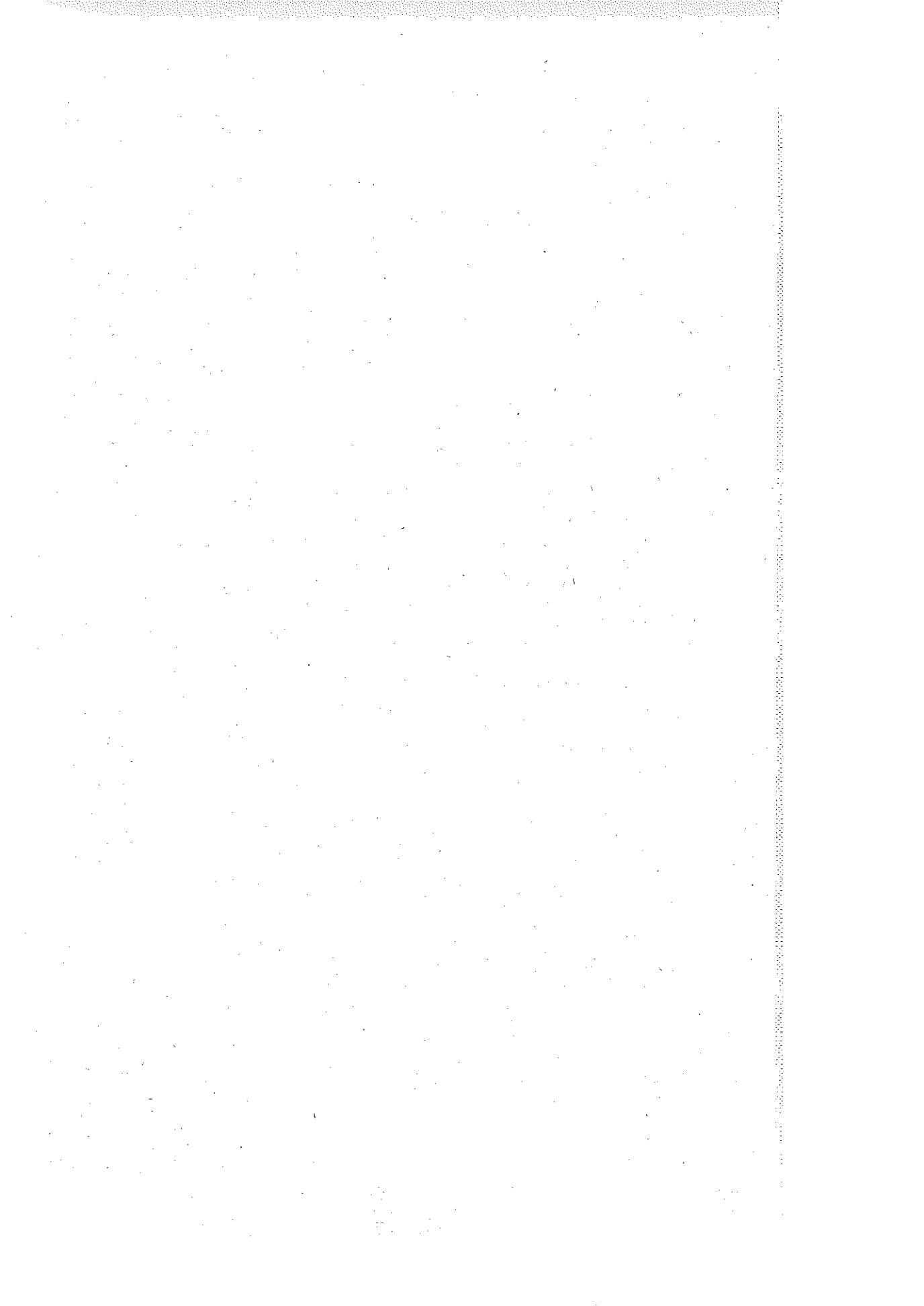


İŞ DEĞERLENDİRMESİ

Oktay ALTINOK

(Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
Araştırma Bölümü Müdürü)

**İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
Çalışma ve Endüstri İlişkileri
Araştırma Merkezi
Sosyal Siyaset Konferansları 34. Kitap
1985 den ayrı basım.**



İŞ DEĞERLENDİRMESİ

Oktay ALTINOK

(MESS Araştırma Bölümü Müdürü)

İ.Ü. İktisat Fakültesinin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü ve Çalışma ve Endüstri İlişkileri Araştırma Merkezi tarafından düzenlenmekte olan geleneksel Sosyal Siyaset Konferanslarına uzun süre ara verilmiş olduğunu ben şimdi öğrenmiş bulunuyorum ve bu kadar uzun süren aradan sonra da ilk konuşmanın bize nasip olması herhalde güzel bir şey; bunun için Başkan Sayın Sabahattin ZAİM Bey'e ve Dekan Sayın Nusret EKİN Bey'e teşekkürler ederiz.

