

## İŞ DEĞERLENDİRMESİ VE K.İ.T.'LERDE SÖZLEŞMELİ PERSONELE İŞ DEĞERLENDİRMESİ UYGULAMASI

Araş. Gör. Sanem ALKIBAY(\*)  
Dr. Tunç. SELER(\*\*)

### GİRİŞ:

İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarında en önemli faktörlerden birisi de, hiç tartışmasız insan faktörüdür. Bu nedenle günümüzde, işletmenin amaçlarına paylaşabilecek ve kendi emeğini; bilgi, beceri ve yeteneklerini işletmenin amaçları için kullanacak uygun kişilerin bulunması giderek daha da önem kazanmaktadır. Uygun nitelikteki çalışanların bulunmasıyla beraber bu çalışanların işletme için çalışmalarının sürekliliği, gerektiğinde işten ayrılmaları ve yerlerine yeni personelin istihdamı işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olup yaşamsal öneme sahiptir.

Bu konunun önemli ve ana başlıklarından birisi ücret veya maaşın belirlenmesidir. Çalışanların çalışmalarının karşılığı para olarak ödenir. Ödemelerde eğer çalışılan saat esas alınıyorsa yapılan ödemeye ücret, eğer belirli bir zaman dilimi, örneğin ay veya yıl süresi esas alınıyorsa maaş adı verilir. Bu ideal anlamda, çalışanlara buldukları pozisyonlardaki çalışmalarının, yaptıkları işlerin, işletmenin amaçlarına ulaştırılmasındaki katkıları karşılığında ödenecek olan para miktarının belirlenmesidir. Bu, personel yönetiminin önemli konularından biri olan maaş ve/veya ücretin belirlenmesi konusuyla ilgilidir. Acaba ücret-maaş nasıl belirlenmelidir? Örnek olarak hizmetli kadrosuna alınan bir yüksekokul mezunu çalışanın durumu düşünülebilir. Yüksekokul mezunu bir hizmetli için acaba hizmetli maaşı mı, yoksa yüksekokul mezunu bir çalışanın maaşı mı ödenmelidir? İşte bu ve benzer pek çok durumda işletmenin karşısına işin değerinin belirlenmesi sorunu

(\*) Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi, Araştırma Görevlisi, Hacettepe Üniversitesi, İşletme Yönetimi Bölümü, Doktora Öğrencisi.

(\*\*) ATA Menkul Kıymetler A.Ş. Portföy Yönetimi Bölümü

çıkılmaktadır. Acaba yapılmakta olan işin işletme için değeri nedir? İşte bu soruya cevap aranmalıdır.

İşletme açısından iş/pozisyonlara ödenecek ücret-maaşların belirlenmesinde, iş/pozisyonların birbirlerinden içerik olarak farklarının ve işletme için önemlerinin belirlenmesi ve ödenecek ücret-maaşın buna göre saptanması esas olmalıdır.

Ücret veya maaş genelde üç bileşenden oluşur. Bu aşağıdaki gibi gösterilebilir:<sup>(1)</sup>

Ücret/Maaş=Temel Ödeme+Başarı Payı+Ek Ödemeler

Ücret veya maaşın belirlenmesinde temel ödemenin saptanması için iş değerlendirmesi (Job Evaluation) yöntemleri kullanılır. İş değerlendirilmesinin doğru ve yerinde kullanımı işletmeye ve çalışanlarına çeşitli yararlar sağladığı gibi, yöntemin kullanımından sektörel yararlar sağlanmasında mümkündür.

#### **AMAÇ:**

Bu çalışmada ücret veya maaşta temel ödeme miktarının belirlenmesinde kullanılan iş değerlendirme (Job Evaluation) yöntemleri kısaca tanıtılmaktadır. Ayrıca, Türkiye'de 1984 yılından bu yana Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (K.İ.T.) uygulanmakta olan sözleşmeli personel statüsü için temel ücret belirleme esasları, bu konudaki gelişmeler ve farklı sektörlerde çalışan 11 K.İ.T.'te Ocak 1991 tarihinde yapılan bir iş değerlendirmesi uygulaması araştırmasının sonuçları sunulmaktadır.

#### **İŞ DEĞERLENDİRMESİ VE YÖNTEMLERİ:**

##### **TANIMLAR:**

İş değerlendirmesi, temelde bir ölçüm yöntemidir. Ölçülecek olan, işletme için yapılması gerekli olan işlerin değerleridir. İşlerin değerleri, parasal ölçütler cinsinden değil, işin değerini ölçmede kullanılacak ölçütler cinsinden belirlenmeye çalışılır. Doğal olarak böyle bir ölçümün yapılabilmesi ve yöntemden beklenen yararların sağlanabilmesi için, uygun ve doğru ölçütlerin bulunması veya geliştirilmesi gereklidir.

Aşağıda iş değerlendirmesi ile ilgili çeşitli tanımlar ve tanımların ortak özellikleri sunulmuştur.

(1) FLIPPO, Edwin B., Personnel Management, 6 th ed., McGraw-Hill Co., 1984, s. 279-379.

İş değerlendirmesinin genel bir tanımı şöyle yapılabilir:

İş değerlendirmesi, bir işletmedeki farklı iş/pozisyonların belirlenmesi, tanımlanması ve işletme için bu iş/pozisyonların birbirlerine göre önemlerinin belirlenebilmesi için ölçüt/ler geliştirilmesi, bu ölçütlerle iş/pozisyonların ölçümü ve elde edilen bu göreceli önem sıralamasının ücret/maaşların temel ödeme kısımlarının belirlenmesinde kullanılması yöntemidir.

Yazında iş değerlendirmesi ile ilgili kullanılmış diğer bazı tanımlar aşağıda sunulmuştur.

- "İş değerlendirmesi, bir işyerindeki mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir<sup>(2)</sup>."

- "İş değerlendirmesi işlerin detaylı analiz ve tanımlarının yapılması, aralarındaki önem ve güçlük farkları dikkate alınarak ağırlıklandırılmaları ve objektif bir değer ücret ilişkisinin kurulmasıdır<sup>(3)</sup>."

- "İş değerlendirmesi dengeli bir ücret yapısının kurulmasında kullanılmak üzere ve işlerin göreceli değerlerinin belirlenmesi amacı ile yapılan çalışmalardır<sup>(4)</sup>."

