



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
UZAKTAN EĞİTİM MERKEZİ

Medya Ve İletişim Önlisans Programı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Mustafa ÖCAL

Fırsatlar Sunar



Ünite 9

İŞ DEĞERLEMESİ

Öğr. Gör. Mustafa ÖCAL

İÇİNDEKİLER

9.1. İŞ DEĞERLEMESİ	3
9.1.1. İŞ DEĞERLEMESİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	3
9.2. İŞ DEĞERLEMESİ YAPMA NEDENLERİ	4
9.3. İŞ DEĞERLEMESİNİN AMAÇ VE YARARLARI	5
9.4. İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET İLİŞKİSİ	6
9.5. İŞ DEĞERLEME SÜRECİ	6
9.5.1. Ön Çalışmalar / Sistem Hazırlık Aşaması	6
9.5.2. İş Değerleme Programının Sorumluları	6
9.6. İŞ DEĞERLEMESİ İLKELERİ	7
9.7. İŞ DEĞERLEMESİ YAPILIRKEN İZLENEBİLECEK YAKLAŞIMLAR	8
9.8. İŞ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ	8
9.8.1. SAYISAL OLMAYAN İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	8
9.8.2. SAYISAL İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	10
9.9. KAYNAKÇA	14

İş değerlemesi insan kaynakları fonksiyonları içinde önem taşıyan fonksiyonlardan biridir.

9.1. İŞ DEĞERLEMESİ

İş değerlendirme; herhangi bir örgütte yapılan her işin bir değeri ile karşılaştırılarak zorluk ya da kolaylık düzeyinin saptanmasıdır. Böylece hangi işin değerine göre daha önemli, zor ve daha riskli olduğu ve hangi işe daha fazla ödeme yapılması gerektiği belirlenir.

İş değerlendirme genellikle işgören değerlendirme ile karıştırılmaktadır. Halbuki, işgören değerlendirme işgörenin iş başarımı, iş değerlemede ise, yapılan işin bir diğer işe göre nispi önemi araştırılmaktadır.

İşe dayalı ücret sistemlerinin temel hareket noktasıdır. Adil bir ücret yapısının kurulabilmesi için işler hakkında ayrıntılı bilgi elde edilmeli, işlerin her biri tanınmalı, bu işleri yapacak personelde bulunması gereken nitelikler saptanmalıdır. Daha sonra işler tanımlarına, gereklerine ve işletmeye katkılarına göre değerlendirilmelidir. İş değerlemesinin genel amacı, işletmedeki her bir iş için diğer işlere göreceli olarak değerini ölçmek ve işletmedeki tüm işlerin yer aldığı bir iş hiyerarşisinde sahip olduğu değeri yansıtacak sıraya konmasını sağlamaktır. Böylece herkesin yaptığı işin değerine göre ücret alması sağlanır.

Adaletli bir ücret yönetimi için iş değerlemesi yapılması hayati öneme sahiptir. İş değerlemesi çalışması bilimsel temellere dayalı sistematik bir süreç izlemeyi gerektirir.

9.1.1. İŞ DEĞERLEMESİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İşdeğerlemesi; çeşitli işlerde ortaklaşa bulunan beceri, gayret, sorumluluk, işkolları gibi faktörleri temel alarak, işlerin içerik ve önem bakımından karşılaştırılmasıyla işlere değer biçilmesi şeklinde tanımlanabilir.

İşdeğerlemesi, örgütte yapılan bütün işlere objektif ölçülerle değerlemeyi amaçlarken, her işin kesin değerini ölçmeyi değil, her bir işin diğer işlere göre nispi değerini belirlemektir.

İşdeğerlemesi, işlerin örgütün genel hedeflerine ulaşılmasında önemi veya katkısı gözünde bulundurularak göreceli iş değerine belirlemek için yapılan sistematik ve rasyonel bir değerlendirmedir.

İş değerlendirme, iş analizi ile yakından bağlantılıdır. İş analizinde işin içeriği, sorumluluklar, kullanılan yetenekler belirlenirken; iş değerlemesinde bunların sonucunda ortaya çıkan iş değeri belirlenir.