Yapılan açış konuşmalarından dinlediğim kadarıyla genellikle bu konferanslar sendikal düzen, işçi ve işveren ilişkileriyle büyük ölçüde ilişkili olmuş; ben de bir işveren sendikasında çalıştığımından, demek ki bu seferki toplantımızda da, yine sendikal ilişkiler konusu gündeme gelmiş oluyor. Ancak şunu söyleyeyim ki Sabahattin Hocamızın biraz önce belirttiği gibi, ben esas itibarıyla bir mühendisim ve bir teknisyenim. Dolayısıyla ele alınması bana önerilen «İş Değerlendirme» konusunda da sizlere sendikal yönden değil, teknik yönden açıklamalar yapacağım ve bu konuda soracağınız sorular olursa ona da zaman ayırmaya çalışacağım.

İş Değerlendirmesi, bildiğiniz gibi Türkiye'de pek yeni bir konu sayılmaz; uzun zaman önce çeşitli kuruluşlarca ele

alınmış bir konudur: M.P.M., eskiden — şimdi dağılmış bulunan — Türk Sevk ve İdare Derneği, İşletme Fakültesi, çeşitli öğretim kurumları iş değerlendirmesi ve bunun teknikleriyle ilgili seminerler, konferanslar, kurslar, teknisyen yetiştirmek amacıyla bir takım eğitim programları düzenlemişlerdir.

Bu konunun öğrencisi olanlar da iş değerlendirmenin teknikleri hakkında sanırım oldukça bilgi sahibidirler. Bu konferansın tarafımıza tevcih edilmesinin nedenlerinden birini de ben son yapılmış olan Metal Sanayii Grup Toplu İş Sözleşmesinde İş Değerlendirmesinin, Toplu İş Sözleşmesinin bir eki olarak yürürlüğe konulmuş olmasının, önümüzdeki dönemlerde sosyal siyaset açısından ağırlık taşıyacağı görüşünün hakim olduğu gerekçesiyle yapıldığını sanıyorum.

Bildiğiniz gibi Toplu İş Sözleşmeleri 1980, 12 Eylül hareketinden sonra Yüksek Hakem Kurulu'nun tahkim usulüyle ve yenilemesi tarzında devam edegelmiştir. Önümüzdeki Toplu İş Sözleşme dönemi, serbest pazarlık döneminin yeniden başlayacağı ve konulmuş olan esasların karşılıklı müzakere edileceği bir dönem olacaktır. Bu nedenle ben, İş Değerlendirmesi konusunda henüz bilgi sahibi olamamış arkadaşlarımız aramızda varsa, onlara İş Değerlendirmesi teknikleriyle ilgili çok kısa bilgiler takdim ettikten sonra, Metal Sanayinde uygulanmakta olan İş Değerlendirme Sistemi ve bununla ilgili yaklaşımları da dile getirmeye çalışacağım.

İş Değerlendirmesi esas itibariyle teknik yönden oldukça yeni sayılabilir. 1924 senesinde, bizim anladığımız manada İş Değerlendirme, ilk defa Amerika'da Merrill R. Lott tarafından bir sisteme dayalı olarak ortaya çıkartılmıştır. İş Değerlendirme dünyada pek çok ülkede bugün uygulanmakta ve toplu sözleşmelerinde ücretlerin belirlenmesinde temel unsur olarak yer almaktadır. Bunların başında İskolu düzeyinde ve ülke düzeyinde olmak üzere İsveç'i gösterebiliriz. Federal Almanya'da da bizim İskolumuz olan metal iş-

