

İŞ DEĞERLEME

Giriş

- İnsan kaynakları süreçlerinin en önemli süreçlerinden biri de iş değerlemedir.
- İşletmelerde yapılan işlerin her birinin özelliği birbirinden farklıdır, bazı işler doğrudan üretimle ilgilidir. Bazılarıysa üretime destek veren işlerdir. Başka bir deyişle bazıları doğrudan katma değer yaratır, bazılarının görünen katma değeri olmasa da eğer yapılmazsa, katma değer yaratacak faaliyetler sürdürülemez.
- ILO'nun "eşit işe eşit ücret" ilkesinin en iyi şekilde uygulanabilmesi için her işin değerinin objektif şekilde ortaya konması gerekir.

Giriş

- İş değerleme, bir işletmede yapılan tüm işlerin, beceri, çaba, eğitim, sorumluluk ve iş koşulları bakımından taşıdıkları değerin tesbitinin yapılarak ücret düzeyine yansıtılmasıdır.
- İş değerleme, ücret eşitsizliklerini ortadan kaldırmayı hedefler.
- İş değerlemeye tabi olan kazanım, ana ücrettir.
- Ana ücrete ek olarak verilen sosyal haklar ve ek ödemeler iş değerleme içine alınmamalıdır.

Giriş

- İş değerlemesi yapılırken, personelin kimliği unutulmalıdır. Sadece iş değerlendirilmelidir. Personelin değerlendirilmesi başka bir süreçtir.
- İş değerlemesi çok objektif ele alınmalıdır. Zira çalışanların işyerinde adalet duygusundaki en önemli faktör, ücretlerde adalettir.
- Subjektif değerlemenin en bilinen örneği, cinsiyet ayrımcılığıdır. Aynı işi yapan kadın ve erkek çalışanların aynı ücreti almaması önemli bir sorundur.
- Bir diğer ayrımcılık ise, etnik köken ayrımcılığıdır.
- Esnek çalışma saatleri de iş değerlemeyi ayrımcılığa sürükleyen durumlardandır. Kısmi çalışma (part-time) ücretleri düşürmede kullanılan yollardan biridir.
- Ayrımcılık, İş Hukukumuzda cezai müeyyidelerle engellenmeye çalışılır.
- İş değerlendirme, şeffaf şekilde yapılmalıdır. Çalışanlar neden farklı ücretler aldıklarını bilmeli, bu farklılığın, çaba, eğitim, sorumluluk, iş koşulları gibi nedenlerden olduğunun farkında olmalıdır.

