

## ÖRGÜTLENMİŞ İŞGÜCÜNÜN İŞ DEĞERLEMESİNDE ROLÜ

Yazan : Dr. E. LANHAM (\*)

Çeviren : Ass. İnal Cem AŞKUN

Bugünkü durumuyla Birleşik Amerika'da iş gücü, 16 milyon kadarı sendikalı olmak üzere 65 milyon işçiye yaklaşmaktadır. Çalışan nüfusun büyük kısmının davranışları ekonomik, politik ve sosyal hayatın görünümelerini etkilemiştir. Bu arada iş değerlemesi de kendi payını almıştır. Örgütlenmiş işgücünün başlıca uğraşlarından biri ücret bordrosu olduğundan, onun bordrodaki tutara ve dağıtım şekline özel bir ilgi duyacağını düşünmek yerindedir. Bu iki konunun iş değerlemesi programlarında çok önemli olmalarından dolayı, örgütlenmiş işgücünün böyle programlar hakkında bir takım fikirler taşıyacağı sanılmaktadır.

Bundan ötürü, örgütlenmiş işgücünün iş değerlemesine değgin tutumu, iş değerlendirme planları bulunanlar, onları yürürlüğe koyanlar ve ilerde uygulama olanağını düşünmekte olanlarca önemlidir. Söz konusu tutum özellikle, sendikanın oynayacağı ve oynadığı rolü dikte ettirmeye yol açması karşısında önem kazanmaktadır.

Tek tek sendikaların, tıpkı işletmeler gibi, iş değerlemesine ilişkin görüşleri farklı bulunmaktadır. İş değerlendirme uygulamasının yerindeliği (isabeti) her ne kadar gerek gözetim dışı gerek yönetsel (idarî) düzeylerde artmışsa da, henüz programın ilkelerini kabul etmemiş, sonuçlar hakkında hâlâ şüpheli ve bu tekniğin kullanılma olanağını reddetmiş, ya da ciddiye almamış işletmeler vardır. Öte yandan, böyle bir uygulamayı, düşüncelerinde sakladıkları

---

(\*) Çeviri yazarın *Job Evaluation* isimli kitabının üçüncü bölümünü *The Role of Organized Labor in Job Evaluation* - kapsamaktadır. s. 27 - 38., McGraw - Hill 1955.

birçok güzel şeyi gerçekleştirip, şimdiye kadar plânlarda kesin olarak «aldanmamış» durumları ile yürekten desteklemiş işletmeler de bulunmaktadır. Eğer işletmenin fikri böyle yürekten destek ve karşıcılık (muhalefet) arasında yaygın bulunmaktaysa, örgütlenmiş işgücünün de aynı durumda bulunmasında bir tuhaflık olmayacaktır.

Bununla beraber işletme etkili bir programa sahip olduğu, yürürlüğe koyduğu veya koymayı tasarladığı zaman, örgütlenmiş işgücünün desteği önemli olmaktadır. İşgücünün aktif veya pasif direnmesi, planın etkinliğinde, korunmasında ve devamlı işleyişinde, bizzat kendisinin yürürlüğe konmasındaki kadar ciddi güçlükler doğurur. İşletme çoğu zaman, istenen desteği kazanmak için kesin adımlar atmalıdır. Sendikalar pek seyrek, böyle bir uygulama sistemi fikrini oluştururlar veya ona hemen, içten destek sağlarlar. Amaç için düzenlenen dürüst, samimi, sağlam genyöntemlerle (prosedürlerle) genel olarak, bunun aranıp, sağlanması gerekir. Hatta sonra, başarıya erişilemiyebilir, yahut plan kendisini benimsetene ve başlangıçta etkili olmuş korkular, şüpheler yatıştırılana kadar geciktirilebilir. Bu sorunla uğraşmak zorunda kalacak bir işletme, sendikaların iş değerlendirme plânlarına yönelttiği eleştirmeleri ve bunların söz konusu plânlar üzerindeki etkisini dikkate almak zorundadır.

## İŞ DEĞERLEME PROGRAMLARININ ELEŞTİRMELERİ

Sendikaların iş değerlendirme programlarına yaptığı eleştirmeler, şiddet derecesine ve türüne göre değişmektedir. Bazısı, diğerleri çok uzun bir yakınma (şikâyet) listesi getirirken, hoşnutsuzluklarının anlatımını bir veya iki noktada toplamaktadır. Bazılarının ise, başkaları kendilerinininkini çok daha telâssüz tanımlarken, programlara karşı zorla topladıkları belli yakınmalara ilişkin olarak kendilerini oldukça güçlü hissettikleri görülmektedir. Yakınmaları kapsayan çok tipik alanların bazıları aşağıda tartışılmaktadır:

1) İş değerlemesine yöneltilen yakınmalardan birisi, programın kuramı (teorisi) veya temelini meydana getiren ilkedeki kusurdur. Bu çıkış, işlerin, işçiler dikkatle alınmaksızın görevlerinin, sorumlularının, iş gereklerinin analiz ve derecelenmesi ile değerlendirilmesi ilkesine karşıdır. Yakınmanın temeli, işçinin işi büyük bir alanda gördüğü ve iş için değerini, bu gerçek açısından belirlenmesi

gerektiğidir. Bu fikirden çıkan sonuç, işçilerden çok iş fonksiyonlarının ücretlerin başta gelen ölçütleri olması durumunda, işgücü pazarındaki arz ve talep güçlerine gerekli eylem özgürlüğünün tanınmamasıdır. Bununla ilgili başka noktalar, iş fonksiyonlarının belirlenmiş ücretlerin, en az geçim düzeyi faktörlerini veya görevlilerin giderleri düşük tutmaya ve daha büyük kazançların sağlanmasına doğru yaptığı katkıları dikkate almaması üzerinde toplanmaktadır.