kolunda aynı şekilde uygulanmaktadır; Hollanda'da ulusal bir sistem vardır, Hindistan'da da böyle bir sistem kullanılmaktadır. Amerika'da da geniş kapsamlı uygulamalar vardır; bizim için işkolu düzeyinde sayılabilecek NEMA projesi diye adlandırılan Elektrik Üreticileri Birliğinin ve sonra bunlara katılan Metal Sanayicileri Birliğinin ortaklaşa hazırlanmış oldukları bir İş Değerlendirme Sistemi bizim bildiğimiz kadarıyla 2000'in üzerinde firmada bazı değişikliklerle kullanılmaktadır. Yalnız U.S. Steel'de kullanılan çelik sanayiindeki sistem, 350.000'den fazla işçiye uygulanmaktadır; bunun gibi daha pek çok sistemler, Southern California Air Craft Corp. gibi, çok sayıda işçiyi kapsayan sistemler de uygulanmaktadır. Yani şuna değinmek istiyorum, İş Değerlendirmenin, Toplu İş Sözleşmelerinde ücretlerin belirlenmesinde kullanılması oldukça yaygın bir uluslararası uygulamadır. Türkiye'de ise Toplu İş Sözleşmesi dönemi başladıktan sonra ücret pazarlıkları herhangi bir prensibe dayandırılmamıştır. Bizim işkolumuzda yapılan toplu sözleşmelerle yalnız ücretler değil, işyeriyle ilgili tüm uygulamalar her işyeri için ayrı ayrı düzenlenmiştir; ve eskiden her sözleşmenin başlangıç tarihi, süresi ve bitiş farklı olduğu için aşağı yukarı bizim teşkilâtımızda, ben katıldığım zamanlarda toplu iş sözleşme müzakerelerine katılan arkadaşlarımız her ay 3-5 toplu iş sözleşmesine başlarlar, 5-10 tanesi sarkıp devam eder ve bu sözleşmelerin bir kısmı bittiği zaman ertesi ay da 3-5 tane yenisi ilâve olurdu.

Bu şekilde giden toplu sözleşmeler, daha sonra zaman içinde Grup Toplu İş Sözleşmelerine dönüşmüştür.

Türkiye'de İş Değerlendirmesi uygulanmış mıdır? Türkiye'de İş Değerlendirmesi çok eski zamandan beri ele alınmıştır. Karabük Demir Çelik Fabrikalarında, Sümerbank'ta M.K.E.K.'unda, Deniz Yollarında, yani kamu kuruluşlarında uygulanmaya çalışılmıştır. M.K.E.K.'unda, halen Toplu İş Sözleşmesinin eki olarak devam etmektedir; özel teşebbüste de yine bizim işkolumuzda Arçelik'te, Metaş'ta, Türk Demir Döküm'de, Ereğli Demir Çelik'te, Otosan'da ve benzeri pek çok firmada İş Değerlendirmesi uygulanmıştır.

Türkiye'deki bu uygulamalar, biraz önce sözünü ettiğim Toplu İş Sözleşmesi düzenindeki gelişmelerle yozlaşmıştır. İlk zamanlarda yüzdeli olarak belirlenen ücret zamları, daha sonraki dönemlerde çoğunuzun bildiği gibi, seyyanen zam denilen belli ücret zamlarına dönüştürülmüştür. Bu belli ve herkes için aynı miktar olan ücret zamları, İş Değerlendirme Sistemini uygulayan işyerlerinde bu sistemlerden yavaş yavaş vazgeçilmesine neden olmuştur. İş Değerlendirmenin metal işkolunda uygulanması, Uluslararası Çalışma Teşkilâtı, kısa adıyla I.L.O.nun Metal Komitesinin almış olduğu 30 numaralı karar suretiyle gerçekleşmiş ve metal sanayiinde İş Değerlendirme uygulaması ve ücretlerin belli sınıflara göre, tesbit edilmesi, işyeri düzeyinde veya endüstri düzeyinde mümkün olan bütün hallerde uygulanması tavsiye edilmiştir.

