçen .....

## 15. İlişkiler :

- a. Sık sık tüketiciler, hükümet kurumları veya müzakereleri yürütme sorumu olan (işgücü dahil) örgütler ile .....
- b. Düzenli veya sık biçimde, denk ya da yukarı orunlardaki başkaları ile, yönetimin bir temsilcisi olarak, ya-hut özel görevlerde dışardan kimselerle .....
- c. Bölümlerarası veya basmakalıp dış ilişkiler .....
- d. Nedeni olan (causal) - kendi bölümü içinde .....

Uygulamada bazı işletmeler, yönetsel düzeye değgin iş analizlerinde değişik bir tutum göstermektedir. Buna göre, iş tanıtımı hemen bir üst gözetimci veya o orundaki yönetici tarafından yazılır. Her iki durumda da, yazılan iş tanıtımı başka birisinin incelemesine konu olmaktadır. Örgütün düşük basamaklarındaki işgörenler, pek



seyrek olarak kendi iş tanıtlarını yazarlar. Onlar genellikle daha önce belirttiğimiz yöntemlerden biriyle, iş analizcisine verileri sağlarlar. Bu durumda, analizci sonra, ya işgörenin ya gözetimcinin (nezaretçinin) yahut ta her ikisinin denetimine verilen, söz konusu tanıtımı yazmaktadır. Bazan iş tanıtımı yazma görevi, gözetimcilere verilmekte ise de, en yaygın uygulama, bir analizcinin görevlendirilmesi şeklinde olmaktadır.

Halbuki, yönetsel düzeye ilişkin iş analizlerinde, sözünü ettiğimiz değişik uygulamada, iş analizcisine yer verilmemektedir. Bir orunda analizi yapıp, iş tanıtımını yazan ya bir üst orundaki gözetimci veya o orundaki görevlinin kendisidir. Gerçi bu geniyöntemi, alt basamaklardaki iş analizleri için önermek çok kere yerinde görülmemişse de, aynı uygulama, aşağıdaki nedenlerden dolayı, yönetsel düzeyde bile başarılı olmuştur <sup>(10)</sup> :

1. Yönetim düzeyindeki orunlarda çalışan kimseler, kendi durumlarını anlatma gücü ve yeteneğine, alt basamaklardaki işgörenlerden daha çok sahip bulunmaktadır.
2. Bu yöntemde, adı geçen görevliler, bir iş analizcisinin hizmetlerinin gerektirdiğinden daha az vakit ve çaba harcaması ile, açık, kısa ve düzgün iş tanıtları yazabilmektedirler.
3. Örgütün bu düzeyinde, görevlilerin işlerine olan etkisi alt düzeydekilerden çok daha fazla olduğundan, örgüt içinde, kendi orununa bağlı olarak, yaptığı eylemin NE, NASIL ve NİÇİN'ini yine en iyi kendisi bilecektir.
4. Bazı yönetsel orunların ayrıntıları, dışardan bir analizcinin anlayamayacağı derecede çapraşık ve çok sonuçlu olabilir. Bu durumda analizi yapıp, iş tanıtım ve gereklerini hazırlama zorunlu olarak, o orunda çalışan kimseye veya hemen bir üst gözetimcisine düşmektedir.

Yönetim düzeyinde, iş analizleri yapmada ve iş tanıtları ile gereklerini hazırlamada, gerek kapsam gerek biçim yönünden tutarlılığı ve birörnekliliği sağlamak için birtakım yönergeler (talimatlar), kılavuzlar düzenlemek zorunludur. Bunlara ilişkin açıklamalar,

---

(10) Açıklamalar için bkz. : LANHAM, s. 369-370.

orunları iş değerlemesine girecek olan yönetici ve gözetimcilere tek tek veya ortak toplantılar düzenlenerek, program görevlilerince yapılacaktır.

Bir fikir vermesi bakımından, yönetsel düzeydeki bir oruna ilişkin iş tanıtımına ÖRNEK - 2'de <sup>(11)</sup>, iş gereğine de ÖRNEK - 3'de <sup>(12)</sup> örnekler verilmiştir.

## **ÖRNEK - 2 : İşletme Analizi ve Pazar Araştırması Bölümü Yöneticisi**

### **I. Temel Fonksiyon**

Üretim, tedarik ,işçi - işveren ilişkileri (labor relations), finans, kamu ilişkileri (public relations) konularındaki işletme politikası (business policy) ile; dağıtım politikası, pazarlama eylemleri ve satış potansiyellerinin türlü yönlerinde yapılacak araştırmaları biçimlendirmede etkili olan, hem iç hem dış ekonomik etkenlere değgin analiz programlarının geliştirilmesi ve yürütülmesinin genel sorumluluğunu üzerine alır.

### **II. Türsel Sorumlular ve Yetki**

1. İşletmenin eylemlerine ilişkin istatistiksel verileri, her zamanki (regular) veya özel bir temele göre, grafik şeklinde analizleyip, ortaya koyar.
2. Verilen yönergeye göre, şirket yöneticilerinin, işletmenin politikalarını belirlemede kullanacakları özel araştırmalar yapar, raporlar hazırlar.
3. İş hayatındaki genel koşullar (business conditions) ile perakende ticaret, tekstil ve suni ipek endüstrisindeki gelişmeler hakkında üç aylık rapor hazırlar.
4. Ortaklara verilecek yıllık rapor ile şirketin diğer yayınları için özel şemaların çıkarılıp cetvellerin hazırlanmasına yardımcı olur.
5. Yönergeye uygun olarak, idare meclisi veya yöneticiler kurulu ile ortaklar genel kurulu toplantıları için veri ve göstergeler (exhibits) hazırlar.

(11) Kaynak olarak bkz.: PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s. 174.

(12) Kaynak olarak bkz.: LYTLE, s. 428.

6. İş hayatının genel koşullarına değgin istatistiksel ve ekonomik veriler ile özellikle, tekstil ve bağılı endüstrilerdeki (allied industries) yönsemeler (trendler) hakkında dosya tutar.
7. Şimdiki üretim (pertinent production), satışlar, finans ve işletmenin iç eylemlerine ilişkin başka istatistiksel verileri dosyalar.
8. Satış Şubesi ile birlikte, satış eylemlerinin değerlemesi, başarı ve olanakları (performance and potentials), yapın araştırmaları (product studies), reklamcılık değerlemesi, fiyat yönsemeleri araştırmaları, alıcılar (customers) ve tüketiciler (consumers) gibi konularda yapılacak analizleri kapsayan bir pazar araştırması programı geliştirir.
9. İlgili şirket yöneticilerinin isteğı üzerine, işğören, ticaret, tüketici davranışları ve düşüncelerini kapsayan araştırmaları, geliştirme ve yönetmede yardımcı olur.
10. Mevsimlik ve dönemlik (cyclical) araştırmaları hazırlar. Hem toplam olarak, hem de tek başına yapılarla (mamullerle) ilgili şirket satışlarındaki yönsemeler projeksiyonlarını yapar.
11. Perakendeciden suni ipek üreticisine doğru, suni ipek ve onun bütün düzeylerdeki yapılarına ilişkin toplanmış istatistiklerle ilgili bir sistem geliştirip, sunar.

