

İŞ DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Selçuk Yalçın

GİRİŞ

Son zamanlarda, modern işletmelerin sevki idaresinde, geniş bir tatbik sahası bulan ve bugün, artık idarecilerin kıymetli bir yardımcı vasıtası haline gelmiş olan İş değerlendirilmesi tekniği, ilk olarak Amerika'da 1915 senelerine doğru Âmme müesseseleri tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bu kullanılışın sebeplerini, bir dereceye kadar, vergi veren vatandaşlara, sivil memurlara ödenen ücret ve maaşların lüzumunun izahında aramak icap eder.

Endüstri sahasında sevki idareciler karar ve hareket tarzlarını gerek hissedarlara ve gerek sendika mümessillerine karşı müdafaa ederlerken, İş değerlendirilmesi sistemini son derece faydalı bulmuşlar ve bu sistemden âzamî istifadeyi sağlamak yolunu tutmuşlardır.

Ticarî sahada da idareciler ücrete taallük eden kararlarında daima iş değerlendirilmesi prensiplerini kullanmışlarsa da, hiçbir vakit, bugün olduğu kadar, bu kararların haklı çıkarılması hususunda mezkûr prensiplere bu kadar kuvvetle ihtiyaç hissetmemişlerdir.

Kumanda mevkiinde bulunan Müdür'lerin şahsî davranışları, eskiden olduğu gibi artık bugün, müessesenin ücret politikasını tâyinde müessir olmamaktadır. Zira uyanık idareciler ücret ve maaş cetvellerini hakiki bilgiler üzerine tanzim etmektedirler. Bu cetvellerdeki münferit bir işçinin mevkii, dikkatli bir iş tahliline ve kendisinin işindeki liyakatine istinat eder.

1920 yıllarında yayılmaya başlıyan İş değerlendirilmesinin ilmi tatbikatı büyük iktisadî kriz senelerinde bir miktar geriledikten sonra, 1935 yılından itibaren ileri fikirli sevki idareciler sâyesinde bir hamle kaydederek yeni bir tatbikat sahası bulmuştur. II nci Dünya harbi esnasında bu tatbikat sahası sür'atle genişlemiş ve gerek âmmenin, gerek sendika liderleriyle işçilerin bu husustaki eğitimi sâyesinde, ücretler hakkındaki düşünce ve fi-

kirler İş değerlendirilmesi mefhumu içinde mütalâa edilmeye başlanmıştır¹.

Doğuşuna, hülâsaten temas ettiğimiz, İş değerlendirilmesi sisteminin tatbikile, işletme sevki idarecileri hangi gâyeleri gütmekte ve bundan ne gibi faydalar elde etmeyi ümit etmektedirler? İş değerlendirilmesinin bir sistem olarak işletmelerce kabul ve tatbiki, malûm olduğu veçhile, daha ziyade dışardan yapılan teşvik ve tazyikler neticesinde kabil olmuştur. Ücretler, umumiyetle işçi ve işveren münasebetlerinin esasını teşkil eder. İşçi maliyetleri ve dolayısıyla rekabet vaziyeti bu münasebetlerin muvaffakiyetine bağlıdır.

İş değerlendirilmesi sisteminin sevki idareciler tarafından hassasiyetle tatbiki, birçok ücret meselelerinin muvaffakiyetle hallinde müessir olmuştur.

İş değerlendirilmesi hakkında muhtelif mütalâalar ileri sürülmüştür. Hattâ bu sahada, ekseriya, birbirine zıt olan fikirler dahî müşahade edilmektedir. Bazı sendikalar ücrete taallük eden meseleleri gayri şahsî bir şekilde ele almayı reddettikleri halde, bir kısım sendika liderleri, İş değerlendirilmesinin, sendika âzalarının ileri sürdükleri ücret farklarına ait sorulara, mantıkî bir cevap teşkil ettiği kanaatini izhar etmektedirler.

İş değerlendirilmesi ile hedef tutulan gâyeler nelerdir? Hiç şüphesiz ücretlere taallük eden idarî meselelerin halli, erişilmesi arzu edilen gâyelerin en mühimini teşkil eder. Biz bu gâyeleri şu şekilde hülâsa edebiliriz² :

- 1 — Yapılan işler arasında, ücret bakımından âdil bir tefrik yapılması,
- 2 — Ücret adaletsizliklerinin tesbitile bunların bertaraf edilmesi,
- 3 — Müessesede istikrarlı bir ücret politikası takip edilmesi,
- 4 — İdarecilerle sendika mümessilleri arasında yapılan müzakere veya toplantılarda, ücretlere ait bellibaşlı mühim meselelerde kullanılabilir, yapılmakta olan işlerle alâkalı bir tasnif metodunun meydana getirilmesi.

[1] BETHEL - ATWATER — SMİTH - STACKMAN : Industrial Organization and Management, New - York, 1945, S. 553/555.

[2] OTIS and LEUKART : Job Evaluation, New - York 1954, S. 12.

- 5 — Müessir bir ücret kontrol vasıtasının tesis edilmesi,
- 6 — Aşağıdaki hususlar hakkında malûmat toplanması :
- İşçilerin seçilmesi,
 - İşçilerin terfii ve nakli,
 - Yeni işçilerin eğitimi,
 - Kazalara karşı korunulması,
 - Çalışma saatlerinin islâhı,
 - İdarî organizasyonun temini,
 - İşin sâdeleştirilmesi.

Hülâsaten temas etmiş olduğumuz bu hedeflere varılması için yapılmakta olan her işin, bir İş değerlendirilmesi metodu ile sistematik bir şekilde ölçülmesi icap eder.

İş değerlendirilmesinin hususî ve umumî olmak üzere iki mânası vardır. Hususî mânası, iş kıymetlendirilmesi veya işin vazifelere göre derecelendirilmesidir. Umumî mânası, modern hatlariyle, bütün ücret ve maaş idaresi sahasının hey'eti umumiyesidir.

MAHİYETİ

İş değerlendirilmesi sistemi neticeye varmak için sevki idareciler tarafından kullanılan yardımcı bir vasıtaadır. Bu vasıtanın iyi veya kötü oluşu mevzubahis olamaz. Ancak bunun kullanılışı ve tatbikattan elde edilen netice muvaffakiyet ölçüsünün kıymetlendirilmesinde âmil olabilir.

İş değerlendirilmesinin tahliline girişmeden evvel «iş» in tam bir tarifini yapmak icap eder. İş denildiği zaman bundan ne kastedilmekte ve ne anlaşılmaktadır, her işin mahiyeti ve hududu nelerdir? Teknik mâna bakımından «iş» ile «vazife» arasında bir tefrik yapmak icap eder.

Vazife (Pozisyon) : Tek bir şahıs tarafından ifa edilen vazifelerle, bu şahsa verilen (tanınan) mes'uliyetlerin hey'eti mecmuasıdır.

İş : İse üç mâna ifade eder :

- Bir vazife, veya
- Aynı işe ait ihtisas, bilgi ve mes'uliyetlerle alâkalı vazifeler grubu, veya

- c) Mahiyet ve işçi talepleri bakımından bir dereceye kadar müsabih olan ve bir vazifeden diğer bir vazifeye nazaran mutaden değişen işçi miktarı tarafından ifa edilen vazife adedi veya vazife gruplarıdır.

Görüldüğü gibi, İş değerlendirilmesinde esas olan vazifelerin derecelendirilmesi, kıymetlendirilmesidir. Bu sistemde şahıslar üzerinde pek durulmamakta ve bunlar mevzubahis olmamaktadır.

TARİFİ

İş değerlendirilmesi, bir müessese veya fabrikadaki her işin ayrı ayrı kıymetlendirilmesini ve bu işler için ödenmesi gereken ücret ve maaşların tesbitini hedef tutar. Burada mevzubahis olan, her işin objektif ölçülerle kıymetlendirilmesidir; herhangi bir işçinin çalışmasını değerlendirmek, bu işçinin liyakatini ölçmek gibi hususlar, iş değerlendirilmesi mevzuu çerçevesine girmemektedir.

Binaenaleyh, İş değerlendirilmesinin tipik tariflerini şu şekilde yapabiliriz : İş değerlendirilmesi, işlerin nisbî kıymetini emniyetle tâyin maksadını güden ve yapılacak takdirlerde, muvazeneli bir ücret strüktürünü baz olarak kullanan bir analiz ve takdir muamelesidir. İş değerlendirilmesi ücretlerin tâyininde esas olan, âdil bir iş baremi tesisine yardım eden bir metoddur. Binaenaleyh, iş değerlendirilmesi, esas ücret miktarlarının nisbî farklarının tâyininde başlangıç noktalarından yalnız birini teşkil eder³.

İş değerlendirilmesi, bir iş hiyerarsisinde, iş durumlarını tesbit için kullanılan bir değerlendirmedir. Değerlendirme maharet, tecrübe ve mes'uliyet gibi gerekli iş şartları için puan tahsisi veya diğer sistematik değerlendirme metodları vasıtasıyla tahakkuk ettirilebilir⁴.

İş değerlendirilmesi, her bir iş veya iş sınıflarındaki emeğin değerini diğer bütün işlere izafeten tâyin etmek için bu iş veya iş sınıflarındaki vazifelerin en esaslı karakteristiklerinin herhangi bir sistem dahilinde derecelendirilmesi, sınıflandırılması ve ölçülmesidir. İlmî değerlendirme, ancak iş kontroluna ait bu zikredilen

[3] International Labour Office : Job Evaluation, Geneva 1960, S. 8. (Netherlands Committee of Experts for Job Evaluation).

[4] International Labour Office : Adı geçen eser, S. 9. (United States Department of Labour).

üç hareketin standardize edilmiş ve gâyelerinin müşterek kontrolü sağlamak olduğu takdirde mümkün olur⁵.

İş değerlendirilmesinin esasını iş tahlili teşkil eder. Birçok işletmelerde ve Amerika'da âmme müesseselerinde iş tasnifi ve kıymetlendirilmesi iş tahlili esasına istinat edilerek yapılmıştır. Muhtelif iş sınıflarına ait tasnif edilmiş bir sistem temini için bütün işlerin tetkik ve mukayesesi yapılmıştır. Bilâhare bu iş tasnifi ücret ve maaşların kontrolünde bir baz olarak bütün müesseselerde kullanılmıştır. Bu tasnif aynı zamanda icap eden terfi ve nakillerin yapılması hususunda da bir baz teşkil etmiş olmaktadır⁶.