Bizim İş Değerlendirmesine geçişimiz ise bir hayli zaman almıştır. Daha önceleri Toplu İş Sözleşmelerimizin bitiş zamanlarının bir araya getirilmesine çalışılmak suretiyle Grup Toplu İş Sözleşmesine gidilmek için ilk adım atıldı. Tabii bunlar sendikalarla karşılıklı pazarlıkla yapıyordu. Daha sonra, Toplu Sözleşmeciler arkadaşlarımız ve sendikacılar, Toplu İş Sözleşmesinin genel kurallarını içeren, çalışma düzenini tanzim eden birtakım maddelerde, ilke maddeleri, ilke metinleri dediğimiz standart ortak metinlerin geliştirilmesine çalıştılar. Bizim işkolumuzdaki ilk geniş kapsamlı Grup Toplu İş Sözleşmesi, T. Maden-İş Sendikasıyla 63 işyerini kapsamak üzere ve 1978 senesinden geçerli olmak üzere yapılmıştır. Bu Grup Toplu İş Sözleşmesi, çalışma koşullarını düzenleyen ortak metinlerin geliştirilmesi dışında Toplu İş Sözleşmesinin ana temasını içeren ücretler konusunda herhangi bir standardizasyon ve herhangi bir yaklaşım getirmemiştir.

1979 senesi MESS tarafından ücretlerin de Grup Toplu İş Sözleşmesinde geliştirilmiş olan ortak metinlere benzer tarzda birtakım kıstaslara ve kriterlere bağlanması esaslı için çalışmaların yoğunlaştırıldığı yıldır. Yoğunlaştırmak diyorum, çünkü çalışmaların temeli Genel Kurulda 1972 senesinde alınmış olan karara dayanmaktadır. 1979 senesinde alınmış olan

karar gereğince ücretlerin de bir sisteme bağlanması düşünüldü ve bunun için de «Metal Sanayiinde Ücret Sistemi Araştırma ve Geliştirme Komitesi» diye bir komite kuruldu. Bu komiteye bize üye işyerlerinden bu konularda ihtisaslaşmış elemanı olan, sanayiden, uygulamacılardan oluşan uzman arkadaşlar davet edildi ve Komisyon çalışmalarına başladı.

Komisyon çalışmalarında ortaya konulan esas husus, ücret pazarlıklarının bir esasa, bir sisteme dayandırılması oldu. Daha sonra bu esasın nasıl kurulacağı, bunun tekniğinin ne olması konusu ortaya çıktı. Bu araştırmalardan komisyonun vardığı netice, İş Değerlendirme tekniklerine dayanmayan bir sistemin bu kadar geniş çaplı uygulamaya imkân veremeyeceği yolundaydı ve bu aşamada sendikamız yaptığı çalışmalara bilimsel açıdan doğruluk ve uygunluk kazandırmak amacıyla İ.T.Ü. Sanayi Mühendisliği Bölümüyle temasa geçti ve Döner Sermaye Yasası çerçevesinde İ.T.Ü.'yle bir anlaşmaya vararak hazırlanacak İş Değerlendirme Sisteminin bilimsel olarak yapılmasını sağlama yönüne gitti. Bizim geliştirmeye çalışmış olduğumuz bu İş Değerlendirme Sistemi böylece sanayiden doğrudan doğruya gelmiş olan ve işletmelerinde zaman zaman bu teknikleri uygulamış teknik ve idari personelden oluşan bir komisyon ve İ.T.Ü.'nden oluşan bir ekip tarafından ortaklaşa yürütüldü. Biz MESS olarak bu çalışmaların organizasyonunu ve finansmanını yüklendik. Şimdi burada İş Değerlendirmenin nasıl geliştirildiğine değinmeden önce, çok kısa olarak, belki bazı arkadaşlarımız bu konuya henüz eğilememişlerdir — o nedenle İş Değerlendirmesinde bilinen klasik yöntemlere kısaca değinmek istiyorum.

İş Değerlendirmesi nedir? Bu bir tercümedir. Biliyorsunuz, İngilizce «Job Evaluation» deyiminden alınmış; Türkiye'de önceleri İş Değerlendirmesi denilmiş, sonra Değerlendirme tabiri üzerinde bir takım tartışmalar çıkmış ve bunun değerlendirme değil de kimileri tarafından «Değerleme» olması öngörülmüştür. Her halükarda esas anlam işlerin kıymetlerinin ölçülmesi olarak söylenebilir. — Belki daha uzun bir terim — ve işlerin kıymetlerinin ölçülmesinde birtakım sistem-

ler geliştirilmiştir. İş Değerlendirmeye dayandırılan sistemler önce A.B.D.'nde geliştirilmiş, ama bugün uygulamalar bütün dünyaya yayılmıştır.