- "Bir işyerindeki işlerin önceden belirlenmiş belli faktörler açısından birbirlerine oranla taşıdıkları değerlerin ücret tespitine esas olmak üzere, rakamlar halinde ortaya konulmasıdır.<sup>(5)</sup>"

- "Adil bir ödeme yapısına ulaşmada, işletmede yapılan tüm işlerin temel ödeme payları arasında tutarlı ve sistematik bir ilişkinin kurulmasına yönelik olarak yapılan çalışmalardır<sup>(6)</sup>."

İş değerlendirmesi hakkında yukarıdaki tanımlardan bazı ortak ve önemli noktalar çıkarılacak olursa:

İş değerlendirmesi;

- Çalışanın değil, işin değerlendirilmesiyle ilgilidir.
- İşletme açısından işlerin birbirlerine göre önemlerinin belirlenmesi ve sıralanması yapılmaktadır.

(2) ATAAY, İsmail Durak, İş Değerlendirmesi ve Başarı Değerlendirmesi Yöntemleri, 1. cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 166, s. 4.

(3) GÜLDAMLA, Aynur, İş Değerlendirmesi Semineri, M.P.M. Yayın No. 86, 1970, s. 44.

(4) I.L.O., Job Evaluation, New Series 55, Geneva, 1969, s. 9.

(5) ŞENATALAR, Ferhat, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, I.I.T.I.A. S.B.Y.O., İstanbul, 1978, s. 343.

(6) FLIPPO, a.g.e., s. 291.

- Elde edilen değerler ve farklar adil ve tutarlı bir temel ödeme sistemi kurulması için kullanılmaktadır.

### **TÜRKİYE'DEKİ İŞ DEĞERLENDİRMESİ UYGULAMASININ TARİHÇESİ:**

İş değerlendirme Türkiye'de de uygulaması olan bir yöntemdir. Çeşitli kuruluşlarda bu yöntem kullanılmış ve günümüzde de kullanılmaktadır. Yazından elde edilen bilgilere göre, Türkiye'deki ilk iş değerlendirme çalışması 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında uygulanmaya başlanmıştır. 1953 yılının Ocak ayında TCDD'nin Amerikalı uzmanlarla bir iş değerlendirme çalışmasını başlattığı görülür. Bu çalışma 1960 yılında tamamlanmıştır.<sup>(7)</sup>

Sümerbank'ta 1956 yılında ortaya çıkan iş değerlendirme fikri 1957 yılında 22 müessesede uygulamaya geçirilmiştir. 1962 yılında Türkiye'de kabul edilen toplu pazarlık ve sendikalar yasaları ile bilimsel yönetim ve yöntemlere ilgi artmıştır. 1960'lı ve 70'li yıllarda bu yöntemin Türk özel kesiminde uygulamaya başlandığı görülür.<sup>(8)</sup> Örneğin 1960 yılında Arçelik A.Ş.'de ve Ünilever T.A.Ş.'de, 1961 yılında Türk Philips Sanayi A.Ş.'de, 1962 yılında Eczacıbaşı İlaç Fabrikasında ve 1964 yılında da Mensucat Santral A.Ş.'de iş değerlendirme çalışmaları başlatılmıştır. 1970 yılında Türkiye Elektrik Kurumu, yabancı danışman firmaların önerisi ile genel bir reorganizasyon çalışmasına giderken iş değerlendirme konusunda da çalışmalar başlatmıştır. 1982 yılına değin yöntemin kullanımında çok önemli bir farklılık görülmez. Ancak 1982 yılında metal sanayi iş kolunda iş değerlendirme yönteminin toplu pazarlıklara temel oluşturulması gibi önemli bir değişiklik görülmektedir. Türk kamu kesimindeki nitelikli eleman gereksinimi, verimlilik ve karlılık arayışları doğrultusunda, K.İ.T. personel uygulamaları ile ilgili çeşitli düzenlemelerin çıkarıldığı görülmektedir.

1988 yılında, 308 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile (bundan böyle K.H.K) iş değerlendirme çalışmalarına bu kez kamu kesiminde, K.İ.T.'lerde sözleşmeli personele uygulanması nedeni ile yeni bir uygulama alanı açılmıştır.<sup>(9)</sup>

(7) ERDİLLER, ÖZTEN, SEVAL, KAYNAR, İş Değerlendirme ve Tatbikatı, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi, TCDD Matbaası-804, İzmir, 1960, s. vii.

(8) YALÇIN, Selçuk, Türkiye 'de İş Değerlendirme Tatbikatı, İ.Ü. İşletme Fakültesi yayın no. 1438-3, Sermet Matbaası, İstanbul 1969.

(9) T.C. Resmi Gazete, 18 Ocak 1988, Sayı: 19698, Yürütme ve İdare Bölümü, s. 1-6

1989 yılında, 308 sayılı K.H.K.'nin Anayasa Mahkemesince iptal edilmesi, yeni düzenlemelerle 399 sayılı K.H.K.'nin yürürlüğe girmesine neden olmuştur.<sup>(10)</sup>

Bu dönemde pek çok K.İ.T.'te iş değerlendirme çalışmaları yapıldığı görülmektedir.

399 sayılı K.H.K.'nin T.C. Anayasasına aykırı olduğu gerekçesi ile iptali istenmiş, Anayasa Mahkemesince yapılan inceleme sonunda bu K.H.K.'nin bazı maddelerinin T.C. Anayasası'na aykırı olduğu saptanmıştır. 399 sayılı K.H.K.'nin T.C. Anayasası'na aykırı olduğu saptanan maddeleri 408, 453 ve 457 sayılı K.H.K.'lerle yeniden düzenlenmiştir.

Günümüzdeki sözleşmeli personel ve iş değerlendirmesi uygulamasının 399 sayılı K.H.K. ile düzenlendiği görülmektedir.