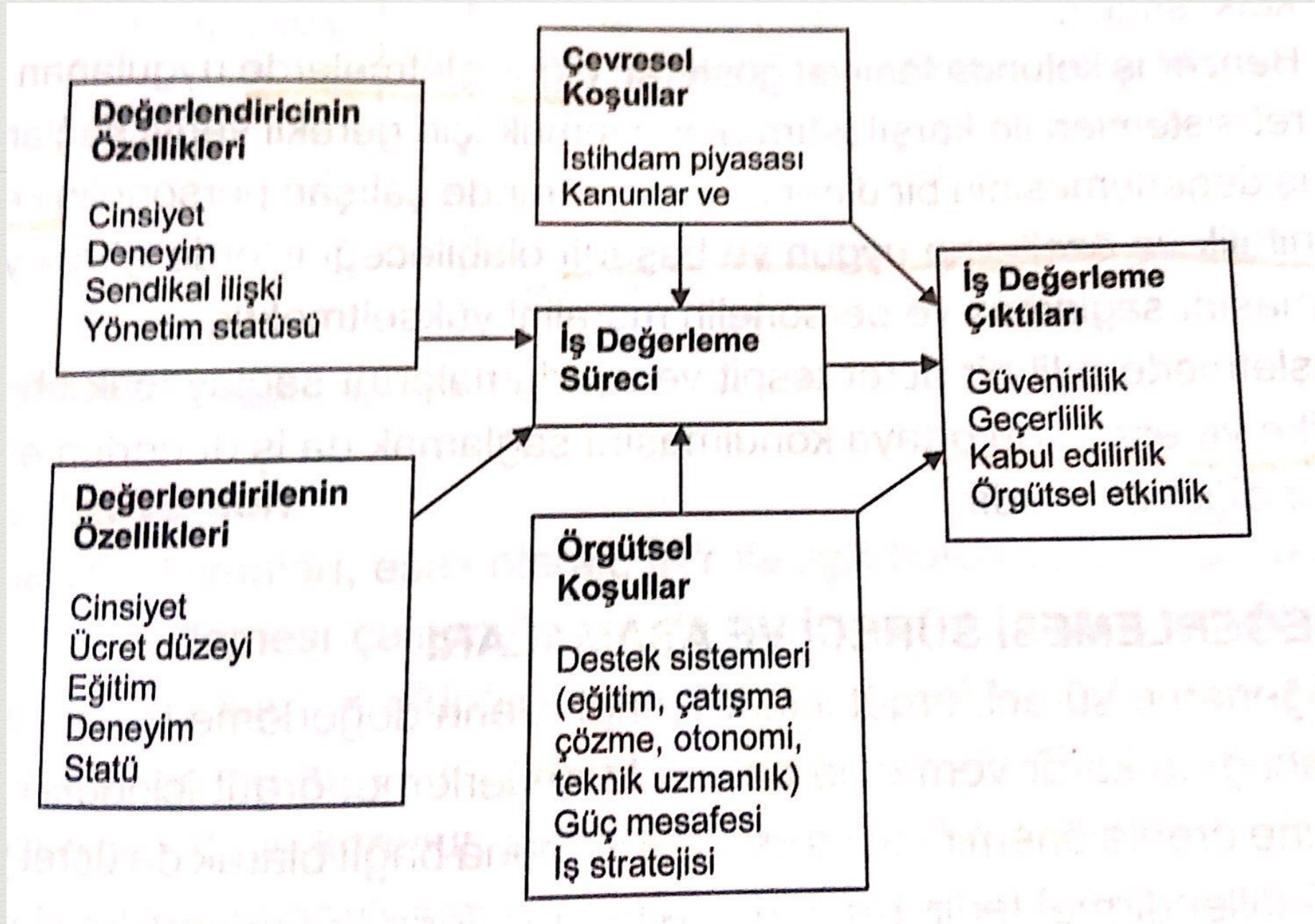
İş Değerlemenin Amacı

- İş değerlemenin en temel amacı, çalışanlar arasında adaleti sağlamaktır.
 - İşçi-işveren arasındaki en büyük sorunlardan olan ücret konusunda kalıcı çözümler üretmek....
 - Personel seçiminde “işe göre çalışan” ilkesinin uygulanmasına katkı sağlamak....
 - İşin nitelik, özellik ve çalışma koşullarını ortaya koymak...
 - Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek....
 - Çalışanların kendi özelliklerini görmesini sağlamak...
 - Adil ücret için ilke ve esasları ortaya koymak...