İş Değerlendirmesinde 2 yöntem vardır : 1) ölçüye dayanmayan yöntemler. 2) Ölçüye dayanan yöntemler — çok kısa olarak değiniyorum — Ölçüye dayanmayan yöntemler iki tanedir : — sıralama metodu ve sınıflandırma metodu — Ölçüye dayanan sistemler de iki tanedir : — faktör mukayese metodu ve puan metodu — Bu sözünü ettiğim ölçüye dayanmayan metodlardan sıralama, bildiğiniz en basit İş Değerlendirme şeklidir. İşyerinde herkezin birbirini tanıdığı ufak müesseselerde kullanılabilir; işler kısaca ele alınıp, hangisi diğerinden daha kıymetlidir, buna göre genel bir karara varılıyor ve işler yukarıdan aşağıya doğru sıralanıyor. Bu ancak ufak çaplı yerlerde kullanılabilir. Sınıflandırma metodu ise, yine ölçüye dayanmamakla beraber bundan bir adım daha ileri bir metodudur. Kaç ücret grubu veya iş grubu oluşturulacağı peşin olarak kararlaştırılıyor ve bu grupların genel niteliklerinin ne olacağına dair sınıf tanımları hazırlanıyor; işler de teker teker ele alınarak — analizinin yapılıp yapılmaması işin büyüklüğüne bağlı — yapılıyor, bazen yapılmadan da olabiliyor, bir çok kamu kuruluşları bu sistemi kullanmıştır. A.B.D.'nde de, Türkiye'de de, kullanılmıştır; bu takdirde iş analizleri yapılmıştır ve işleri önceden hazırlanmış olan sınıfların tarifleriyle karşılaştırılarak hangisi hangisinin tarifine uygun ise, o sınıfa tasnif edilmiştir.

Bundan sonra ölçüye dayanan sistemler geliyor. Bunlar da iki tanedir: faktör mukayese ve puan metodu. Faktör Mukayese metodu da bir tür sınıflama metodunu andırır. Burada modeli temsil edecek işlerin seçimi ön planda gelir. Modeli temsil edecek işler seçildikten sonra, bu işlerin kıymetini tartmaya yarayacak faktörlerin hangisi olduğu belirlenir. Bu sistemde genellikle 5'le 8 arasında faktör seçilmektedir. Ama çoğunlukla 5'tir. İş koşulları, sorumluluk, gerekli öğrenim gibi; ve bu seçilmiş olan modeli temsil edecek örnek işlerden, herbirinin bu seçilen faktörlerdeki yerinin ve ağırlı-

ğmm ne olduğu tayin edilir. Bu sistem ilk yaratıldığı zaman doğrudan doğruya parayla ölçülmüştür. Yani örneğin herhangi bir iş 100.— TL. alıyorsa, bu 100.— TL.'nin o iş için kaç lirası öğrenimle ilgilidir? Diyelim ki 50.— TL.'si öğrenimle ilgilidir, sorumlulukla ilgili kısmı ne kadardır?..... Ve böylece paraya dayanan bir sistem geliştirilmiştir. O nedenle o devirlerde buna «doğrudan paraya bağlı mukayese sistemi» de denilmiştir. Fakat zaman içinde para pek kullanışlı bir şey olarak görülmemiş, para yerine bir takım başka kriterler, hatta puan da kullanılmıştır. Temel unsur bu «Banch Mark» denilen örnek işlerin herbirinin bu faktörlerdeki yerini bir skala üzerine işlemek, ondan sonra diğer işleri de teker teker her faktör açısından alarak bunlarla karşılaştırmak ve yerini tespit etmek. Bütün faktörlerdeki yerini belirleyip toplamını aldıktan sonra da gireceği grubu veya ücretini tayin etmek. Bu da geniş çaplı uygulamalarda çok yer bulmamış bir sistemdir.