### **İŞ DEĞERLENDİRMESİ YÖNTEMLERİ:**

İş değerlendirmesi yöntemlerine geçmeden önce önemli bir konuya değinmek gerekir. İş değerlendirmesi bağımsız ve tek başına bir yöntem değildir. Doğru kullanılabilmesi ve yararlı olabilmesi için, işlerin değerlendirilmesinden önce, işlerin gerekleri, sorumlulukları, çalışacak kişide aranması gereken özelliklerin sistematik olarak belirlenmesi gerekir. Bu çalışma, iş analizi çalışmasıdır. İş analizi çalışması yapıldıktan sonra, çalışmanın bulguları ayrıntılı, tutarlı ve açık bir dille bir rapor haline getirilmelidir. Bu işlem, iş tanımlarının oluşturulması çalışmasıdır. Bu çalışmalardan, sonra işlerin birbirlerine göre değerleri saptanmalıdır.

İş değerlendirmesi yöntemleri, kullanım özelliklerine göre ikiye ayrılabilir.

- Genel Yöntemler (klasik yöntemler),
- Özel Yöntemler,

Genel yöntemler, tüm yazında farksız olarak anlatılan ve iki ana başlık altında toplanmış yöntemlerdir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır;

#### **1- Sayısal Olmayan Yöntemler:**

- 1.1-Sıralama Yöntemi (Ranking, Simple Ranking),
- 1.2-Sınıflandırma Yöntemi (Classification, Grade Description, Job Grading),

(10) T.C. Resmi Gazete, 29 Ocak 1990, Sayı: 20417 Mükerrer, Yürütme ve İdare Bölümü, s.1-15.

## **2- Sayısal Yöntemler:**

- 2.1-Faktör Karşılaştırma Yöntemi (Factor Comparison),  
2.2-Puan Yöntemi (Point).

Aşağıda genel yöntemlerin özellikleri kısaca açıklanmıştır.

### **1. Sayısal Olmayan Yöntemler:**

#### **1.1-Sıralama Yöntemi:**

Sıralama yöntemi en basit iş değerlendirmesi yöntemidir. Personel sayısı az olan işletmeler için böylesine basit ve düşük maliyetli bir yöntem yararlıdır. Bu yöntemde, işler bütün olarak düşünülerek birbirleri ile kıyaslanırlar. Bazı firmalarda bu yöntemin yalnızca ünvanların sıralanması biçiminde kullanıldığı görülmüştür. Bu değerlendirmeyi genellikle işleri tanıdığı, iyi bildiği varsayılan bir komite yapar. Burada hali hazırda çalışan kişilerin özellikleri ve bunlara ödenen ücret/maaşların dikkate alınmaması özellikle istenir. Değerlendirmeler için herhangi bir özel ölçüt kullanılmaz. Diğer bir deyişle, kişisel yarguların ön planda olduğu bir değerlendirmedir. Örneğin 30, 40 çalışanı olan ve altı yedi farklı işin yapıldığı bir işletmede işlerin, pozisyonların sıralanması oldukça kolay yapılabilir. Çalışan sayısının çok olması durumunda sıralama yöntemi zor bir yöntem haline gelebilir.

#### **1.2-Sınıflandırma Yöntemi:**

Sınıflandırma yöntemi de oldukça basit ve düşük maliyetli bir yöntemdir. Bu yöntemde, işler yine bütün olarak düşünülmekte ancak, daha önceden belirlenmiş bir ölçekle, sınıflandırma ölçeği ile kıyaslanmaktadır. Burada işler, fonksiyonel olarak veya işlerin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve benzeri ölçütler kullanılarak sınıflandırılabilir. Sınıflandırma yöntemi de oldukça basit ve düşük maliyetli bir yöntemdir. Bu yöntemde, işler yine bütün olarak düşünülmekte ancak, daha önceden belirlenmiş bir ölçekle, sınıflandırma ölçeği ile kıyaslanmaktadır. Burada işler, fonksiyonel olarak veya işlerin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve benzeri ölçütler kullanılarak sınıflandırılabilir.

Fonksiyonel sınıflandırmaya bir örnek vermek gerekirse, işlerin yönetim, üretim, büro ve gözetim işleri olarak ana kümelere, ardından da, bu kümelerin alt işlerine göre sınıflara ayrılması olasıdır.

Bu yöntemde göre, belirli sayıda iş/pozisyon sınıfları veya ölçekleri saptanır ve tanımlanır. Her iş/pozisyon bu ölçek kullanılarak bir komite tarafından kıyaslanarak bir sınıfa dahil edilir. Aynı grupta olan işler için aynı temel ödeme miktarı esas alınır.

## **2- Sayısal Yöntemler:**

### **2.1-Faktör Karşılaştırma Yöntemi:**

Bu yöntem birinci dünya savaşında askerlerin değerlendirilmesi için kullanılan Adam adama kıyaslama yönteminden geliştirilmiştir.

tir. Bu yöntemde işler genellikle beş tane sayısallaştırılabilecek faktör dikkate alınarak birbirleriyle kıyaslanıp ölçülür.<sup>(11,12)</sup> Bu beş ölçüt:

- 1-Düşünsel gerekler,
- 2-Fiziksel gerekler,
- 3-Beceri gerekleri,
- 4-Sorumluluk,
- 5-Çalışma koşullarıdır.

Bu yöntemin temel farklılığı, işlerin ödeme miktarlarının belirlenmesinde anahtar işler olarak adlandırılan işleri kullanmasıdır. Anahtar işler, ödeme oranları doğru olan işler olarak kabul edilirler ve diğer işlerin değerlendirilmesi için referans noktası olarak kullanılırlar.

Faktör kıyaslama yönteminde değerlendirilen işler/pozisyonlar aynı zamanda parasal değer olarak da belirlenirler. Dolayısı ile, faktör karşılaştırma yöntemi yalnızca bir iş değerlendirmesi yöntemi değil, aynı zamanda bir fiyatlandırma yöntemi olarak kullanılabilir.

## 2.2.-Puan Yöntemi:

Puan yöntemi, iş değerlendirmesinde standart bir ölçüt sağlandığından kullanımı kolay bir yöntemdir. Puan yönteminde, işin değerlendirilmesinde kullanılacak ve sayısallaştırılabilecek bazı faktörler seçilir. Bu yöntemde kullanılacak faktörlerin sayısı, genellikle 15 tane olmaktadır. Bu faktörler tanımlanır ve bir kaç dereceyi oluşturacak biçimde alt parçalarına ayrılırlar. Her alt parça da aynı şekilde tanımlanır. Her faktörün ve alt derecenin değerleri belirlenir. Atanacak puan değerleri ya aritmetik (30, 40, 50,) veya geometrik dizi (4, 8, 16, 32)olarak belirlenebilir.