### III. İlişkiler

1. İşletme Analizi ve Pazar Araştırması Yöneticisi, Genel Müdüre (Başkana) karşı sorumludur. İşletme çapında, bir kurum niteliğı ile görev yapacaktır.
2. Bölümdeki bütün işğörenler, Yöneticiye karşı sorumludur.
3. Yönetici, kendi bölümünün sorumluna giren türlü programları geliştirme ve yönetmede, Şirketin birçok şubeleri, bölümleri ile işbirliğı yapacaktır.
4. Yönetici, Bölümün sorumlu bulunduğu ekonomi, istatistik, pazarlama ve işletme politikaları konularında, hükümet daireleri, ticaret birlikleri, tekstil endüstrisindeki öteki işlet-

meler, meslekî kuruluşlar gibi dış kurumlarla bağ kurmada hizmet görecektir.

### ÖRNEK - 3 : İş Gerek Çizelgesi

İş Sınıfı : Yönetici Sekreteri

Aylık Derecesi : 7

Görevler, sorumlular ve çalışma koşulları	Temel yetenek ve bilgi Gereklere
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Önemli ve gizli yazdırmaları (dictation) alıp, kopyalarını çıkarmak.</li> <li>2. Kayıtları ve kişisel dosyaları tutmak.</li> <li>3. Randevuları düzenlemek, telefonları ve postayı idare etmek.</li> <li>4. Özel raporları hazırlayıp, daktilo etmek.</li> <li>5. Kişisel postaya, kayıtlara ve raporlara dikkat etmek.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yazdırmayı alma ve kopyasını çıkarma yeteneği.</li> <li>2. Daktilo etme yeteneği.</li> <li>3. İşletmeye ve bölümsel gen-yönte mlere ilişkin bilgi.</li> <li>4. Bağımsız yargılama (muhakeme) yeteneği.</li> </ol>

### İşleri Boylandırma

İşleri boylandırmada, iş değerlemesinin dört temel yöntemi -sıralama, sınıflama veya dereceleme, puanlama, faktör -karşılaştırma - kullanılabilir. Yönetici işlerini değerlemede bunlardan yararlanma durumu, hemen hemen alt düzeydeki işlerdeki gibidir. En çok kullanılan yöntem puanlama sistemi olmakta bunu faktör -karşılaştırma, sınıflama ve sıralama yöntemleri izlemektedir. Öte yandan, uygulamada çokluk işletmelerin, yönetsel ve yönetsel olmayan işleri için kullandıkları iş değerlemesi yöntemine ilişkin boylandırma planını, örgütün yukarı düzeylerine doğru genişleterek aynen uyguladıkları görülmektedir (13). Örneğin sıralama yönteminin kullanıldığı boylandırma planına sıralanacak yönetsel işler de

(13) Bkz. : LANHAM, s. 366.

katılarak, sıralamada benimsenen yönetime göre boylandırılmaları yapılmaktadır. Sınıflama veya dereceleme yönteminde, ek derece düzeyleri tanımlanarak, asıl ölçüye katılmakta; puanlama ve faktör-karşılaştırma yöntemlerinde yönetsel olmayan veya daha dar anlamda gözetim dışı işler için seçilmiş faktörlere ya yeni faktörler katılmakta ya da söz konusu işleri değerlemede apayrı bir faktör seçimine gidilmektedir. Yönetici işlerini değerlemede yararlanılacak faktörlerin neler olabileceği konusunda, aşağıda ÖRNEK -4, ÖRNEK -5 ve ÖRNEK -6'da verilen faktör örneklerinin düşünceleri açıklık kazandıracak kanısındayız (14).

**ÖRNEK - 4 : Yönetim Düzeyinde İş Değerlemesi  
uygulanmasına İlişkin Olarak Seçilen 10 Planda  
Görülen Başlıca Faktörler**

**1. NASIL'ı Bilmek**

**(Know - How)**

Görevlerin gerekleri  
Bilgi  
Gerekli planlama  
Düşünsel (zihni) uygulama  
Gerekli anlayış  
Yönetme  
Özgün (orijinal) düşünüş  
Yaratıcı yetenek  
Yönetsel teknikler

**2. Sorumluluklar**

Önceliklik (inisiyatif)  
Hesap verme (accountability)  
Kârlara etki  
İşgören ilişkileri sorumu  
Politika yorumu sorumluluğu

**3. İlişkiler**

Yapılan gözetim (exercised supervision)  
Önderlik için istek (taleb)  
Politika yapmaya etki  
Yöntemlere etki

---

(14) ÖRNEK-4'deki faktör listesinin alındığı kaynak için bk bkz.: PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s. 178-179'dan: ROBERT E. SIBSON, «Plan for Management Salary Administration,» *Harvard Business Review*, November-December, 1956, s. 108. ÖRNEK-5 ve ÖRNEK-6'daki faktörler ve açıklamalarının alındığı kaynak için bkz.: SCHWAN, s.6/118-121.

### ÖRNEK - 5 : Yöneticiler İçin Açıklamalı Faktörler ile Puan Aralıkları ve Dereceleri

Bu plan, endüstri ve kamu hizmeti alanında çalışan işletmeler için, özellikle elektrik ve makine ile ilgili aygıtları yapıp, satan bir işletmeye hazırlanmıştır. Plan, satış uzmanlarını (sales engineers) ve genel müdür yardımcısına kadar bütün yönetim düzeylerini kapsamına almaktadır.

#### Faktör 1. Öğrenim

Bu faktör bir orun için gerekli olan resmî öğrenimi ölçmektedir. Buna katılan 2. faktör olan görgü (tecrübe) ile değerlemesi bir orunun gerektirdiği toplam «NASIL'ı bilme» ögesini tartmaktadır.

8 Derece

Puan aralığı: 0 - 140

#### Faktör 2. Görgü

Bu faktör, iş başarısından (performance) kazanılan «NASIL'ı bilme» ögesini ölçmektedir.

45 Derece

Puan aralığı: 13 - 585

(Her derece 1 yıllık elverişli görgüyü göstermektedir.)