Puan metodu, elimizdeki yapmış olduğumuz araştırmalarda ulusal çaplı veya endüstri çapında uygulanmış tüm projelerde, tamamında yer almış bir sistemdir ve biz de, Türkiye'de Metal Sanayiinde yaptığımız çalışmayı bu sisteme göre geliştirdik. Burada da temel husus, işlerin içeriğini, birbiriyle kıyaslamaya imkân verecek ve bu kıyaslamalarda geçerli ortak noktaları temsil edebilecek faktörleri bulmaktır. Temelde hepimizin bildiği 4 ana faktör grubu var: Maharet grubu, sorumluluk grubu, çaba grubu ve işkolları grubu. Bu 4 ana unsur bütün iş değerlendirme sistemlerinde vardır. Ancak bunların yetişmediği, yetişemediği ayrıntıları açıklayıcı alt faktörlerin seçimi ise plandan plana değiştirilmekte, daha doğrusu bu planlar işletmelerin ihtiyacına göre hazırlandığı için, işletmelerin ihtiyacına cevap verecek alt faktörler seçilmektedir. Bu faktörlerin, 4 ana grubun taşıyacağı ağırlık tüm sistemin değerlendirilmesinde tespit edildikten sonra her bir faktörün kaç puan taşıyacağı belirlenmekte ve ondan sonra her bir faktör de kendi içinde en basitten en zora doğru çeşitli derecelere ayrılmaktadır. Bu dereceler, genelde 3 ile 8 arasında değişebilmektedir ve toplam, faktöre ayrılan puan

bu derecelere çeşitli metodlarla dağıtılmaktadır. Bu metod aritmetik artış olabilir, geometrik artış olabilir veyahutta doğrudan doğruya seçimlik artışlar olabilir. Bu sistemler zaten hazırlanır hazırlanmaz soruna cevap vermezler, sistemlerin denenmesi ve geliştirilmesi lâzımdır. Faktörlerle ilgili puanlar tayin edildikten sonra her iş ele alınır ve bu faktörler açısından o işin analizi yapılır, bir analiz kâğıdına dökülür, ondan sonra da sistemle karşılaştırılır. Belli bir faktör açısından kendisine en uygun olan derecenin karşılığı olan puan o faktöre verilir ve tüm faktörlere ait puanlar toplanarak işin puan cinsinden bir değeri bulunmuş olur. Böylece, bütün işler aynı ölçüye, metre, kg. gibi bu sisteme vuruluyor ve karşılığında kaç m, kg, olduğu gibi, burada da puan cinsinden bir değer çıkıyor. Tabii müesseselerde mevcut yüzlerce iş ve işkollarında mevcut binlerce işin hepsi için ayrı bir ücret düşünülmediğinden, İş Değerlendirme Sistemleri ücretleme amacıyla kullanıldığı zaman belli aralıklar, belli gruplar, sınıflar oluşturulur. Bu sınıfların oluşturulmasında da bir takım teknik yöntemler kullanılır ve grup sayıları tayin edilir, puan aralıkları belirlenir ve belli bir puan aralığında bulunan işler o gruba ait iş sayılır. Bu belirlendikten sonra gene de sınır bölgesinde kalmış işler yeniden gözden geçirilerek bir hata olup olmadığı incelenir ve analizleri grup içindeki yakın işlerle karşılaştırılarak hataya meydan veremeyecek şekilde kendi ait olduğu gruba atanması yapılır. Bu işin teknik yönü ve tabii en uzun zaman alan tarafı.

Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi'nin hazırlanması da bu sözünü ettiğim yöntemle yapılmıştır. Ben teknik konuda daha fazla açıklamaya şu anda gerek görmüyorum, daha sonra eğer bununla ilgili sorularınız olursa memnuniyetle açıklarım.

Kurulmuş olan komisyon ve İ.T.Ü., Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemini oluşturmak üzere 12 faktörden meydana gelen bir sistem geliştirdi ve bu sisteme dayanarak komisyonda yer alan ve bu çalışmaların deneneceği, uygulanacağı pilot işletmeler dediğimiz işletmelerde bazı iş türleri tes-

pit edildi ve bu işlerle ilgili analizler fabrikalarda yapılarak getirildi ve sistem denendi, geliştirildi, son şekline oturtuldu; ondan sonra da bu sisteme uygun olarak metal sanayiinde çok kullanılan işler metal sanayii genel işleri olarak, iş dallarıyla ilgili bir takım işler de — sizlerin de bildiğiniz gibi, metal sanayii çok geniş bir alanı kapsıyor — her iş branşından bazı işler getirildi ve bu işler de gene sisteme göre değerlendirilerek 124 adet örnek iş dediğimiz iş tespit olundu.

