

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Dersin verildiği Fakülte:

Eğitim Bilimleri Fakültesi, Mühendislik Fakültesi

Bölüm:

Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Kimya Mühendisliği

Öğretim Üyesi:

Doç.Dr. Şakir ÇINKIR

İletişim:

scinkir@gmail.com

12.Hafta: İŞ (KADRO) DEĞERLEME

Sorular

- Görev nedir?
- Görev değerlendirme nedir?
- Görev değerlendirmesinin amaçları nelerdir?

1. Görev(İş) Değerlemesi Kavramı:



Görev veya işlerin belli etmenlere göre içinde buldukları durumu öteki görev/işlerle karşılaştırmalı olarak ortaya konulması işlemidir

Görev(iş) değerlemesinin..

- a) “Personel” ile ve liyakat, başarı, performans, çalışma gibi adlar altında ifade edilen “personel değerlemesi” işlemi ile ilgisi yoktur.
- b) Görev veya işlerin ifası için en uygun yöntemi, yolu ve zamanı ve öteki koşulları saptama, kısaca “iş etüdü” ile de ilgisinden söz edilemez.
- c) Amaçlanan “değer”in saymaca nitelik taşıması karşısında, kesinlik ve bilimselliği de savunulamaz

Görev(İş) Değerlemesinin Amaçları

1. " Adil veya eşit işe eşit aylık veya ücret" sisteminin kurulmasına olanak verir.
2. İşletme veya kamu kuruluşlarının personeline ilişkin mali porte'nin gerçek temellere dayatılmasına olanak sağlar ve planlama çalışmaları için güvenilir veriler hazırlar.
3. Personelim meslek seçerken, önceden saptanmış ve açıklanmış aylık veya ücret statülerine bakılarak karar lamasında önemli etmen olur.
4. Personel işlemlerinden parasal nitelik gösterenlere doğrudan, ötekilere dolaylı olarak temel hizmetini görür.
5. Personel giderleri olarak ayrılan paranın en adil ölçüler içinde nasıl dağıtılacağını gösterir.

Görev (iş) değerlemesinin Uygulama Alanları ve Faydaları

1. Ücret sistemi açısından:

- a) Bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetiminin temel ilkeleri belirlenebilir.
- b) Eşit işe eşit ücret ödenmesi sağlanır
- c) Objektif bir ücret sistemi, personelin güdülenmesi ve işine özendirilmesini teşvik etmiş olur.
- d) Ücret adaleti gerçekleştirilmiş olur.

2. Personel Yönetimi açısından:

- a) Personelin meslek seçerken önceden saptanmış ve açıklanmış aylık ve ücret statülerini dikkate alarak karar alamsında önemli etken olur.
- b) İşlerin ve işlemlerin bir düzene kavuşmasına katkısı olur,
- c) Personele uygulanacak özendirme uygulamalarının belirlenmesine yardımcı olur.
- d) İşgücünün planlanmasına yardımcı olur
- e) Hiyerarşinin kurulmasına ve sağlıklı bir şekilde işlemesine yardımcı olur.

KADRO (İş) DEĞERLEMEYÖNTEMLERİ

1.Sıralama Yöntemi

**2.Sınıflama veya Dereceleme
Yöntemi**

3.Faktör Karşılaştırma Yöntemi

4.Puanlama (faktör Puan) Yöntemi

Görev (İş)Değerleme Yöntemleri

İş Hiyerarşisinin Temelleri	İşi bütün olarak gören sayısal olmayan karşılaştırma	İşin faktörlerini içeren sayısal karşılaştırma
İşe karşı iş karşılaştırması	İşi Sıralama	Faktör Karşılaştırması
İşe karşı ölçek karşılaştırması	İşi sınıflama (iş dereceleme)	Puan Yöntemi (Hay Plan

Kaynak: Fisher, Schoenfeldt, & Shaw (2003), Figure 12.3

1. Sıralama Yöntemi

Daha çok küçük çaptaki örgütler için geçerli olan en ekonomik yöntemdir.

