

İŞ DEĞERLENDİRMESİNDEN ÖNCE YAPILMASI GEREKLİ ÇALIŞMALAR

Prof. Dr. Hikmet TİMUR

GİRİŞ

İş değerlendirmesi bir amaç değil, bir araçtır. İş değerlendirmesi emek verimliliğini artırma aracıdır. Çalışana, yaptığı işin değeri ile orantılı olarak ücret ödenmesini sağlayarak onun motivasyonunu ve buna bağlı olarak verimliliğini artırma aracıdır⁽¹⁾. Ancak bir iş yerinde yapılmakta olan bir işin o iş yerinde yapılmakta olan diğer işlere göre nisbi değerini tam anlamıyla ortaya çıkarmadan önce, o iş yerinde söz konusu iş gerçekten ihtiyaç olup olmadığının, varsa bu işin neleri içerdiğinin, diğer bir anlatımla bu işi yapacak kişinin görevlerinin, yetkilerinin ve sorumluluklarının ne olduğunun ve bu işi yapacak kişinin, bu işin yüklendiği görevleri, yetkileri ve sorumlulukları bir hakkın yerine getirebilmesi için ne gibi niteliklere sahip olması gerektiğinin belirlenmesi şarttır.

Kısaca, anlamlı bir iş değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle aşağıda sıralanan çalışmaların gereği gibi yapılması gerekir.

I. REORGANİZASYON

İş değerlendirmesi yapılmadan önce yapılması gerekli ilk iş, kurumun ya da işletmenin o andaki amacı ya da amaçları göz önünde tutularak mevcut organizasyon yapısının gözden geçirilmesi, diğer bir anlatımla işletmenin ya da kurumun o andaki amacını ya da amaçlarını en etkin ve en verimli şekilde realize edecek bir organizasyon yapısına kavuşturulmasıdır. Çünkü, zaman içerisinde işletmenin kuruluş amacı değişmiş olabilir. Bu değişme sonucu oluşturduğu yeni amacına ya da amaçlarına en etkin ve en verimli şekilde ulaşması onun yeni amacı ya da amaçları doğrultusunda yeniden organize edilmesi, yani reorganizasyonu ile mümkündür.

(1) Lawrence A. Klatt, Robert G. Muirdick, Frederick E. Schuster, **Human Resource management**, (Columbus: Charles E. Merrill publishing Company, 1985), S. 497-498.

Reorganizasyon, işletmenin mevcut organizasyon yapısının ve buna bağlı olarak bölümlere ayırma yönteminin yeniden saptanan amaç ya da amaçlar, değişen politikalar, çevre koşulları ve teknoloji doğrultusunda gözden geçirilmesi ve buna bağlı olarak görev, yetki, sorumluluk ve haberleşme ilişkilerinin yeniden düzenlenmesidir. Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere reorganizasyonun temel amaçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

1. Yeniden Saptanan Amaç ya da Amaçlara Ulaşmak

İşletme ya da kurum, kuruluş amacını realize etmesi ya da kuruluş amacına ulaşmasının imkânsızlığının anlaşılması üzerine ya piyasadan çekilir ya da kendisine yeni amaç ya da amaçlar saptar. Kendisine yeni amaç ya da amaçlar saptaması halinde, mevcut organizasyon yapısının saptanan yeni amaç ya da amaçlar doğrultusunda gözden geçirilmesi gerekir. Çünkü, her organizasyon yapısı gerçekleştirilmeyi hedeflediği amaç ya da amaçlarla yakından ilişkilidir. Amacın değişmesi halinde mevcut organizasyon yapısının değişen amaca en etkin ve en verimli şekilde ulaşmayı sağlayacak şekilde gözden geçirilmesi gerekir. Amacın değişmesine rağmen yapının değişmemesi ya amaca ulaşmanın maliyetini artırır ya da amaca ulaşmayı zorlaştırır. Bu nedenle, organizasyon dizaynında temel veri kurulması arzu edilen organizasyonla gerçekleştirilmek istenen amaçtır.(2)