Böyle bir eleştirmenin çözümlemesi (analizi), onun geçerliğine karşı duran belli kanıtları (deliller) açığa vurmaktadır. Bir kere, iş değerlemesi işler için ücretleri belirlemez. O, görevler, sorumluluklar ve işgörmeye gereklerine dayanan iş serilerinin öneminin görelili (nispî) sırasını, bu etmenlerin (faktörlerin) dizgeli (sistemli) düzenli şekilde analizi, tanımı ve değerlemesi ile belirler. Bu sıra belirlendikten sonra, işler fiyatlanır. İş değerlemesi, kurulan düzene, çoğun (ekseriya) başka sistemlerde noksan olan sağlam ve savunulabilen bir temel sağlar. İşçinin, gözetim niteliği bulunmayan işlerin değerlemesinde dikkate alınmayışının ve bunların sendikaların ilgilendiği işler olmasının başlıca nedeni, böyle işlerin genellikle, türüne has olarak işçilerin görevlerine göre tanımlanması ve burada işçinin etkisinin zayıf kalmasıdır. İnsan iş yaratmaya eğilimli değildir; onun fonksiyonu, meydana getirilmiş olanı yerine getirmektir. İş değerlemesi sürecinde (ameliyesinde) bulunan bir işde çalışan işçiyi ele alırken düşülen başlıca yanlışlık, onun çok fazla veya çok az iş gereklerine sahip olabilmesidir, öyle ki, iş kavramına onun yüzünden şu veya bu yolda başka anlam verilir. Eğer iş, yeterli başarı için yalnız lise öğrenimine ihtiyaç gösteriyorsa gerçek olan, yüksek öğrenimi bulunan işçinin işin gereğini değiştirmeyeceğidir. Öte yandan diğer bir gerçek de, sadece birkaç yıl resmî öğrenimi olan işçinin işin değerini düşürmesine izin verilmeyeceğidir. Bu durumlar, işdeki işçinin değerlemesine girer ki, bu - liyakat değerlemesi veya işgören değerinin takdir - denen ayrı bir kavram ve genyöntemi (prosedürü) ilgilendirir. Alt basamak görevlilerinin iş değerlemesinde iş ve işçi ayırımı, işin önemine göre derece sırasını doğru belirlemede (tayin etmede) temeldir. Bu, fiyatlama fonksiyonu başladığı zaman işçinin çok önemli bir sıfatı tekrar elde etmeyeceği demek değildir. O bunu sağlar ve böyle yapması da gereklidir.

Fiyatlama (ücretleme) fonksiyonunda atılacak adımlardan il-

ki, ücret incelemesini yapmaktır. «Cari ücretler» rekabete dayanan işgücü piyasasında arz, talep güçlerini ve en az geçim düzeyi yönsemelerini (trendlerini) açıklıkla yansıtır. Ücret incelemesinin temel amaçlarından birisi, işletmenin ücret ıskalasının saptanmasında (tesbitinde) irdelenebilecek bu gerçekleri bulmaktır.

Ücret yapısında, işçilerin giderleri düşürme ve kârları arttırmaya doğru yaptıkları katkı gözden uzak tutulamaz. Bir işletmenin ödemeye gücünün yetebildiği temel ücretler, öncelikle onun ekonomik durumuna göre belirlenir. Kârlar iyi değilse, ücretler en az geçim düzeyi rakamları ile arz ve talep rekabetinin olmalarını gerekli saydıkları durumlarına bakılmaksızın düşük tutulacaktır.

Doyurucu (tatminkâr) bir ücret yapısı aynı zamanda işçiye bireysel başarısına göre ödemedede bulunmayı da olurlu kılar. Bu, nitelikli işçinin niteliği olmayandan daha çok ücret almasını sağlıyabilen ücret sınıflarının meydana getirilmesi ile gerçekleştirilir. Sınıflar sırayla işgücü rekabet piyasasını, en az geçim düzeyi yönsemelerini ve işçilerin kâr sağlamadaki bütün katkısını yansıtan temel trend eğrisine göre düzenlenir. Ücretlemede bu yaklaşımla (tetkik tarzıyla) işlerin ücretleri ile görevlerin tam bir çizgide olmalarına karşı konur ve sonuçtaki (nihai) ücret hem iş, hem de işdeki işçi düşüncesine göre belirlenir.

2) İşlerin değerlendirilmesi için kullanılan yöntemler çok kece eleştirmelere hedef olmakta, bunların en büyük kısmı da puan ve faktör mukayese metotlarına yöneltilmektedir. Bu iki yöntem her türlü hile sokulmuştur. Gerçekte şikâyetin, sistemlerin çapraşıklığına ve çoğun onları anlamakta işçilerin uğradığı güçlüğü yöneldiği görülür. Sistemlerle ilgili diğer bir eleştirme konusu, onları uygulayanların «bilimsel» oldukları savında (iddiasında) bulunmalarıdır. Üçüncü bir kınama da, sistemler hakkında en çok bilgisi olanların bile bir iş serisinin değerlemesinde, hangisinin daha iyi uygulanacağı konusunda fikir birliğine varamamalarıdır.