Şimdi bu sistemin Toplu İş Sözleşmesi ile ilişkisini karar isek, bundan sonraki kısımları hep birlikte yürütebiliriz. Bu sistem Yüksek Hakem Kurulu'na sunuldu, sistemle birlikte birtakım araştırmalar yapıldı, bu araştırmalar da işyerlerinde mevcut ücret yapısının fiili durumunun ne olduğunu tespitle ilişkiliydi. Vasıflı, yarı vasıflı ve vasıfsız işçilik türlerinden bir takım işler seçildi. Bu işlerin mevcut ücret yapıları ortaya konuldu ve ortaya çıkan tabloya göre her işi yapan arkadaş, her ücreti alabiliyor, Türkiye'de. — Bu da tabii ne kadar uzun toplu sözleşme dönemi geçmiş, ne kadar seyyanen zam yapılmışsa o kadar ücretler artmış ve işin niteliğiyle ve vasfıyla hiçbir ilişkisi olmayan çeşitli ücretler her grupta oluşmuş — Böyle bir ücret yapısını kısa bir sürede ortadan kaldırmak da mümkün değil, bütün bu bilgiler ayrıntılı olarak Yüksek Hakem Kurulu'na takdim edildi, kendileri sistemi incelediler, sorunu incelediler ve grup toplu iş sözleşmesinin eki olarak bu sistemin belli işyerlerinde uygulanmasını karar altına aldılar ve bunun sonucunda MESS Grup Toplu İş Sözleşmelerinin yapıldığı tarihte 133 işletmede bu sistemin 1982 tarihi itibarıyla uygulanması öngörüldü.

Sistemin uygulanması için 124 örnek iş ve sistemin kendisinin bütün işyerlerinde çalıştırılarak hazırlanması gerekiyordu. Bu amaçla İ.T.Ü.'nden ekipler kuruldu, işyerlerine gittiler ve işyerlerindeki teknik arkadaşların yardımıyla o işyerindeki iş türleri saptandı. 124 örnek iş ile karşılaştırıldı, bunların aynı olanları örnek iş olarak kaldı, diğer işler ise işyerlerinde analiz edildi, değerlendirildi ve her işletmede mevcut iş türleri 9 iş grubunda sınıflandırıldı. Daha sonraki aş-

mada ise — bugün uygulamakta olduğumuz sistemdir — İ.T. Ü.'nin yaptığı çalışmalar 108 işletmeyi kapsıyordu, daha önce yapılan çalışmalarla birlikte, toplam sayı 133'ü buluyordu, bu 133 işletmede örnek işlerin dışında pek çok sayıda iş çıktı; işte bu işlerin icmali gerekiyordu. Aynı ayrı ekiplerin yaptığı, fakat bazı işletmelerde mükerreren rastlanan işlerin bir araya getirilmesi yoluna gidildi. Bu çalışma da bir yıl kadar sürdü. Bunun sonunda bugün metal sanayiinde Toplu İş Sözleşmesinin eki olarak uygulanan 320 adet örnek iş tespit edilmiş oluyor. Şu anda uygulamanın genişliği hakkında size bir fikir verebilmesi açısından 144 işletmede 50.000 işçiyi kapsayan bir sistem olduğunu, fiilen uygulanmakta olan, Türkiye' de bugüne kadar uygulanmış en geniş kapsamlı sistem olduğunu söylemek isterim.

Tabiiyle bu sistem işkolu çapında bir sistemdir, işyeri çapında yapılmış olan çalışmalara göre çok daha genel hatları içermektedir. Bu hususlar zaten yine bu sistemin eki olan bu sistemin mantığını ifade eden maddelerde yer almıştır. Ben size bu maddeleri de açıklayabilirim. Ancak, belki buna yönelik sorularınız olabilir. Şunu da söylemek isterim ki Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi temelde, tabiiyle ücretlerle ilişkili bir sistemdir ve bütün analizler işlerin birbirine kıyasla yerini bulmaları için yapılmıştır. İş analizlerine dayandırılmakla beraber bu iş analizlerini fabrikalarımızda başka amaçlarla yapılan iş analizleriyle karıştırmamak lâzımdır. Bu nedenlerle, geçen dönemlerde İş Değerlendirme uygulamalarında pek çok sorun çıkmıştır. Buradaki iş analizleri, işlerin sisteme göre değerlerinin ve yerlerinin tespit edilmesine imkân kılan bilgileri içermektedirler, fakat zannedildiği gibi işlerin yapılışını ve detayını gösteren iş analizleri değildir. Bu tür iş analizleri, işletmelerde metod çalışmaları yapmak, işyeri düzenlemesi yapmak, istihsal planlama ve kontrol sistemlerinde zamanlama işlemleri yapmak üzere kullanılabilirdiği gibi, metod geliştirme ve işyerinde işbaşı eğitimleriyle ilgili olarak çok detaylı iş analizleri de yapılabilmektedir. İş Değerlendirmelerinde geçmiş dönemlerde iş analizleri çoğunlukla bunlarla karıştırılmıştır ve bundan dolayı da pek

