

İŞ DEĞERLEMESİ GEĞERLİLİĞİNİ KORUYOR

Yard.Doç.Dr. Serap BENLİĞİRAY

Anadolu Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İŞletme Bölümü

ABSTRACT

Job evaluation, once a highly regarded management tool, has come under fire in recent times. Because it has been used for so long by so many organizations, job evaluation has inevitably been misinterpreted and misused. Seeing only its constraints, rather than the broad opportunities it offers, job evaluation's disappointed users and academics

have begun to revisit pay for-performance, pay-for knowledge and skills and other pricing ideas.

But, some research indicates that use of job evaluation has been on the increase. Three factors are the most probable reasons behind this trend: the requirement for equal pay for work of equal value; the need for new job evaluation schemes to support simpler pay structures; and the introduction of competency-based job evaluation. Moreover various computer-aided job evaluation programs have been developed to improve the objectivity, consistency, and speed of the evaluation process.

ÖZET

İş değeri, önceleri önemli derecede dikkate alınan bir yönetim aracı olduğu halde, son yıllarda bazı yönlerden eleştirilmeye başlanmıştır. Çok sayıda organizasyon tarafından uzun yıllardan beri kullanılması nedeniyle kaçınılmaz olarak yanlış yorumlanmış ve yanlış kullanılmıştır. İş değerlemesinin sağlayacağı fırsatlardan daha çok sadece onun yarattığı sıkıntılara bakarak hayal kırıklığı yaşamış olan kullanıcıları ve akademisyenler performans dayalı ücret ödeme, bilgiye ve beceriye dayalı ücret ödeme ve diğer fiyatlandırma fikirlerine yeniden dönmüşlerdir.

Fakat, bazı araştırmalar iş değerlemesi kullanımının artmakta olduğuna işaret etmektedirler. Bu eğilimin arkasında yatan uę olası neden şunlar olabilir: 1) Eşit değerdeki iş için eşit ücret ödeme gerekliliği, 2) Daha basit ücret yapılarını desteklemek için yeni iş değerlemesi planı ihtiyacı ve 3) Yetkinliğe dayalı bir iş değerlemesine geçiş. Bunlardan başka, değerleme sürecinin objektifliğini, tutarlılığını ve hızını artıran bilgisayar destekli iş değerleme programları geliştirilmiştir.

1. GİRİŐ

İnsanlar birarada yaşamaya başlamalarıyla beraber emeklerinin nasıl değerlendirileceği konusunda düşünmeye başlamışlardır. Ancak yaptıkları işin karşılığında bir fırıncıya, duvarcıya, ayakkabıcıya ya da değirmenciye emeğinin değeri olarak ne verilmesi gerektiğini belirleyen kurallar, çoğu zaman kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Romalıların o zamanki koşullara göre, işlerin zorluklarını temel alarak çeşitli meslekleri sınıflandırdıkları ve her sınıfa ayrı ücret ödedikleri bilinmektedir. O dönemlerde en yüksek ücret güzel sanatları içeren mesleklere ödenmekteydi. Burada sınıflandırmanın mesleklere göre yapılmış olması dikkat çekmektedir. Bazı meslekler eğitim zorunluluğunu gerektirirken bazıları gerektirmiyordu ve o zamanki değerlendirmede bu durum çok önemli bir rol oynamaktaydı. Ancak bu tür değerlendirmeye iş değerlemesinden daha çok işgören değerlendirmesi denebilir. Yalnızca

mesleğe ve işgörene yönelik olarak yapılan değerlendirmeler zamanla işgörenin yaptığı işe yönelmiştir¹.

İşleri değerlendirme çalışmaları ilk kez 1871 yılında A.B.D.'lerinde kamu kesiminde başlatılmış ve daha sonraki yıllarda özel kuruluşlara yayılmıştır. İş verilerini sağlama ve kaydetme yöntemleri 1911'den sonra sürekli bir gelişme göstermiştir². Özellikle endüstriyel gelişme ve Yirminci Yüzyılın başlarındaki bilimsel yönetim akımı dikkatleri verimlilik ve buna bağlı sorunlar üzerine toplamıştır. Bu gelişmeler içinde iş ile işi yapan arasındaki bağın anlamı ve önemi tartışılmaya başlanmıştır. İşin ne olduğundan hareketle iş ve zaman incelemelerine (etütlerine) kadar ulaşan bu tartışmalar bir bakıma günümüzde de sürmektedir. Çeşitli iş değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi de bu dönemdeki arayışların bir sonucudur³. İş değerlemesi endüstrileşmenin ve bilimin gelişme süreci içinde çeşitli aşamalardan geçerek günümüze gelmiştir.