2. Değişen Politikalara Uyum Sağlamak

"Politika" Türk Dil Kurumu'nun çıkarmış olduğu Türkçe sözlükte "Bir ereğe varmak için karşısındakilerin duygularını okşamak, zayıf noktalarından yararlanmak.... " şeklinde tanımlanmıştır.(3) Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere politika, amaç ya da amaçlara ulaşmak için güdülecek davranış biçimi ve izlenecek yol demektir. Esasen işletmelerde bu tür yol göstericilere "işletme politikası" adı verilir.(4) Yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı üzere politikalar kurallardan çok yol göstericilerdir. Çoğu kez politikalar ortaya konan amaçların ışığı altında formüle edilir.

İşletme ya da kurum amaç ya da amaçlarında değişiklik yapmamasına karşın, amaçlara ulaşmak için izlediği politikalarda

(2) John R. Schermerhorn Jr., **Management for Productivity**, (New York: John Wiley and sons, 1984), S. 207-212

(3) Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, 6. B, Ankara, 1981, S. 658.

(4) M. Hul-si Demir, **Üretim Yönetim**, cilt: 1, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 9, (İzmir: İstiklâl Matbaası, 1982), S. 36

değişiklik yapmış olabilir. Örneğin, müşterilerle iyi bir diyalog kurmanın amaca ulaşmada büyük bir katkısı olacağına inanabilir. Bu inancını uygulamaya koyması, personelini bu yolda eğitmesine ilaveten mevcut organizasyon yapısına halkla ilişkileri düzenleyecek ve bu yolda politikalar üretecek birim ya da birimler eklemesi ya da mevcut birimlerin görev tanımlarına bazı ilaveler yapması gerekecektir. değişen politikaların uygulamaya konulması için, mevcut organizasyona yeni birimlerin eklenmesi ya da mevcut birimlerden bazılarının görev tanımlarının değiştirilmesi bir reorganizasyon olayıdır.

3. Değişen Çevre Koşullarına Uyum Sağlamak

Kültürel etkileşim, artan bilgi birikimi, değişen teknoloji ve benzeri nedenlerden ötürü işletmenin faaliyetini sürdürdüğü çevre sürekli olarak değişmektedir. İşletme ya da kurumun varlığını sürdürebilmesi, biyolojik varlıklarda olduğu gibi değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ile mümkündür. Bu uyum ise mevcut organizasyon yapısının çevrenin isteklerine cevap verecek tarzda sürekli olarak gözden geçirilmesi ile sağlanabilir.

4. Yeni Teknoloji Almak

Organizasyon yapısının dizaynında işletme ya da kurumun kullandığı teknoloji temel rol oynamaktadır. Bu nedenle işletme ya da kurumun kullandığı teknolojiye göre dizayn edilmiş bir organizasyon yapısı alınacak yeni teknoloji için uygun olmayabilir. Bu sebepten ötürü alınacak yeni teknolojinin özellikleri doğrultusunda mevcut organizasyon yapısının yeniden gözden geçirilmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkar. Örneğin, aynı iş kolunda emek yoğun teknoloji için dizayn edilmiş bir organizasyon yapısı, makine yoğun bir teknoloji için dizayn edilmiş bir organizasyon yapısından oldukça farklıdır. Bunun doğal sonucu olarak emek yoğun bir teknolojiden makine yoğun bir teknolojiye geçildiğinde organizasyon yapısında değişmesi gerekir.

5. İşletme ya da Kurumun Sunduğu Hizmetten Yararlananların Sayısında Meydana Gelen Artışa Cevap Vermek

İşletme ya da kurumun sunduğu hizmetten yararlananların sayısında meydana gelen artış işletme ya da kurumun genişleme nedeninin temelini oluşturur. Genişleme, işletmenin şube ya da satış mağazası ve benzeri birimlerinin sayısını artırma, mevcut birimlere benzer yeni birimler kurma şeklinde olabileceği gibi, bazı birimlerin iş yükünün artması ve buna bağlı olarak söz konusu birim-

lerin genişlemesi ya da büyümesi şeklinde de olabilir. Genişleme her ne şekilde olursa olsun mevcut organizasyon yapısının yeniden ele alınmasını, organizasyon yapısı içerisinde yer alan birimlerin görev, yetki ve sorumluluklarının yeniden düzenlenmesini zorunlu kılar.