çok sorunlar çıkmıştır. «Görev tanımında yazılı değil, öyleyse ben bu işi yapmam» tarzında pek çok sorunlar çıkmıştır. Bu konulara açıklık getirici maddeler de sistemin eki olarak açıklamalarda yer almıştır.

İş Değerlendirme sisteminin uygulamasındaki son aşamanın verimlilikle ilgili olduğunu burada söylemek gerekiyor. 1984'te son 5 yıllık Kalkınma Planı için yapılan çalışmalarda, Verimlilik Alt Komisyonu almış olduğu kararda bütün işkollarında İş Değerlendirmesinin uygulanmasını, ücretlerin verimliliği arttırıcı teşvikli sistemlerle takviye edilmesini tavsiye etmiş ve karar altına almıştır. Teşvikli ücretler ise hepimizin bildiği gibi verimi arttırıcı, verime dayalı ücretlerdir, ancak herhangi bir bazı olmayan, herhangi bir dayanağa bağlı olmadan uygulanmış olan ücretlere, teşvik edici unsurları koymanın, bunlara dayanarak teşvikli ücret sistemlerini kurmanın da imkânı yoktur. İşin değeriyle uygun olmayan teşvikli ücret sistemleri işletmelere teşvikten çok zarar getirmektedir. Hasbelkader yüksek ücrete ulaşmış, fakat çok basit işler yapanlar, genellikle teşvikli ücretler, baz ücretlerle ilişkin olduğundan yüksek primlere ulaşabilmekte, fakat işi esas yapan işçi aynı ölçüde bu verim artışından yararlanamamaktadır. Bu nedenle verimlilikle ilgili konuların ve verimlilikte uygulanacak teşvikli ücretlerin sistematik baz ücretlere dayandırılması esastır. Bu amaçla İş Gruplandırma Sisteminin prodüktiviteye yönelik —ki, işletmelerde prodüktivitenin arttırılması da ayrı bir teknik konudur— benim sözünü ettiğim tabii bir tanesi; işçilik verimliliğiyle ilgili olan kısmını konuşuyorum, bu sstemlerin geliştirilebilmesi için de, yine İş Değerlendirmesi ile, yani işlerin işletme yönünden arzettiği değere uygun, ücret düzeylerinin belirlenmesiyle mümkündür.

Son olarak söylemek gerekirse, İş Değerlendirme, Toplu İş Sözleşmesi düzeninde ücret pazarlığının yerini alan bir sistem değildir; İş Değerlendirmesi ücretlerin işlerin birbirlerine olan nisbi değerlerine göre, adil olarak irtibatlandırılmasını sağlayan bir tekniktir. Halbuki ücret düzeyinin saptan-

'nası ise bambaşka bir konudur. Bu, serbest pazarlık düzenlerinde sendikalarla, işverenler arasında yapılacak müzakerelerle belirlenebildiği gibi, bunlara yön gösterici bir takım makro ekonomik göstergeler de diğer bazı ülkelerde kullanılmaktadır. Batılı ülkelerde de bu vardır, bizde de olabilir: hangi şekilde olursa olsun ücret düzeyinin belirlenmesi tamamen ayrı bir konudur. İş Değerlendirmesi, makro düzeyde tespit edilmiş ücret düzeylerinin dağılımının adil yapılmasıyla ilişkili bir tekniktir. Bu hususu da sizlere arzettikten sonra, bundan sonraki kısımda var ise, sorularınızı cevaplandırmaya çalışacağım. Teşekkür ederim.