İş, bir ya da birden çok kişinin bedensel ve/veya düşünsel gücünü kullanmak suretiyle ortaya koyduğu eylemdir. Bu eylemler çeşitli faktörlere göre işletme için farklı değerlere sahiptir. İşlerin farklı

¹ Gemalmaz, Oğuz. **Analitik İş Değerlendirme "Puan Yöntemi"**. Üçüncü baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 318, 1995, s. 5.

² Aşkun, İnal Cem. **İş Değerlemesi Ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Gürsöy Basımevi, 1969, s. 13.

değerlerinin bilimsel esaslara göre belirlenmesi ve ücret adaletinin sağlanmasına bir temel oluşturması için işlerin bu değerleri yansıtacak bir sıraya konması gerekir. Çünkü işe dayalı bir ücret sisteminde, dahili adaleti sağlayacak ücret yapısının kurulmasında kullanılan ortak analiz birimi işlerdir⁴.

İş değerlendirme genellikle bir kuruluşta mevcut her işin, o kuruluşta bulunan diğer tüm işler arasındaki göreceli değerini ortaya çıkaran bir sistemdir. İş değerlendirme, işler hakkında bilgi üretmeyi ve özel olarak yapılandırılmış skalalar kullanılarak onları karşılaştırmayı içerir. Bu karşılaştırmaların sonucunda, herbir işin işletmenin etkililiğine yaptığı katkının boyutlarına dayalı bir iş hiyerarşisi elde edilir. İş hiyerarşisi, kuruluşun farklı pozisyonları için farklı ödeme düzeylerini kurmak ve doğrulamak için kullanılır. Ancak herbir işin kuruluşun etkililiğine yaptığı katkıyı belirlemenin tam ve kesin bir yolu yoktur.

İşlerin taşıdığı göreceli değerler belirlenirken çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerden en bilinenleri sayısal olmayan sınıflandırma ve sıralama yöntemleri ile sayısal nitelik taşıyan puanlama ve faktör karşılaştırma yöntemleridir. Bu yöntemlerin herbirinin kendi

³ Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. Birinci cilt, İstanbul: 1990, s.1.

⁴ Milkovich, George T.; Boudreau, John W. **Human Resource Management**. Sixth edition, Richard D. Irwin Inc., 1991, s. 470.

içinde yararlı olduğu ve sakıncalar içeren yönleri vardır. Bu nedenle sözkonusu yöntemlerin çeşitli uyarlamaları yapılmıştır.

İşe dayalı ücret sistemlerinin temeli olarak iş değerlemesi Batı ülkelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar iş değerlemesinin ülkemizde de çoğu işletme tarafından benimsendiğini göstermektedir. Ancak son yıllarda iş değerlemesine karşı bazı eleştiriler yapılmış ve bu nedenle iş değerlemesine alternatif olarak başka yöntemlerden sözedilmeye başlanmıştır. Bir başka deyişle, iş değerlemesi tartışılmaya başlanmış ve konuyu tam olarak bilmeyen bazı kişiler tarafından iş değerlemesine modası geçmiş, çağ dışı bir uygulama gözüyle bakılmaya başlanmıştır. Bu makalede iş değerlemesine yöneltilen eleştirileri ve bu eleştirilerin haklılık paylarını, iş değerlemesine alternatif olarak ileri sürülen yöntemleri ve iş değerlemesinin geleceğini inceleyeceğiz.

2. İŞ DEĞERLEMESİNİN TARTIŞILAN YÖNLERİ

İş değerlemesi; sadece işleri değerlemesi, işgücünü dikkate almaması, işleri tanımlarına dayanarak değerlemesi, katı bir ücret sistemi kurulmasına yol açması ve subjektif yargılar içermesi nedeniyle bazı uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından eleştirilmektedir. Bu eleştirileri ve haklılık paylarını tek tek incelemek gerekir.