Bu tahlil, değerlendirilecek olan işin mufassal bir tarifini ihtiva etmelidir. Bu tahlilin mütehasıs elemanlar tarafından yapılması pratikte çok iyi neticeler tevhit eder.

İş tahlili yalnız iş değerlendirilmesi için değil, aynı zamanda işçilerin seçilmesi, eğitimi, nakil ve terfileri için de bir baz teşkil eder. Binaenaleyh iş değerlendirilmesi için iş tahlilinin gâyet mühim bir tatbikatıdır denilebilir.

İş değerlendirilmesine ait muhtelif sistemler mevcuttur. Tatbiki arzu edilen sistemin tercihinde göz önünde bulundurulması gereken hususlar şu şekilde hülâsa edilebilir :

- 1 — Seçilecek olan sistemin kullanışlı olması,
- 2 — Seçilecek sistemin değerlendirilecek olan işin bünyesine uygun olması,
- 3 — Seçilecek sistemin sevki idarecilerle işçiler tarafından benimsenerek kabul edilmesi,
- 4 — Seçilecek sistemin teknik bakımdan mükemmel olması⁷.

Herhangi bir işin değerlendirilmesine girişilmeden evvel bu işin dikkatli bir tetkike tâbi tutulması ve standardizasyonunun⁸

[5] L. P. ALFORD - J. R. BANGS : Production Handbook, New - York 1957, S. 1105.

[6] DALE YODER : Personnel Management and Industrial Relations, New - York 1948, S. 147.

[7] OTIS and LEUKART : Adı geçen eser, S. 12 - 14.

[8] Standart performanslar ne kadar itina ile hazırlanmış olursa olsun, ancak faaliyetlere ait şartlar aynen bâki kalmadıkça tahakkuk ettirilemezler. Faaliyete ait analizin mahirce yapılmış olması için; alâkalı ameliyenin, işçinin, istihsal merkezinin ve iş muhitindeki şartların nazarı itibare alınması icap eder. Bu tarz bir etüdün yapılmasında diğerleri meyanında bilhassa şu hususlara ehemmiyet verilir :

a) İstihsal merkeziyle bu muhitteki şartların araştırılarak standardize

temin edilmesi icap eder. Bu çok mühimdir. Meselâ, rastgele bir tetkik neticesinde tehlikeli olarak klâse edilen bir iş, yukarıda zikredildiği gibi ciddî bir tetkike tâbi tutulduktan sonra tamamen bambaşka bir tasnife girebilir.

GÂYESİ

İş değerlendirmesinin başlıca gâyesini teşkli eden hakiki ücretin tesbiti yanında diğer bazı talî hedefleri de vardır. Bu tarz bir tetkik iş şart ve icaplarının izahına ve aynı değerdeki işlerin arasındaki müsavatsızlıkların bertaraf edilmesiyle dürüst bir ücret politikasının tatbikine ve böylece işçi şikâyetlerinin ortadan kalkmasına yol açar.

Bu husustaki literatür pek geniştir ve bazan (bundan evvel de temas edildiği gibi) karışık ve zıt fikirleri de ihtiva etmektedir. İş değerlendirilmesinin imalât endüstrisi sahasına tatbiki nisbeten yenidir ve henüz bir tecrübe safhasındadır. Binaenaleyh durumun bu şekilde olması zaruridir.

Bir kısım sevki idareciler fabrikalarda tatbik edilen en sistematik değerlendirme plânlarını dahi tasvip etmemekte, bu plânlardan lâyıkiyle istifade sağlanmadığını iddia etmekte, ve bilhassa işçi sendikalarile yapılan anlaşmalar dolayısıyla, her halûkârda komşu işletmelerde ödenen ücretlerin aynen ödenmesi icap ettiği fikrini ileri sürmektedirler⁹.

Bu şekilde düşünen idarecilerin sayısı fazla olmamakla beraber, bu fikirlerin üzerinde durulması icap eder. İlerde göreceğimiz gibi, İş değerlendirilmesinin muhtelif usulleri vardır. Bu usullerin herhangi birinin âzamî itina ile hazırlanarak tatbiki her zaman kıfayetli olmayabilir. Zira varılması arzu edilen asıl gâye ücret adaletsizliklerinin ortadan kaldırılması için, her işin objektif ölçüler-

edilmesi,

- b) Hareketlere ait zaman etüdüleri yapılması,
- c) Lüzumsuz hareketlerin ortadan kaldırılması ve en iyi sıranın takibini temin için vetire elemanlarının tetkike tâbi tutulması,
- d) Talimat kartları vasıtasıyla zaman etüdülerinin analizi ve standart faaliyetlerin tesbiti.

D. S. KİMBALL and D. S. KİMBALL Jr. : Principles of Industrial Organization, New - York 1947, S. 241.

[9] D. S. KİMBALL and D. S. KİMBALL Jr. : Adı geçen eser, S.

le değerlendirilmesidir. Fakat burada unutulmaması gereken bir nokta mevcuttur.

Her iş objektif ölçülerle değerlendirilirken yalnız tek bir işletme veya müessese hudutları içinde kalınmamalı, aynı mıntıkada, hattâ diğer mıntikalarda bulunan işletmeler de nazarı itibara alınmalı ve değerlendirilen işlere ödenecek ücretler, bu yönden de mütalâa edilerek tesbit edilmelidir. Meselâ, memleketimizde mensucat kolunda, herhangi bir mıntıkadaki Sümerbank İşletmelerinde İş değerlendirilmesi yapılırken, hiç değilse aynı mıntıkada bulunan diğer iktisadî devlet veya hususî sektöre ait işletmelerde ödenmekte olan ücretler tetkik edilerek nazarı itibare alınmalıdır. Eğer bu yapılmaz ise Sümerbank'ın hazırlıyacağı en modern iş değerlendirilmesi plânının dahi tatbik kabiliyeti kanaatimizce münakaşalı olacaktır.

İŞ DEĞERLENDİRİLMESİ PLÂNLARI

Son seneler zarfında ileri fikir ve görüşlü sevki idareciler ve sendikacılar, iki tarafı memnun etmek için ücret nisbetlerinin âdil bir şekilde, yeniden tesbitinin zarurî olduğuna kanî olmuşlardır.

Bazı işletmelerde kullanılan ve zamanı kararlamadan ölçen metodun, endüstrinin bugünkü şartları dahilinde tatminkâr olmaksızın çıktığı müşahade edilmektedir.

Muhtelif işlerin arasındaki ücret farkları ve bu hususta sendikaların artan bilgisi ve yeni iş mevzuatının İşletme İdaresine tahmil ettiği masraflar gibi hususlar, ücret bazlarının tâyinini hedef güden plânların tanzimini teşvik etmiştir.

İş değerlendirilmesi, bu temas edilen meseleye bir hal çâresi vaad eden bu tarz bir plândır. Ücret miktarlarını tâyin eden sistemler mufassal iş değerlendirilmesi plânlarına dayansa dahî daima nisbidir ve kolay işlere nazaran zor işler için daha fazla ücret ödenmesi esasına istinat edilir. Bu zor işe ne kadar fazla ücret ödenmesi icap eder. Tatminkâr bir İş değerlendirilmesi plânı bu soruya doğru bir cevap verecek durumda olmalıdır. Bunun için değerlendirme plânı umumî ücret strüktürü içinde, her işin değerini diğer işlere izafeten aksettirecek bir tasnifi mümkün kılacak şekilde tanzim edilmelidir.

Muvaffakiyetli bir İş değerlendirilmesi plânının bu ilk şartına ilâveten, bu plânın alâkalılar tarafından kabulünü sağlamak ve ko-

layca yürütülmesini temin etmek için herşeyden önce aşağıdaki hususların nazarı itibara alınması icap eder¹⁰ :

- Hazırlanan plân muhtevası ve tatbiki bakımından sâde ve direkt olmalıdır. Plânın sâde olması için behemahal bir kaç faktöre inhisar etmesi şart değildir. Esasen, büyük sayıda basit faktörlerin kullanılması, ekseriya birkaç umumî faktörün kullanılmasından daha kolay olup daha doğru bilgi verir.
- Plân, işin yalnız değeri ile doğrudan doğruya münasebeti olan faktörleri ihtiva etmelidir.
- Plâna ithal edilen her faktör, vazıh bir şekilde tarif edilmelidir. Bunlar aynı zamanda açıkça izah edilmeli, anlaşılmalrı kolay olmalı ve hiçbir zaman muhtelif mânalara gelmemelidir. Faktörlerin şumullü tarifleri ve kullanılışlarına dair mufassal talimatların mevcudiyeti, en mühim olan ve aynı mânayı taşıyan «referans - anahtar - sıra» işler için insicamlı bir değerlendirmenin esaslarını teşkil eder.

Bu plân, işveren, işçi mümessili veya hariçten bir mütehassıs tarafından tatbik edildiği zaman daima aynı neticenin elde edilmesini sağlayacak şekilde tanzim edilmelidir.

İş değerlendirilmesi ameliyesinin esası, mevcut umumî ücret strüktürünün, ücret nisbetlerindeki ferdî müsavatsızlıkların tashihi için şayanı kabul bir referans çerçevesi teşkil ettiği, temel faraziyesine istinat eder. Ücret strüktürleri ekseriya, bir dereceye kadar örf ve âdetleri aksettirir, fakat esas itibariyle, bunlar iş piyasasında kabul edilmesi icap eden tabîî ve rekabete ait kuvvetlerin muhassalasını teşkil eder.

Herhangi geniş bir iş grubunun tahlili daima yüksek ve alçak ücretlerin mevcudiyetini ortaya çıkarır. Bunların sebeplerini ekseriya iktisadî istikrarın mevcut olmamasında aramak icap eder. Bunlar, iş değerlendirilmesiyle tashihi gereken, işletmelerarası ferdî ücret müsavatsızlıklarının şartları olarak kabul edilmelidir. Mazide idarecilerle sendikacılar tarafından askerî ve inhisarcı zihniyetlerle yapılan tatbikatlar bu günkü ücret «trend» inin tahrif edilmesinde ve karışık bir hal almasında başlıca âmil olmuştur.

[10] MERLE D. SCHMID : «Basic influences that must be measured by Job Evaluation.»