Puanlama yönteminde kullanılacak, temel faktörler ile alt faktörlere örnek olarak aşağıdakiler verilebilir. <sup>(13) (14)</sup>

### I- Beceri:

- 1- Temel Bilgi ve Tecrübe,
- 2- Muhakeme yeteneği

(11,12) Bu konunun detayları için bkz. BENGE, Eugene J., BURK, Samuel L. H., HAY, Edward N. Manual of Job Evaluation, Harper and Row Brothers, New York, 1941.

(13) McCURRY, C.M., Bank Personnel Administration: A Basic Plan, Rolling Meadows, Ill., Bank Administration Institute, 1979.

(14) Faktör tanımları ve dereceleri için bkz. PATTEN. a.g.e., s. 171-187.

- 3- Müşterilerle ilişki kurma ve sürdürme yeteneği
- 4- Banka içi ilişkiler,
- 5- İşin doğru yapılması,
- 6- El ile yapılan işlerde beceri,

### **II-Sorumluluk:**

- 7- Denetsel ve gözlem veya hat kontrolü,  
Yönetsel danışmanlık,
- 8- Politika belirleme veya yorumlama,
- 9- Fonların yatırımı,
- 10- Banka varlıklarının korunması,

### **III-Gayret:**

- 11- Fiziksel gerekler
- 12- Dikkatin toplanması gerekleri,
  - a. görsel gerekler
  - b. Zihinsel gerekler,

### **IV- İşyeri Koşulları:**

- 13- Fiziksel çevre,
- 14- Çalışanların yararlanması

### **İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN YARARLARI VE SAKINCALARI:**

İş değerlendirmesinde kullanılacak en iyi genel bir yöntemden söz etmek hatalı olur.

Kuruluşlar kendileri için uygun yöntemi veya karma bir yöntem uyarlamasını belirleyebilirler. Bunu yaparken, kendileri için önemli olan iş özelliklerini belirlemeli ve bunun ölçülebilmesi için bir ölçüt geliştirmeye çalışmalıdırlar.

İş değerlendirmesinin yararları şöyle sıralanabilir:

- İşler arasında köklü ücret farklılıkları oluşturulması,
- Ücret/maaş dengesizliklerinin tespiti ve ortadan kaldırılması,
- Tutarlı bir ücret/maaş politikası izlenebilmesi,
- Ücret/maaş kontrolünde etkin bir yöntem oluşturulması,
- İşler için geçerli ücret/maaş miktarlarının açıklanabileceği bir temel oluşturulması,
- İşe uygun kişilerin seçilmesinde ve dolayısı ile çalışanın işinden zevk almasının sağlanması,
- Çalışanların terfi, transferi ve desteklenmesi,
- Yeni giren çalışanların eğitimi,
- Personel devir hızının azaltılması,



- Çalışanların morallerinin arttırılması,
- Kaynak kullanımında verimliliğin arttırılması.

İş değerlendirmesi bazı sorunlar yaratabilir:

- Tüm dikkatlerin ücret/maaşlara çevrilmesine neden olur,
- Tasarlanan sistemde çalışanların ücret/maaşlarında oluşacak farklılıklar, çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olabilir,
- Yapılan iş değerlendirmesi çalışması sonucunda, hali hazırda ödenen ücret/maaşın ödenmesi gerektiğinden fazla olduğu ortaya çıkabilir. Bu durumda prensip olarak ücret/maaş indirimine gidilmez. Ancak ileriki artışlar aradaki farkın kapanmasını sağlayıncaya kadar ilgili çalışan/lara ücret/maaş artışı verilmeyebilir.

### **K.İ.T.'LERDE SÖZLEŞMELİ PERSONEL İLE İLGİLİ İŞ DEĞERLENDİRMESİNE AİT HUKUKİ DÜZENLEMELER:**

1984 yılından önce, kamu kesiminde, ücretlerin ve iş değerinin belirlenmesinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu esas alınmıştır. Bu kanuna göre, genel bütçe kanunlarında yıllık olarak belirlenen katsayı ile ilgili gösterge tablosu değerleri çarpılarak maaş belirlenmektedir. Bu belirlemede, çalışanın öğrenim yılı ve hizmette geçirdiği süre faktörleri esas alınmaktadır.

18.6.1984 tarihinde yürürlüğe giren 233 sayılı K.H.K. ile K.İ.T.'lerde yeni bir personel statüsü olan Sözleşmeli Personel uygulaması başlatılmıştır. Bu K.H.K.'de, K.İ.T.'lerde sözleşmeli personelin ücretinin belirlenmesinde kullanılacak iş değerlendirmesi ile ilgili açıklama ve hükümler yoktur.

18.1.1988 tarihinde, 308 sayılı K.H.K. yürürlüğe girerek 233 sayılı K.H.K. 'de personel rejimi ile ilgili düzenlemeler ve değişiklikler yapmıştır.<sup>(15)</sup> Bu değişikliklerden birisi de iş değerlendirmesi konusunda görülmektedir. 308 sayılı K.H.K.'nin 6. maddesinde sözleşme ücreti ve diğer haklar başlığı ile şöyle denilmektedir: "Sözleşmeli personele ödenecek aylık sözleşme ücreti; iş değerlendirmesi esasına göre tespit edilecek temel ücret ile başarı ve liakat ve kıdeme göre hesaplanacak başarı ve kıdem ücretleri toplamından oluşur<sup>(16)</sup>." Ve yine ücretin belirlenmesi ile ilgili olan 6. maddesinin 2. fıkrasında "sözleşme ücretleri, kuruluşlar itibarıyla tavan miktarları belirlenmek suretiyle gruplandırılır<sup>(17)</sup> " denilmektedir.

(15) T.C. Resmi Gazete, 18 Ocak 1988, Sayı: 19698, Yürütme ve İdare Bölümü, s. 1-6.

(16) T.C. Resmi Gazete, 18 Ocak 1988, s.3.

(17) T.C. Resmi Gazete, 18 Ocak 1988, s.3.