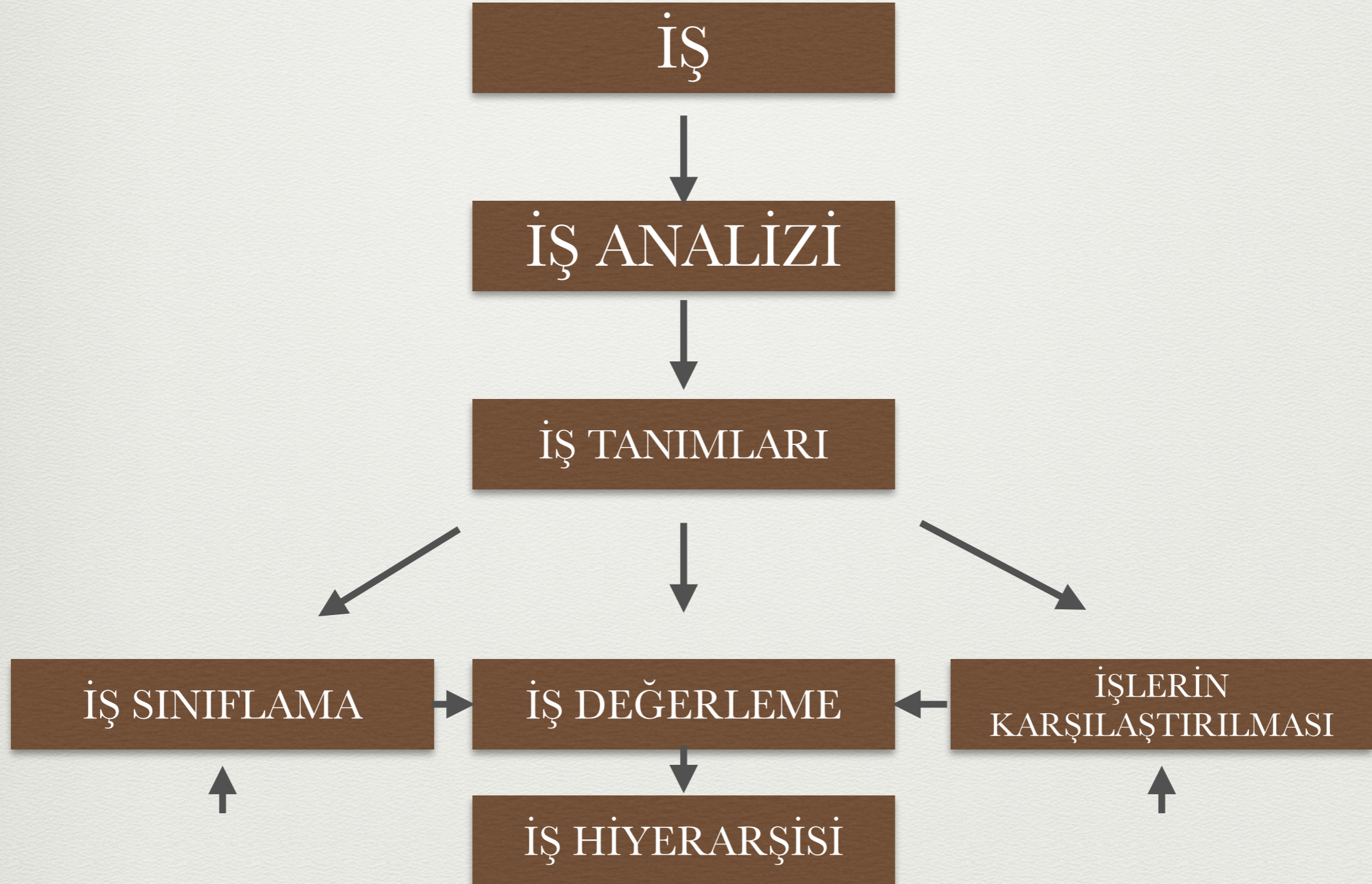
AMAÇLANIR!.....

İş Değerleme Süreci

- İş değerleme süreci oldukça karmaşık bir süreçtir. Belli aşamalarla, sistematik şekilde ele alınmalıdır.
- İş değerlemede ilk ele alınacak veriler iş analizinden elde edilen verilerdir.
- İş değerlemeyi yapacak uzman, hem yapılan işi iyi tanımalıdır, hem de iş değerlendirme konusuna hakim olmalıdır. Değerlemeyi yapacak kişinin subjektif değerlendirmeden kaçması gerekir. (Örn sevmediği birinin işinin katma değerini az gösterme)
- İş değerlemede seçilecek yöntem yapılan işe göre değişir.
- Uygulamaya geçildiğinde herkese neler yapılacağı açık ve net şekilde anlatılmalıdır.
- İş değerlemesi sonucu ortaya çıkan ücrette “eşit işe eşit ücret” ilkesi daima akılda tutulmalıdır.