- İş değerlemesine karşı yapılan eleştirilerin büyük bir kısmı işgücünü ihmal ettiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre yöntemi oluşturan görev, sorumluluk, çalışma koşulları gibi unsurlar ön plana çıkartılarak insan unsuru görmezden gelinmektedir. Bu eleştiriye getirenler işi yapan kişiden daha çok işi değerlemesi nedeniyle sistemin işgörelere katkısının ne olduğunu tam olarak anlayamadıklarını ileri sürmektedirler⁵.

Oysa iş ile o işi yapan kişinin birbirinden ayrılması mümkün değildir. Ancak bir organizasyonda çeşitli düzeylerde çalışmakta olan işgörelenin yaptıkları işler, organizasyonun amaçlarına ulaşmak bakımından aynı derecede önem taşımaz. Bu, amaçlara daha az katkıda bulunan işi yapan bir işgörelenin organizasyon için değer taşımadığı anlamına gelmez. Bir organizasyon için çalışan tüm işgörelenler değerlidir. Çünkü, başarı tüm işgörelenin ortak çabaları sonucunda elde edilecektir. Fakat iş değerlemesinde saptanmak istenen şey işgörelenin değeri ya da bu değer karşılığında ödenecek ücret miktarının ne olduğu değil, işin örgütsel amaçlara yaptığı katkıya göre taşıdığı değerdir. İşgörelenin değeri ya da örgütsel amaçlara yaptığı katkı, ücretin saptanması aşamasında dikkate alınır. Bu aşamada iş değerlemesinden ayrı olarak somut bir şekilde işgörelenin ön plana çıkarıldığı performans değerlendirmesi yapılır

ve işgörenlerin performans düzeylerine göre ücret ödenir ya da diğer insan kaynakları işlevleri yerine getirilir..

- **Çoğu kişi iş değerlemesinin organizasyonlarda bilgisi ve becerisi bulunmayan, niteliksiz işgörenlerin basit görev ve sorumluluklar içeren işlerini standartlaştırmayı sağlayacak bir strateji olduğu inancına sahiptir.**

İş değerlemesinin işleri standardize etme ihtiyacından ortaya çıktığı bir gerçektir. Özellikle 1920'li yıllarda işletmeler uzmanlaşmaya ihtiyaç duymaktaydı. O dönemlerde A.B.D.'deki işletmeler karmaşık üretim ve hizmet teknolojileri geliştirmeye başlamışlardı. Bu teknolojiler yeni, üstünlük avantajı sağlayacak, bilgi ve becerilere sahip işgörenler gerektirmekteydi. İşletme ya da endüstri düzeyinde çok az ya da hiçbir karşılaştırma olanağı olmayan bu birbirine benzemeyen uzmanlıktaki işlerin ücretlerini belirlemek oldukça güçtü. Başlangıçta iş değerlendirme sistemleri, bu uzmanlık isteyen işlerin ücretlendirilmesinde kısıtların ve doğabilecek olumsuz etkilerin üstesinden gelmek zorunda olan işletmelerde en doğru ve en kapsamlı bir sistem olduğu için kullanılmaya başlanmıştır. Ancak daha sonra iş değerlemesi her düzeydeki ve her

⁵ Fowler, Alan. "How to: Pick A Job Evaluation System." **People Management**, Vol: 2, 02.08, 1996, s. 42-44.

kapsamdaki işlerin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır⁶.

- Bütün iş değerlendirme yöntemlerinde kullanılan iş tanımlarının esnekliği engellediği söylenmektedir. İş tanımlarının işgörenlerin inisiyatiflerini engelleyeceği ve organizasyonun esnekliğini sınırlandıracağı endişesiyle çoğu yönetici işlerin tanımlanamayacağını ve tanımlanmaması gerektiğini ileri sürer⁷.