308 sayılı K.H.K.'nin genel gerekçesinde de, iş değerlendirmesi ile ilgili olarak K.İ.T.'lerde sözleşmeli personel statüsüne geçilmesi için iş tanımlarının ve iş değerlendirmesi çalışmalarının tamamlanmasının zorunlu tutulacağı açıklanmaktadır<sup>(18)</sup>.

İş değerlendirmesi uygulamasına açıklık getirilmesi amacı ile Yüksek Planlama Kurulunun 18.3.1988 tarihli ve 88/40 sayılı kararında iş değerlendirmesi usul ve esasları konusunda açıklamalar yapılmıştır. Bu karara göre her K.İ.T.'te, iş değerlendirmesi daimi kurulları oluşturulması hükme bağlanmıştır. Bu kurullar yönetim kurullarınca tespit edilecek teknik ve idari personel arasından seçilecek bir başkan ve sekiz üyeden oluşacaktır. Çoğunlukla bu komitenin başkanı, genel müdür veya genel müdür yardımcıları arasından seçilecektir. Yine bu kararda, temel ücretin iş analizlerine dayalı olarak hazırlanacak iş tanımları ve iş gereklerine göre iş değerlendirmesi yöntem ve usullerinin kullanılacağı belirtilmektedir.

Yüksek Planlama Kurulunun 88/40 sayılı K.İ.T.'lerde Sözleşmeli Personel Ücretlerinin Tespitinde Uygulanacak Usul ve Esaslar kararının B kısmı 3. maddesinde, iş değerlendirmesi için kullanılacak esaslar şöyle belirtilmiştir: "...iş gerekleri, iş mahalli ve çalışma şartları, iş yükü, işyerinin kuruluş içindeki önemi ve işin güçlüğü, işin hiyerarşideki yeri, piyasada aynı iş için ödenen ücret ve benzeri gibi unsurlar..."<sup>(19)</sup>. İşler bu esaslara göre değerlendirildikten sonra, oluşacak işlerin herbirinin 10 ücret grubundan birisine yerleştirilmesi de bu kararda belirtilmiştir.

29.1.1990 tarihinde yürürlüğe giren 399 sayılı K.H.K., 308 sayılı K.H.K.'nin Anayasa Mahkemesince iptal edilmesi üzerine hazırlanmıştır. 399 sayılı K.H.K., 308 sayılı K.H.K.'nin iş değerlendirmesi konusundaki hükümlerini Temel Ücret başlığındaki 26. madde ile şu şekilde değiştirmiştir: "Temel ücret tutarı, sözleşmeli personelin ünvanı, iş gerekleri, işyeri ve çalışma şartları dikkate alınmak suretiyle teşebbüs ve bağlı ortaklıklarca tespit edilir"<sup>(20)</sup>. Aynı maddenin ikinci kısmında ise, teşebbüs ve bağlı ortaklıkların ünvanlar itibarı ile, uygulamaya karar verdikleri tavan ücret miktarlarını, 15 Kasım 1990 tarihine kadar Devlet Personel Başkanlığına göndermeleri gerektiği, Devlet Personel Başkanlığının K.İ.T. Personel Rejimi 5 No. lu Tebliği ile istenmiştir.

(18) T.B.M.M. Bütçe ve Plan Komisyonu, 308 sayılı K.H.K. Genel Gerekçe, 1988, s.1.

(19) Yüksek Planlama Kurulu Kararı, Karar Sayısı:88/40, Kısım B, madde 3.

(20) T.C. Resmi Gazete, 29 Ocak 1990, Sayı: 20417 Mükerrer, Yürütme ve İdare Bölümü, s. 7.

Bu çalışmanın sonucunda, Devlet Personel Başkanlığı ünvanlar için temel ücret aralıklarını saptamış ve K.İ.T. yönetimlerine, bu temel ücret aralıkları içinde, maaş ödeme yetkisi vermiştir.

Uygulamada görülen durum, 1988 yılında çıkarılan 308 sayılı K.H.K. ardından K.İ.T.'lerinde iş tanımları ve iş değerlendirme çalışmalarına özel bir önem ve hız verildiği, bu çalışmaların kurum içi veya kurum dışı uzman kuruluşlara yaptırıldığı biçimindedir.

Anayasa Mahkemesinin 308 sayılı K.H.K.'yi iptal etmesi ile bu çalışmalarda bir yavaşlama ve hatta askıya alınma durumu ortaya çıkmıştır.

Ancak, 399 sayılı K.H.K.'de iş değerlendirmesinin yapılmasına ilişkin bir hüküm yoktur. 399 sayılı K.H.K.'de, 308 sayılı K.H.K."deki biçiminde iş değerlendirmesinin adı anılarak değil, değerlendirmenin yapılacağı faktörlerin sıralanması biçiminde iş değerlendirmesinin kullanımından söz edilmektedir.

11 Şubat 1992 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan, 3771 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı K.H.K.'nin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair, 399 Sayılı K.H.K.'de Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ile bu tarihe kadar sözleşmeli personel uygulaması konusunda sürdürülen uygulamada önemli bir değişikliğin ortaya çıktığı görülmüştür<sup>(21)</sup>.

3771 sayılı kanunun 1. maddesinde açıklanan bu değişikliğe göre, K.İ.T.'lerde devletin asli ve sürekli görevlerinin devlet memurları eli ile görülmesi gereklidir. Bu nedenle, 1. cetvel olarak bilinen, K.İ.T.'lerin üst yönetimlerinin, sözleşmeli personel olamayacağı ve bu görevleri ifa eden personelin de 657 sayılı devlet memurları yasasına bağlı olmaları gerektiği ortaya konulmuştur.

Böylece K.İ.T.'lerde sözleşmeli personel uygulaması, 2. cetvel olarak bilinen orta düzey yöneticiler ve uzmanlar seviyesindeki uygulama ile sınırlandırılmıştır.

### **K.İ.T.'LERDE SÖZLEŞMELİ PERSONEL İLE İLGİLİ İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN UYGULANMASI ARAŞTIRMASI<sup>(\*\*\*)</sup>**

İş değerlendirme yönteminin hukuki düzenlemeler nedeniyle özellikle Sözleşmeli Personel pozisyonlarını kapsayacak biçimde 1988 tarihinden bu yana K.İ.T. yönetimlerinin gündemine girdiği görülmektedir.