İş Değerlemenin Önemi

“Eşit işe eşit ücret” prensibinin benimsendiği günümüzde de, işlerin objektif bir şekilde değerlendirilerek ücretlendirilmesi, hem çalışan hem de işletme açısından oldukça öneme sahiptir.

9.2. İŞ DEĞERLEMESİ YAPMA NEDENLERİ

İş değerlemesinin hangi amaca hizmet etmesinin istendiğini belirginleştirmek ve anlamak sistemin planlanmasını ve kullanımını etkileyecektir.

İş değerlemesi yapılması sonucunda ulaşılmak istenen amaçların başında organizasyondaki diğer işlere göreceli olarak her bir işin değerini sistematik olarak tanımlamak ve bu yolla ücret yapısına daha basit ve daha akılcı bir temel sağlamak gelir.

Diğer amaçlar arasında da yeni ya da değişen işleri organizasyondaki diğer işlere göreceli değerleriyle ilgili tüm üyeler arasında bir fikir birliği oluşturmak; organizasyondaki işleri ve ücret oranlarını diğer organizasyonlarınkilerle karşılaştırmada kullanılabilecek bir araç elde etmek; performans değerlemesine bir dayanak sağlamak; tartışma yaratan durumları azaltacak ve var olan tartışmaların çözülmesini sağlayacak bir orta yaratmak; personelin daha yüksek düzeydeki işlere ulaşma çabalarını artıracak teşvikler sağlamak, sendikalarla yapılacak toplu pazarlıklar için bilimsel ve objektif veri sağlamak; iç ve dış kaynaktan personel bulmada ve seçmede, insan kaynakları planlamasında, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetiminde ve diğer insan kaynakları işlevlerinde kullanılmak üzere işler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde etmek yer alır.

İş değerlemesi genellikle ücret adaletsizliklerinin giderilmesi amacıyla gündeme gelmektedir.

Gerek personel gerekse işveren ve işletme yönetimi için ücret yapısının ve ücret ödemelerinin büyük önem taşıdığı açıktır. Ancak iş değerleme sadece ücret yapısının düzenlenmesi için değil, yukarıda sıralanan başka amaçlarla da yapılır.

İş değerleme sadece ücretleri düzenlemek amacıyla yapıldığında hataların artacağı söylenebilir. Çünkü bu amaçla yola çıkıldığında ücret endişesi içinde, her işe verilmesi gereken ücret için zihinlerde daha önceden oluşan bazı önyargılarla hareket edilmesi ve hatalı sonuçlara ulaşılması mümkündür. Bu nedenle ücret yapısını düzenlemek öncelikli amaç olsa da iş değerleme daha çok amaca ulaşmak için yapılırsa işlerin değerlerini çeşitli yönleriyle incelemek mümkün olabilecek, ücret baskısından kurtularak daha objektif olunması sağlanabilecektir.

9.3. İŞ DEĞERLEMESİNİN AMAÇ VE YARARLARI

- İş değerlendirme uygulamalarının başlıca amaç ve yararları için şunları söyleyebiliriz;
- İş tanımları ve iş gerekleri bilgileri elde edilerek, çıkartılarak, işlerin önem ve güçlükleri ile fark ve benzerlikleri belirlenmektedir.
- İşlere ait yetki ve sorumluluklar ayrı ayrı belirlenerek, çalışanlar arasındaki ilişkiler düzenlenmektedir.
- Ücret politikalarını bilimsel ve gerçekçi olarak belirlemek üzere, temel ilkelerin ortaya konması için gerekli bilgileri sağlamaktadır.
- İşçi ve işveren ilişkilerini dengelemekte ve bu ilişkileri bilimsel temellere dayandırarak, toplu iş görüşmelerinde gerçek verilerin değerlendirilmesine imkan sağlar.
- “Eşit işe eşit ücret” uygulanması ile adil ve dengeli bir ücret sisteminin meydana getirilmesi ve uygulanmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların ücret tatmini yolu ile verimlilikleri arttırılmaktadır.
- İşgücü maliyeti ile ücret giderlerinin denetimini sağlamaktadır.
- Çalışanları işe yerleştirmek, terfi ettirmek, teşvik tedbirlerini almak, işten işe aktarmalar yapmak için gerekli bilgileri sağlamaktadır.
- “Adama göre iş değil, işe göre adam” prensibi içinde istihdama imkan tanımakta ve çalışanların iş tatminine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır.
- Çalışanların kıdem ve başarılarına göre veya mesleki eğitim yapmaları ya da tecrübe kazanmaları durumunda, terfi etmelerine imkan tanımaktadır.
- Çalışanların özlük hakları ile ilgili işlemlerde objektiflik ve düzen sağlanmakta, personel ihtiyacının belirlenmesinde gereken bilgi ve ölçüleri ortaya koymakta, işe almak ve terfi ettirmek durumları için sağlıklı bir kaynak teşkil etmektedir.