#### Faktör 3. Yargı

Bu sağlam bir mantık yürütme yeteneğidir. Sağduyudur. Bir kararı desteklemek için toplanan yeter derecedeki gerçekleri algılama (idrak etme) yeteneğine katılan; her gerçeğin (veya verinin) görelî (nispî) önemini tartma yeteneği ile, tanıtıları (delilleri) birleştirip sentez yaparak, uygun cevabı veren kararı elde etme yeteneğidir. Yargı (muhakeme) ilk iki faktörde (öğrenim ve görgü) değerlemesi yapılmış «Nasıl'ı-bilme» ögesini uygulama yeteneği olarak düşünülebilir. Analitik yetenek ile sorun çözme yeteneğine yakından bağlı bulunmaktadır. Yargı genellikle, olgunluk ve yaşla gelişme göstermektedir. Bununla beraber, bazı kimseler bu gelişimi hızla kazanırken, başkaları altmış yaşında bile olgunlaşmamış ve ya güvenilmez niteliklerini sürdürmüştür.

15 Derece

Puan aralığı: 0 - 167

#### **Faktör 4. İnsanları İdare Etme**

Bu faktör orunun «insanlarla geçinme yeteneği» gereğini ölçer. Faktördeki kullanılan şekliyle terim, olumlu ve sonuç verici bir biçimde geçinme yeteneğini belirtmektedir.

15 Derece

Puan aralığı: 0 - 198

#### **Faktör 5. Kanış Verme Ustalığı**

Bu faktör satıcılığı (salesmanship) ölçmektedir. Kanış verme ustalığı (ikna etme mahareti), başkalarının gereksemeleri (ihtiyaçları) ve görüş noktalarını tanıma ile, onlarca benimsenerek uyulacak bir biçimde önerilen davranış türünün kazançları ve gerçeklerini ortaya koyma yeteneğidir. Bu faktör, malların satışı kadar düşüncelerin ve planların da satışını kapsamaktadır.

15 Derece

Puan aralığı: 0 - 192

#### **Faktör 6. Yol Gösterme Ustalığı**

Bu faktör öğüt verme yeteneğini ölçmektedir. Yol gösterme (counseling) ustalığı, başkasının kişisel sorununu anlama yeteneğini kapsamaktadır. Faktörün içeriğinde (muhtevasında), cana yakınlık, güçlü anlatım (empathy) iyeliği (possession) ile, dinleme ve akla uygun bir davranış biçimi içinde başarılı olarak öğüt verme yeteneği bulunmaktadır. Bu aslında yönetsel bir ustalıktır. Mühendislik, satışlar veya finansal durumlar gibi konulardaki yol göstermeyi içine almaz. Bunlara önem, öteki faktörlerde - öğrenim, görgü, yargı, resmî olmayan konuşma ve kanış verme yeteneğinde - verilir.

15 Derece

Puan aralığı: 0 - 50

#### **Faktör 7. Resmî Olmayan Konuşma Ustalığı**

Resmî olmayan konuşma, karşılıklı konuşmalarla haberleşme yeteneğidir. Bütün satış ürünlerinca, türlü derecelerde, haberleşme ve anlaşılma yeteneğine gerekseme duyulur. Sıfır derecesi listeye alınmaz.

15 Derece

Puan aralığı: 1 - 91

#### **Faktör 8. Yazma Ustalığı**

Bu faktör, düşünceleri açık ve kısa yazılmış materyel aracılığı ile etkili olarak bildirme yeteneğini ölçmektedir.

18 Derece

Puan aralığı: 0 - 126

**Faktör 9. Yaratıcılık**

Bu faktör yeni düşünceleri ortaya çıkarma yeteneğini ölçer. Düşüncelerin tamamen, köklü ve uygulanabilir olması gerekmez. Uygulanabilirliği sağlamak için bir kimsenin, yaratıcılığı 3. faktör olan yargı ile bileştirip kıvama getirmesi zorunludur. Bu faktör yalnızca özgünlük (originality) - yaratıcı kıvılcımın bulunması - gereğini ölçer. Patentler ve öneri ödülleri iyeliği, yaratıcılığın açık tanıtıdır.

18 Derece

Puan aralığı: 0 - 96

**Faktör 10. Öncecilik**

Bu faktör, bir şeye kendiliğinden başlama (self - starting) yeteneğini ölçmektedir.

15 Derece

Puan aralığı: 0 - 10

**Faktör 11. Çalışkanlık**

Çalışkanlık, iş yapmada yeğinlik (intensity) ve devamın ölçüsüdür. Bu çok kez, iş değerlemesi planlarında görülen «çaba» faktörünün eşitidir.

15 Derece

Puan aralığı: 0 - 27

**Faktör 12. Sorumluluk**

Sorumluluk düzeyini belirlemede, para hacmi( dollar volume), harcama, kâr, işgören sayısı, toplam bordro tutarı (total dollar payroll), kapital yatırımları, fonların yatırımları, gizli konular, paylaşmalı (sharing) veya toplam sorum (mesuliyet) irdelenmektedir.

19 Derece (düzey)

Puan aralığı: 2 - 840

### ÖRNEK - 6 : Gözetim, Teknik, Kurmay, Yönetim Nitelikli Orunlar İçin Açıklamalı Temel Faktörler Plânı

**1. Programlar, Projeler ve Eylemler İçin Sorum**

Bu faktör bireysel sorum, çaba, bilgi ile, benimsenmiş işletme veya bölüm (division) politikaları ya da genyöntemlerine göre özel bir programı yahut görevi düzene koyup, yürütmek için oru-



nun gerektirdiği dikkati kapsar. İkincil faktörler, programların genişliği, oruna verilen yetki, ve ilgili alanın çapraşıklığını irdelemektedir. Şimdi örnek olarak bir soru yöneltilecektir; «Program veya proje, bütün işletmeyi mi; yoksa yalnızca işletmenin bir bölümündeki üretim eylemlerini mi ilgilendirmektedir?» Yetki konusu ile ilgili olarak şu soru sorulacaktır; «Bu orunda çalışan kişinin, son kararı almak ve eylemi yürütmekte tam bir yetkisi mi vardır; yoksa, yalnızca durumu araştırmak ve başka birisine öğütlerde bulunmakla mı yetkilidir?» Bu gibi şeylerin çapraşıklığı bakımından sorulacak soru şudur; «Bu program, çok az çapraşık eylem alanı veya bulması ve toplaması kolay olan gerçekler ile, iyi bilinen, denenmiş teknik ve genyöntemlerde gereksenen ileri derecede bilgiye mi bağlıdır?» yoksa «elverişli bilginin kıt olduğu, verilerin ve istatistiklerin çıkarılmasının güç, çok sayıda bilinmeyen kestirilmesinin zorunlu bulunduğu son derece çapraşık ve anlaşılabilir nitelik gösteren bir alanı mı ilgilendirmektedir?»