Puan ve faktör mukayese yöntemlerini, kuruluşlarındaki belli evreler (safhalar) nedeniyle anlamak oldukça güçtür. Bununla beraber, işletmenin bu yöntemleri işçileri şaşırtmak için kullandığı suçlaması haksızdır. Söz konusu yöntemler dizgelidir (sistematik) ve mantıklı açıklamaları vardır. Bir işletmenin eylemlerinin birçok evreleri karışıktır, fakat onları tam olarak açıklamada bir çaba

gösterilirse, anlaşılabilirler. Eğer işletmeler gerekli çabayı göstermezlerse, kusur genyöntemde olur, sistemlerin kendisinde değil.

İş değerlendirme programları bilimsel değillerdir ve onları bu sıfatla sınıflamak yanlışır. Bu alandaki literatürde tekrar tekrar bu nokta üzerinde durulur. Aslında onlar iş serilerinin önemine ilişkin doğru bir düzenin tayininde dizgeli yaklaşımlardır. Uygulamaları göstermiştir ki, belirlenmiş hareket tarzlarını izleyen bir işletme, en iyi yetişmiş personelinin toplu kararına dayandırdığı düzenli genyöntemleri, taraf tutucu ve haksız olarak devamlı hatalara yol açan rastgele yöntemlerin, dağınık düşüncenin ve acele kararların yerine koymaktadır. Söz konusu programlar yetkin (mükemmel) değildirler, insan takdirinin kaçınılmaz yanlışlıklarının etkisi altındadırlar. Onların kullanılmalarındaki fayda, böyle yanlışlıkların sayısını azaltmalarındadır.

Şurası bir gerçek ki, belli yöntemlerin (metotların) diğerlerine üstünlüğünü tanıtlayacak (ispatlayacak) hiçbir özel formül bulunamaz. Puan yönteminin, faktör - mukayese yönteminden üstün oluşunu veya aksini gösteren özel bir kanıt yoktur. Bununla beraber özel bir probleme çoğun eşit güçte jki yahut daha fazla iyi çözüm vardır ve herhangi bir çözümle ilgili olarak tam görüş birliğine varılamaması onu geçersiz kılmaz ya da uygulanmasından doğan sonuçları daha verimli yapmaz. Oldukça sayıları fazla, nisbeten zor ve çarpışık işlerin değerlemesinde, kantitatif yöntemlerden birinin çok daha uygun olduğu şeklinde aşağı yukarı genel bir anlaşma vardır. Öte yandan, kantitatif olmayan bir yöntem de, küçük sayıda, oldukça basit ve kolay işlerin değerlemesinde, kantitatif sistemlerin gerektirdiği zaman, çaba ve para harcaması olmadan kullanılabilir.

3) Örgütlenmiş işgücü iş değerlemesi plânlarını çok fazla insan takdirine, dolayısı ile onları yürürlüğe koyup devam ettirenlerin taraf tutuculuğu ve haksız kararlarına konu olduğu için de eleştirmiştir.

İş değerlendirme plânları, insan takdirine ve taraf tutuculuk ile haksız kararlara konu olur, ancak iş değerinin tayinine yöneltilmiş başka her plân böyledir. Fark, problemin bilinmesi ve kararlara, etraflı muhakemeye, işlerin değişmez, aynı şekilde değerinin ölçülebilmesine aykırı bir standarda temel olan belli hususların meydana getirdiği etkileri gerektirdiği kadar küçültmek için ittifakla

kabul edilmiş, dizgeli bir yaklaşımın iş değerlemesinde yapılmasıdır.

4) İş değerlendirme programlarını yürürlüğe koyup, yönetmede kullanılan metotlar da eleştirilmiştir. Savlar (iddialar), bu gibi programların kapalı kapılar ardında meydana getirildiği ve sendikalara bilgi vermekten kaçınıldığı şeklinde olmuştur. Ayrıca, kullanılan yöntemlerin sonuçların doğruluğuna bakılmaksızın idarenin isteğine cevap verecek yöntemler olduğu suçlaması yapılmıştır. Şikâyet konusu olan diğer durum, bir kere saptandımı artık sıkı sıkıya bağlanılan yönetim ve kontrol politikalarıdır.

Ne yazık ki bazı işletmeler, sonuçları kadar güdeleri (saikleri) hakkında da duraksama (tereddüt) ve şüpheye yol açacak şekilde, plânlarını kapalı kapılar ardında yapıp uygulamışlardır. Hem örgütlenmemiş, hem de örgütlenmiş işgücü bu geniyönteme tanık olmuşlar ve aynı tepkiyi göstermişlerdir. Bunun için hiçbir bahane bulunamaz ya da bulunmaması gerekir. Ciddi bir hatadır. İşletmenin bütün basamaklarındaki grupların tamamının paydaşlığı (iştiraki), inanç aşılama ve eğitimleri için, yürürlüğe koyma aşamalarının tüm tanımları ile lüzumlu öğütlemeler (tavsiyeler) yapılmış olmalıdır. Neyse ki, birçok işletmeler bu gerekleri yerine getirmektedir ve şüphesiz daha çok istenileni, gelecekte de buna devam etmeleridir. Bu yapılan kadar, örgütlü ya da örgütsüz işgücünden gelen böyle eleştirmeler haklı görülebilir.