Job Evaluation And Wage incentives, New - York 1955, S. 3 - 5

PLÂNLARDA NAZARI İTİBARA ALINACAK BAŞLICA FAKTÖRLER

İlerde, İş değerlendirilmesi metodlarını tetkik ederken göreceğimiz muhtelif faktörlere umumî olarak temas etmeyi faydalı mülâhaza ediyoruz. Umumiyetle, ekseri İş değerlendirilmesi plânlarının tanziminde aşağıdaki faktörler nazarı itibara alınır :

- Maharet,
- Gayret,
- Mes'uliyet,
- Çalışma şartları.

Bu esaslı faktörler bilâhara, her işin değeri ile alâkalı olan talî faktörlere ayrılır. Muhtelif değerlendirme plânları, kullanılan bu talî faktörlere göre değişir. Bir İş değerlendirilmesi plânı için talî faktörlerin mantikî bir metodla seçilmesi ve geliştirilmesinde bunların ücret örnekleri üzerinde yapacağı ana tesirin nazarı itibara alınması icap eder. Bu yönden geliştirilecek bir iş değerlendirilmesi plânı mantikî olarak bu esaslı faktörleri havî olacak ve bu faktörlerden herbiri de bu esaslı tesirlerden dolayı ücret trendinin bugünkü durumunda âmil olacaktır.

1930 yılındanberi birçok endüstri kollarında müşahede edilen umumî durum, işten vazgeçirici, diğer bir ifade ile, işi redde sebep olan faktörlerin değerinin gün geçtikçe arttığı, buna mukabil iş için aranılan ilk şartların değerinin ise azaldığı şeklindedir. Buna sebep olarak şu hususları zikredebiliriz :

- Birçok müessese tarafından ihtiyar edilen ve giriş için yüksek ihtisas icap ettiren işlere işçi alınmıyarak, bunun yerine müptedi işçi almak ve bunları eğitime tâbi tutarak ve bir çok işlerde istimal ederek yetiştirmek için güdülen umumî politika,
- Bir çok sendikalar tarafından tavsiye edilen ve işçi asgarî iş icaplarına uyduğu takdirde, kıdemle ve muayyen bir işde terfi sırasıyle ilerlemeyi temin eden umumî politika.

Bu zikredilen sebepler ve diğer bazı tatbikat dolayısıyla işçinin bir ihtisas işinden diğer bir ihtisas işine nakli hemen hemen imkânsızlaşmıştır. Tabiatile, bu şartlar altında «tecrübe» tâli faktörü işten vazgeçirici bir âmil şekline girmektedir. Zira ihtisas icap ettiren bir işi elde edinceye kadar işçi tecrübe sahibi olmak için daha basit ve ucuz işlerde çalışmak mecburiyetinde olduğu için, bu

basit işte geçecek müddet işçi için, bu şartlar altında, işi kabul-den vazgeçirici, işi reddettirici bir âmil olmaktadır.

İş değerlendirilmesi endüstrideki değişen şartlara intibak edebilmek için canlı ve dinamik olmalı ve bu değerlendirmeler için, muayyen ve kısa devreler nazarı itibara alınarak, daima değişen şartlara intibak edebilecek plânlar tanzim edilmelidir ¹¹.

İŞ DEĞERLENDİRİLMESİ METODLARI

İş değerlendirilmesinde muhtelif metodlar kullanılır. Her metodun kendine göre fayda veya mahzurları olabilir. Tatbiki arzu edilen metodun tercih ve seçilmesinde muhtelif faktörler rol oynar. Bu meyanda işletmede eskidenberi kullanılan ve alışılmış olan bu tarz sistemleri, işletmenin nev'ini, cinsini, hususiyetlerini ve hattâ İş değerlendirilmesini yapacak olan şahıs veya şahısların bu sahadaki vukuf ve tecrübelerini zikredebiliriz. Herhangi bir metodu evvelce muvaffakiyetle tatbik etmiş ve bundan tatmin edici müsbet netice almış olan şahıslar hiç şüphe yok ki mevzubahis işletmede de alışık oldukları metodu tatbik etmeyi tercih edeceklerdir.

Esas itibarile, İş değerlendirilmesinde başlıca dört metod kullanılmaktadır. Peşinen şu hususu da arz etmek isteriz ki, ilerde mütalâa edeceğimiz metodlardan münhasıran bir tanesini kullanmak şart değildir. İşletmenin hususiyetlerine göre, bu metodlardan bir veya bir kaçını müştereken ve kombine edilmiş bir şekilde kullanmak kabildir. Bunun tatbikatta misallerine rastlanmaktadır.

İş değerlendirilmesindeki dört esaslî metod şunlardır :

- I — Mukayese ve derecelendirme metodu.
(Ranking Method)
- II — Klâsifikasyon metodu.
(Grade description Method)
- III — Puan metodu.
(Point Method)
- IV — Faktör mukayesesi metodu.
(Factor comparaison Method)

Bu dört metodun ilk ikisi için ekseriya «non - analytical» veya «non quantitative» metod, diğer ikisi için ise «analytical» veya «quantitative» metod tâbirleri kullanılır.

[11] MERLE D. SCHMID : Adı geçen eser, S. 6 - 10.

Quantitative veya non - quantitative metod tâbirleri Amerikan müellifleri; analytical veya non - analytical metod tâbirleri ise daha ziyade Avrupa müellifleri tarafından kullanılmaktadır¹².

Şimdi sırasıyla bu metodları tetkik edelim :

I — MUKAYESE VE DERECELENDİRME METODU

İş değerlendirilmesi metodlarından en basit, en sâde ve en kolay olanı bu metoddur. Bununla nisbeten kısa zamanda netice almak mümkündür. Alınan neticelerin sıhhat ve doğruluğu hiçbir zaman diğer metodlarla alınanların seviyesinde olmamakla beraber gene de müsbet olarak kabul edilebilir. Bu metod bu gün el'an küçük işletmelerde tatbik sahası bulabilmektedir. Bu metodun esasını her işin teker teker kendi grubu dahilinde, diğer işlere göre derecelendirilmesi ve teferruata girilmeksizin, bu işlerin aralarında birbirleriyle mukayese edilmesi teşkil eder. Bu metodun tatbik edileceği herhangi bir Şubede, evvelâ değerlendirilecek olan işlerin en basiti ile en mühimi liste şeklinde tesbit edilir. Bilâhare, vasat zorluk arzeden işler, aralarında mukayese edilerek ehemmiyet derecelerine göre bu listeye ithal edilir. Bu liste büyüdükçe derecelendirilerek listeye ithal edilecek olan işler işin yapılacak mukayeseler de artar. Buradaki zorluk, evvelce tasvip edilmiş olan bir listeye, imalât programının icap ettirdiği yeni bir işin ithali mevzu bahis olduğu zaman ortaya çıkar¹³.

En mühiminden en basitine kadar bütün işlerin kademe kademe tasnifini icap ettiren bu metod, tatbik edildiği Şube veya Dairede yapılan bütün işlerin ehemmiyet sırasına göre derecelendirilmesini lüzumlu kılar. Her Şube veya Daire müdürü, yapılmakta olan işleri ehemmiyet derecelerine göre tasnif eder. İşletmede, merkezî bir komite bu işlerin koordinasyonunu üzerine alır ve umumî gruplaşmayı temin eder.

Pratikte, bazı müesseselerde, yukarıda zikredilen listelerin yerine, üstüne her işin ismi yazılmış olan müstakil kartlar kullanılır. Bu kartlar bilâhare, işlerin zorluk derecelerine göre tasnife tâbi tutulur. Bu metodda esas olan bir işin değerinin ücretle tesbiti olmayıp, her işin değerinin diğer bir işle tesbitidir. Metodun asıl

[12] International Labour Office : Job Evaluation, Geneva 1960, S. 20.

[13] BETHEL - ATWATER : Industrial Organization and Management. New - York 1945, S. 560.

teknîğinde, nazarı itibara alınan grup içinde, her iş diğer bir işle mukayese edildiği için doğrudan doğruya meselenin ruhuna nüfuz edilmiş olunur.

Metodun fayda ve mahzurları :

Mukayese ve derecelendirme metodu nisbeten basit, ucuz ve çabuk netice veren bir metoddur. Bunun bir mahzuru, derecelendirmenin, işlerin eksik malûmata ve iyice tarif ve izah edilmemiş standartlara istinaden yapılmış olmasıdır. Bu tahminî derecelendirmenin yapılmasında, halen tatbik edilmekte olan ücret miktarlarının tesiri altında kalınması ihtimali de mevcuttur¹⁴. Bundan başka, bu mukayeseyi ve derecelendirmeyi yapan muhtelif mütehassıslar kararlarında her zaman aynı neticeye varıyabilirler. Zira bunlar işin hey'eti umumiyesini daima göz önünde bulundurmamak mecburiyetinde oldukları için biraz olsun yabancı âmillerin tesiri altında kalabilirler. Bir de, bu metodda listeler yerine müstakil kartlar kullanıldığı zaman, bu kartlara muhtelif işlerin yalnız isimlerinin yazılması kâfi değildir. Her ismin altına o işin tarifini de ilâve etmek yerinde olur, aksi halde yalnız isim üzerinde yapılacak bir tasnifte hataya düşülebilir.

Metodun tatbiki :

Bu metodun tatbikinde mukayese ve derecelendirmeye esas olarak nazarı itibara alınacak faktörler meyanında en mühimlerini şu şekilde hülâsa edebiliriz¹⁵.

- 1 — İşin hacmi,
- 2 — İşin zorluğu,
- 3 — İşin yeknesaklığı,
- 4 — İşe ait mes'uliyetler,
- 5 — Lüzumlu murakabe,
- 6 — İstenilen tecrübe ve bilgi,
- 7 — Çalışma şartları.

Esas faktörler seçildikten sonra metodun tatbikine geçilir. Bunu muhtelif safhalara ayırarak mütalâa etmek yerinde olur¹⁶.

[14] International Labour Office : Adı geçen eser, S. 22.

[15] D. S. KIMBALL and D. S. KIMBALL Jr. Adı geçen eser, S. 435.

[16] OTIS and LEUKART : Adı geçen eser, S. 71 - 82.