İş değerlemelerinin beklenen faydayı sağlayabilmesi ve sonuçlarının diğer İKY işlevlerinde kullanılabilmesi için uyulması gereken bazı ilkeler bulunmaktadır.

Bu ilkeler:

- İş değerlendirme ile personelin değil, yapılan işin değerlendirilmesi,
- Eşit işe eşit ücret verilmesi,
- İş değerlendirme sisteminin ücret sistemi ile bütünleştirilmesi,
- Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması,
- Gizliliğin olmaması,
- İş değerlendirme sonuçlarının sürekli yenilenmesi ve güncelleştirilmesi gerekmektedir.

İş değerlendirmenin amaç ve yararlarının tam olarak gerçekleştirilebilmesi için kuruluşların teknik, ekonomik ve sosyal bir sistem olduğunu unutmamak gerekir. İş değerlendirme; bu çok sayıdaki amaç ve yararların o kuruluş içinde taşıyacağı önem ve önceliklerine bağlı olarak değer ve başarı kazanmaktadır.

9.4. İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET İLİŞKİSİ

İşletmede öncelikle iş değerlemesi yapılmalı, daha sonra bu iş değerlemesine dayalı olarak ücret sistemi geliştirilmelidir. İşletmede, iş değerlemesi esas alınarak adil bir ücret yapısı kurmada ücret araştırması önemli bir konudur. İşletme içinde işleri ağırlık derecelerine göre sıralayıp, ücretleri de işlerin ağırlıkları ile orantılı sıralamakla, işletme içi sosyal çevrede ücret adaleti gerçekleştirebilir.

9.5. İŞ DEĞERLEME SÜRECİ

Bir iş değerlendirme çalışması genellikle şu temel aşamalardan geçilerek tamamlanır.

9.5.1. Ön Çalışmalar / Sistem Hazırlık Aşaması

- Değerlemenin amacının belirlenmesi
- Değerleme çalışmalarını yapacak olanlarla görevlilerin seçimi
- Değerlenecek iş gruplarının sınırlanması
- Değerleme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağına karar verilmesi.
- İşlerin incelenmesi (alan çalışması):
- İşlerin incelenmesi (İş Analizleri)
- İşlerin değerlemeye hazır hale getirilmesi (İş tanımı ve iş şartnamelerinin hazırlanması)
- İşlerin değerlendirilmesi Değerleme Sonuçlarının Düzenlenmesi:
- Her iş değerinin saptanması
- İş yapısının oluşturulması
- Değerlemede saptanan amaca uygun olarak bu sonuçların kullanılması.

9.5.2. İş Değerleme Programının Sorumluları

İş değerlendirme sorumlularının belirlenmesinde, işletmenin yönetici, uzman, danışman kadro sayısı da önemli bir etmendir. Sonuçların uygulanması ve iş değerlemenin başarısı bu kadronun niteliklerine bağlı olacaktır. İş değerlendirme programının sorumluluğunu üstlenecek çeşitli düzeydeki iş görenlerin belirlenmesinde genellikle şu üç yol izlenmektedir:

- İşletme içinden çalışmaların gerektirdiği niteliklere uygun iş görenlerin görevlendirilmesi ve sorumlu tutulması,
- İşletme dışından uzman kişilerin veya bir kuruluşun görevlendirilmesi,
- İşletme ilgilileri ile işletme dışından görevlendirilecek kişilerin birlikte çalışması
- Sorumluların nasıl seçileceği konusunda karar verilebilmesi için her sorumlulukları yönetimsel sorunlara neden olmayacak biçimde düzenlenmelidir.