İş Değerleme Süreci



İş Değerleme Yöntemleri

- Sayısal Yöntemler:
 - Puanlama Yöntemi
 - Kritik Faktörlerin Belirlenmesi
 - Faktör Düzeyinin Belirlenmesi
 - Alt Faktörlere Puanların Atanması
 - Puanların Düzeylere Paylaştırılması
 - Puan El Kitabının Geliştirilmesi
 - Puan Sisteminin Uygulanması
 - Hay Sistemi
 - Faktör Karşılaştırma Yöntemi
 - Temel İşlerin Belirlenmesi
 - Temel İşlerin Faktör Karşılaştırma Yöntemi
 - Diğer İşlerin Belirlenmesi

Tablo 9.3: Puanlama Yöntemi Uygulaması

Faktör						
İş Ünvanı	Uсталık	Zihin- sel ye- tenek	Sorumlu- luk	Fiziksel güç	Çalışma koşulları	Toplam Puan
Forklift sürücüsü	10	10	10	10	5	45
Makinist	20	15	17	8	10	70
Denetle- yici	20	20	40	5	5	90
Sekreter	20	20	35	5	5	85
Dosyala- ma asis- tanı	10	5	5	5	5	30
İşçi	5	2	2	17	9	35

Kaynak: Bratton J., Gold J. (1999), ss. 256'dan uyarlanmıştır.

Tablo 9. 6: Temel İşler için Ücret Çizelgesi

Temel İşler	Makinist	Forklift sürücüsü	Sekreter	Bina sorumlusu	Dosya memuru
Kritik Faktörler					
Sorumluluk	3,20 TL	1,8 TL	2,4 TL	80 TL	1,4 TL
Yetenek	4	1,8	2	0,8	1,3
Zihinsel çaba	3	1,2	1,8	0,5	1,4
Fiziksel çaba	2	1,8	0,7	2,7	0,9
Çalışma koşulları	0,7	0,6	6	1,9	0,6
Toplam	12,9 TL	7,2 TL	7,5 TL	6,7 TL	5,6 TL
Ücret oranları	12,9 TL	7,2 TL	7,5 TL	6,7 TL	5,6 TL

Kaynak: Werther W. B., Davis K., 1993, s. 418'den uyarlanmıştır.

Tablo 9. 4: Puan Sistemi Matriksi

KRİTİK FAKTÖRLER	DÜZEYLER			
	Min. I	Düşük II	Önemli III	Çok Önemli IV
1. Sorumluluk				
a) Diğer çalışanların güvenliği	25	50	75	100
b) Ekipman ve materyal	20	40	60	80
c) Yeni işe başlayanlara destek	5	20	35	50
d) Ürün/ hizmet kalitesi	20	40	60	80
2. Yetenek				
a) Deneyim	45	90	135	180
b) Eğitim	25	50	75	100
3. Çaba				
a) Fiziksel	25	50	75	100
b) Mental	35	70	105	150
4. Çalışma koşulları				
a) İstenmeyen durumlar	20	40	60	80
b) Riskler	20	40	60	80
	Toplam Puan			1000

Kaynak: Werther W. B., Davis K. (1993),s. 421'den uyarlanmıştır.

Yeni almaktadır.

Tablo 9. 7: Faktör Karşılaştırma Çizelgesi

ORAN	Sorumlu-luk	Yetenek	Zihinsel Çaba	Fiziksel Çaba	Çalışma koşulları
4.00		Makinist			
	Makinist				
3.00		MEKANİK	Makinist		
2.50			MEKANİK	Bina so-rumlusu	
	Sekreter				
	MEKA-NİK				
2.00		Sekreter		Makinist	
				MEKANİK	Bina so-rumlusu
	Forklift sürücüsü	Forklift sürücüsü	Sekreter	Forklift sürücüsü	
1.50					
	Dosya memuru				MEKANİK
		Dosya memuru	Dosya memuru		
1.00			Forklift sürücüsü	Dosya memuru	
	Bina so-rumlusu	Bina so-rumlusu			
				Sekreter	Makinist
0.50			Bina so-rumlusu		Forklift sürücüsü
					Sekreter
					Dosya memuru
.00					

İş Değerleme Yöntemleri

- Genel Değerlendirme