Birinci safha :

Her işin ayrı ayrı tarif ve tasviri yapılması lâzımdır. Bu şekilde her işin isminin yanında kısa bir izahı da bulunmuş olur. Böylece mukayese ve tasnifi yapanlar bunu, her işin yalnız ismine göre değil mahiyetine göre yaparak muhtemelen düşülecek hataları bertaraf etmiş olurlar. Binaenaleyh birinci safha, bu iş değerlendirilmesi metodunun esasını teşkil eder. Pratikte en fazla tercih ve muvaffakiyetle tatbik edilen usul budur. Müstakil kartlara işin ismi ve mahiyeti hakkında kısa teknik malûmat yazılır ve böylece değerlendirmeyi yapacak olan mütehasısın gözü önünde her iş hakkında izahatı havi bir tarif bulunmuş olur.

İkinci safha :

Mukayese ve derecelendirmeyi yapacak şahısların seçilmesini teşkil eder. Bu pek mühimdir. Bir müessesede bütün Şubelerdeki her işi lâyıkiyle bilen şahısların mevcudiyeti pek azdır. Bu sebeple, işler her Şubede, o Şubedeki bütün işleri en küçük teferruatına kadar bilen şahıslar tarafından mukayese ve derecelendirilir. Seçilen bu şahıslarda aranılan vasıflar şunlardır :

- Mukayese ve derecelendirmeye tâbi tutacakları işleri lâyıkiyle bilmelidirler.
- Bitaraf olarak karar vermiye muktedir olmalıdırlar.
- Tetkik ettikleri işler için ödenmekte olan ücretleri bilseler dahi verecekleri kararlarda, bunların tesiri altında kalmalıdırlar.

En iyi neticenin elde edilmesi için mukayese ve derecelendirme muhtelif şahıslar tarafından yaptırılmalı ve neticeler kombine edilmelidir.

*Üçüncü safha :**a) Kart usulü ile derecelendirme :*

Yukarıda temas etmiş olduğumuz gibi işler isimleriyle müstakil kartlara yazılır, altına kısa izahat verilir ve ehemmiyetlerine göre tasnif edilir.

b) İşleri ikişer ikişer mukayese usulü ile derecelendirme :

Derecelendirme metodu hakkında yapılan geniş incelemeler neticesinde en doğru sonuçların elde edilmesi için hususî bir teknik

geliştirilmiştir. Bu tekniğe göre, değerlendirmeyi yapan mütehas-sıs, değerlendirilecek olan her işi değerlendirilecek olan diğer her işle ayrı ayrı mukayese etmektedir. Bunu yapmak için işler ikişer ikişer mütalâa edilmekte ve mukayese her seferinde yalnız iki işe inhisar etmektedir.

Muayyen miktarda iş için yapılacak mukayese adedini bize

$$\frac{N (N - 1)}{2}$$

formülü vermektedir.

Burada N derecelendirilecek iş miktarıdır.

Meselâ Şubemizde değerlendirilecek iş miktarı 10 ise, yapıla-cak mukayese adedi :

$$\frac{10 (10 - 1)}{2} = 45 \text{ olacaktır.}$$

Bunu basit bir misal ile izah edelim :

Şubemizde değerlendirilecek olan 6 işi gelişi güzel sıralıyalım,

- Daktilo,
- Muhaberat memurluğu,
- Kayıt memurluğu,
- Kâtiplik,
- Arşiv memurluğu,
- Odacı.

Bu işlerden herbiri diğerleriyle mukayese edilecektir. Formü-le göre bu 6 iş için:

$$\frac{6 (6 - 1)}{2} = 15 \text{ mukayese yapılacaktır.}$$

Şimdi bütün işlerin mukayesesini yapabilmek için bunları kar-şılıklı ikişer ikişer yazalım.

Daktilo	Muhaberat memuru
Muhaberat memuru	Kayıt memuru
Daktilo	Kâtip
Kâtip	Odacı
Odacı	Daktilo
Arşiv memuru	Kâtip
Muhaberat memuru	Odacı
Arşiv memuru	Daktilo
Kayıt memuru	Arşiv memuru
Daktilo	Kayıt memuru
Muhaberat memuru	Kâtip
Arşiv memuru	Muhaberat memuru
Kâtip	Kayıt memuru
Odacı	Arşiv memuru
Kayıt memuru	Odacı

Karşılıklı iki iş arasında mukayese yapalım ve hangisi daha ehemmiyetli ise onun altını çizelim. Bilâhare ikinci bir tablo yaparak bu işlerin altları kaç kere çizilmişse o adede göre derecelendirelim :

<u>İ ş l e r</u>	<u>Mukayese neticesinde ehemmiyet miktarı</u>	<u>Derece</u>
Daktilo	1	5
Muhaberat memurluğu	5	1
Kâtip	4	2
Arşiv memurluğu	3	3
Kayıt memurluğu	2	4
Odacı	0	6

Misalimizdeki tasnif neticesinde bu 6 işten en basitinin Odacı, en mühiminin muhaberat memurluğu ve diğerlerinin de bunların arasında yer aldığı görülür.

Dördüncü safha :

Bu safhada, her Şubede yapılmış olan muhtelif derecelendirme ve tasnifler, müessese zaviyesinden ele alınarak kombine edilir. Böylece misalimizdeki, Şube dahilinde en mühim olan muhaberat memurluğu işi, yapılacak umumî derecelendirmeden sonra ehemmiyetinden kaybedebilir. Buna mukabil, meselâ, kâtiplik, Umum Müdür sekreteri olarak, nihâî derecelendirmede ehemmiyet kazanabilir.

II — KLASİFİKASYON METODU

Bu metodun esasını şu şekilde izah edebiliriz : Değerlendirilecek olan bütün işler önceden ehemmiyet sırasına göre, tesbit edilmiş olan derece veya sınıflara göre tasnif edilir. Bu derece ve sınıflar müessesese teşkilâtındaki bilûmum işleri layıkile tanıyan şahıslardan mürekkep bir komite tarafından önceden hazırlanır.

Derece veya sınıflara ait serilerin tanzim edilmesi için tasnife girecek pozisyonların bazı tahlillere tâbi tutulması gerekir.

Bu metod, iş sınıflarının vazife ve mes'uliyetler esasına istinat ettiği faraziyesine dayanır. Burada, nazarı itibare alınan husus, işçinin eğitimi, tecrübesi veya mahareti gibi hususlar olmayıp, yalnız yapılan işin esas karakteristikleridir.

İşleri, tam ihtisas, yarı ihtisas veya hiç ihtisasa lüzum göstermiyen basit işler olarak üçlü bir tasnife tâbi tutmak kabildir. Bu üç dereceye ait vazife ve mes'uliyetler sarahaten tâyin ve tesbit edildikten sonra iş tahlilini yapan şahıs, işleri ait oldukları kategoriye kolayca ithal eder.

İş tiplerinin tâyini :

Klâsifikasyon metodunda, işler sınıflara göre değerlendirilir. Bunun yapılabilmesi için, evvel emirde bu metoda esas teşkil edecek olan iş tipleri tâyin edilmelidir.

Meselâ, bazı küçük müesseselerde şu iş tipleri kullanılır :

- Fabrika işleri,
- Memurin işleri,
- Murakabe işleri,
- Satış işleri.

Tabiatile, daha büyük müesseselerde bunların herbiri a, b, c, d, diye tâli tiplere ayrılır. Meselâ :

- Fabrika işleri:
 - a) Makine işleri,
 - b) Elle yapılan işler,
 - c) İhtisas işleri,
 - d) Murakabe işleri,

diye ikinci bir tasnife tâbi tutulur.

Binaenaleyh, klâsifikasyon metodunda en önemli konuyu değerlendirecek olan işlerin bu şekilde belli tiplere ayrılması teşkil

eder. Bu metodun esasını teşkil eden iş tip ve sınıflarının adedini, işletmelerin bünye ve hususiyetleri tâyin eder. Aynı zamanda, iş değerlendirilmesile ihata edilmesi arzu edilen sahanın da bu konuda mühim bir rolü vardır. Meselâ, bazı müesseselerde basit işler, ihtisas işleri, yaratıcı işler, idarî işler v.s. gibi başlıca sınıflar nazarı itibara alınır.

Nazarı itibara alınacak faktörler :

Müellifler, iş sınıflarının tarif ve izahlarının yapılmasında, umumiyetle, aralarında müşahabet arzeden, muhtelif faktörlerin göz önünde bulundurulması lüzumuna işaret etmektedirler.

D. S. Kimball and D. S. Kimball Jr.¹⁷ bu hususta nazarı itibara alınması icap eden faktörleri şu şekilde hülâsa etmektedir :

- 1 — İşin hacmi,
- 2 — İşin zorluğu,
- 3 — İşin yeknesaklığı,
- 4 — Deruhte edilen mes'uliyetler,
- 5 — Gerekli murakabe,
- 6 — Aranılan tecrübe ve bilgi
- 7 — Çalışma şartları.

Otis and Leukart¹⁸ ise bu konudaki faktörleri altıya irca etmekte ve şöylece sıralamaktadır :

- 1 — İşin tipi ve vazifenin zorluğu,
- 2 — İşin yapılması için lüzumlu eğitim,
- 3 — İşin yapılması için lüzumlu tecrübe,
- 4 — Nezaret ve murakabe,
- 5 — Mes'uliyetler,
- 6 — İstenilen gayret.

Görüldüğü gibi, müellifler tarafından zikredilen faktörlerler, bazı noktalar müstesna, hemen hemen aynı gibidir. Binaenaleyh, bu başlıca faktörler göz önünde bulundurularak, muhtelif iş tip ve sınıflarına ait yapılacak olan tariflerde, mevcut işler arasındaki mukayeselerde kullanılan tâbirler kullanıldığı takdirde, klâsifikasyon metodunun tatbiki nisbeten kolaylaşmış olur.

[17] D. S. KİMBALL and D. S. KİMBALL Jr. : Adı geçen eser, S. 435.

[18] OTIS and LEUKART : Adı geçen eser, S. 92.

İşler, muhteva bakımından pek değişik olduğu için, yalnız bu muhtevanın kıymetine istinat edecek bir tasnif yapmaya imkân yoktur. Bu sebeple, tasnif birçok işlerde müştereken mevcut olan ve yukarıda zikredilen faktörler esas ittihaz edilerek yapılır.

Metodun fayda ve mahzurları :

Hülâsaten tetkik etmiş olduğumuz klâsifikasyon metodunun fayda ve mahzurlarına da temas edelim ¹⁹.