Değerleme kurullarında işçi ve sendika temsilcilerine görev verilmelidir. Böylece işgörenlerin temsil edilmeleri ve isteklerinin sisteme aktarılması sağlanmış olur. Değerleme kurulu değişik düzeydeki ilgililerden oluşabilir. Görev tanımlarıyla kurul çalışmaları düzenlenerek bireyler arasındaki sürtüşme ve yetki uyuşmazlıklarının önüne geçilebilir.

9.5.3. İş Değerlemenin Kapsamı

Hangi işlerin değerlendirme kapsamına alınacağı aslında iş değerlendirme yapılması kararı alınırken saptanmalıdır. İşgörenler genel olarak saat ücretliler ve aylıklılar (maaşlı) olarak iki temel gruba ayrılmaktadır. Ücret ödeme biçimi yanında, iş nitelikleri yönünden de bu iki küme arasında büyük farklılıklar göze çarpar.

9.6. İŞ DEĞERLEMESİ İLKELERİ

İş değerlendirme yapılırken uyulması gereken bazı ilkeler şunlardır:

- Personelin değil işin değerlendirilmesi: İş değerlendirme açısından bir personelin işini nasıl yaptığı değil, bir işin nasıl yapıldığı önemlidir.
- Eşit işe eşit ücret verilmesi: İş değerlendirme sonucunda önem ve güçlük dereceleri aynı olan işlerin aynı ücreti, farklı olanların ise farklı ücret almalarının sağlanması gerekir.
- Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması: Personel, sendika, işveren ve çalışmaları yürüten komitenin dürüstlükten ve objektiflikten uzaklaşmaması gerekir.
- Gizliliğin olmaması: İş değerlendirme sürecinin tamamında gizlilikten kaçınmak gerekir. Gizlilik, personelde kendi aleyhine bir şeyler yapıldığı yönünde şüpheler yaratır ve güveni sarsar.
- Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi: Sistem hangi mükemmellikte tasarlanmış olursa olsun işletmede üst yönetimden başlayarak her kademedeki personel yeterince bilgilendirilmezse benimsemeleri ve iş birliği yapmaları sağlanamazsa çeşitli sorunların doğması ve sisteme karşı güvenin yok olması kaçınılmazdır.
- İş değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeye ilgili kararlarda kullanılması: İş değerlendirme ücret yönetimi sisteminin özünü ve temelini oluşturur. Bu nedenle işletmeler iş değerlendirme yaptıktan sonra iş ve personel ücretleriyle ilgili alacakları bütün kararlarda bu sürecin verilerini esas olarak kabul etmek zorundadırlar.
- İş değerlendirme verilerinin güncelleştirilmesi: Ürün pazarından, iş gücü piyasasından, personelin yeteneklerinden ve yeni teknolojilerden gelen baskıların gücü işlerin kapsamlarını değiştirir ya da yeni işlerin doğmasına neden olur. İşlerin önem ve güçlük derecelerinde farklılık yaratacak değişimlerin iş değerlendirme sistemiyle uyumlaştırılması zorunludur.

İş değerlendirme, işlerin işletme içinde yapıldığı zaman dilimi içindeki değerini ortaya çıkarır. Aynı işin, içeriği değişmese bile, işletmenin yaşamı boyunca geçirdiği aşamalarda (kuruluş, gelişme, olgunlaşma, gerileme, çökme) farklı değerler taşıması mümkündür. İşler ile değerleri arasında önceden belirlenen ilişkinin bozulması durumunda işlerle ücretleri arasındaki denge de bozulacağından bu ilişkilerin devamlı izlenmesi, gerekli önlemlerin alınması ve düzenlemelerin zamanında yapılması gerekir.

9.7. İŞ DEĞERLEMESİ YAPILIRKEN İZLENEBİLECEK YAKLAŞIMLAR

İş değerlemesi süreci tamamen yönetimin inisiyatifinde yürütülebileceği gibi, katılımcı bir yaklaşımla da yürütülebilir. Yönetim bu süreci kendi kontrolü altında yürütmek istediğinde;

- İşletme içinden yönetici ve uzmanları görevlendirebilir,
- İşletme dışından uzmanlarla ya da danışmanlık firmasıyla anlaşabilir,
- Kendi personelinin dışarıdan uzmanlarla çalışmalarını sağlayabilir.