Bu faktör irdelemeye elverişli olarak, «öğrenim» veya «görgü» sözcüklerini kullanmaktan uzak kalmaktadır. Şüphesiz bu iki husus önemlidir. Ancak, bir sonuca ilişkin araç olmaktan çok, bunları kendi içlerinde sonuçlandırmak oldukça kolaydır. Yönetim sorunlarının görece değerinin, bir bölümü olarak gösterilen bu iki hususun bulunduğu gerçek durum, programların **genişliğinin** (scope) veya alanın **çapraşıklığının** (complexity), işi yapacak kimsenin büyük görgüsünün bulunmasını ve ileri bir öğretiminin olmasını isteyebileceğidir.

## 2. İşgörenin Gözetiminden Sorum

Bu faktör, işgörenin gözetiminden sorumluluğu kapsamaktadır. Kapsam içinde, işgörenlerin hem doğrudan (direkt), hem türlü astlar aracılığıyla gözetimi bulunmaktadır. Bu durum, temelden (basically) **uygun zamanda, uygun miktarda ve uygun nitelikte işi yaptırtmak** için gerekli gözetim öğeleri ile ilgili bulunmaktadır. Kapsamına gözetim altındaki işlerin türü, düzeyi ile yapılan böyle bir çalışmanın farklılık durumu ve işgören grubunun büyüklüğü girmektedir.

## 3. İnsan İlişkilerinden Sorum

Bu faktör insan ilişkilerinden sorumluluğu kapsar. Önceki durumda, insanları çalıştırma zorunluğu çıkarken, söz konusu faktör-

rün onların gereksemelerini (ihtiyaçlarını) yönetmekle ilgili olacağını söyleyebiliriz. Burada kapsama; işgören seçimi, tutulmaları (hiring), yeni işgörenlerin hazırlanması (orientation), ücret ve aylık sorunlarının idaresi, yakınmaların giderilmesi; yükselmelerin, aktarmaların (nakillerin), işden çıkarmaların düzenlenmesi, sendikayla müzakereleri yürütme ve benzer nitelikteki bu tür konular girmektedir. Faktör, eylemlerin niteliği, yetki, görelî zorluk ve grupun büyüklüğünü içine almaktadır.

#### 4. İşletme Dışı İlişkilerden Sorum

Bu faktör, işletmenin dış ilişkilerinden (contacts) sorumlulukla ilgili bulunmaktadır. Oldukça kendiliğinden açıklaması (self-explanatory) bulunan bir göstergedir (indicator). Şüphesiz, dışardan bir işletmenin genel yönetmeni (müdürü) ile ticarî anlaşmalar yapan kimseye, yine dışardaki bir işletmenin teknisyeniyle teknik veya üretim sorunlarını görüşen kimseden daha fazla değer vermek gereklidir. Yine tabiatıyla, vaktinin çoğunu dış ilişkilere harcayan bir kimse; eğer ilişkinin öteki öğelerinin aynı olduğunu varsayarsak; yalnızca seyrek dış ilişkileri olan kimseden daha çok değer taşır.

#### 5. İç İlişkilerden Sorum

Bu faktör iç ilişkilerden sorumluluğu kapsamaktadır. Dördüncü faktörle tıpkılığı çok fazladır. Ayrıldığı nokta, işletme içi ilişkilere değgin bulunmasıdır. Tecrübelerin, iç ilişkilerdeki düzgünlüğü korumanın, bir işletmenin etkin eyleminin iyileşmesinde büyük payı olacağını göstermesinden dolayı, bu faktör büyük önem kazanmıştır. İrdelediği konular, ilişkilerin biçimi ve düzeyi, görelî zorluğu ve önemi ile sıklığıdır.

#### 6. Gerçekleri Bulma ve Araştırmadan Sorum

Bu faktör, gerçekleri bulma veya araştırma (investigation) sorumluluğu ile ilgili bulunmaktadır. Bunda, gerçekleri bulma; düşünceleri, plânları veya süreçleri geliştirme, ya da bazı özel çaba alanlarında davranış biçimini belirleme amacıyla araştırmalara, incelemelere, denemelere başlanıp, yürütülecektir. Faktör, eylemin boyut veya genişliğini, eyleme geçmek için yetkiyi ve alanın çapraşıklığını irdelemektedir.

## 7. Planlama, Programlama ve Kestirmede Bulunma Sorumu

Bu faktör; planlama, programlama veya kestirmede bulunma sorumluluğunu kapsar, Kapsanan durum «ileriye bakma» diyebileceğimiz yönetici işinin görünüşleridir. İşletmenin genel yönetmeni için ilgili bulunduğu planların çapraşıklığı, şüphesiz çok fazladır. Onun paydaşlığı (participation), son karar, farklılık, önem bakımından işletmesi için en büyük değeri taşıyacaktır. Öte yandan, üretim mühendisliği gibi görevi olan bir kimse, belki oldukça karmaşık planlara girecek ve paydaşlığı, muhtemelen biraz daha küçük kararlar almayı gerekli kılacaktır. Farklılık ve önem yönünden, görüşünü aylıklar veya işgören (personel) politikaları gibi konulara genişletmekten çok, üretim planlamasına ilişkin bulunacak hususlarla, alanı kısıtlanacaktır.

## 8. Amaçları ve Genyöntemleri Saptama Sorumu

Bu faktör, amaçları ve genyöntemleri saptama sorumluluğunu kapsamına almaktadır. Soruma, kesinlikle belirtme, deneme; politikalar, yönetmelikler, genel buyruklar (emirler), uygulamalar, genyöntemler, mühendislik plânları ve benzeri gibi standart olma niteliği taşıyan hususları yürürlüğe koyma durumları girmektedir. Kapsamına alacağı ya satınalma genyöntemi gibi, devamlı kılavuz olarak saptanmış bir standart, ya da bir yapının (mamulün) planı gibi türsel duruma değgin standartlardır. Faktör genişliği, yetkiyi ve çapraşıklığı yansıtmaktadır.

## 9. İşletmeye Kazanç Sağlama veya Zarar Vermekten Sorum

Bu faktör de, işletmeye finansal kazanç sağlama veya zarar vermeden doğan sorumluluğu kapsamaktadır. Bunda, oruna verilen yetki sonucu olarak kazanç veya zarar konuları ile adı geçen yetkiye dayanan kararlara girilmektedir. Ekonomileri etkileme, yeterli çalışma, yaratıcı fırsatları kullanma, uygun sözleşmelerle yükümlere, taahhütlere girişme, uygun davranış biçimlerini seçme ve elverişli standartları sürdürme yoluyla gerçekleştirilen veya önlenebilen kazanç ya da zarar olarak irdelenen hususlar burada söz konusu olmaktadır. Faktör genişlik, önem ve denetim derecesi üzerinde durmaktadır.