Eğer, özellikle bir işletmenin değerlendirme sisteminini, işçilerin zararına fakat kendi çıkarına göre ayarladığı sabit olursa, ikinci eleştirmenin doğruluğu yokumsanamaz (inkâr edilemez). Mafih, işletmelerin ekserisi plânları yürürlüğe koymak için gerekli zaman, çaba ve parayı böyle çirkin bir amaçla harcamamaktadırlar. Maliyeti iş değerlemesinden daha düşük olacak yolların bulunması umulabilir. İşletmelerin büyük çoğunluğu, iş değerlemesini başlıca tek bir amaçla, o da işçilere hizmetlerinin değerine göre ödeme yapmada dürüst, güvenilir ve dizgeli bir yaklaşım sağlamak için üzerlerine almaktadırlar.

Yönetim ve kontrol politikaları esasen, işleyiş problemleri ile görevli muhtelif personel kesiminde kararlı, tek tip bir uygulamayı olurlu kılmak için saptanır. Onlar kayırcılık, fark gözetme, aşırı ve noksan tutuculuk (muhafazakârlık) ile gösterdiği artışların

tipi, miktarı, oluş sıklığı ve zamanına göre düşülen çelişikler gibi sakıncalı durumların ortadan kaldırılmasında bir vasıta olarak hizmet görürler. Bu gibi politikaları saptamada ve onlara bağlanmadaki başarısızlık, yolsuzluğa cesaret kazandırır. Örgütlü ve örgütsüz grupların her ikisi de haksızlıklardan nefret ederler ve zaten iyi bir idare de böyle yapar. Bunlardan kaçınmak için bilinen en iyi yöntem, kararlı, âdil politikalar meydana getirmek ve ayırık (müstesna) durumlar dışında onlara bağlanmaktır. Ayrıcalığa (istisnaya) ihtiyaç gösteren durumlar da olağan hale gelip, çok sayıda oluşursa politikaların ayarlanması gerekir. Gerçek, saptanan politikaların katı, sert oldukları ve hiçbir ayrıcalığın yapılamayacağı anlamını taşımamaları yanında, bizzat kendilerinin de değiştirilemez demek olmadıklarıdır. Anlatılmak istenen şey, atılan adımların haksızlıkları azaltmak için olduğudur. Eğer istisnalar her zaman yapılır, işçi de kendi ücretine, yakındığı durumun haklılığına bakmaksızın itiraz ederse, karışıklıklar başgösterecektir. Bir işçi, yararına yapılmış değişiklikten hoşnut kalabilir, fakat diğer yüzlercesi haksızlıktan zarar görebilir. Meydana gelen moral bozukluğu, işletmeye olduğu kadar sendikaya da zararlı olabilir, çünkü husumetin idare - işgören ilişkilerinden sendika münasebetlerine geçmesi beklenebilir. Bundan dolayı ücretler, gereği gibi ve kararlı olarak kontrol edilip, idare edildiği zaman bundan hem işletme hem de sendika yararlanacaktır.

5) İş değerlemesine karşı çok yaygın ve güçlü olarak dile getirilen şikâyetlerden biri de, onun toplu sözleşme sürecini tehlikeye soktuğu ve onun yerini tutması için öne sürüldüğü inancından çıkmaktadır.

İş değerlemesi aslında ne toplu sözleşmeyi tehlikeye sokacak, ne de sendika - işletme ilişkilerinin bulunduğu işletmelerde onun yerine önerilecektir. Rolü, toplu sözleşme masasında her iki tarafa da düzenli olarak sıraya konmuş gerçekleri ve rakamları sağlamaktır. İyi iş tanımları halinde yazılmış doğru iş gerçekleri, görev basamaklarındaki, sorumluluklardaki ayrımları ve tartışmalı iş gereklerini göstermede esas olma bakımından hizmet görürler. Bu işlerin, dikkatli bir değerlendirme ile belirlenen önem derecelerine ilişkin sırası, sonuçtaki (nihai) ücretlerin saptanmasında irdelenecek (mütalâa edilecek) iş farklılıklarını, işletme ve sendikanın her ikisine de gösterir. Doğru işgören sınıflamaları, her bir işdeki işçilerin sayısını ve bütün bordro giderlerinin tayininde dikkate alınması ge-

rekecek istatistikleri ortaya koyar. Ücret incelemelerinden sağlanan veriler, mahalli ve endüstri dalındaki diğer işletmelerce genellikle uyulan ücret modelini gösterir. İncelemenin ve işletme ücretlerinin karşılaştırmalı grafikleri, cari ilişkileri aydınlatır, özel tartışma ve kararı gerektiren alanları belirtir. Önerilen idare ve kontrol politikaları, işletmenin görevlileri ve sendikanın üyeleri olarak işçiler için çok önemli bulunan adaletin sağlanmasına değgin yolları göstermektedir. Bu gibi gerçekler ve bilgi, görüşmelerde, yerlerine kullanılacak genel verilerden daha sağlam bir zemin hazırlar.