6. Yeni Ürünler Üretmek ya da Hizmetler Vermek

Organizasyon dizaynına etki eden bir diğer unsur da işletme ya da kurumun ürettiği ürünün çeşidi ya da verdiği hizmetin türüdür. İşletmenin ürettiği ürünlere ya da verdiği hizmetlere ek olarak yeni ürünler üretmeye ya da hizmetler vermeye karar vermesi ya da ürettiği ürünlerden ya da hizmetlerden tamamen değişik ürünler üretmeye ya da hizmetler vermeye karar vermesi mevcut organizasyon yapısının tamamen gözden geçirilmesini gerektirir.

7. Verimlilik ve Etkinliği Artırmak

"Prodüktivite" ile eş anlamlı kullanılan "Verimlilik" en yalın anlamda çıktının, bu çıktıyı oluşturmak için gerekli faktör girdiler toplamına oranı olarak tanımlanmaktadır. Buna "Toplam Faktör Verimliliği" de denir. (5) Çıktının emek arazi, malzeme, makine gibi tek bir üretim faktörüne oranlanması yoluyla, sırasıyla, emeğin, arazinin, malzemenin, makinenin verimliliğinden sözdebiliriz ki buna da "Kısmi Verimlilik" denir.

"Etkinlik" amaca ulaşma derecesidir. Bir işletme öngördüğü amaca ne kadar yaklaşırsa o kadar etkindir. Amaca ulaşma derecesinin maliyeti ise o işletmenin verimliliğinin göstergesidir. Diğer bir anlatımla bir işletme amacına ne kadar az malzeme ile, ne kadar az personel ile, ne kadar az zamanda ulaşmışsa o kadar verimlidir.

İyi bir organizasyon dizaynı demek, işletmeyi öngördüğü amaca en etkin ve en verimli bir şekilde ulaştırmayı sağlayan organizasyon dizaynı demektir. Ashında iyi bir işletmeciliğin temelinde de bu esas yatmaktadır.

Ne kadar iyi dizayn edilmiş olurlarsa olsunlar, organizasyonlar zamanla hantallaşır ya da amaçtan sapmalar gösterebilirler. Bu durum ise örgütsel etkinlik ve verimliliği olumsuz yönde etkiler. Örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak ya da düşmesini engellemek için, özellikle personelle ilgili alınması gerekli diğer önlemlere ek olarak işletmelerin organizasyon yapılarının periyodik olarak gözden geçirilmesi, hantallaşan ya da amaçtan sapan birimler varsa gerekli önlemlerin zamanında alınması gerekir.

(5) Solomon Fabricant, **A Primer On Productivity**, (New York: Random House, 1969), S. 3

II. GÖREV TANIMLARI

Yukarıda iş değerlendirilmesi yapılmadan önce yapılacak ilk işin işletme ya da kurumun o andaki amacı ya da amaçları doğrultusunda organizasyon yapısının gözden geçirilmesi olduğunu belirtmiştik. Organizasyon yapısı gözden geçirildikten, kurum ya da işletmenin o andaki amaç ya da amaçları dikkate alınarak gerekli düzenlemeler, yani reorganizasyon yapıldıktan sonra, yapılacak ikinci iş yeni organizasyon yapısında yeralan her bir pozisyonun görevlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını belirlemektir. Diğer bir anlatımla "Görev" ya da "iş" tanımlarını yapmaktır.

Görev tanımlarının tam anlamıyla yapılabilmesi, yani, çeşitli pozisyonlara ait görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların açık ve net olarak ortaya konabilmesi ve buna bağlı olarak işletme içinde yeralan diğer pozisyonlarla meydana gelebilecek çatışmaların önlenebilmesi ayrıntılı bir iş analizinin yapılmasıyla mümkündür.