Son yıllardaki ortak çabalar modası geçmiş iş hiyerarşilerini delayering, iş zenginleştirme, işgören geliştirme ya da toplam kalite güvence programları yoluyla ortadan kaldırmayı hedeflemiştir. Fakat iş değerlendirme yaklaşımını kullanmak için işlerin katı bir şekilde sınırlandırılması zorunluluğu yoktur, çok ayrıntılı tanımlara ihtiyaç duyulmaz. Sadece organizasyonda neyin başarılmak zorunda olduğunu anlamaya yardım edecek faaliyet alanlarına ilişkin bir çerçevenin bilinmesi gerekir. Bu yapılmaksızın işler için doğru insanlar nasıl bulunacak, eğitilecek, geliştirilecek ve motive edilecektir? Aynı zamanda herbir işin sorumluluklarını ve faaliyet alanlarını anlamaksızın,

⁶ Laurent, Duffatel. "Job Evaluation: Still at the Frontier." **Compensation & Benefits Review**, Jan-Feb 1991, Vol: 23, s. 39-51.

⁷ Emerson, Sandra M. "Job Evaluation: A Barrier to Excellence?" **Compensation & Benefits Review**, Jan-Feb 1991, Vol:23, s. 39-51.

organizasyonu daha iyiye götüreceak değişimleri yapmak ve izlemek nasıl mümkün olacaktır?⁸

Bir iş tanımı bir sınırlayıcı mıdır? Bazı yöneticiler bir parça kağıda yazılan şeylerle işverenlerin onların davranışlarını otomatik olarak sınırlandırdığına inanırlar. Fakat bazı insanların kendilerinden istenmeden önce de doğru ve beklenen yönde çalışmalar yaparken bazılarının da görev ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlandığı halde bunları yapmaktan kaçındıkları bilinen bir gerçektir⁹.

İşler, kendiliklerinden bir varlık olarak ortaya çıkmazlar; herhangi bir zamanda işi yapan belli bir kişinin yansımasıdır. İşler genellikle, organizasyonun ihtiyaç duyduğu şeyle yönetimin ihtiyaç olarak düşündüğü şey arasında ve organizasyondaki mevcut işgörenlerle o işi yapan işgörenin sahip olduğu yetkinlikler arasında gerçekleşen anlaşılması zor bir uzlaşmanın sonucunda ortaya çıkar. Bir iş tanımı işin yorumunu yapmaz; o iş için gerekli spesifik davranışların ne olması gerektiğini söylemez; sadece o işi yapan işgörenin görevlerini, sorumluluklarını ve çalışma ortamının fiziksel koşullarını tanımlar.

⁸ Laurent, Duffatel. "Job Evaluation: Still at the Frontier."

⁹ Laurent, Duffatel. "Job Evaluation: Still at the Frontier."

İşgörenin çalışma alanını kısıtlayan ya da genişleten asıl unsur iş tanımları değil, o organizasyonun kültürüdür¹⁰.

İşlerin yapısı zaman içinde çeşitli nedenlere bağlı olarak değişir. Bazılarının önemi azaldığı halde, bazılarının artar. Yeni işler ortaya çıkar. Bu değişimleri değerlendirme sistemlerine yansıtmak zahmetli olabilir, fakat bunun yapılması kritik önem taşır. Bu nedenle işleri değişen yönleriyle yeniden analiz etmek gerekir. İş analizleri, işi yapan kişinin yeterli esnekliğe sahip olmasına izin verecek şekilde elde edilmesi gereken sonuçları tanımlayarak, bir işin temel çıktılarını ve anahtar sorumluluklarını ya da yükümlülüklerini başarılı bir şekilde belirleyebildiğinde çok yararlı olacaktır¹¹.

• **İş değerlemesinin katı bir ücret sisteminin kurulmasına neden olduğu eleştirisi yapılmaktadır.**

İş değerlemesine yöneltilen başka bir eleştiri de, iş değerlemesinin katı ve değişmez bir ücretlendirme sisteminin kurulmasına neden olduğudur. Fakat iş değerlemesi sadece taban ve tavan ücretlerin belirlenmesinde bir temel sağlar. İşgörene ödenecek ücret düzeyi işgücü

¹⁰ Sanchez, Juan I.; Levine, Edward L.. "Is Job Analysis Dead, Misunderstood, or Both? New Forms of Work Analysis and Design." **Evolving Practices in Human Resource Management**. Editors: Allen I. Kraut; Abraham K. Korman. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999, s. 43-89.

piyasasına hakim olan ücret düzeyi, yaşam standardı, ekonomik faktörler, yasal gerekler, toplu pazarlıklar, işgörenin ödeme gücü vb. faktörler dikkate alınarak belirlenir. Bireysel eşitliği sağlamak için de performans farklılıkları ya da bilgi ve beceri farklılıkları dikkate alınarak ücret düzenlemeleri yapılabilir. İş değerlemesi bunlara hiçbir engel oluşturmaz. Özellikle uygulayıcılara esneklik sağlayan bir iş değerlendirme sistemi seçildiğinde gerekli düzenlemeleri yapmak zor olmayacaktır.