Bu metodun başlıca avantajını, bir çok müessese ve işçilerin, mevcut işlerin, umumî klâsifikasyon strüktüründeki yerleri hakkında umumiyetle tahminî bir fikre sahip oluşları teşkil eder. İşlere ait bu umumî klâsifikasyon strüktürü, bazan tatbik edilen ücretlere, bazan da mevcut işlerin ehemmiyet ve arzettiği zorluklara istinat eder.

Hiç şüphe yok ki, bir işletmede mevcut işlerin, ait oldukları sınıflar hakkında takribî de olsa, önceden bir fikir sahibi bulunduğu takdirde, bu klâsifikasyon metodunun hazırlanması ve tetbiki bir hayli kolaylaşmış olur. Bu husus da metodun aktifine kaydı gereken bir avantaj teşkil eder.

Buna mukabil, metodun mahzuru olarak, tasnife giren derecelerin tarif ve izahlarının tesbitinde karşılaşılan zorluğu zikredebiliriz. Zira bu hususta fevkalâde dikkatli olunması icap eder. Tabiatile, her işe ait vazifenin zorluğu, mes'uliyeti ve esaslı vasıfları gibi faktörleri tasvir eden tek bir umumî beyanla iktifa edilmesinin zorluğu aşikârdır. Her iş derecesi umumî terimlerle açıkça tasvir ve izah edilmelidir. Fakat burada dikkat edilecek bir nokta vardır. Bu terimler çok umumî olursa işlerin bu sınıflara tahsisine pek itimat caiz olmayacaktır. Aksine, bu terimler çok izafî olurlarsa bu sefer de muhtemelen tasnif edilecek olan bütün işleri ihta edemeyecektir.

Bazan bir işe ait vazifelerin muhtelif iş sınıflarına girebilme ihtimali mevcuttur. Bu takdirde gâyet müteyakkız bulunulması icap eder. Basit addedilen işlerde dahi bazan maharet ve biraz olsun ihtisas icap ettiren vazife ve hareketler mevcuttur. Binaenaleyh, yalnız bu hareketler yüzünden bu işi ihtisas sınıfına dahil etmek yerinde olmaz. Değerlendirmeyi yapan mütehassıs, işin heyeti umumiyesini göz önünde bulundurarak, bu tarz işlerin hangi

[19] Ibid : S. 86 - 88.

sınıflara gireceklerini sarahaten ve doğru bir şekilde tâyin etmelidir.

Klâsifikasyon metodunun tetkikine son vermeden evvel, bu metodun Almanya'daki tatbik şekline de temas edelim. Bu hususta 1932 «Demir ve Metal endüstrilerinin ücret grup kataloğunu» zikredebiliriz. Bu katalogda işler sekiz ücret grubuna ayrılmıştır. Her grup esas iş şartlarına göre umumî bir derecelendirmeyi ihtiva etmektedir. İş karakteristikleri olarak, maharet, zihni ve bedenî gayret, mes'uliyet ve çalışma şartları kabul edilmekle beraber, maharet ve eğitim şartlarına büyük önem verilmiştir.

Buna benzer bir sistem, hâlen Alman Demokratik Cumhuriyetinde tatbik edilmektedir. Bu sisteme göre, endüstri el işçileri, lüzumlu eğitim, zorluk ve bedenî gayret gibi üç kriterium'a dayanan basit bir plâna göre sekiz ücret grubuna ayrılmıştır.

Meselâ, 3 numaralı ücret grubunun ihtiva ettiği iş şartları şunlardır :

- a — Yapılacak iş makinada basit bir hareket ise o işte altı aylık bir eğitim devresi,
- b — Yapılacak iş «ağır» ise, o işte altı haftalık bir eğitim devresi,
- c — Yapılacak iş «çok ağır» ise eğitime ihtiyaç yoktur.

Bu esasa göre hususî endüstrilerle, her işin hangi ücret grubuna tasnif edileceğini gösteren diğer bir veya iki faaliyet sınıfı için 88 iş listesi tanzim edilmiştir²⁰.

III — PUAN METODU

İş değerlendirilmesinin tetkik etmekte olduğumuz muhtelif metodları meyanında en ilmî ve ehemmiyetli olanı ve binnetice gâyet geniş bir tatbik sahası bulanı hiç şüphesiz puan metodudur.

Bu metod, bundan sonra göreceğimiz «faktör mukayesesi metodu» ile birlikte analitik veya kantitatif sistemleri teşkil eder.

Müellifler bu kantitatif sistemleri muhtelif şekilde tasniflere tâbi tutarlar. Meselâ, W. Lytle²¹ bu iki tip sistemi aşağıdaki şekilde, dörde ayırır :

[20] International Labour Office : Geneva 1960, S. 23 - 24.

- 1 — Doğru puan metodu,
- 2 — Umumî ihtiyaç ve şartlara göre ayrı muameleye tâbi tutulmuş puanla ölçülen metod,
- 3 — Umumî ihtiyaç ve şartlara göre ayrı muameleye tâbi tutulmamış puanla ölçülen metod,
- 4 — Bazen faktör mukayesesi ismini alan, parayla ölçülen metod.

Bu tasnife mukabil, Alford - Bangs²² bu iki tip sistemi yalnız üçe ayırır ve şöylece mütalâa eder :

- 1 — Doğru puan metodu,
- 2 — Ölçülen puan metodu,
- 3 — İşlerin doğrudan doğruya para ile kıymetlendirilmesi metodu.

Puan metodunda, işlerin piyasa kıymetine tesir icra ettiği kabul edilen faktörler, tanzim edilen tasnif cetvellerinde ölçülmek için sıralanır ve eğer her iş tasnif cetvellerinin aynı dizisine göre derecelendirilecek olursa, muhtelif işlerin tasnifinde hakiki bir münasebetin elde edileceği faraziyesi ileri sürülür²³.

Bu puan sistemi maharet, gayret, mes'uliyet ve çalışma şartları gibi faktör veya karakteristiklerin herbirine ayrı ayrı kıymet takdir ederek işleri değerlendiren ve bu ayrı ayrı kıymetlendirmeleri, her iş için tek bir puan halinde tophyan bir usuldür. Vazifelerin ehemmiyetine göre seçilen her faktöre ait bir tasnif cetveli serisi tanzim edilir ve her cetvel için muayyen miktarda puan hesap edilir.

Puan metodunun esası :

Bu metodun esasını şu şekilde hülâsa edebiliriz. Puan metodu, bundan evvel tetkik etmiş olduğumuz klâsifikasyon, mukayese ve derecelendirme metodlarının aksine olarak değerlendirmelerde sayı-puanlardan istifade eder.

Muhtelif şekillerde tatbik edilmekle beraber, en fazla kullanılan puantaj sistemine göre, değerlendirilecek olan işler başlıca dört

[21] W. LYTLE : Job Evaluation Methods, New - York 1946, S. 32.

[22] ALFORD-BANGS : Production Handbook, New-York 1947, S. 118.

[23] M. D. SCHMID : «The Establishment of proper Weithings for the Factors of a Job Evaluation Plan». Job Evaluation and Wage incentives. New-York 1955, S. 13.

esas veya karakteristiğe göre ayrılmış ve her karakteristik de muhtelif faktörlere bölünmüştür. Bu tasnifi aşağıdaki şekilde gösterebiliriz :

I — Maharet :

- a — Tahsil,
- b — Tecrübe,
- c — Yaratıcılık.

II — Gayret :

- a — Bedenî gayret,
- b — Zihnî gayret.

III — Mes'uliyet :

- a — Ekipman ve ameliyeler için,
- b — Materiyel ve istihsal için,
- c — Diğer şahısların emniyeti için,
- d — Diğer şahısların çalışması için.

IV — İş şartları :

- a — Çalışma şartları,
- b — Önlenemiyen kaza ve tehlikeler.

Bu tasnif yapıldıktan sonra, bu muhtelif faktörler puan esasına göre değerlendirilir. Malûm olduğu veçhile, bu faktörlerin hepsi aynı ehemmiyette değildir, bu sebeple, faktörlere tahsis edilecek puan miktarı iki şekilde yapılır :

- 1 — Doğru - puan metodunda, bütün faktörlerin aynı ehemmiyette olduğu farz ve kabul edilir ve her faktöre 1 den 4 e kadar puan tahsis edilir.
- 2 — Diğer puan metodunda ise, faktörlerin aynı ehemmiyette olmadığı mülahazasıyla, her faktöre ehemmiyetine göre puan tahsis edilir ve derecelendirme yapılır.

Bu son usul 1 numaralı tabloda²⁴ gösterilmiştir. Bu tabloya ithal edilen 11 faktöre 5 derece üzerinden ehemmiyet esasına göre puan tahsis edilmiştir.

[24] 1 numaralı tablodaki veriler, Otis and Leukart'ın «Job Evaluation» (New - York, 1955) isimli kitabınının 121 inci sayfasından alınmıştır.

Tabloda derecelere aritmetik progresyon üzerinden puan hesaplanmıştır. Böylece birinci dereceye 100 ikinci dereceye 200, üçüncü dereceye 300, dördüncü dereceye 400 ve beşinci dereceye 500 er puan verilmiştir. Bazı müesseseler bu derecelere geometrik progresyon üzerinde puan hesap etmektedirler. Bu takdirde birinci dereceye 100, ikinci dereceye 200, üçüncü dereceye 400, dördüncü dereceye 800 ve beşinci dereceye de 1600 puan hesaplamak gerekmektedir.

TABLO : I

FAKTÖRLER	1 inci derece	2 nci derece	3 üncü derece	4 üncü derece	5 inci derece
<i>Maharet :</i>					
1 — Tahsil	14	28	42	56	70
2 — Tecrübe	20	40	60	80	100
3 — Yaratıcılık	22	44	66	88	110
<i>Gayret :</i>					
4 — Bedenî	8	16	24	32	40
5 — Zihni	8	16	24	32	40
<i>Mes'uliyet :</i>					
6 — Ekipman ve ameliyeler için	5	10	15	20	25
7 — Materiyel ve istihsal için	5	10	15	20	25
8 — Diğer şahısların emniyeti için	2	4	6	8	10
9 — Diğer şahısların çalışmalarını için	4	8	12	16	20
<i>İş şartları :</i>					
10 — Çalışma şartları	7	14	21	28	35
11 — Önlenemiyen kaza ve tehlikeler	5	10	15	20	25

Her faktöre verilen puanlara gelince : Yukarıda da temas etmiş olduğumuz gibi, bunlara ehemmiyet esası üzerinden puan tahsis edilmiştir. Meselâ, birinci dereceyi alalım. Burada «tahsil» e yüzde yüz üzerinden % 14 e; «Bedenî gayret» e % 8 e, «çalışma şartları» na % 7 ye eşit puanlar verilmiştir.