### **ELEŞTİRMELERİN İŞ DEĞERLEMESİNE ETKİSİ**

Bu gibi eleştirmelerin iş değerlendirme programı üzerinde çok ciddi bir etkisi olabilir. Bazı durumlarda, işletme tarafından önerilmiş plânlar, sendikadan karşılık (muhalefet) gördüklerinden, fikir daha başlangıçta bırakılmıştır. Eğer program yürürlüğe konursa bu tür eleştirmeler, giderilmelerine kadar onu baltalayabilir ya da adaletle yürütülüp, devamını çok güçleştirirler ki, böylece plân günlünc bir hal alır.

İster sağlam bir fikir bırakılmış, plân baltalanmış olsun, ister saçma bir program ortaya konsun, nihayet sonuç başarısızlıktır. Her ne kadar birinci durum ciddi ise de, son ikisi çok daha ağırdır. Çünkü bir şeyde başarısızlık oldumu, onu tekrar meydana getirmek yahut bu kötü damgadan kurtulmak çok zordur. Böyle bir çöküşü önlemek için akla uygun her çabanın gösterilmesi gerekecektir.

### **KABULÜN SAĞLANMASINDA YARDIMCI OLAN YÖNTEMLER**

Örgütlenmiş işgücünün iş değerlendirme programları için destek ve kabulünün sağlanmasında türlü yöntemler kullanılmıştır. Bir grupta başarılı olan metotlar, diğerlerinde başarısız olabilmektedir. Bazı durumlarda sendikanın karşılığı o kadar güçlü olmuştur ki, hiçbir yöntem işe yaramamıştır. Bir kısım karşılık, iş değerlemesine aslında bu sıfatla yapılmamış, sadece işletmeden gelen herhangi bir önermeye karşı yerleşmiş bulunan husumetten doğmuştur. İş değerlendirme programları böyle durumlarda, bu husumetin dile getirilmesine karşı bir yanma (ihtirak) noktası olmuştur. Sendika-işletme ilişkileri bu derece kötüleştiği zaman, herhangi bir tip plân



için istenebilecek geniş işbirliğinden önce, husumet nedenlerinin giderilmesi zorunludur. Bununla beraber, eğer başlıca muhalefet iş değerlemesine karşı yapıyorsa, birçok durumlarda kabulün sağlanmasına yardım edecek bazı özel şeyler yapılabilir.

1 — En etkili yöntemlerden birisi, işbirliği için fikrin başlangıcından, yürürlük ve devam ettirme evrelerinin sonuna kadar hazırlıklı bulunmaktır. Sendikanın paydaşlığı (participation), işgörenlerin (employees) öğütleyici paydaşlığında benimsenmiş nedenlerden dolayı istenebilir. «işgörenler» terimi tabiatıyla her ne zaman paydaşlık söz konusu edilse, örgütlenmiş grupların üyelerini kapsamaktadır. Anlayış ve işbirliği en iyi şekilde, plânla ilgili olanların itibar edilen görüşleri olduğu, plânın meydana getirilmesine yardım etme fırsatını buldukları ve onlara, onun kendi plânları olduğu hissettirildiği zaman sağlanır. Bu özellikle iş değerlemesinde doğrudur çünkü o. insanın işinde kazandığı ücret gibi, işletmenin en büyük sorunlarından biriyle ilgili bulunmaktadır. İş değerlemesinde paydaşlığı önemli kılan başka bir etmen, plânın meydana gelmesindeki belli evrelerin nisbeten teknik olmalarındadır. Bu evrelerin açıklanması çoğun kâfi gelmiyecektir. Evrelere bizzat katılma, onları anlamada tek çıkar yol olabilir.

Paydaşlık için önerilmiş şekillerden bazıları şunlardır :

- a. Bir sendika temsilcisinin danışma komitesine alma
- b. İşgörenlerden iş gerçeklerini sağlama
- c. Dikkatle gözden geçirilmiş ve işgörenler ile onların sendika temsilcileri tarafından onaylanmış iş tanımlarının olması
- d. İşlerin edimli (fiili) değerlemesine, gerçekleştirme (tahkik) ve sınıflamasına sendika temsilcilerinin katılması
- e. İşgörenlerin sınıflamasında sendika temsilcilerinin yardımı
- f. Ücret incelemelerinde elde edilmiş verilerin cetvel haline koyulması ve özetlenmesinde sendika temsilcilerinin yardımcı olması
- g. İşletmenin ücreti ile ücret incelemelerinin grafiğinin çıkarılmasında sendika temsilcilerini çalıştırma
- h. Sendika temsilcilerinin idare ve kontrol politikalarına ilişkin tavsiyeleri

Her ne kadar sendika üyelerinin belli şeyleri yapmada teknik eğitimleri olmayabilirse de, buna ihtiyaç duyulmayan alanlarda çalışmalara katılabilirler ve böylece teknik evreler kendilerine açıklandığı zaman daha iyi anlamaları mümkün olur. Sendika temsilcilerinin söz konusu edilen aşamaların herbirinde payları bulunursa, onları şüpheye düşürecek çok az şey kalır.