İşletmenin yönetici ve uzman kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iş değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi için yeterliyse ilk yol izlenebilir. Bu sürecin dışarıdan uzmanlara devredilmesi işin daha kısa sürede tamamlanması, işletme personeline zaman kaybettirmemesi ve daha az masraflı olması nedeniyle yararlıdır. Dışarıdan uzmanlarla çalışmanın dezavantajı ise işletmeyi, işleri, personeli ve çeşitli ilişkileri bilmemelerinin bazı sorunlara neden olmasıdır.

Katılımcı yaklaşımda, iş değerlendirme çalışmaları doğrudan yönetimin kontrolünden çıkarılıp bağımsız bir kurul ya da komite tarafından yürütülür. Böylece işlerin yapısıyla ilgili çeşitli insanların bakış açılarından yararlanılmış olur. Ayrıca katılımcı yaklaşımın personelin karar verme süreçlerine katılmalarına olanak vermesi nedeniyle daha fazla destek ve bağlılık yaratmıştır.

9.8. İŞ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ

İş değerlemesinde farklı yöntemlerden yararlanılmaktadır.

Bu yöntemler sayısal iş değerlendirme yöntemleri ve sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri olmak üzere iki başlıkta incelenebilir.

Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri

Sıralama yöntemi ve sınıflama yöntemidir.

Sayısal iş değerlendirme yöntemleri ise puan verme yöntemi ve faktör karşılaştırma yöntemidir.

9.8.1. SAYISAL OLMAYAN İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

9.8.1.1. SIRALAMA YÖNTEMİ

Sıralama Yöntemi: İş değerlendirme yöntemleri içinde en kolay uygulanan ve işleri önem veya güçlük derecelerine göre sıralama ile sonuçlanan bir yöntemdir. Yöntemin uygulanmasında; iş analizleri, iş tanımları önemli bir bilgi kaynağıdır. İşlerin önem veya güçlük derecelerine göre sıralanması temeline dayanır. Seçilen kurul, iş kümeleri veya iş sıralarını belirler. Çok sayıda iş değerlendirirken anahtar işler seçilir ve bunlar sıralanır. Diğer işler bu anahtar işlerle karşılaştırılarak, genel sıra içindeki yerleri belirlenir. Sıralama yöntemi genellikle şu aşamalardan geçilerek uygulanır:

İşe İlişkin Bilgilerin Düzenlenmesi: İşe ilişkin gerçek bilgilerin toplanması ve düzenlenmesi, iş analizi çalışmaları ile başlar.

Sıralama Yapacak Kişilerin Seçimi ve Sıralanacak İşlerin Belirlenmesi: Büyük kuruluşlarda değerlendirilecek iş sayısı çok fazla olabilir. Bu durumda yöntemin uygulanabilmesi için bazı özelliklere dikkat edilmelidir. Değerleyiciler bağımsız, tarafsız, nesnel ölçütlere göre karar verebilmelidir. Sıralama yapacak kişilerin işletmedeki mevcut işleri tanıyan, bilen kişilerin seçilmesidir. İş değerlemesinin bir kurul tarafından yapılması halinde karar alma 3 şekilde olur:

- Kurul üyelerinin sıralamalarının ortalamasının alınması;
- Kurul tarafından toplu bir şekilde son kararın alınması;
- Başkanın ya da sıralama yapmakla görevlendiren kişinin sıralamasının tartışılarak karar verilmesi.

Başlıca iki yöntem vardır.

Basit Sıralama: Orta derecede önemli kabul edilen iş belirlenirse, değerlendirme daha kolay olur.

Kartlarla Sıralama: Basit sıralamaya göre yapılan değerlemede uygulanan diğer bir yöntem işlerin kartlara yazılarak karşılaştırılmasıdır.