İş Analizi, bir iş yerinde yapılmakta olan tüm işlerin ortaya çıkarılması, ortaya çıkarılan her bir işin yapılaş koşulları ve bu işleri yapacak kişilerde bulunması gerekli niteliklerle ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür.⁽⁶⁾

İş Değerlendirmesi için gerekli tüm bilgilerin temel kaynağı olan iş analizi yapılmadan yapılacak görev tanımları, her bir pozisyonun kapsamına giren tüm işleri ve bu işlerin yapılaş koşullarını tam anlamıyla ortaya çıkarmayacağından bazı işlerin unutulmasına, buna bağlı olarak ta görev tanımlarının eksik yapılmasına neden olur.

Görev tanımları yapılırken yalnız işletme içerisinde yeralan her bir pozisyonunu kapsamına giren işler sıralanmamakta ayrıca, her bir pozisyonun kapsamına giren işlerin üstesinden gelinebilmesi için o pozisyonlara verilen yetkiler ve yüklenen sorumluluklar da belirtilmektedir.

III. İŞ GEREKLERİ

Tanımlı yapılan bir işin öngörülen şekilde yapılabilmesi için, o işi yapacak kişi de, öğrenim, deneyim ve eğitim dahil bulunması gerekli tüm niteliklerin belirlenmesi gerekir. İşte, işi yapacak kişide bulunması gerekli niteliklere "İş Gereklileri" ya da "İş Şartnamesi" denir.⁽⁷⁾ İşin gerektirdiği niteliklerin üstünde bulunan

(6) Dale S. Beach, **Personnel, The Management of People at Work**, 4. B., (New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1980), P. 179.

(7) Ferhat Şenatalay, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2. B., (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitapevi, 1978), S. 74

kişi de, işin gerektirdiği niteliklerin altında bulunan kişi de, iş için uygun değildir. İşin gerektirdiği niteliklerin üstünde bulunan kişi işi benimsemeyeceğinden, işin gerektirdiği niteliklerin altındaki kişi ise işin istenen düzeyde üstesinden gelemeyeceğinden işte başarısız olur.

İş Gereklere iş analizi yöntemi ile saptanır. Çünkü, iş analizi yoluyla hem işletmede yeralan herbir pozisyonda yapılmakta olan tüm işler ortaya çıkarılmakta hem de işin içeriği, işin yapıldığı koşullar, işin diğer işlerle olan ilişkisi dikkate alınmak suretiyle işi yapacak kişide bulunması gerekli nitelikler belirlenmektedir.⁽⁸⁾

Özellikle iş gereklere iş değerlendirilmesinde kullanılan temel verileri oluşturmaktadır. Bu nedenle iş gereklere saptanması iş değerlendirilmesi yapılmadan önce yapılması gerekli önemli bir çalışmayı oluşturmaktadır.

IV. NORM KADRO

Çalışmanın giriş kısmında iş değerlendirmesinin bir amaç olmadığı, aksine iş görene yaptığı işin değeriyle orantılı ücret verilmesini sağlayarak onun verimliliğini artırma aracı olduğu belirtilmişti. Bu nedenle iş değerlendirilmesinden önce yapılması gerekli bir diğer çalışmayı dördüncü olarak sıralayabileceğimiz "Norm Kadro" oluşturmaktadır.

Norm Kadro "Bir işletme ya da kuruluşun öngörülen hedefine ulaşması için, kullandığı teknolojiye gözönünde tutularak gerekli personel sayısının nitelikleri itibariyle belirlenmesidir"⁽⁹⁾ Reorganizasyon, işletme ya da kurumun öngördüğü amaç ya da amaçlara etkin ve en verimli şekilde ulaşmasını sağlayıcı yapının oluşturulmasını sağlar. Görev tanımları, reorganizasyon sonucu oluşturulan yeni organizasyon yapısında yeralan herbir pozisyonun görevlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını belirler. İş gereklere, Reorganizasyon sonucu oluşturulan herbir pozisyona "İş'e" görev tanımlarıyla yüklenen görev, yetki ve sorumlulukların öngörülen şekilde yerine getirilebilmesi için o pozisyonlara yani işlere atanacak kişilerde bulunması gerekli nitelikleri belirler. Norm Kadro ise, görev tanımları yapılan, iş gereklere belirlenen her bir işte çalışması gerekli kişi sayısını belirler. İş değerlendirilmesinin amaçları arasında emek verimliliğinin artırılması önemli bir yer aldığına göre iş değerlendirilmesine geçmeden önce işletme ya da kurumda yeralan her bir işte kaç kişinin çalışması gerektiğinin saptanması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

(8) Wendell French, *The Personnel Management Process*, 3. B, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1974), S. 216-219.