Yönetici işlerini boylandırmada, sıralama ve sınıflama yöntemlerini kullanmanın üstünlükleri hemen hemen aynıdır. Bunlar

kısaca; basitlik, açıklama kolaylığı ve işleri boylandırmadaki hız şeklinde belirtilebilir. Her ikisi de hiç değerlendirme sisteminin olmadığı durumdan çok daha iyi uygulama sonuçları verirler. Yerleri, sistemsizlik ile şekil verilmiş bir yaklaşım (formalized approach) arasında, yararlı bir orta basamak (intermediate step) olabilir (15).

Ancak her iki yöntem için de, belli bir işi boylandırmada yalnızca bir öge yahut faktörü öne alma, başka bir işde diğer bir faktöre ağırlık verme eğiliminin sakıncası söz konusudur. Öte yandan, aynı yöntemler için, boylandırıcının peşin yargıyla göreve başlaması, boylandıracağı işde çalışan kimseyle tanışıklığı, geçmişte ödenen aylıklara ilişkin bilgi olumsuz etkiler yaratabilecek zayıf noktaların başında gelmektedir (16).

### **Puanlama Yöntemi :**

Önce de belirttiğimiz gibi, işletmeler puanlama ve faktör-karşılaştırma yöntemini kullanırken örgütlerinin gözetim düzeyinden başlamak üzere ya işçiler için hazırladıkları planlarda bazı değişiklikler yapmışlar, ya da yönetici işleri için özel değerlendirme planları uygulamışlardır. Uygulamada, ikinci yolun daha başarılı sonuçlar verdiği ileri sürülmüştür (17).

Puanlama yöntem veya sistemlerinin düşük düzeydeki işler için yaygın kullanılışı ile, birçok üstünlüklerinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar istenen faktörlerin kapsama alınmasını ve söz konusu faktörlere karşı doğrudan yargıda bulunmayı özellikle olumlu kılmaktadır. Ancak öte yanda, hem faktörleri, hem derecelerini tanımlayıp, ağırlık vermek, tek başına yönetici gereklerinin geniş çapta değişiklikler göstermesi nedeniyle zor olabilmektedir. Farklı faktörlere göre yapılan boylandırmaları desteklemek için tanıtımı hazırlanacak ayrı işler, faktör - karşılaştırma sistemlerindeki daha fazla sayıda bulunabilecektir (18).

Aşağıdaki iki örnekten, ÖRNEK - 7'de 16 faktörlü bir puan planında faktörlere verilen en yüksek puanlar görülmektedir (19). ÖR-

(15) Bkz.: PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s. 178.

(16) A. g. k.

(17) A. g. k, s. 181.

(18) A. g. k, s. 182.

(19) Örneğin alındığı kaynak için bkz.: LYTLE, s. 441, 450.

NEK - 8'de ise bir sigorta şirketinin, orta basamaktaki yönetim orunları için hazırladığı plandan alınmış iki faktöre ilişkin tanımlar ve dereceleri belirtilmektedir (20).

**ÖRNEK - 7 : 16 Faktör ve Belirlenen En Yüksek Puanlar**

1. Bilgi .....	240
2. Yargı .....	240
3. Planlama .....	60
4. Yaratıcı Çalışma .....	150
5. İşletme İçi İlişkiler .....	100
6. İşletme Dışı İlişkiler .....	120
7. Yönelme Denetimi (line control) .....	220
8. Fonksiyonel Denetim .....	120
9. Politika Belirleme .....	200
10. Politika Yorumu .....	100
11. Durağan Varlıklara Kapital Yatırımı .....	160
12. İşletme Varlıklarına Özen (ihtimam) .....	120
13. Gizli Bilgiler .....	70
14. Fiziksel Gerek .....	20
15. Kişisel Tehlikeler .....	30
16. Çevre Koşulları (surroundings) .....	20
<b>TOPLAM .....</b>	<b>1970</b>

Yukardaki faktörler içinde 7. faktör olan **Yönelme Denetimi** nin derece ve bunlara düşen puanlar, faktöre ilişkin bir tanımla birlikte aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

(20) Kaynak olarak bkz.: PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s. 179, 181.

## FAKTÖR 7 - YÖNELTME DENETİMİ

Bu faktör, işlerini yeterince anlayıp, yapacak işgörenlerin seçim ve eğitim sorumu ile, belirlenen iş yükünü (work load) ve yeterli iş başarısı sağlamak için çalışmayı izlemedeki sürekliliği ölçer.

Yalnızca gözetim altındaki görevlilerin sayısını irdelleyiniz.

Dereceler	Gözetim altındaki Görevli sayısı	Puanlar
1	2— 7	10
2	8— 15	15
3	16— 30	25
4	31— 64	35
5	65— 125	45
6	126— 216	55
7	217— 343	65
8	344— 512	75
9	513— 728	85
10	729—1000	95
11	1001—1331	105
12	1332—1728	115
13	1729—2197	125
14	2198—2744	135
15	2745—3375	145
16	3376—4096	155
17	4097—4913	165
18	4914—5832	175
19	5833—6870	185
20	6871—8000	195
21	8001—9260	205
22	9261— ve yukarısı	220

**ÖRNEK : 8 «İşletme Dışından Kimselerle İlişkiler  
ve «Gerekli Bilgi» Faktörlerine Değgin  
Tanımlar, Dereceler**

**FAKTÖR: İŞLETME DIŞINDAN KİMSELERLE İLİŞKİLER**

Bu faktör, işletme dışından kimselerle etkin ilişkiler kurmada gereksenen yargı, denlilik (takt) ve başka sosyal yeteneklere değgin orun gereklerini ölçmek için düşünülmüştür.

Ayrılan zaman oranı	D E R E C E L E R	Müşteriler veya hizmet sağlayanlarla, başlıca basmakalıp işlemler	Müşteriler, hizmet sağlayanlar veya diğer kimselerle önemli ve istenen başlıca ilişkiler	Müşteriler, hizmet sağlayanlar, hükümet kurumları, vatandaş grupları veya diğer kimselerle son derece önemli ve istenen ilişkiler
		(A)	(B)	(C)
Çalışma süresinin 0 — % 5	1			
% 5 — % 10	2			
% 10 — % 25	3			
% 25 — % 50	4			
% 50 veya daha fazla	5			

**FAKTÖR : GEREKLİ BİLGİ**

Bu faktör, orunu başarılı olarak yürütmek için kazanılması ve sürdürülmesi gereken bilgiyi ölçmek amacıyla düşünülmüştür. Bilgiyi hem derinliğine hem genişliğine irdeleyin. Derinlikte, resmî öğrenim, görgü ve gereken devamlı çalışma söz konusu olmaktadır. Genişlik ise teknik süreçlere, eylemlere değgin bilgi alanını, ge-

rekli insancıl yetenekleri, örgütsel felsefenin kavranmasını, amaçları, politikaları ve ilişkileri ölçü kapsamına almaktadır.