(21) T.C. Resmi Gazete, 11 Şubat 1992, Sayı 21139, Yasama Bölümü s. 1-4.

(\*\*\*) Bu araştırma Ocak 1991 tarihinde yapılmıştır.

Bu uygulama, 1990 yılı Mayıs ayı istatistiklerine göre, Türkiye'de K.İ.T.'lerdeki 281,160 sözleşmeli personel pozisyonunu çok yakından ilgilendirmektedir<sup>(22)</sup>.

#### **YAPILAN ARAŞTIRMANIN AMACI:**

Türkiye'de, iş değerlendirmesi yönteminin K.İ.T.'lerde sözleşmeli personel pozisyonları için, günümüzdeki kullanım durumunun, özelliklerinin, konu ile ilgili yapılan çalışmaların ve karşılaşılan sorunlarının incelenmesi amacı ile bir araştırma yapılmasına karar verilmiştir.

#### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ:**

Bu araştırmada, K.İ.T.'lerde sözleşmeli personel için hazırlanmış ve kullanılan iş değerlendirmesi yöntemleri konusunda bilgi toplayabilmek için, toplam 17 soru içeren bir anket formu hazırlanmıştır.

Anket formundaki sorular iki grupta toplanabilir. Bunlar;

- iş analizleri-tanımlarını inceleyen sorular,
- iş değerlendirmesini inceleyen sorular,

#### **ARAŞTIRMANIN EVRENİ, ÖRNEK KÜMESİ VE VERİLERİN TOPLANMASI:**

Araştırma için toplam 34 K.İ.T.'ten, merkezi Ankara'da bulunan 24 tanesinden rassal olarak seçilerek 11 tanesi inceleme listesine alınmıştır.

İncelenen K.İ.T.'ler Tablo-1'de sunulmuştur.

**Tablo-1**  
**İncelenen K.İ.T.'ler**

- 1- T.C. Ziraat Bankası,
- 2- Etibank
- 3- Türkiye Çimento ve Toprak Sanayii TAŞ, ÇİTOSAN,
- 4- Türkiye Gübre Sanayii, TÜGSAŞ,
- 5- T.C.D.D.,
- 6- PTT,
- 7- Devlet Hava Meydanları İşletmesi, DHMİ,
- 8- Et ve Balık Kurumu,
- 9- Toprak Mahsulleri Ofisi, TMO,
- 10- Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, TKİ,
- 11- Türkiye Elektrik Kurumu, TEK

(22) K.İ.T. Kadro İstatistikleri, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Bakanlığı, Mayıs, 1990, s. 1.

İncelenen K.İ.T.'ler, sayı olarak tüm K.İ.T.'lerin % 32.4'ünü ve Ankara merkezli K.İ.T.'lerin ise % 45.8'ini oluşturan bir örnek kümesidir.

İncelenen K.İ.T.'ler, çalışan sözleşmeli personel ve memur sayısına göre ise; (+)

Toplam K.İ.T. Sözleşmeli+Memur personelin % 74.5,  
Toplam K.İ.T. Sözleşmeli Personelin % 75.63,  
Toplam K.İ.T. Memur Personelin % 54.99'unu

oluşturan bir örnek kümesi özelliğindedir.<sup>(23)</sup>

Veriler, ilgili K.İ.T.'in personel müdürleri ile yüz yüze görüşülerek ve anket uygulanarak elde edilmiştir.

#### **ARAŞTIRMANIN BULGULARI:**

Araştırma sonucu elde edilen bulgular şöyledir. Araştırma Kapsamına alınan 9 K.İ.T.'te (% 82) iş analizi ve iş tanımları yapılmış, 2 K.İ.T.'te (%18) ise yapılmamıştır.

İncelenen K.İ.T.'lerden 6'sında (% 55) iş değerlendirmesi çalışması yapılmış, 2'sinde (% 18) iş değerlendirmesi çalışması yapılmakta, 3'ünde ise (% 27) böyle bir çalışma hiç yapılmamıştır. İş değerlendirmesi yapan K.İ.T.'ler, bu çalışmayı hazırladıkları kurumlar açısından değerlendirildiğinde, 5 K.İ.T.'in (% 45) kurum içinde kendi personeline, 3 K.İ.T.'in (% 27) üniversitelere, diğer 3 K.İ.T.'in ise (% 27), kurum dışı uzmanlarla ortaklaşa çalışarak iş değerlendirmesi çalışmalarını gerçekleştirdikleri görülmektedir.

İş değerlendirmesi yapılan 8 K.İ.T.'ten 2'sinde (% 25), bu çalışmaların 1980-1986 yılları arasında, 5'inde (% 25) 1987-1988 yıllarında, birinde ise (% 12,5) 1989-1990 yılları arasında yapıldığı görülmüştür.

Elde edilen sonuçlara bakıldığında, 1980 öncesi incelemeye alınan kurumlar içinde, iş değerlendirmesi çalışması yapılmadığı, 1987-1988 döneminde ise yoğunlaştığı görülmektedir.

Araştırmamız sonucunda, 11 K.İ.T.'te kullanılan iş değerlendirme yöntemleri ve iş değerlendirmesi faktörleri toplu olarak Tablo 2-3'de gösterilmiştir.

(+) Ocak 1991 tarih itibarı ile.

(23) K.İ.T. Kadro İstatistikleri, a.g.e. s.4-7.