(9) Hikmet Timur, "Norm Kadro ve İş Değerlendirilmesinin Emek Verimliliğine Etkisi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, S. 1-2, 1986, S. 149-176.

SONUÇ

Bir amaç olmayan, aksine çalışana yaptığı işin değerinde ücret verilmesini sağlayarak onu motive eden ve buna bağlı olarak emek verimliliğini arttırma aracı olan iş değerlendirmesinden önce emeğin verimli bir şekilde kullanılmasını engelleyen diğer nedenlerin de ortadan kaldırılması gerekir. Bu nedenlerden ilki işletmenin öngördüğü amaç ya da amaçlara en etkin ve en verimli bir biçimde ulaşmasını sağlayacak bir organizasyon yapısına sahip olmasıdır. İkincisi, organizasyon yapısı içerisinde yer alan işlerin "Pozisyonların" görev tanımlamalarının ya yapılmaması ya da gereği gibi yapılmamasıdır. Üçüncüsü, görev tanımlamaları yapılan her işin öngörülen şekilde yapılabilmesi için o işi yapacak kişide öğrenim, deneyim ve eğitim dahil bulunması gerekli tüm niteliklerin "İş Gereklilerinin" belirlenmemesidir. Dördüncüsü ise, iş ölçümü sonucu her işte kaç kişinin çalışması gerekli olduğunun yani "Norm Kadro" nun saptanmamasıdır.

Kısaca, iş değerlendirilmesinden önce işletme ya da kurumun mevcut organizasyon yapısı o andaki amacı dikkate alınarak gözden geçirilmeli ve gerekli tüm düzenlemeler yapılmalıdır. Takiben, öngörülen organizasyon yapısında yer alan işlerin görev tanımları ve bu görevlere atanacak kişilerde bulunması gereken nitelikler belirlenmelidir. Esasen her pozisyonun görev, yetki ve sorumluluklarıyla bu pozisyonlara atanacak kişilerde aranacak nitelikler belirtilmediği takdirde iş değerlendirmesi yapmak, mümkün değildir. Son olarak, işletme içinde yer alan her bir birimin ya da pozisyonun iş yükü dikkate alınarak o işletme için gerekli personel sayısı "Norm Kadro" iş ölçümü yöntemlerinden yararlanılarak saptanmalıdır.

İş değerlendirmesinden önce yukarıda belirtilen çalışmalar yapılmadığı takdirde hem iş değerlendirmesiden beklenen verimlilik artışı sağlanmamış hem de iş değerlendirmesi hatalı yapılmış olunur.

KAYNAKÇA

Beach, Dale S., *The Management of People at work*, 4. B., New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1980.

Demir, M. Hulusi, *Üretim Yönetimi*, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir: İstiklâl Matbaası, 1982.

Fabricant, Solomon, *A Primer On Productivity*, New York: Random House, 1969.

French, Wendell, *The Personnel Management Process*, 3. B., Boston: Houghton Mifflin Company, 1974.

- Klatt, Lawrence A., Murdick Robert G., ve Schuster Frederick E., **Human Resource Mangement**, Colombus: Charles E. Merrill Publishing Company, 1985.
- Schermerhorn, John, R. Jr., **Management for Productivity**, New York: John Wiley and sons, 1984.
- Şenatalar, Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2. B., İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitapevi 1978.
- Timur, Hikmet, "Norm Kadro ve İş Değerlendirmesinin Emek Verimliliğine Etkisi" **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1-2, 1986, S. 149-176.
- Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, 6. B., Ankara, 1981.