İkili Karşılaştırma: İkili karşılaştırma, sıralamanın güvenilirliğini artırmak ve değerlendiricilerin bireysel yargı hatalarını azaltmak için tercih edilir. İşlerin isimleri ayrı kartlara ikişer ikişer yazılır. İşler diğer kartlardaki işlerle karşılaştırılarak önemli olan işaretlenir. Her kart için aynı işlem yapılır. İşlem bitince en fazla işaretli iş en önemli olarak belirlenir.

İkili Karşılaştırma Matrisi: İşler yataya ve düşeye yerleştirilir. Değeri üstün olan 2, eşit olan 1, düşük olan 0 puan alır. En fazla puanı alan, en önemli olandır. Matris düzenlenerek yapılacak ikili karşılaştırma yöntemi ile diğer sıralama yöntemlerine oranla daha doğru sonuç alınabilir.

Yararları:

- Uygulaması kolaydır, az zaman alır, maliyeti azdır.
- Anlaşılması kolaydır.
- Küçük işletmelerde iyi sonuçlar verir.
- Ön hazırlık iyi yapılırsa iş tanımlarına göre yapılan karşılaştırma iyi sonuç verir.

Sakıncaları:

- Öznel yargı payı fazladır. Kesin ve somut ölçek yoktur.
- Sonuçlara itirazda doyurucu cevaplar verilmez.
- İşletmede işlerin tümünü bilen değerlendirici yoktur
- Çalışan kişi ve ücretlerinden etkilenme söz konusudur.
- Değerleyicilerin genel hatalarına açıktır.
- Yeni işlerin, değişikliklerin değerlemesi zor, esnek değildir.
- Ücrete yardımcı sonuçlar elde edilmez.

9.8.1.2. SINIFLAMA YÖNTEMİ

Sınıflama (Derecelendirme) Yöntemi

Sınıflama yöntemi, işler ile ilgili bilgilerin iş analiz ve tanımlarından elde edilmesinden sonra, işlerin ortak nitelik ve özelliklerine göre dereceleri ve kapsamaları farklı iş sınıflarına ayrılmasıdır. Bu sınıflar tanımlanır ve bir sınıf ölçeği elde edilir.

İşe İlişkin Bilgilerin Düzenlenmesi: Yöntemin uygulanması işlerin analizlerinin yapılması ve iş tanımı, iş gereklerinin hazırlanması ile başlar. Özellikle iş gereklerinin hazırlanması ve yazılmasında genel gerekler ya da karşılaştırma faktörleri belirlenmelidir.

İşlerin Türlerine Ayrılması: Her iş, seçilen faktöre göre tek tek incelenir.

Karşılaştırmalarda Kullanılacak Faktörlerin Seçimi ve Sınıf Tanımlarının Yapılması: Sınıf tanımlarının açık ve anlaşılır olması ve ortak yorum-a ulaşılacak kesinlikte olmasına özen gösterilmelidir.

İşlerin Sınıflanması: Sınıf tanımları yapılırken değerlendirilmede kullanılacak bir ölçek elde edilmiş olur.

Sınıf tanımlarından, değerlendirilmede kullanılacak bir ölçek elde edilir.

Mevcut işler, her iş sınıfının özellikleri ve tanımlarına göre incelenerek, uygun olan sınıfa yerleştirilir.

Yararları:

- Uygulaması kolaydır.
- Esnektir; mevcut işlerdeki değişimler ya da yeni işlerin ortaya çıkması halinde mevcut derecelerin özelliklerine göre ve sınıflardaki diğer işlerle karşılaştırılarak bu işlerin değerlendirilmeleri sağlanabilir.
- Kısa zamanda sonuçlanır.
- Kıdem ve başarıya dayalı bir ücret yönetiminin temelleri atılabilir.
- Değerleme sonuçları, ilgililere gerekçeli biçimde açıklanabilir, itirazlar cevaplanabilir.
- Sakıncaları:
- Faktör tanımları, değerlemeyi güçleştirebilir.
- Sınıf tanımlarının yapılması zordur.
- Subjektif nedenlerden yanlış değerlendirme yapılabilir.
- Yüksek nitelikli çok sayıdaki işin değerlemesi zordur.
- Değerleyicilerin , işletmedeki tüm işleri bilmeleri zordur. Bu yüzden sınıflamada yanlışlıklar olabilir.