**Tablo-2**  
**İncelenen K.İ.T.'lerde Kullanılan İş Değerlendirmesi Yöntemleri**

K.İ.T.	Kullanılan İş Değerlendirmesi Yöntemi
1-Ziraat Bankası	Sıralama Benzeri
2-ETİBANK,	Sıralama+Faktör
3-ÇİTOSAN,	Sıralama
4-TÜGSAŞ,	Sınıflandırma
5-TCDD,	Sıralama
6-PTT,	Sıralama
7-DHMI	Sıralama
8-Et ve Balık Kurumu	Sıralama
9-TMO,	Sıralama
10-TKİ	Sınıflandırma
11-TEK,	Sıralama

**Tablo-3**  
**İncelenen K.İ.T.'lerde Kullanılan İş Değerlendirmesi Faktörleri**

Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Top.
	ZIR	TÜG	TCDD	PTT	DHM	ETB	TMO	TKİ	ETİ	ÇİTO	TEK	
KIDEM	X					X	X	X	X			5
Y.DİL	X				X							2
ÜNVAN		X			X							2
EĞİTİM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10
ÇALŞ.YER		X	X						X			3
YAPIŞ			X	X				X				3
COĞ.KON.		X						X	X			3
TECRB.					X							1
SORUM.								X		X		2
ZİHÇAB										X		1
İDTEK											X	

X: Faktör Kullanılmıştır-ÇALŞYER: Çalışma Yeri/YAP.İŞ: Yapılan İş/COĞ.KON: Coğrafi Konum/TECRB: Tecrübe/ SORUM: Sorumluluk/ZİHÇAB: Zihni Çaba / İDTEK: idari Teknik İşler Ayırımı.

Farklı sektörlerde çalışan 11 K.İ.T.'in iş değerlendirilmesinde eğitim ve kıdem faktörüne önem verdiği görülmüştür. Burada ilginç bir benzerlik ortaya çıkmaktadır. İncelenen 11 K.İ.T.'te ağırlıklı olarak

kullanılan eğitim ve kıdem faktörleri hatırlanacağı gibi 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda da ücret belirlemesine esas alınmaktadır.

İncelenen K.İ.T.'lerde iş değerlendirme ile ilgili görülen ortak bir uygulama vardır. Bu K.İ.T.'lerin ünvan ve ücretlerini Yüksek Planlama Kurulunun 88/40 sayılı kararında öngörülen 10'lu bir sınıflandırmaya sokması biçimindedir. Bu uygulama, incelenen tüm K.İ.T.'lerde benzer biçimde görülmüştür. Bu uygulamada belirli faktörler göz önünde tutularak sınıflandırma ve sıralama benzeri yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir.

Yapılan incelemelerde bu 10'lu gruba giren pozisyonlara aşağıdaki örnekler verilebilir:

**Tablo-4**  
**K.İ.T.'lerde Kullanılan 10'lu Sınıflandırma Grup Ünvanları**

Grup	Grup Ünvanlar
1-	Genel Müdür, Genel Müdür Yrd. Müessese Müdürü
2-	Daire Başkanı, Teftiş Kurulu Başkanı, Hukuk Müşaviri
3-	Baş Hekim, Baş Müfettiş, Şube Müdürü, Uzman Baş Mühendis,
4-	Müfettiş, Müşavir Avukat, Pratisyen Doktor, Baş Mühendis,
5-	Bilgisayar Mühendisi, Avukat, Mühendis, Mimar,
6-	Yüksek Tekniker, Amir, Memur (Yüksekokul), Programcı,
7-	Teknisyen, Teknik Ressam, Veznedar, Memur (Lise), Daktilo,
8-	Daktilo (Orta Okul), Santral Memuru, Personel (Orta Okul)
9-	Garson, Şöför, İtfaiyeci,
10-	Yardımcı Hizmet Görevlileri.

İncelenen K.İ.T.'lerde, farklı bir iş değerlendirme uygulaması Türkiye Kömür İşletmeleri (TKİ) kurumunda görülmüştür.

TKİ'de kullanılmakta olan yöntemde, sınıf tanımları yapılarak pozisyonlar 10 gruba bölünmüştür. Oluşturulan her sınıfın kendi içindeki işlerin değerlerinin saptanabilmesi için, aşağıda sıralanan sayısallaştırılabilecek ve kendi içinde puan yöntemine benzeyen bir ikinci ölçüt kullanılmıştır. Ayrıca Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı pozisyonları, bu değerlendirmenin dışında tutularak bu iki pozisyon için bir sıralama yapılmıştır.

TKİ'de kullanılmakta olan ölçütler:

- Tahsil ve hizmet süresine göre tecrübe
- Yetki, sorumluluk, hareket serbestisi ve görev ağırlığı,

- Çalışılan işyerine göre değerlendirme,
- Coğrafi şartlar itibarıyla bölgeler ve bölge değerlendirilmesi.

Bu sisteme göre çalışanın brüt ücreti yukarıdaki dört faktöre göre hesaplanacak toplam puanın yönetim kurulunca saptanacak katsayı ile çarpımı ile belirlenmektedir. Ayrıca hesaplanan brüt ücret bulunduğu grubun, daha önceden belirlenen tavan ücret tutarında aşmayacaktır.

Bu onlu ünvan gruplandırılması uygulamasının, 399 sayılı K.H.K.'nin, Anayasa Mahkemesince açılan iptal davası sonucunda, daha sonra 3771 sayılı yasa ile iptal edildiği görülmektedir. Uygulanan bir geçiş döneminin ardından 31.12.1992 tarihinde işe başlayan üst düzey yöneticilerin, şube müdürüne kadar olan K.İ.T. yöneticileri 657 sayılı devlet memurları kanununa bağlanmışlardır.

Günümüzde sözleşmeli personel uygulamasının, yalnızca 2 sayılı cetvelde yer alan ve devletin asli ve sürekli görevlerini icra etmeyen K.İ.T. personeli için uygulanmakta olduğu görülmektedir. İş değerlendirmesinin ise, yasama kararları ile uygulanmasının zorunlu tutulmadığı için şu anda uygulanmadığı görülmektedir.

### SONUÇ:

İş değerlendirmesi yöntemi, işletmeler için çalışanlarına ödeyecekleri ücret/maaş miktarının belirlenmesinde önemli ve gerekli bir araçtır. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında ve kaynak kullanımında iş değerlendirmesi, maliyetlerin kontrolü, uygun-gerekli-yeterli nitelikteki personelin bulunması ve insan kaynaklarının daha bilinçli kullanımı gibi yararları ile küçümsenemez olanaklar sunmaktadır.

İşletmelerin nitelikleri ve amaçları bakımından bu yararların önemi değişebilir. Ancak özellikle verimlilik ve rekabet kavramları işletmeler için önemli olduğunda iş değerlendirmesi giderek daha da önem kazanacaktır.