Puan metodunun esasını bu şekilde kısaca hülâsa ettikten sonra, şimdi bu metodun tesisi için hazırlanacak plâna ait takip edilecek olan yolu muhtelif safhalara ayırarak mütalâa etmek yerinde olur²⁵.

— Birinci safhayı, puan metodu ile değerlendirilecek olan işlerin tiplerinin tesbiti teşkil eder. Bunun için hazırlanacak olan plânın ne şekilde olması icap ettiği, buna yalnız fabrikadaki işlerin mi ithal edileceği, yoksa, bunlarla birlikte murakabeye ait işlerin de plânda yer almasının münasip olacağı gibi hususlar sarahaten belirtilmelidir. Muhtelif tatbikat, bu metoddan müspet netice alınması için, değerlendirilecek olan işlerin, meselâ, fabrika işleri, murakabe işleri, memur ve müstahdem işleri diye muhtelif tiplere ayrılması icap ettiğini göstermiştir. Binaenaleyh, ilk olarak iş tipleri sarih bir şekilde tesbit edilmeli ve bilâhare her tipe girecek olan bütün işler bu tiplere göre tasnif ve tetkike tâbi tutulmalıdır.

— İkinci safhada, ehemmiyetle üzerinde durulması gereken konuyu, nazarı itibare alınacak faktörlerin seçilmesi teşkil eder. Tabiatıyla muhtelif iş tiplerine tekabül eden faktörler aynı değildir. Bundan başka iş tiplerine göre nazarı itibara alınan faktörler müşahebet arzetsen dahi bunlara verilecek kıymet ve puanlar tamamıyla farklı olacaktır. Meselâ, «tahsil» faktörünü ele alalım. Üç iş tipine göre fabrika, büro ve murakabe işlerinde bunu tetkik edelim. Murakabe ve büro işlerinde çalışacak şahıslarda aranılacak tahsil ile, fabrikada işçi olarak çalışacak olanda aranılacak olan tahsilin ehemmiyet ve kıymeti, hiç şüphesiz müsavi olmayacaktır. Binaenaleyh tasnif cetvellerinde yer alacak olan en ehemmiyetli faktörlerin seçilmesi icap eder²⁶. Bu seçilen faktörler işçi ve işverenler tarafından tasvip edilmeli ve bunların miktarı da mümkün mertebe asgariye indirilmelidir.

— Üçüncü safhada, seçilen faktörlerin, bunları kullanacak olan şahıslarda şüpheye mahal bırakmayacak şekilde tarif ve izahları yapılmalıdır.

[25] OTIS and LEUKART: Adı geçen eser, S. 123 - 139.

[26] Bu faktörlerin seçilmesinde bazı hususî metod ve teknik kullanılmaktadır. Bu hususta fazla bilgi için bakınız: C. H. LAWSHE Jr. And G. A. SATTER: «Studies in Job Evaluation,»; Journal of applied Psychology, Cilt 28, No. 3.

Değerlendirmeyi yapacak mütehassısların bu tariflerden aynı mânîyi çıkarmaları gerektiğinden, yapılan tarif ve izahlar gâyet sarîh olmalıdır.

— Dördüncü safhada, faktörlerin derecelendirilmesi konusu ele alınır.

Yukarıda temas etmiş olduğumuz gibi her dereceye puan takdir edilir. Meselâ, tecrübe faktörü bahis konusu edildiği zaman derecelendirme şu müddetler üzerinden yapılabilir :

- 1 inci derece = 1 aylık tecrübe,
- 2 nci derece = 1 ilâ 3 aylık tecrübe,
- 3 üncü derece = 3 ilâ 12 aylık tecrübe,
- 4 üncü derece = 1 ilâ 3 senelik tecrübe,
- 5 inci derece = 3 seneden fazla tecrübe.

Bunlara tahsis edilecek puanlarda şu şekilde tesbit edilebilir :

1 inci dereceye	20 puan
2 nci dereceye	40 »
3 üncü dereceye	60 »
4 üncü dereceye	80 »
5 inci dereceye	100 »

Bu puanlar aritmetik progresyon esasına göre tesbit edilmiştir ve dereceler arasındaki puan miktarları müsavidir. Halbuki bu iki tabloyu karşılaştıracak olursak, ikinci tablodaki dereceler arasındaki puan miktarları müsavi olduğu halde, birinci tablodaki dereceler aynı esaslara istinat etmediği ve aralarındaki farkların müsavi olmadığı görülür. Nitekim üç aylık tecrübeden sonra beş aylık değil 12 aylık tecrübe müddeti gelmektedir.

Her ne kadar, puan metodunda kullanılan tasnif cetvellerindeki dereceler tesbitinde muayyen bir faktöre ait bir dereceden diğer bir dereceye geçilirken zorluğa ait artışların müsavi olduğu faraziyesine istinat edilmekte ise de bunun hakikatte daima böyle olduğu, dereceler arasındaki farkların daima müsavi olduğu da pek iddia edilemez.

Esasen müellifler de, derecelerın puan bakımından, birbirlerine nazaran aynı uzaklıkta olması ve bunların arasındaki puan

farklarının değişmez ve müsavi bir şekilde tesbit edilmesi hususunda mutabık değillerdir ²⁷.

— Beşinci safhayı, iş faktörlerine verilecek takribî kıymete ait nisbetin tesbiti teşkil eder. İşin hey'eti umumiyesi nazarı itibara alınarak her faktöre takribî bir kıymet izafe edilir. Bu kıymet ekseriya, muhtelif faktörlerin işin tamamına olan nisbetleri göz önünde bulundurularak yüzde hesabı üzerinden tâyin edilir.

Bu iş ekseriya işletmelerde teşkil edilen Hey'etler tarafından yapılır. Neticeler bir komiteye sunulur. Bu komite son âyarlamaları yaparak vasatileri tesbit eder. Böylece işin tamamının yüzde yüz esası üzerinde muhtelif faktörlere nihaî kıymetler takdir edilir. Meselâ, tecrübe faktörüne % 20, tahsil faktörüne % 12, bedenî gayret faktörüne % 9 kıymet takdir edilir. Bu muhtelif faktörlere verilen kıymetler (nisbetler) toplandığı zaman işin tamamına ait olan faktörlerin yüzde yüz nisbeti meydana çıkar.

— Altıncı safhayı, faktörlerin ayrıldığı derecelere puan tahsisi teşkil eder. Yukarıda da temas etmiş olduğumuz gibi, derecelere puan kıymeti tahsisi aritmetik ve geometrik progresyon olmak üzere iki şekilde yapılır. Birincisinde, derecelerin arasındaki artışlar müsavidir. Halbuki ikincisinde ise, faktörlere ait dereceler arasındaki artışlar müsavi olmayıp, muayyen bir yüzde nisbeti dahilinde yükselmektedir.

Metodun fayda ve mahzurları :

Puan metodunun tatbikinden müspet ve doğru netice istihsalı için yukarıda hülâsa ettiğimiz hususların dikkatle takip edilmesi icap eder. Bu metod, aynı zamanda, gerek işlerin tasnifi, gerek derecelendirme usullerindeki kolaylık ve vuzuhi sâyesinde işçiler ve patronlar tarafından benimsenerek büyük bir alâkaya mazhar olmuştur. Hiç kusursuz olmamakla beraber, bu metod sâyesinde hataları asgarî hadde indirmek kabil olmuştur denilebilir. Metodun puanlara istinat etmesi dolayısıyla hiçbir zaman sui-istimale müsaiף olmadığı iddia edilebilir.

[27] Fazla bilgi için bakınız :

E. N. HAY : «Characteristics of Factor Comparaison in Job Evaluation.» Personnel, A.M.A., Mayıs 1946.

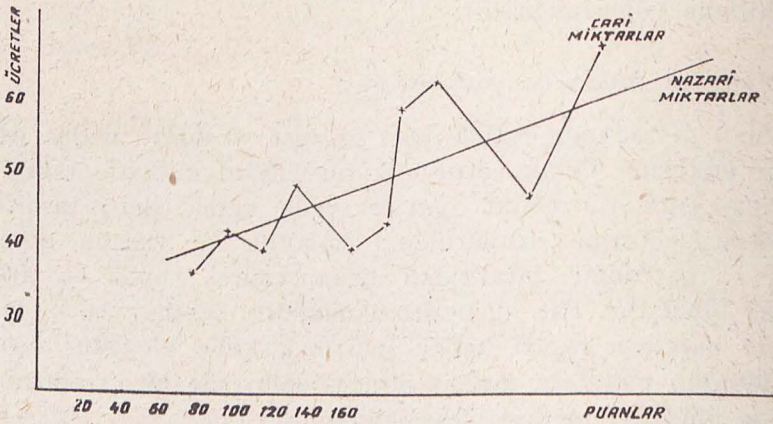
T. LADD And S. WOODWORTH : «Elements of Phsycolgical - Psychology», New - York 1911.

Bununla beraber, bu metodun tesisinin zorluğuna da işaret etmek isteriz. Muhtelif faktör ve derecelere ait tarif ve izahların doğru ve sarıh bir şekilde ifade edilerek yapılması küçümsenecek bir iş değildir.

Binaenaleyh, bunları hazırlayacak olan mütehasısların, bu hususta geniş bir bilgi ve tecrübe sahibi olmaları icap eder. Faktörlerin ölçülmesi ve her dereceye puan tahsisi uzun tetkik ve araştırmaları gerektirir. Tabiatıyla, metodun iyice yerleşmesi ve kolayca işler bir hale gelmesi oldukça uzun bir zamana mütevakıftır.