- İş değerlemesi yöntemlerinin gerçekte subjektif unsurlar içerdiği, işler arasında yaratılan farkların soyut ve savunulamaz olduğu ileri sürülmektedir. Özellikle de son yıllarda yapılan bazı araştırmalarda iş değerlendirme sistemlerinde bazı ölçme ve değerlendirme problemlerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. A.B.D.'de yapılan araştırmalar genellikle geçerlik ve güvenilirlik gibi iş değerlemesinin psikolojik öncelikleri üzerinde odaklanmıştır¹².

Günümüzde kullanılan iş değerlemelerinin çoğunda kadınların yoğun olduğu işlere karşı olumsuz bir yaklaşım yansıtan puan verme ve ağırlıklandırma planlarının yapıldığı ileri sürülmüştür¹³. A.B.D.'de

¹¹ Sanchez, Juan I.; Levine, Edward L.. "Is Job Analysis Dead, Misunderstood, or Both? New Forms of Work Analysis and Design."

¹² Davis Jr, Kermit A.; Sauser Jr., William I. "A Comparison of Factor Weighting Methods in Job Evaluation: Implications For Compensation Systems." **Public Personnel Management**, Spring 1993, Vol: 22, s. 91-106.

¹³ Quinn, Jennifer. "Visibility and Value; The Role of Job Evaluation in Assuring Equal Pay for Women." **Law&Policy in International Business**, Vol: 25, Summer 1994, s.

yapılan bir araştırmada genellikle kadınların egemen oldukları işlerin değerleri belirlenirken erkeklerin egemen oldukları işlere göre %34 ile %44 arasında değişen bir ayırıcılığın yapıldığı saptanmıřtır¹⁴. Buna rağmen bu eleştiriye haklı çıkaracak kanıtların tam olarak ortaya konduğu söylenemez. Aynı zamanda, iş değerlemesi sistemlerinde kullanılan farklı ağırlıklandırma modellerinin psikometrik öncelikleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarabilecek veri de elde edilemiřtir¹⁵.

cret yönetimi üzerinde çalışan her araştırmacı ve uygulayıcı iş değerleme sistemlerinin geçerli ve güvenilir olması gerektiği konusunda hemfikirdir. Fakat yıllardır yapılan araştırmalara rağmen bir sistemi değerlemek için etkili bir yöntem geliştirilememiştir. Bunun olası bir nedeni, diğer insan kaynakları uygulamalarında kullanılan yöntemlerin doğrudan iş değerlemeye transfer edilememesi olabilir¹⁶.

Gerçekte insanların içinde yer aldığı her türlü lme ve değerlendirme eylemi bir lde subjektiflik içerir. İş değerleme iin de insan faktrnn taraflı ve subjektif yargıların etkisini en az dzeye

1403-1444.; Townsend-Smith, Richard. "Sex Discrimination in Employment." **Law & Policy in International Business**, Vol: 148, 1989, s. 15.

¹⁴ Chen, Shih-Neng; Orazem, Peter F.; Matilla, J. Peter.; Greig, Jeffrey J. "Measurement Error in Job Evaluation and the Gender Wage Gap." **Economic Inquiry**, April 1999, Vol: 37, s. 18.

¹⁵ Davis Jr, Kermit A.; Sauser Jr., William I. "A Comparison of Factor Weighting Methods in Job Evaluation: Implications For Compensation Systems."

¹⁶ Richer, Howard W. "Job Evaluation: Validity and Reliability." **Compensation & Benefits Review**, Jan_Feb 1989, Vol: 21, s. 22-36.

indirmeyi sağlayan yöntemler geliştirilmiştir. Ancak hiçbir yöntem subjektif yargıların etkisinden tamamen arındırılmaz. Önemli olan sisteme katılan ve ilgili olan herkesin elde edilen sonuçlara inanması ve güvenmesidir. Sisteme inanç ve değerleyicilere güven her iş değerlendirme planı için hayati önem taşır. Bununla beraber zayıf yönlerinin bulunması tekniği tümüyle geçersiz kılmaz¹⁷.