Mevcut uygulamada bir takım plânlar, yukarıda belirtilen hususlar karşısında oluşturulmuş ve işletme ile sendikanın ortak desteğini görmüştür. Ne yazık ki, bazı hallerde sendikaların paydaşlığı istenmiş fakat onlar böyle bir şeyi yapmayı reddetmişlerdir. Diğer bazı durumlarda ise, işletme onların böyle bir şey yapmalarına izin vermemiştir. Paydaşlığı çok kereler sendikalar reddetmişlerdir çünkü, alt basamaktaki işgörenlerin, kendi önderleri ile işletmenin temsilcileri arasında başlayacak sıkı işbirliğinden kaygılanabilmeleri olasılığından (ihtimalinden) korkmuşlardır. Bazı hallerde önderler, alt basamaktaki kendi üyelerine karşı programın herhangi bir sorumluluğunu üzerlerine almak istememişler, ona ancak, üyelerine göre kabul edilebilen ya da edilemeyen işletmenin programı olarak itibar etmeyi yeğ tutmuşlardır. Aynı zamanda onlar bunu, iş değerlemesi fikrine veya işletme ile işbirliğine yahut ta her ikisine karşı, aslında besledikleri husumet yüzünden de reddetmişlerdir. Öte yandan işletmeler, sendikanın çalışmalara katılmasına izin vermeyi, görülen fonksiyonların sendikaların eylem alanı içine girmediği kanısı, böyle kapsamı geniş paydaşlığın işi yavaşlatacağı korkusu, sendika temsilcilerinin eğitim, görgü (tecrübe) yönünden noksan oldukları sanısı ve sendikalara karşı taşıdıkları düşmanlık duygusu gibi nedenlerle kabul etmemişlerdir.

2 — Sendika esas olarak işbirliği yapmayı reddederse, tamamlanmış bulunan plân hazırlanırken yüklenilen (deruhte edilen) ve geçilen bütün aşamaların tam, ayrıntılı açıklaması yapılarak, kabulü sağlanabilir. İşletme ve sendika arasındaki ilişkiler uyumlu (ahenkli) ise bu açıklama, sendikanın kabulünü çalışmalara katılmadığı halde sağlayabilir çünkü, taraflardan her biri diğerini saydığı ve bir kere önerilen şeyin haklılığını bildiği için işbirliğine istekli olmaktadır. Sendika ne yapıldığını, nasıl yapıldığını, niçin yapıldığını ve eğer plâna karar vermeye herhangi haklı bir dayanak varsa, ulaşılan sonuçların ne olduğunu bilmek ister.

Programı yürürlüğe koyma çalışmalarına katılmayı veya onun-

la doğrudan herhangi ilişkisi olmayı reddetmiş bir takım sendikalar, programın ve meydana getirilişinin tam açıklamasının, kendi kabul ya da redlerine esas olması fikri ile birlikte, onu tekrar inceleme hakkını istemişlerdir. Birçok hallerde bu durum, kabulü sağlamış, bazılarında ise sendika, kullanılan yöntemlerde, sonuçlarında veya her ikisinde hemfikir olmadığından redde yol açmıştır.

Her ne kadar paydaşlık, anlayışın ve kabulün sağlanması için çok etkili bir genyöntem ise de, tekrar inceleme, birçok sendikalar doğrudan paydaşlığı tercih etmediklerinden daha fazla benimsenmiştir.

3 — Haberleşme amaçları için kullanılan türlü araçlarla, sık sık ve yeterli şekilde yapılan duyurum, iş değerlemesi fikrini açığa vurmaya ve yapılmakta olan işler hakkında sendika mensuplarının bilgili kılınmasına ilişkin başka bir yol olmaktadır. Bir işletmede işgücünün kısmen bile olsa örgütlenmesi halinde, duyurum düzeyini daima örgütlenmiş ve örgütlenmemiş işgören gruplarının her ikisine de yöneltmesi gerekecektir. Eğer iki grupun da türsel (spesifik) sorunları veya duraksamaları (tereddütleri) bilinebilirse, onları karşılama ya da çözümlerinin bulunmasında özellikle dikkat gösterilecektir.

4 — Sendika üyeleri, önderleri veya her ikisi ile birlikte yapılan grup toplantıları ve bireysel konferanslar, program son şekliyle kabule sunulduğu zaman işbirliği ve kabulün sağlanmasına yardım edebilir. Sendikalar işbirliğini istemedikleri ve sonuçtaki programı kabul ya da red hakkını korumakta oldukları zaman, yapılanlar hakkında bilgili kılınmaları için onlarla çoğun, toplanmak mümkündür. Bu usulle sendika herhangi bir şeye bağlanmaz, fakat meydana gelen durumu bilmelerine imkân verilerek, nihai şekli basitleştirebilir çünkü, neticede yapılacak çok fazla bir şey kalmaz. Bununla beraber, bazı gruplar veya fertler, böyle amaçlarla toplanmayı reddedecek ve kesin sonuca kadar hiçbir ilişkiyi istemeyecektir.

### SÖZLEŞMELİ İLİŞKİLER

Sendika ve işletme arasındaki sözleşmeye dayanan anlaşmalar, ayrıntılı (teferruath) iş değerlendirme programını bileştirebilir (tereküb edebilir), sadece idare ve kontrol politikaları gibi türsel hususları kapsayabilir ya da ondan doğrudan doğruya bahsetmeyebi-

lır. Bazı sözleşmeler, programın birlikte meydana getirileceğini veya getirilmiş olduğunu belirlemeye kadar gider.