İş değerlendirilmesi yapıldıktan sonra, Scatter tablosu çizilir. Yukarıda görüldüğü veçhile, İş değerlendirilmesi hiçbir zaman bizatihî ücretleri tâyin etmez. Yalnız işleri ehemmiyetlerine göre derecelendirmeye tâbi tutar ve meselâ A işinin B işine nisbetle daha mühim olduğunu, binaenaleyh bu A işine daha fazla ücret ödenmesi icap ettiğini gösterir. Bu ödenmesi gereken daha fazla ücret ne kadardır ? Bunun tesbit edilmesi için Scatter tablosu kullanılır.

ŞEKİL : I



Şekil No. 1 de görüldüğü gibi²⁸, puanlar «x» ekseninde, ücretler «y» ekseninde gösterilir. Anahtar işler olarak seçilen işle-

[28] FRANCIS WESTBROOK Jr. : Company - Union Committee Works out Job Evaluation Program. Job Evaluation And Wage Incentives New - York 1955 S. 90 - 92.

rin ücretleri alâkalı iş kolunu temsil eden işlere ait olmalıdır. Bilâhare, ücretlerle puanlar kombine edilerek noktalar bulunur. Bu noktalardan geçen hat, şekildeki gibi intizamsız bir durum arzeder. Bazı işler için çok fazla ve bazı işler için de az bir ücret ödendiği görülür. Bundan sonra, en küçük kareler metodu ile noktalar arasından nazarı ücretlere tekabül eden eğri geçirilir. Şekilde de görüldüğü gibi, bazı ücretler bu eğrinin altında kalmıştır. Umumiyetle bu ücretlerin arttırılması icap eder. Buna mukabil, eğrinin üstünde kalan ücretler, mevcut kollektif iş mukaveleleri ve sendikaların itirazları dolayısıyla eğrinin seviyesine indirilemez.

IV — FAKTÖR MUKAYESE METODU

Kantitatif veya analitik metodun ikincisini teşkil eden faktör mukayesesi metodu, bazı müellifler tarafından, puan metodunun noksanlarını telâfi ettiği iddia edilen bir methoddur.

Bu metodun geliştirilmesinde, EUGENE, J. BENGGE'in büyük rolü olmuştur. Bu müellif, puan metodunda tesbit edilen faktörlerin pek mahdut olduğunu, bu faktörlere puan tahsisinin keyfi, puan olarak ifade edilen ünitenin gayrı muayyen ve müphem bulunduğunu ve bu usul ile işlerin aralarında mukayesesinden ziyade her işe bir kıymet takdir edildiğini ve bu gibi hususların bu metodun noksanları meyanında mütalâa edilmesi icap ettiğini, bunların giderilmesi bakımından faktör mukayesesi metodundan büyük faydalar sağlanabileceğini iddia etmektedir²⁹.

Bu kritik ve iddialar varit olmakla beraber puan metodunun esaslarından ziyade, bazı tatbik şekillerine tevcih edilmiş bulunmaktadır. Nitekim, puan metodu geniş bir alâka ile birçok müesseseler tarafından tatbik edilmekte ve müspet neticeler vermektedir.

Eugene J. Bengge'in çalışmalarına rağmen, faktör mukayesesi metodu, puan metoduna nazaran daha az işlenmiş ve tatbikati da oldukça zor ve karışık bir methoddur.. Bu sebeplerin metodun

[29] EUGENE - J. BENGGE : Job Evaluation, Merit rating. National Foremen's Institut New - York 1943, S. 18 - 20.

geniş bir tatbik sahası bulmamış olmasında âmil olduğu ileri sürülebilir.

Esas kuruluşunda, bu metod muhtelif işlerin bazı faktörlere göre derecelendirilmesini derpiş eder. Aynı zamanda işlere bir ücret takdirini de ihtiva eder. Bu son durum, yâni metodun, işlere bir ücret takdirine yol açması, iş değerlendirilmesinin yegâne rolünün, işlerin muhteviyatı bakımından bir mukayese ve derecelendirmeye tâbi tutulması olduğunu iddia ve kabul edenler tarafından hiç te arzu edilmeyen bir hususiyet olarak telâkki edilir.

Eugene J. Bengé, metodun esasını şu şekilde izah etmektedir ³⁰ :

Faktör mukayesesi metodunda kullanılmakta olan tasnif cetvellerinin hazırlanmasından evvel, diğer metodlarda olduğu gibi, değerlendirilecek olan bütün işlerin tarif ve izahları yapılır. Bu yapılırken, burada bilhassa «anahtar» «referans», «sıra» işler olarak seçilenlerin tarif ve izahlarına büyük ehemmiyet verilmesi gerekir. Aynı zamanda değerlendirilecek olan her pozisyon için iş şartnameleri hazırlanır. Bu şartnameler, iş mukayesesi tasnif cetvellerinde kullanılan faktör terimleriyle yazılmalıdır.

Faktör mukayesesi metodu bazı faraziyelere istinat eder. Bu faraziyeler tasnif cetvellerinin hazırlanmasından evvel zikredilmelidir. Bunların en mühimleri şu şekilde hülâsa edilebilir ³¹ :

- a — Değerlendirme cetveli puan olarak değil, saat başına kuruş, santim, sent, olarak ifade edilmelidir. Maşa tâbi müstahdem için haftalık veya aylık, lira, dolar, ünite olarak kullanılır.
- b — Mukayeseye tâbi tutulacak faktörlerin sayısı 7'yi geçmemelidir. Tatbikatta ekseriya şu beş faktör kullanılır:
 - 1 — Bedenî şartlar,
 - 2 — Zihnî şartlar,
 - 3 — Maharet,
 - 4 — Mes'uliyetler,
 - 5 — Çalışma şartları.

[30] L. P. ALFORD - J. R. BANGS : Production Handbook, New-York 1957, S. 1123.

[31] EUGENE - J.BENGE : Adı geçen eser, S. 21 - 23.

- c — İş şartnameleri, tasnif cetvellerindeki kategorilere göre taksim edilmiş olmalıdır.
- d — Muayyen bir faktöre tahsis edilecek meblâğın âzamî haddi olmamalıdır.

Faktör mukayesesi metodunun kullanılmasında, bu faraziyelerin değerlendirmeyi yapacak mütehassıslar tarafından kabulü büyük ehemmiyet arzeder. Bilâhare, «anahtar» işlerin seçilmesi konusu ele alınır. Bazı işler her müessesede mevcut olup bilinen ve kolayca tanınan işlerdir. Faktör mukayesesi metodunun, iş mukayesesine ait cetvellerinde kullanılan işler ekseriya bu işaret etmiş olduğumuz her müessesede mevcut işlerdir. Bu iyi tanınan işlere aynı mânaya gelen «anahtar işler», «referans işler» veya «sıra işler» denilir.

Bu anahtar işlerin seçilmesi ve tesbiti, faktör mukayesesi metodunun esasını teşkil eder. Bu iş görüldüğü gibi kolay değildir. Bu anahtar işlerin bazı hususiyetleri ihtiva etmesi lâzımdır. Bu hususiyetleri şu şekilde hülâsa edebiliriz ³².

Anahtar işler :

- 1 — Doğru ücret miktarlarını temsil eder.
Bunlara doğru ve âdil bir ücret ödenmekte olduğu umumiyetle idare, sendika ve alâkalı endüstri tarafından kabul edilmelidir.
- 2 — Bütün ücret sahasını ihata ve temsil eder.
- 3 — İş karakteristiklerinin ve vazifelerin dağılışını temsil eder : Bunlar, ihtisasta en alçak ve en yüksek noktayı, çalışma şartlarındaki tahavvülleri, sarfedilen gayret farklarını ihtiva ve temsil eden işler olmalıdır.
- 4 — Her tip işi temsil eder : Bunlar en basit amele işinden, en yüksek ihtisasa ihtiyaç gösteren işlere kadar her sınıfı temsil eden işler olmalıdır.

[32] MERLE D. SCHMID : «The Establishment of proper Weithings for the Factors of a Job Evaluation Plan».

Job Evaluation and Wage İncentives, New - York 1955, S. 13 - 14.

- 5 — Umumiyetle gâyet iyi bilinen ve tanınan işleri temsil eder : Bunlar endüstrideki tipik işler olmalı ve müessesede hakkında umumî bilgiye sahip olan şahıslar tarafından kolayca tasvir edilebilmelidir.
- 6 — Standardize edilmiş iş muhtevasını temsil eder : Bunlar vazifeleri nisbeten iyi tesbit edilen, esas itibarile bütün rakip firmalarda aynı olan kat'î ve doğru olarak izah ve tarif edilebilen işler olmalıdır.

Bu anahtar işlere ücret miktarı takdiri, bazı güçlükler arzeder. Buna da sebep bu anahtar işlerde çalışan müteaddit şahısların değişik ücret almalarıdır. Bu anahtar işlere şayanı kabul bir ücret miktarı takdir edilmelidir. Bu hususta iş tarif ve izahlarıyla iş şartnamelerinden istifade edilir.

Anahtar işler seçildikten sonra, bu işlerin tarif ve şartnamelerinin birer kopyası, değerlendirmeyi yapan mütehassıslar hey'etine dağıtılır. Bunlar Hey'etçe yeniden tetkike tâbi tutulur. İşlerin tarif ve izahları hususunda Heyette görüş birliğine varıldıktan sonra, işler nazarı itibara alınan faktörlere göre, en basit işten en zor işe doğru bir derecelendirmeye tâbi tutulur. Bu derecelendirmeler bilâhare kombine edilir ve bunların vasatileri alınır. Heyete dahil mütehassıslar tarafından, saat, hafta ve aylara ait nisbet ve kıymetler, her anahtar iş için beş faktör üzerinden, ayrı ayrı tevzi edilir. Bilâhara bunların da vasatileri alınır. Bundan sonra, anahtar işlere ait, iş mukayesesi cetveli tanzim edilir.

Bu cetvele icap ederse, munzam anahtar işler de ilâve edilir ve cetvel son bir incelemeye daha tâbi tutulur ve gereken tadilat ve ayarlamalar yapıldıktan sonra nihaî şeklini almış olur ³³.

Şimdi bu prosedürü misal ve tablolarla ³⁴ izah edelim.

Meselâ, eğer beş iş varsa ve beş faktör de nazarı itibare alınacaksa, derecelendirme aşağıdaki II numaralı tablodaki gibi olabilir :

[33] OTIS And LEUKART : Job Evaluation, New - York 1960, S. 180 - 186.

[34] International Labour Office : Job Evaluation, Geneva 1960 S. 27-29.