GEREKLİ BİLGİNİN DERİNLİĞİ	DERECELER	BİLGİNİN UYGULAMA GENİŞLİĞİ			
		Dar Tek İş (A)	Geniş Tek fonksiyon için de birden fazla iş (B)	Çok Geniş Bütün işler tek fonksiyon içinde (C)	Yaygın Ayrı fonksiyonların bir bileşimi (D)
Öğrenmek için 1 yıl'dan fazla zamanı gerektirmeyen genel veya teknik olmayan eylemlere ilişkin bilgi	1				
Teknik eylemler alanına değgin, yahut yüksek okul bilgisi ve; ..... en az 1-2 yıl'lık eğitim ile görgüyü getiren temel bilgi	2				
..... 2 Yıl'ın üzerinde	3				
Yüksek teknik eylemler alanına değgin ve genellikle yüksek okul çıkışlılığını gerektiren temel bilgi	4				
..... ayrıca 2-5 Yıl görgü ve eğitim	5				
..... ayrıca 5-10 yıl görgü ve eğitim	6				
..... 10 Yıl'ın üzerinde görgü ve eğitim	7				
..... ayrıca ek resmî çalışma					
İlgili alanda geri kalmamak için meslekî hazırlanma, sürekli çalışma ve araştırma	8				



### Faktör - Karşılaştırma Yöntemi :

Yönetici işlerini değerlendirmekte, oldukça yaygın bir biçimde yararlanılan nicelikli yöntemlerin ikincisi faktör - karşılaştırma sistemidir. Ancak bu yöntemi de uygulamak için aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekir <sup>(21)</sup> :

- 1 — Yönetim işleri için düşünülmüş faktörlerin seçimi ve tanımı.
- 2 — Ağırlık verme tekniklerinin uydurulması.
- 3 — Yönetim orunlarını değerlemeye göre ayarlanan genyönetimleri geliştirme.

Öte yandan, bu sistemin özellikle örgütün yüksek yönetim düzeyine uygulanabilmesini sağlayan nitelikleri ise şöyle belirtilmektedir <sup>(22)</sup> :

- 1 — Az sayıda geniş kapsamlı faktör kullanması,
- 2 — Her faktöre göre doğrudan, iş işe karşılaştırma yapması,
- 3 — Faktörler için derece tanımları yapma gerekmesinin olmayışı,
- 4 — Daha yüksek veya düşük düzeyli işleri kapsama almada, üst veya alt diye bir sınır koymayışı.

Geniş faktörler kullanılıp, derecelere yer verilmeyişi, yorum için serbestlik sağlamaktadır. Bükülebilirlik (flexibility) özelliği, yönetici sorumlularının büyük ayrılıkları yanında gerçekten bir kolaylık yaratmaktadır. Ancak, faktörlere göre geniş çapta ayrılık gösteren öğeleri karşılaştırma zorunda kalınabileceği ve büyük işin yargıya kalacağı da bir gerçektir. Bununla beraber, faktör tanımlarının ve faktör karşılaştırma şemalarının dikkatli hazırlandığı, çalışmaları yeterli bir kurulun yürüttüğü işletmelerde, alınan sonuçlar kanış verici nitelik taşımaktadır <sup>(23)</sup>.

### BAŞKA YÖNTEMLER

Yönetimsel orunları değerlemede, geleneksel yöntemlerin uygulama başarısını arttırmak için birçok işletmeler, türlü değiştirme-

(21) Bkz. : ROBERT E. SIBSON, Wages and Salaries, American Management Association Inc., New York, 1967, s. 212.

(22) PATTION-LITTLEFIELD-SELF, s. 182.

(23) A. g. k.

lere veya bileştirmelere (combinations) gitmiştir. Bunlardan isim yapanların başında PROFİL YÖNTEMİ gelmektedir (24).

Adı geçen yöntem, puanlama yöntemi ile faktör - karşılaştırma ve sıralama yöntemlerinin bazı özelliklerini bileştirmektedir. Sistemi ortaya atanlar aşağıda tanımları verilen, başlıca üç faktör yahut ögeye (component) bu yöntemde yer vermişlerdir (25) :

- 1 — Görevleri yapmak ve işin sorumlularını yerine getirmek için gerekli **bilgi** ve görgü. Bunlar okulda ve işde sağlanır.
- 2 — İşin sorumlularını yerine getirmede gerekli olan ve politika ile yüksek yetkinin sınırları içinde uyar sayılan (caiz olan) **düşünsel uygulama** (mental application) veya kararlar, politika saptama, yaratıcılık.
- 3 — Yalnızlıklar veya başarısızlık ile, işi yerine getirme (performance), yargı veya değer biçme (takdir) için, kontroller ve incelemeler yaparak değiştirilen, **hesap verme sorumu** (accountability).

Bu yöntemle bir yönetim orununu boylandırmada ilk aşama, orunun «profilini» çıkarmaktır. Bunun gösterdiği anlam, yukarda «bilgi», «düşünsel uygulama» ve «hesap verme sorumu» şeklinde belirtilen üç geniş faktörün, boylandırması yapılacak orun için ne oranda gerekli bulduklarını dikkatlice yargılamaktır. Örneğin bir satınalma memurunun (purchasing agent) orunu için «35-25-40» profili çıkarılmışsa, bu demektir ki, işe verilecek aylığın % 35'i **bilgi**, % 25'i **düşünsel uygulama**, % 40'ı da **hesap verme** faktörüne ilişkin bulunacak. İşletmedeki öteki orunların da böylece profilleri çıkarıldıktan sonra, dikkatli olarak yapılacak iş karşılaştırmalarına dayanılarak, bunlar her faktöre göre sıralanıp, farklı puan düzeylerine yerleştirilir. Bu aşama, profil çıkarma evresinden ayrı yapılacaktır (26).

(24) Yönetimin işleyişi hakkında geniş bilgi için bkz.: EDWARD N. HAYDALE PURVES, «The Profile Method of High Level Job Evaluation,» **Personnel**, Vol. 28, No. 2, s. 162-169.

(25) A. g. k, s. 163.

(26) Açıklamalar için bkz.: PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s. 184.