Aşamaları

1. HAZIRLIK AŞAMASI:

1.1. Önce, değerlendirilecek işlerin envanteri çıkarılır

1.2. İşler ya da kadro ad (unvanlarına veya görev/iş tanımlarına göre belli boyutta örneğin 7X11 cm. kartlara her görev/iş için bir kart kullanılarak geçirilir.Sonra, değerlemeye katılacak kurul veya grubun üye sayısınca çoğaltılır. Her üye için bir takım kart hazırlanır.

1.3. Değerlemeyi yapacak kurul veya grup üyeleri seçilir (Bu üyeler, kurum veya işletmelerdeki işleri bilen işyerindeki amirler arasından seçilir.

2. DEĞERLEME ÇALIŞMALARI AŞAMASI

2.1. Üyelere dağıtılan kartlardan görev/işerin birbiri ile karşılaştırmasını yapmak suretiyle, her üye tarafından kilit nitelikteki görevler veya ayrı ayrı ve öteki üyelerle etkileşime girmeden saptanır. Kilit işlerin saptanması sürecinde

- En önemli si ile en az önemlisi
- Orta derecedeki önemli ile bunlar arasına isabet edenlerin ayrılması yolu genellikle benimsenip izlenmektedir.

Örneğin: Bir genel müdürlük örgütünde:

En Önemli	Genel müdürlük
	Genel Müdür Yardımcılığı
Orta ile En yüksek arasında	Teftiş Kurulu Başkanlığı
	Hukuk müşavirliği
	Daire Başkanlığı
Orta derecede Önemli	Müdürlük
	Müdür yardımcılığı
	Şeflik
	Şef yardımcılığı
	Memurluk
En az önemli	Odacılık

2.2. Öteki yani kilit işler dışında kalan görev/iş'ler teker, teker ele alınıp, sıralanıp , sıralanan kilit görev/iş'lerle karşılaştırılmak suretiyle en uygun yerlere konulur.

Böylece her üye, kendi değer yargılarına göre mevcut görev ve işleri görelilik durumlarına bakarak en önemlisiyle en az önemlisi arasında sıralamış olur.

Sıralama Örnek: Cetvel No:1

GÖREV Sıra No	GÖREV/İŞ'LER	Kurul/Grup Üyeleri ve GÖREV/İŞ'lere verdikleri Puan					Görev/İş'lerin Ortalama değerleri
		Üye A	Üye B	Üye C	Üye D	Üye E	
1	(a)	2	2	1	3	2	2.0
2	(b)	6	6	7	7	8	6.8
3	(c)	5	5	4	6	4	4.8
4	(d)	8	8	9	8	7	8.0
5	(e)	3	3	3	2	3	2.8
6	(f)	7	7	6	5	5	6.0
7	(g)	1	1	2	1	1	1.2
8	(h)	10	10	10	10	10	10.0
9	(i)	9	9	8	9	9	8.8
10	(j)	4	4	5	4	6	4.6
11	.						
12	.						
.	.						
.	Toplam Puan	55	55	55	55	55	55

Yukarıdaki cetvelde görülen görev/iş'ler aldıkları puanlara bakılarak önem sırasına konulur

CETVEL NO:2

GÖREV/İŞ Sıra No	Ad (Unvan) ları Önem Sırasına Göre	Ortalama Değerleri	Aylık/Ücreti
1	(h)	10.0	10.000
2	(i)	8.8	8.800
3	(d)	8.0	8.000
4	(b)	6.8	6.800
5	(f)	6.0	6.000
6	(c)	4.8	4.800
7	(j)	4.6	4.600
8	(e)	2.8	2.800
9	(a)	2.0	2.000
10	(g)	1.2	1.200
11			
12			
.			
.			
.			

Not: Aylık/Ücret 1000 katsayısına göre değerlendirilmiştir.