9.8.2. SAYISAL İŞ DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

9.8.2.1. FAKTÖR KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu yöntemde değerlendirilecek işler arasından seçilecek anahtar işler, belirlenen temel iş faktörlerine göre ayrı ayrı sıralanır. İşlere ödenen ücretler ya da önceden belirlenen puanlar faktörlere dağıtılarak, para veya puan birimine dayanan bir değerlendirme ölçeği elde edilir. Değerlenecek tüm işler, bu ölçekteki işler ve faktörlerle karşılaştırılarak iş sıraları arasında uygun görülen yerleri saptanır. Ve böylece para veya puan birimine göre işler değerlendirilmiş olur.

a. İşlerin İncelenmesi ve Faktörlerin Belirlenmesi :

Temel varsayımlar:

- Değerleme ölçeği birimi “para”dır.
- Karşılaştırmalarda 5 temel faktör kullanılır. (beceri, bedensel çaba, zihinsel çaba, sorumluluk, iş koşulları).
- İş gerekleri, seçilen faktörlere uygun olarak düzenlenir.
- Faktörlerin tanımı dışında başka bir sınır yoktur.
- Seçilen faktörler temel ölçüttür. İşler faktörlere göre ayrı ayrı incelenerek karara varılır.
- Birden fazla değerleyicinin yaptığı karşılaştırmaların sonuçları, ortalamaları alınarak saptanır.

b. Anahtar İşlerin Seçimi ve Tanımlanması : Anahtar işler, diğer tüm işleri temsil etmeli, işlerin önem ve güçlük farklarını göstermeli, ücret yapısını yansıtabilecek sıraya sahip olmalı, genel, anlaşılabilir olmalı, benzer olmamalıdır.

c. Anahtar İşlerin Faktörlere Göre Sıralanması :

1.Basamak: İş, işletmeyi iyi bilen ve objektif çalışabilecek bir kurul seçilir.

2. Basamak: Anahtar işlerin faktörlere göre sıralanması. Üyelerin yaptıkları iş sıralarının ortalaması alınır.

3.

Basamak: Anahtar İşlerin Ortalama Ücretleri Faktörlere Dağıtılır.

d. Faktör Karşılaştırma Ölçeğinin(Skalasının) Düzenlenmesi:

Anahtar işlerin faktörlere göre para ve önem sırasını içeren çizelge oluşur.

Faktör karşılaştırma ölçeği için bir çizelge düzenlenir.

Yapılan İş Değerleme Çalışmasının doğruluğunun kontrolü için işlerin önem sırası ile ücret payı karşılaştırılır.

1. Kurul tarafından belirlenen iş önem sırası
2. İşlere ödenen ücretlerin pay sırası

e. Tüm İşlerin Ölçekteki Yerlerinin Belirlenmesi : Kurul üyeleri diğer işleri ölçeğe yerleştirirler. Bu yerleştirmede işi ve faktörü ayrı ayrı düşünür, her işi yalnız bir faktöre göre karşılaştırırlar. İşler ölçeğe yerleştirildiğinde her faktöre göre aldıkları para değerleri toplanır ve ortalama ücretleri belirlenir.

Yöntemin Yararları:

- Her işletmenin özelliklerine, iş niteliklerine uygun bir değerlendirme geliştirilebilir.
- Sonuçlar esnektir.
- Değerleme hataları en aza indirgenmiştir.
- Kullanılması ve uygulanması kolaydır.
- Oldukça hassas bir değerlendirme yapısı.

9.8.2.2. PUAN YÖNTEMİ

Puan yöntemi iş değerlendirme yöntemleri içinde en çok uygulananıdır. Bunun nedenlerinin başında yöntemin uygulanmasının nesnel kurallara bağlanmış olması gelmektedir. Faktör ve derecelerinin ayrı ayrı tanımları yapılır ve sayısal puan değerleri saptanır. İşlerin değerleri, bu değerlendirme ölçeğine göre belirlenir. İş değişimlerinde veya yeni işlerin ortaya çıkmasında doğrudan kullanılabilir esnekliktedir. Nesnel kurallara dayalı bir yöntemdir.

a. Puan Yönteminin Aşamaları :

1. Kullanılacak Faktörlerin Seçimi: Burada işlerle doğrudan ilgili faktörlerin seçilmesine özen gösterilmelidir. Faktör sayısının 6-11 arasında olması tavsiye edilir.