Türk kamu kesiminde, iş değerlendirmesi yöntemi sözleşmeli personel pozisyonları için 1988 yılından beri K.İ.T.'lerin gündemine girmiş ve uygulamada kullanılmıştır.

K.İ.T.'lerde kullanılan iş değerlendirmesi yöntemlerinden, genel yöntemler tek başlarına kullanılmamış, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun etkisinde olarak, sınıflandırma ve sıralama yöntemlerinin, Yüksek Planlama Kurulunun 10'lu gruplandırması esas alınacak biçimde, karma bir şekilde kullanılmakta olduğu görülmüştür.



Genellikle üretim ile ilgili işlerde kullanımı daha kolay olan iş değerlendirmesi yöntemi, 308 ve 399 sayılı K.H.K.'lerle K.İ.T.'lerdeki yönetsel büro işleri içinde kullanılmıştır. Bu Türkiye'deki iş değerlendirmesi uzmanlarına yeni bir boyutun ortaya çıkması ve ölçülebilmesi için gereken yöntemlerin saptanması ve uygulanması fırsatını yaratmıştır.

K.İ.T.'lerdeki özelleştirme, verimlilik ve karlılık artırma çalışmalarına paralel olarak, iş değerlendirmesi yönteminin doğru uygulanabilmesi ve kuruluşlar için doğru bir değer ölçme aracı olarak kullanılmasının yararlı olacağı görülmüştür.

K.İ.T.'lerde sözleşmeli personel hakkında yapılan araştırma sırasında, iş değerlendirmesinin kullanımında bazı temel sorunlarla karşılaşıldığı belirlenmiştir.

Bu temel sorunlar;

- K.İ.T.'lerde norm kadro çalışmalarının tam veya gerçekçi olmaması,
- Nüfus ve istihdam kaygıları ile norm kadro fikrinin dışında personel çalıştırılması,
- İş tanımlarının eksik olması,
- Çalışanların kendi yetenek ve becerilerinden habersiz olması veya bunları kurumsal amaçlar doğrultusunda nesnel olarak değerlendirememeleri,
- Kurumsal yönetimlerin iş değerlendirmesi yönetimine zorunluluk olarak bakması,
- Politik baskılar,
- K.İ.T. personel yöneticilerinin iş değerlendirmesi yöntemlerinde uzman olmamaları,
- Ücret/Maaş kaygıları ile sözleşmeli personel statüsünün amaçlandığı gibi kullanılmaması,

biçiminde sıralanabilir.

İş değerlendirmesi uygulamasındaki bu sorunlara karşın, K.İ.T.'lerde iş değerlendirmesini uygulayan yöneticilerin, bu yöntemin yararlarına inandıkları ve kullanımı destekledikleri görülmüştür.

1988-90 yılları arasında güncel olan verimlilik ve karlılık ilkesi için gereken nitelikli personelin, K.İ.T.'lere çekilebilmesinde bir araç olarak kullanılan sözleşmeli personel uygulaması, günümüzde giderek güncelliğini yitirmekte ve yeni hazırlanacak olan personel rejimini bekleme sürecine girmektedir. Aynı şekilde, iş değerlendirmesinde güncelliğini yitirmekte olduğu görülmektedir.

İş değerlendirmesinin hem çalışanın mutluluğunu, hemde kurumsal etkinliği arttırabileceğine inanan K.İ.T. personel uzmanlarının ve akademisyenlerinin, uygulamada birlikte çalışmalarının yöntemin sağlayacağı yararları çok daha arttıracağı görüşündeyiz.

### **KAYNAKLAR:**

- ATAAY, İsmail Durak**, İş Değerlendirmesi ve Başarı Değerlendirmesi Yöntemleri, 1. Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 166, 1985.
- BENGE, Eugene J., BURK, Samuel L. H., HAY, Edward N.** Manual of Job Evaluation, Harper and Row Brothers, New York, 1941.
- ERDİLLER, ÖZTEN, SEVAL, KAYNAR**, İş Değerlendirme ve Tatbikatı, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi, TCDD Matbaası-804, İzmir, 1960.
- FLIPPO, Edwin B.**, Personel Management, 6th ed., McGraw-Hill Co., 1984.
- GÜLDAMLA, Aynur**, İş Değerlendirmesi Semineri, M.P.M. Yayın No. 86, 1970.
- I.L.O.**, Job Evaluation, New Series 55, Geneva, 1969.
- KARABASTIK, Refik**, K.İ.T. ve Bağlı Ortaklıklarda Sözleşmeli Personelin İş Değerlendirme Sistemi, İş Vakfı, Ankara 1986.
- McCURRY, C.M.**, Bank Personnel Administration: A Basic Plan, Rolling Meadows, Ill., Bank Administration Institute, 1979.
- PATTEN Jr., Thomas H.**, Fair Pay: The Managerial Challenge of Comparable Worth and Job Evaluation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1988.
- ŞENATALAR, Ferhat**, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.İ.T.İ.A. S.B.Y.O., İstanbul 1978.
- T.B.M.M. Bütçe Plan Komisyonu**, 308 K.H.K. Genel Gerekçe 1988.
- T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı**, K.İ.T. Kadro İstatistikleri, Mayıs 1990.
- T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı**, K.İ.T. Personel Rejimi 5 Seri Nolu Genel Tebliğ, 1990.
- T.C. Resmi Gazete**, 18 Ocak 1988, sayı:19698, Yürütme ve İdare Bölümü, s.1-6.
- T.C. Resmi Gazete**, 29 Ocak 1990, Sayı: 20417 Mükerrer, Yürütme ve İdare Bölümü, s.1-15.

**T.C. Resmi Gazete**, 11 Şubat 1992, Sayı: 21139, Yasama Bölümü , s.1-4

**U.S. DEPARTMENT OF LABOR**, Industriel Job Evaluation Systems,  
Department of Level, United States Employment Service,  
Occupational Analysis Branch, Washington, D.C.  
October 1947.

**YALÇIN, Selçuk**, Türkiye'de İş Değerlendirmesi Tatbikatı, İ.Ü. İşletme  
Fakültesi, Yayın No. 1438-3, Sermet Matbaası,  
İstanbul, 1969.

**YÜKSEK PLANLAMA KURULU KARARI**, Karar Sayısı: 88/40, Karar Tarihi  
18.3.1988.