2. SINIFLAMA YÖNTEMİ

Bu yöntem, daha çok Kıta Avrupasında ve İngiltere'de uygulanır. Uygulanışı bakımından basit, çabuk ve ekonomik olup kullanılışı bakımından uzmanlığı gerektirmez.

1. Bu yöntemde, Kadrolar önce ortak özelliklerine göre genel olarak sınıflara ayrılır:
 - a) Yönetim
 - b) Sevk ve idare
 - c) Yürütme ve İcra
 - d) Büro
 - e) Büro yardımcılığı
 - f) Teknik
 - g) Bilim
 - h) Öğretim
 - i) Eğitim vb.

2. Her sınıf için öngörülen aylık/ücret miktarı sınıf içinde önem ve sorumluluklara göre sıraya konulur. Sıra dereceleri bakımından ayrıma tabi tutulur.
3. Her Derecedeki kadrolar yine sayma yolu kendi aralarında sıraya konulur
4. Yeni Kadronun ortaya çıkması halinde kadro önce sınıf kutusuna, sonra sınıfın en uygun rafın derecesine, daha sonra rafın en uygun gözüne konulur.

3. FAKTÖR KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ

1 .HAZIRLIK AŞAMASI

1.1. Önce tüm görev/iş'ler için geçerli olan temel faktörler (etmeler) saptanır.
Bunlar genellikle:

- a) Öğrenim
- b) Sorumluluk
- c) Beceri
- d) Çalışma koşulları olarak kullanılmaktadır.

1.2. İkinci olarak değerlemesi kararlaştırılan görev veya işler arasından yine kilit nitelikteki görev/iř'ler seçilir. Bunların sayısı 10-15 veya daha az ya da fazla olabilir.

1.2.1. Herkes tarafından, varlığı, özellik ve nitelikleri ve öteki hususları üzerinde tartişma kabul etmez durumdaki görev/iř'lerden olması

1.2.2. Deęiřik aylık/ücret düzeylerinde bulunması, örneğin en az, en çok ve orta derecelerde aylık/ücret'li görev veya işlerden olması,

1.2.3. Deęerlemede kullanılmak üzere seğilen faktörlerden azami ve asgarisine ihtiyaç gösterir olması,

1.2.4. Benzer örgütlerde de de kilit görev/il olarak kabul görmüş olmasına gerek ve ihtiyaç vardır.

1.3. Değerlemeyi yapacak kadro (Kurul) oluřturulur:

- Sanayide ikisi iřveren temsilcisi ya da yöneticilerinden,
- İkisi sendika temsilcilerinden veya iřçilerden
- Biri de bu konuda uzman olan kiřiden oluřturulmaktadır.

2.3. Üçüncü olarak her kilit göreve ödenmekte olana aylık/ücret kilit faktörlere bölüştürülür.

Bu bölüştürme işi de, yine faktör karşılaştırması yöntemini uygulayan kurul üyelerince (2.2) deki usule göre, her faktöre ilişkin kilit işleri ayrı ayrı kartlara sıralamakla yürütülür. Bu suretle her kilit göreve ödenen aylık/ücretin beş kilit faktöre isabet eden miktarları belirlenmiş olur.

1 Nolu cetvelde kilit görevlerden herbirine üyelerce verilen puanların ortalaması ile yukarıdaki işlem sonucu kilit işlere ödenmekte olan aylık/ücretin her kilit faktör üyelerce verilen payların ortalama YTL değerleri biraraya getirilerek aşağıdaki 2 Nolu cetvel oluşmaktadır.

4. PUANLAMA YÖNTEMİ



21 Haziran
2018
Perşembe

Değerleme yöntemleri arasında en çok tanınan ve benimsenen bu yöntemde kadrolar, başka türdeki kadrolarla değil, kadroları birbirinden ayıran işin değerini veren bazı faktörler aracılığıyla değerlendirilir.

Yerinden Yönetim

6 Nisan 2009
MEB
ANKARA