Program birlikte yapıldığı, müzakere esasını teşkil ettiği ve eylem plânı olarak kabul edildiği zaman, onu sözleşme şeklinde resmileştirme, toplu pazarlık genyönteminde kazanmış olduğu önem derecesi nedeniyle mantıklı görünür. Öte yandan, iki taraftan biri veya her ikisi, sözleşmenin süresini sınırlandırmak ve tüm kapsamı bakımından politika yönergelerine bağlı kalmak için, yalnızca temel işleme kurallarını sözleşme içine almayı yeğ tutabilirler. Sözleşmeler, sendika ve işletmeye ücret tayini ve işlaresi sorunlarında, iş değerlendirme kayıtlarında görülen genyöntem ve kurallarla yol gösterileceğini sadece belirtir. Bazı durumlarda gerçeklik (realite), anlaşmanın herhangi bir kısmında rol oynamış iş değerlemesine, sözleşmede önem verilmeyişidir.

Büyük bir metal fabrikası ile onun sendikası arasında yapılmış sözleşmenin iş değerlemesine ilişkin kısmı, aşağıya aynen alınmıştır:

## «2. Bölüm — İş Değerlemesi»

« (a) İş tanımları ve iş değerleri hem teşvikli hem teşviksiz işler için hazırlanmıştır, şimdiki bütün işlerde yürürlükte dirler ve değişmedikçe bu bölümdeki şartlar altında yürürlükte kalacaklardır.

İşler, hazırlanmış olan İş Değerleme Plânları kullanılarak işletme tarafından değerlendirilecektir. Şartlar bu gibi faaliyete elverdiği zaman, yeni iş sınıflamaları yapacak veya işlere ya da iş tanımlarına ekleme ve çıkarmada bulunacaktır. Yeni işler konulduğu veya mevcut işlerde değişiklikler ya da eklemeler yapıldığı zaman, yeni iş tanımları, hazırlanmış İş Değerleme Plânları gereğince, işletme tarafından düzenlenip, değerlendirilecektir...

(c) Bu bölüm uyarınca her ne zaman yeni veya değişik işler konulursa, aşağıdaki prosedür izlenecektir:

1) İşletme, iş gereklerinin tamamını öğrenmek için lüzumlu zaman ile beraber mahiyeti belirtilen işin, başlıca fonksiyonlarını tanımlamada önemli sayılan genel ayrıntılarıyla bir iş tanımı ha-

zırlayacaktır. İş değerleme plânlarının uygulanması ile işletme iş göre bir ücret derecesi tayin edecektir. İş tanımları, mahiyeti belirtilen işin başlıca fonksiyonlarını tanımlamak için lüzumlu sayılan genel ayrıntıları yansıtır ve işin tabiatında mevcut bulunabilen bütün çalışma gereklerinin ayrıntılı bir tanımı olarak düşünülemez. Bir veya daha fazla işde çalışmanın asıl fonksiyonlarının tanımı, başka iş tanımının hükmü altındaki asıl görevleri, başarıma gereklerine bağlı çalışmanın tahditinde kullanılmıyacaktır.

2) Yeni ya da değişik iş ve ücret (birleştirilmiş işler hariç...) bu iş ile ücretin açıklamasını yapma ve tesisi hakkında anlaşmaya varma amacıyla Tetkik Komitesinin reyine bırakılacaktır. İşletme böyle zamanlarda, sendika temsilcilerinin, ücretin nasıl oluşturulduğunu ve tayin edildiğini anlayabilmelerinde ihtiyaç duyulacak bir açıklamayı, yeni ücretin oluşumu ve tayinine göre yapacak, önerilen ücretle ilgili olarak sendika temsilcilerinin dinlenilmesine imkân verecektir.

3) Eğer Tetkik Komitesinin yeni yahut değişik iş ve/veya ücret üzerinde fikir birliğine varması mümkün olmazsa, işletme yeni yahut değişik iş veya ücreti işleme koyabilir (birleştirilmiş işler hariç...). İşletme yeni ya da değişik iş ve ücreti işleme koyarsa Sendika, İşletmenin yaptığı değerlemeye ilişkin uyuşmazlığını, Madde XI, Uyuşmazlık Prosedürü, Bölüm 1 (d) uyarınca tahkime götürebilir. Tetkik Komitesinin imzalanmış tutanakları, tahkim için dosya tanzim etme amacıyla, uyuşmazlık prosedürünün Üçüncü Kademesi tutanakları ile aynı şekilde mütalâa edilecektir.

(d) İmalât bölümündeki iş tanımları ve bütün iş sınıflamalarının muhteviyatı hakkındaki tamamlayıcı malûmat, Fabrika Müdürü ve Personel Bölümünün bürolarında dosyalanacaktır.

(e) Tetkik Komitesi:

1) Tetkik Komitesi iki işletme, iki sendika temsilcisinden kuruludur.

2) Toplantılar haftada bir kere veya Gündem gerekli kılırsa daha sık düzenlenecektir.