İkinci aşamada elde edilen puanlar, her iş için toplam, asıl profille karşılaştırılabilecek biçimde yüzde oranlara bölünerek, böylece bir kontrol sağlanır. Eğer varsa, yargıdaki tutarsızlıkların giderilmesi zorunludur. Bir kaynakta bu durum, **katmerli değerlendirme** (multiple evaluation) olarak nitelendirilmiş ve açıklığı sağlamak için aşağıdaki örnek verilmiştir (27) :

### ÖRNEK - 9 : PROFİL YÖNTEMİNDE KATMERLİ DEĞERLEME

#### A. Faktör Karşılaştırma Sonuçları

İŞLER	BİLGİ (Know-How)		SORUMLULUK		İLİŞKİLER	
	Puan	Toplama göre % si	Puan	göre % si Toplama	Puan	göre % si Toplama
Ustabaşı	20	24	25	29	40	47
Ücret analizeci	40	58	15	21	15	21
Satıcı	25	23	35	32	50	45
Kontrolör	50	36	50	36	40	28

#### B. Profilleme (profiling) Sonuçları

İŞLER	BİLGİ	SORUMLULUK	İLİŞKİLER
Ustabaşı	% 30	% 20	% 50
Ücret analizcisi	% 60	% 20	% 20
Satıcı	% 20	% 30	% 50
Kontrolör	% 35	% 35	% 30

Yönetici işlerini değerlemede, profil yönteminden başka yöntemler de kullanılmıştır. Örneğin bunlardan biri, faktör ve derecelerine ilişkin standart bir puan plânını başlangıçta öngörmüştür. Her derecenin bir puan aralığı vardır. Orunlar, faktörlerin belli bir derecesine göre boylandırılmaktadır. Sonra, aynı dereceye düşen farklı işler karşılaştırma yapılarak birbirinden ayırd edilmekte, farklar; herbirinin kendi aralığındaki puanlarla sağlanmaktadır (28).

(27) Bkz. : SIBSON, Wages and Salaries, a. g. k, s. 215.

(28) PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s. 185.

Başka bir plânda ise, ana veya kilit iş (key job) grupunu boylandırmada puanlama yöntemine başvurulmakta, kilit iş ölçüsü saptandıktan sonra, diğer işlemler faktör - karşılaştırma yöntemi-ne göre yürütülmektedir (29).

### İŞ VE İŞGÖREN SINIFLAMASI

Yönetici işleri boylandırıldıktan sonra, birçok işletmeler bunları sınıflarda toplamaktadır. Sınıflamada izlenecek genyöntemin, alt düzeydeki işler için uygulanandan farkı yoktur. ÖRNEK : 10'da, % 10 ve % 15 dağılım oranlarına göre, saptanmış puan aralıkları ve iş sınıfları görülmektedir (30). Şüphesiz örnekteki sınıflama durumu, işlerin puanlama yöntemiyle boylandırılmış olmasında söz konusudur.

İş Sınıfı	% 10 Artışla Dağıtım	% 15 Artışla Dağıtım
1	100—110	100—115
2	111—122	116—134
3	123—135	135—155
4	136—150	156—180
5	151—166	181—208
6	167—184	209—240
7	185—204	241—278
8	205—226	279—320
9	227—250	321—370
10	251—276	371—427
11	277—305	428—493
12	306—337	494—568
13	338—372	569—655
14	373—410	656—755
15	411—453	756—871

Yönetim düzeyinde işgören sınıflaması yapmak, yöneticilerin alacakları aylıklarda doğruluğu sağlamak için temeldir. Sorun, alt

(29) A. g. k.

(30) SCHWAN, s. 6/124.

düzevdeki kadar fazla zor değildir. Çünkü sınıflanacak daha az işgören vardır. Bununla beraber, sınıflamada düşülecek yalnlşlıklar aynı sonuçları doğurur. Düzgünlük için, iş tanıtımlarındaki görevlerle, edimce (fiilen) yapılanların çok iyi kontrol edilmesi gerekir. Öte yandan, ilk ve sonra yapılacak sınıflamaların sağlamlığı için de sürekli kayıtların tutulup, sürdürülmesine gerekseme duyulur. Bu arada meydana gelen değişikliklerin bildirilmesinde raporlama yöntemlerinin geliştirilmiş olması zorunludur. Adı geçen işlemlerden herhangi birindeki başarısızlıklar, sınıflamanın bozukluğuna, dolayısıyla aylık belirlemelerinde (maaş tâyinlerinde) adaletsizliğe yol açacaktır <sup>(31)</sup>.

### AYLIK YAPISININ KURULUŞU

Yönetici işlerinin boylandırılıp, iş ve işgören sınıflamalarının yapılmasından sonra, sıra aylık yapısının kurulmasına gelir. Bu evrede yürütülecek ilk eylem, yörede ve endüstrideki işletmelerde yönetici aylıklarına değgin bir araştırma yapmaktır. Ancak araştırma konusu olarak yalnızca aylıkların değil, aynı zamanda primler, ikramiyeler, sosyal yardımlar, sigorta, kâra katılma, pay sahipliği, aylıklı izinler gibi sırasında aylık yanında ondan daha fazla önem kazanan hususların da ele alınması gerekir. Yeterli bir analize gitmek için tüm etkenlerin gözönüne alınması zorunludur <sup>(32)</sup>.

Değerleme sürecinin birçok evrelerinde olduğu gibi burada da eğrilerin çizilmesi, aylık aralıklarının saptanması gibi araştırma sonucu girişilecek birçok eylemler, alt düzeydeki işlerin ücret yapısını kurarken yürütüleceklere benzemektedir <sup>(33)</sup>. Ancak ne var ki, aylık araştırmasında, ücret araştırmasında söz konusu olmayan bazı sorunlar çıkabilmektedir. Bunları şöylece özetlememiz olurdu <sup>(34)</sup> :

- 1 — Ücret ve aylık araştırmalarının bir anlam taşıması için, karşılaştırılacak ücret ve aylıklarla ilgili işlerin temel gö-

(31) LANHAM, s. 370.

(32) A. g. k, s. 370-371.

(33) DALE YODER, Personnel Management and Industrial Relations, 5. Baskı, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1962, s. 487.

(34) Bkz. : LANHAM, s. 371. PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s. 186. SIBSON, Wages and Salaries, a. g. k, s. 217-218.

rev, sorumluluk ve gereklerinin bir dereceye kadar standartlaştırılmış olması zorunludur. Örgütlerin alt düzeylerinde bu nitelik aşağı yukarı sağlanabildiği halde, yönetim düzeyine çıkıldıkça güçlükler başgöstermektedir. Bunun da nedeni, alt düzeydeki işlerde işgörenin işe olan etkisinin azlığı yanında, yönetsel işlerde etkinin çok daha fazla olmasına dayanmaktadır. Türü işletmeler arasında iş adları, örneğin üretimle görevli genel müdür yardımcısı gibi aynı olabilmektedir. Ancak görülen fonksiyon genişlik ve yerine getirme yönünden birtakım farklar gösterilmektedir (35).