TABLO : II

İş	Zihni		Bedeni		Çalışma şartları
	Maharet	şartlar	şartlar	Mes'uliyet	
Takım ustası	1	1	2	1	4
Makinist	2	2	3	2	3
Elektrikçi	3	3	4	3	5
Montajcı	4	4	5	5	2
Hademe	5	5	1	4	1

Eğer derecelendirme bir Heyet tarafından yapılırsa, mutad olan yol, Heyetin her âzasının kendine göre bir derecelendirme yapması ve neticelerin vasatisinin alınmasıdır. Misalimizdeki beş işte, maharet için ortalamalar, bir numaralı iş için 1, 2, iki numaralı iş için 2,3, üç numaralı iş için 2,5, dört numaralı iş için 3,6, beş numaralı iş için 4,2 ise, maharetin nihaî derecelendirilmesi II numaralı tabloda görüldüğü gibi 1, 2, 3, 4, 5 olacaktır.

Böyle bir karara varıldıktan sonra, eğer metod doğrudan doğruya ücret tesbitinde kullanılacak ise, işler bu defa başka bir usule göre derecelendirilir. Anahtar işlerin herbirinin ücret miktarı, faktörler arasında taksim edilerek, bunların fiyata iştirakleri nisbetinde tevzi edilir.

Meselâ, eğer takım imali, bir anahtar iş addedilirse ve ücreti de 20 para ünitesi ise, bunun 9 ünitesini maharete, 5 ünitesini zihni şartlara, 2 ünitesini bedenî şartlara, 3 ünitesini mes'uliyete ve 1 ünitesini de çalışma şartlarına tevzi etmek kabildir. Bunun gibi diğer bir anahtar iş, meselâ makinistin işi 18 para ünitesi tutarsa, bunun 8 ünitesi maharete, üç ünitesi çalışma şartlarına, v.s., ayrılabilir. Bütün anahtar işler için miktarlar bu şekilde taksim edildikten sonra, işler faktörlerin herbirine göre yeniden derecelenmiş olur. Verilen misalde, takım imalcisi, maharet şartlarına göre makinistten daha üstün derecede; fakat işler çalışma şartlarına göre derecelendirildiği takdirde daha alt derecede olacaktır.

Neticelerin, bir heyet tarafından vasatileri alındıktan sonra, ücret tahsisi ve II No. 11 tablonun ihtiva ettiği işlerin faktörlere göre derecelendirilmesi, III numaralı tablodaki gibi düzenlenebilir.

Anahtar işlerin iki şekilde derecelendirilmesi, birbirinden müstakilen yapılmıştır ve birbirine uymasına lüzum yoktur.

TABLO : III

İş	Para ünite- sile ücret miktarı	Maharet		Zihnî şartlar		Bedenî şartlar		Mes'u- liyet		Çalışma şartları	
		Tahsis edilen para kıymeti İş derecesi	Tahsis edilen para kıymeti İş derecesi	Tahsis edilen para kıymeti İş derecesi	Tahsis edilen para kıymeti İş derecesi	Tahsis edilen para kıymeti İş derecesi	Tahsis edilen para kıymeti İş derecesi	Tahsis edilen para kıymeti İş derecesi	Tahsis edilen para kıymeti İş derecesi		
Takım ustası	20	9.0	1	5.0	1	2.0	3	3.0	1	1.0	5
Makinist	18	8.0	2	4.0	2	1.0	5	2.0	2	3.0	3
Elektrikçi	16	6.0	3	3.0	3	3.0	2	1.5	3	2,5	4
Montajcı	14	4.0	4	2.0	4	1.5	4	1.0	4	5.5	1
Hademe	12	2.0	5	1.0	5	4.0	1	0.5	5	4.5	2

Böylece elde edilen neticeler, diğer işlerin derecelendirilmesinde ve ücretlerin tesbitinde de kullanılabilir. İş tarif ve izahatı esasına göre, her işin muhteviyatı, muhtelif faktörlere göre ayrı ayrı tahlile tâbi tutularak anahtar işlerle mukayese edilir.

Faktör mukayesesi metodunun yukarıda izah edilen puan metodu hariç, mukayese ve derecelendirme metodu ile, klâsifikasyon metoduna üstünlüğü, işler arasında daha sistematik bir mukayeseye imkân sağlamasıdır. Fakat bu metodun işçilere izahı güçtür. Bundan maada, metodun diğer bir hususiyeti de anahtar işlere ödenen ücret miktarlarının doğru kabul edilmesi ve diğer bütün ücretlerin buna göre hesaplanmasıdır³⁵.

NETİCE

Etüdümüzün mevzuunu teşkil eden İş değerlendirilmesine ait prensipleri kısaca tetkik ettikten sonra, bu yolda bugün gerek Amerika'da ve gerek Avrupa'da en fazla kullanılan İş değerlendirilmesi metodlarını kısaca izaha çalışarak bunların tatbik imkân ve şekilleri üzerinde durmuştuk.

İzahlarımızda da belirtildiği gibi, muhtelif işlerin muhteva ve ehemmiyetlerine göre bir derecelendirme ve tasnifi hedef tutan İş değerlendirilmesi, muhtelif işlere ödenen ücretleri doğrudan

[35] International Labour Office : Job Evaluation, Geneva 1960, S. 30.

doğruya tâyin etmemekle beraber, bunların tesbit ve hesaplanmasında başlıca âmil olmaktadır.

Böylece, bilhassa yeni işe başlayan işçilere, kayfi bir esas üzerinden ücret tâyini yerine İş değerlendirilmesinin tatbiki sâyesinde, en münasip ve en uygun ücretin ödenmesi sağlanmaktadır³⁶.

Kuruluş ve tatbiki bakımından, İş değerlendirilmesinin mevcut iki safhası arasında geniş bir tefrik yapılması icap eder.

Birinci safhayı, nazari ücret miktarlarının tesbiti teşkil eder. Bu safhada lüzumlu tetkikler âzami itina ve kat'iyetle yapılmalıdır.

İkinci safha, sistemin tesisi, diğer bir ifade ile kuruluş safhasıdır. Birinciye mukabil, bu ikinci safhada kat'iyet yerine büyük bir suplese ihtiyaç vardır³⁷. Binaenaleyh, metodların seçilmesi, İşletmenin hususiyetleri göz önünde bulundurularak lüzumu halinde bunların kombine edilmesi gibi konularda toleranslı davranılmasına mukabil, iş tarif ve izahlarının tesbiti, netice ve vasatilerin tâyini; derecelendirme ve tasniflerin yapılmasında büyük bir itina ve kat'iyet gösterilmesine lüzum vardır.

İş değerlendirilmesinin hey'eti umumiyesine yöneltilmiş olan kritiklere gelince; bunları şu şekilde hülâsa edebiliriz :

- İş değerlendirilmesi, bunu tatbik edenlere hakikatte mevcut olmıyan bir doğruluk hissi vermektedir.
- Çok sayıda derecelendirme faktörü kullanılmaktadır; halbuki bunların sayısı 5 ilâ 10 u geçmemelidir.
- Çok geniş bir faktör sahası nazari itibare alınmış ve çok sayıda iş tarif ve izah edilmiştir.
- Neticelere gereken ehemmiyet verilmeksizin metodlar üzerinde durularak ihtilâflara düşülmüştür.
- Değerlendirmeyi yapan mütchassısların düşünce ve telâkileri neticelere tesir etmektedir³⁸.

[36] FRANCIS A. WESTBROOK M. E. : Job Evaluation consistent with long-term employment. Job Evaluation and Wage Incentives, New - York 1955, S. 102.

[37] G. H. METZ : Adjustment's in installing Evaluation rates. Job Evaluation And Wage Incentives. New - York 1955, S. 83 - 84.

[38] VİTELES M. S. : A psychologist Looks at Job Evaluation. «Personnel» AMA. Cilt 17, New - York No. 3.

- Teknik terakkiler ve ihtisas (maharet) in arz ve talebindeki devamlı değişiklikler, İş değerlendirilmesinin tatbikinde, bugün yapılmakta olandan daha derin bir tetkiki icap ettiren âyarlama mes'elelerini ortaya çıkarmaktadır.
- Tatbik edilen İş değerlendirilmesi metodu ne kadar mantıkî ve insicamlı olursa olsun, bunun mer'î ücret strüktürüne olacak tesirlerinin mahdut olacağı hesaba katılmalıdır. Zira, İş değerlendirilmesi mer'î ücret yapısında esaslı bir değişikliğe sebep olduğu takdirde, bu değişikliğin kısa bir zamanda yerine getirilmesi, müessesenin malî imkânlarıyla tahdit edilmiştir.
- İş değerlendirilmesinin tesisi uzun zaman alır, mütehasşıs personele ihtiyaç gösterir ve pahalı olabilir.
- Bu metodlara, Sendikalar ekseriya şüphe ile ve bazı hallerde düşmanlıkla bakarlar³⁹.

Bununla beraber, İş değerlendirilmesinin Amerika'daki tatbikatı işçi mümessilleriyle (işletmelerdeki) Sendikaların bu konudaki fikirlerinin ekseriya birbirine uymadığını göstermiştir. Bundan başka, Gene Amerika'da bir kısım Sendikaların İş değerlendirilmesini kabul ve destekledikleri halde, diğer bir kısmının buna karşı cephe aldıkları görülür⁴⁰.

İş değerlendirilmesi hakkındaki görüş'ler tamamen tavazzuh etmiş olmamakla beraber, metod kanaatimizce istikbal vadetmektedir. Yukarıda zikretmiş olduğumuz kritiklerin mevcudiyetine rağmen, İş değerlendirilmesi muhtelif sendikalar tarafından desteklenmekte ve modern ve rasyonel şekilde çalışan müteaddit işletmelerde tatbik edilmektedir. Mantıkî ve objektif olan bu metod, ücret anlaşmazlıklarının hallinde ve bu konudaki işçi ve işveren münasebetlerinin tanziminde âmil olmakta ve dolayısıyla İşletme sevki idarecilerinin bu yolda kıymetli bir yardımcı vasıtası haline gelmektedir.

[39] International Labour Office : Job Evaluation, Geneva 1960, S. 100 - 101.

[40] P. A. SCHEUBLE Jr. : Retrospect on Job Evaluation practices. Bulletin N.A.C.A., New - York Aralık 1950, S. 407.