3) Bu Maddenin 2. Bölümü ve X. Maddenin - Kıdem-, 5. Bölümü uyarınca işletme tarafından önerilen iş ve kıdem birimini incelemek Tetkik Komitesinin görevidir. Eğer onay sağlanmazsa, iş

ve kıdem birimi bu Maddenin 2. Bölümü ile X. Maddenin - Kıdem-, 5. Bölümü uyarınca geçerli olacaktır.

4) X. Maddenin - Kıdem-, 11. Bölüm uyarınca bütün işleri cinsine göre ayırmak Tetkik Komitesinin görevidir. Bu Anlaşmanın devamı süresince ilâve olan işler aynı şekilde ayrılabilir.

5) Sendika bir işi, Tetkik Komitesinin görüşüne sunmak hakkına sahip olacaktır. Komitede anlaşmaya varılmadığı takdirde, durum bu Bölümün (c) bendindeki şartla tahkime götürülebilir.

6) Sendika temsilcilerine, normal sekiz saatlik iş günü sırasında, sadece önceden tesbit edilmiş zaman kaybı için ödemele bulunulacaktır. Ödeme XI. Maddenin, 10. Bölümünün (d) bendi uyarınca yapılacaktır.»

Buna dayanarak, toplu sözleşme yapma yetkisi olan her sendikanın en iyi durumu düşünmesi ve bir karara varması gerekecektir. Sözleşmenin şartlarını yerine getirmekle tüm kapsamın meseleleri aydınlatacağı sonucuna ulaşırsa, bütün programın sözleşmeye alınması gerekecektir. Bununla beraber yalnızca belirli alanların herhangi bir zorluğu veya anlamakta güçlüğüne yol açacağı bekleniyorsa, sadece onlar sözleşmeye dahil edilebilir. Eğer sözleşmede iki taraftan biri, iş değerlemesine ilişkin bir ifadeyi sözleşmenin dışında tutmayı tercih ederse, genellikle böyle bir ayırmanın yapılması gerekir.

## SONUÇLAR

Örgütlenmiş işgücünün iş değerlemesindeki rolü, bu fikri ileriye götürme ve uygulama ile devamının bütün evrelerine katılmaktan, paydaşlığı reddetme ve programı kabul etme yahut etmeme hakkını koruma, ya da fikri tamamen çürütmeye kadar değişik şekillere girmektedir. Eleştirmenin muhtelif türleri ve dereceleri, böyle plânlara karşı çok ağır olmasa bile nisbeten zararlı şekilde ayarlanmıştır. Mamafih, bu gibi engellere rağmen, tamamen veya kısmen sendikalaştırılan işletmelerde birçok iş değerlendirme plânları bulunmaktadır. Plânların bazıları çok başarılı bir şekilde yürütülmekte, diğerlerinde güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bununla beraber iş değerlemesi, işgücünün hem örgütlenmiş hem örgütlenmemiş olduğu fabrikalarda nisbeten iyi tutunmuş görünmektedir. İş-

İletmeler ve sendikalar birbirleriyle olan ilişkilerinde olgunlaştıkça ve aynı zamanda iş değerlemesinden sağlanabilen faydalar değerlendirildikçe, söz konusu plânlar muhtemelen daha çok geliştirilecektir. Böyle plânlar karşılıklı güvenin temeli olarak hizmet görebildiği ve taraflarca iyi niyetle kabul edildiği zaman, ihtilâflı noktaları azaltmaya vesile olabilirler. Bu sonuç, gerçeklere dayattırılan iş değerlendirme programlarından ve onların görece iş değerini tayin etmedeki yaklaşımlarının (tetkik tarzı), şimdiki durumda bilinen herhangi bir yöntemden (metottan) aşağı yukarı daha objektif oldukları oluşumundan çıkmaktadır.

Sendikanın görüşünün işletmeninki kadar dikkate alınması ve iki gruptan birini cezalandırmaksızın aralarında uyumu (ahengi) sağlamak için her türlü çabanın gösterilmesi gereklidir. Eğer mümkünse en etkili yöntem, müşterek paydaşlığın sağlanmasıdır. Mümkün değilse, başka iyi bir yöntem, programının herbir evresinin öğretimini ve açıklamasını yapmaktır. Hatta sonuçtaki (nihai) plânda işbirliğini ve kabulü garanti etmese bile. Bununla beraber uzun devrede, eğer haklı ve dürüst bir tutum gösterilirse, muhalif ve tenkitçi davranışlar değiştirilebilir. Örgütlenmiş işgücünün genel kabulü ve gelişmede aktif rol oynaması bir gecede olmayacaktır. Bunlar, birçok hallerde böyle plânları benimsemeyi ağırdan alan işletmeden gelmemiştir. Her ne kadar bazı değerlendirme plânları, aşağı yukarı bir çeyrek asrın üzerinde etkili olmuşlarsa da, en isabetlisi 1940'dan bu tarafa olmuştur. Ayrıca sendikaların da desteklemelerinde ağırdan alacakları beklenir. Mamafih eğer doğru yolda kullanılırsa, iş değerlemesi toplu pazarlıkta etkili ve yardımcı bir vasıta olabilmektedir, ve her iki taraf onun, toplu sözleşmenin yerine geçmesi yahut yerini alan bir vasıta olması için hazırlanmadığını anlamışsa, uygulanmasından kazançlı çıkabilmektedir.