- 2 -- Aylık araştırmaları, ücret araştırmaları kadar sık yapılmadığından, birçok işletme bu konuda başkaları ile bilgi alışverişinde bulunmayı istememektedir.
- 3 -- Türü yönetim orunları ayrı işgücü pazarlarına bağlı bulunmakta, örneğin finans işlerinin rekabet pazarı ile, üretim yöneticilerinin türü rekabet pazarları birbirinden oldukça ayrılmaktadır. Kısacası, yönetim düzeyindeki işlerin her birinin işgücü pazarı, ulusal veya en azından bölgesel bir pazar niteliği göstermektedir.

Gerçi aylık araştırmasında yukarıda belirttiğimiz sorunlar ortaya çıkmakta ise de, olurlu bulunduğu kadarı ile bunların üstesinden gelmeye çaba harcanmalıdır. Çünkü, işletme dışı ücret adaleti, alt düzeydeki işlere özgü bir ilke değildir. Söz konusu adalet, yönetici işleri için de aynı önemi taşır. Bu nedenle, araştırmada veri sağlama eylemine girişmekten, taşıdığı zorlukları düşünüp vazgeçmemek, aksine koşulların elverdiği oranda, çözüm yolları aramak gerekir.

Aylık araştırmasıyla veriler sağlandıktan sonra, aylık yapısının kurulmasına temel olmak üzere, işletme içi ve işletme dışı aylık eğrileri çizilir.

---

(35) Örneğin Birleşik Amerika'da sigorta işletmelerinin orta yönetim düzeyi ile ilgili olarak girilen bir aylık araştırmasında, çalışmaya konu olan 35 işden, ortalama her işletmede ancak 11'inde karşılaştırma niteliği bulunmuştur. Bu durumu açıklayan kaynak için bkz.: SIBSON, Wages and Salaries, a. g. k., s. 217.

Aylık yapısını kurarken, aşağıdaki özel noktaların gözönüne alınması gerekir <sup>(36)</sup> :

- 1 — Yönetim düzeyindeki orunlarda, iş sınıflarına tek aylıktan çok bir aylık aralığının saptanması yoluna gitmeye önem verilecektir. Bu gerekseme, yöneticinin işin değerini etkilemekte oynadığı rol ile, böyle iş sınıflarında yükseltilmelerin yavaş; işlerin kıtlığı nedeniyle işgörenlerin sınıflarda uzun süre kalması zorunluğundan çıkmaktadır.
- 2 — Yukardaki neden aynı zamanda, yönetici işlerinin sınıflarına genellikle, alt düzeydekilerden daha geniş bir aylık aralığı (salary range) saptanmasını gerektirmektedir.
- 3 — İşletmenin kendi aylık artış planlarına göre, gereksemesini en iyi karşılayacak bir olanağı seçebilmesi için, farklı genişlikte ve bileşimde aylık aralığı grafiklerini hazırlayıp, incelemesi yerinde olur.
- 4 — Aylıklar saptanırken, farklı yönetim düzeyleri ile, bu düzeylerin türlü orunları arasındaki türsel ödeme ilişkileri üzerinde özellikle durulacaktır.

Sonuç olarak, yönetsel işleri ücretleme, sırayla iş değerlendirme si faktörleri üzerinde etkili olan, aylık araştırmaları ve aylık yapılarına ilişkin çalışmalara bağlı kalacaktır. Öte yandan, ücret ve aylık farklılıklarına değgin incelemeler, işgören sayısının büyüklüğü, yöneticinin denetim alanı ve astlara ödenen şimdiki ücretler karşısında bazı açıklamaların bulunmasına yol açabilecektir <sup>(37)</sup>.

(36) LANHAM, s. 372. PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s. 186. SIBSON, Wages and Salaries, a. g. k, s. 218.

(37) YODER, s. 487. Ayrıntılı bilgi için bkz. : DAVID R. ROBERTS, «A General Theory of Executive Compensation Based on Statistically Tested Propositions,» **Quarterly Journal of Economics**, Vol. 70, No. 2, May, 1956, s. 270-294. A. CHARNES-W.E. COOPER-R.O. FERGUSON, «Optimal Estimation of Executive Compensation by Linear Programming,» **Management Science**, Vol. 1, No. 2, January, 1955, s. 138-151. HERBERT A. SIMON, «The Compensation of Executives,» **Sociometry**, Vol. 20, No. 1, March, 1957, s. 32-35.

## YÖNETME VE DENETİM POLİTİKALARI

Eğer kurulan yeni aylık yapısının adalet niteliği korunacaksa, alt düzeydeki işlerde olduğu gibi, bunlar için de yönetme ve denetim politikalarının saptanması zorunludur. Gereksenen politika türleri; yeni programa girme ve onu sürdürme olmak üzere iki ana bölüme ayrılmaktadır. Politika yönünden üzerinde öncelikle durulacak konular, aylık artışlarının türleri, tutarları, sıklığı ve verilme tarihleri olmaktadır (38).

Öte yandan zaman akışı içinde, işletmede işler değişip, yeni işler ortaya çıkabilir. Ayrıca yöneticilerden, işçilerde olduğu gibi yeniden değerlendirme yapılması istekleri gelebilir. Bunun için iş tanımlarının, gereklerinin, iş ve işgören sınıflarının, aylıkların, politikaların sürekli denetim zorunluğu vardır. Denetim eyleminin yürütülmesinde merkezci nitelik taşıyan bir kurulun görevlendirilmesi her bakımdan yerinde olacaktır. Kurula yüksek yönetim düzeyindeki yöneticilerin katılması ve kurul başkanlığını da genel müdürün yapması, birçok işletmenin benimsediği bir uygulama olarak görülmüştür (39).

Bu arada, gerek programın uygulanması gerek denetimi için, iş değerlemesi sürecinin bütün evrelerini kapsayan kılavuzların hazırlanması ve çalışmaların bunların ışığında yürütülmesi, başarı sağlamanın temel gereklerinden biri olmaktadır (40).

## SONUÇ

Yönetici orunlarına iş değerlemesinin uygulanması, eğer çalışmalar gereğince yürütülüp, ortaya çıkan plânın sürekliliği sağlanabilirse, aylık saptamaya başka yollardan gitmekle elde edilecek sonuçlardan çok daha kanış verici olanlarına ulaşılacaktır. Bu yaklaşımla; dizgeli (sistemik) olmayanların yerine dizgeli genyöntemlerin geçmesi, öznel (sübjektif) görüşün yerini nesnel (objektif) görüşün alması, adaletsiz aylık düzeninden adaletli düzene giriş, son olarak, düşük nitelikli denetim yöntemlerinden, üstün nitelikli yöntemlere geçiş olurlu kılınır. Ödev zordur, ancak olanaksız değildir.

(38) LANHAM, s. 372.

(39) A. g. k.

(40) A. g. k, s. 374.