2. Faktörlerin Tanımlanması: Seçilen faktörler, iş değerlendirme çalışmalarının her aşamasında büyük önem taşırlar

Ana Faktörler:

- Beceri
- Bilgi- öğrenim
- Ön yetiştirme
- İş görgüsü

Tali (İkincil) Faktörler:

- Faktörler tüm işleri kapsamalıdır.
- Önemsiz olanlar seçilmemelidir.
- Derecelere ayrılabilir, açık ve kolay tanımlanmalıdır.
- Birbirine geçişim yapmamalı. İşin belli bir bölümü değerlendirebilmelidir.
- Faktör sayısı optimum olmalıdır.
- İşveren ve işgören tarafından kabul edilmelidir.

Faktör Derece Sayısının Saptanması ve Derecelerinin Tanımlanması: Her faktör tek tek incelenir ve işlerin dağılım alanının alt ve üst sınırları belirlenir. Faktör dereceleme çizelgesi oluştur.

Derece tanımları nesnel, genel kapsamlı, açık ve anlaşılır olmalı, her derece değerlemede kullanılmalı; değişik ifadeler kullanılmamalıdır.

b. Faktörlerin Puan Değerlerinin Saptanması (Ağırlıklama) : Her faktörün puan planı içindeki önemini gösteren % oranı saptanır ve derece puanları olarak dağıtılır.

c. Ayrı Faktör Ağırlık Puanının Belirlenmesi Yöntemi :

- Faktör karşılaştırma yöntemine göre ağırlık.
- Benzer işletmenin değerlendirme planlarından yararlanma.
- İstatistik yöntemlerden yararlanma.
- Doğrusal programlama yöntemiyle ağırlık.
- Karma yöntem ile ağırlıklama.

Puan Yönteminin Yararları ve Sakıncaları Yararları:

Sonuçlar yeterli ve doyurucudur.

Değerlendirici hataları nisbeten azdır.

Sonuçlar yalın ve anlaşılırdır

Ücret politikasının belirlenmesine yardımcı olur.

İşlerdeki ve işletmedeki yapısal değişimler, değerlendirme planlarına kolaylıkla yansıtılabilir.

Sakıncaları :

Faktörlerin seçimi, tanımlanması ve faktör derecelerinin belirlenmesi karışık bir çok uygulamayı gerektirir.

Değerleme yapacak kişilerin yoğun bir şekilde eğitilmeleri gerekir.

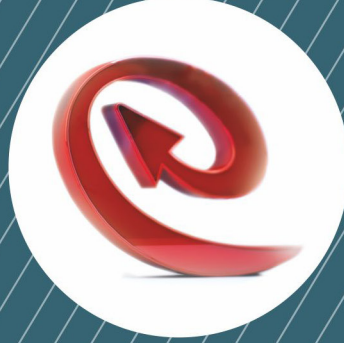
Yöntemin uygulanması uzun zaman alır, masraflıdır.

9.9. KAYNAKÇA

- Akoğlan Kozak, Meryem, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Geylan Ramazan ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ö.F. Yayın No: 902.
- Geylan Ramazan ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ö.F. Yayın No: 1857.
- Koca, Hüseyin, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Kum Saati Yayın, İstanbul, 2008.
- Ünsalan Erdal, Şimşeker Bülent, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Yüksel, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.
- <http://www.bilgekoyun.com/post/97824885182/is-degerleme> (ErişimTarihi: 30.10.2016)



Bu Ders Notu Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Merkezince kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ticari amaçlarla kullanılamaz. Kopyalanması, çoğaltılması ve dağıtılması ilgili birimin yazılı iznine tabidir.



Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi
Kurupelit Kampüsü Atakum / SAMSUN



0362. 457 8936 **Fax:** 0362. 457 5806



irtibat@uzem.omu.edu.tr



<http://uzem.omu.edu.tr>