3. İŞ DEĞERLEMESİNİN ALTERNATİFLERİ

İş değerlendirme, organizasyonların çoğunda uzun yıllardan beri kullanılmakta olması nedeniyle kaçınılmaz olarak yanlış değerlendirilmiş ve yanlış yerlerde kullanılmıştır. Sistemin sunduğu yararlardan daha çok yarattığı sıkıntıları görerek düş kırıklığına uğrayan kullanıcılar ve akademisyenler alternatif sistemler önermeye ve kullanmaya başlamışlardır. İş değerlendirme, işe dayalı ücret sistemlerinde kullanılır. Diğerlerinde ücret sistemine temel olarak doğrudan işgücü piyasasında geçerli olan ücretler, işgörenlerin sahip oldukları bilgi-beceriler ve çıktı/performans düzeyi kullanılır.

Doğrudan işgücü piyasasına dayalı ücret sistemi: İşgücü piyasasına dayalı ücret sisteminde, organizasyondaki işlerin tümü için doğrudan piyasa fiyatları kullanılır. İşlerin piyasada varolan arz-talep

¹⁷ Riley, Michael. **Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry**. Second edition, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996, s. 136.

denmesine dayanılarak fiyatlandırılması ilk bakışta çoğu kişi için kolay ve cazip gelmektedir. Çünkü, bu fiyatlama yöntemi karmaşık metodoloji gerektirmeyecek, idari yük yaratmayacak ve karmaşa üretmeyecek gibi görünür. Bu yolla elde edilen verinin objektif olacağı varsayıldığı için, işlerin fiyatlanmasında bu yöntemin doğru ve gerçekçi olacağı, aynı zamanda arz-talep arasındaki dengeyi çok iyi yansıtacağı düşünülür¹⁸.

Ancak işgücü piyasası diğer piyasalara benzemez ve diğer piyasaların kriterlerine ve kurallarına göre çalışmaz. İdeal bir piyasada arz ve talep boldur, düzenlemeyi sağlayan mekanizmalar bulunur, kolayca tanımlanabilen ve transfer edilebilen bir ticari eşya vardır. Gerçekte işgücü piyasası bunları içermez. Her şeyden önce “ticari eşya” kolay bir şekilde tanımlanamaz. Doğru ücret düzeyinin bulunması karmaşık olabileceği gibi, iş değerlemesi sonucu üretilen veri kadar ihtiyatla karşılanması gerekir. İkincisi, işgücü piyasasında bütün ücretlerin karşılığı olan ücret düzeyleri belirlenemez. (Örneğin, özelliği olan ve karşılaştırılması mümkün olmayan işler için.) Son olarak, işgücü piyasasının düzenleme mekanizmaları oldukça yavaş ve sınırlıdır¹⁹.

İşgücü piyasasında işlerin çoğu için tek bir doğru ücret düzeyi yoktur. Sadece durumdan duruma değişen, tarafların karşılıklı anlaşmalarına göre belirlenen ücretler vardır. Üretim uzmanları da kendi

¹⁸ Dufetel, Laurent. “Job Evaluation: Still at the Frountier.”

piyasalarında bu tür durumlarla karşılaşılır. Yararlı mallar ve hizmetler için piyasa fiyatlarına güvенеbileceklerini bilirler. Fakat özelliği olan mal ve hizmetler için genellikle iş değerlemesi sürecine benzer ya da aynı amaçla ve benzer metodolojilerle derecelendirme ya da kar-zarar analizi teknikleri kullanılır. Buna benzer olarak işletmelerin da karşılaşacakları sorunların üstesinden gelebilmek için önce kendi organizasyonları içinde iş değerlemesi yapmaları, daha sonra piyasa araştırmalarıyla ücret düzeylerini belirlemeleri daha etkili bir yol olacaktır²⁰.

İşletmedeki tüm işler piyasadaki işlerle bire bir karşılaştırılabilindiğinde bu yaklaşımın kullanılması mümkündür. Ayrıca bu tip ücretlendirme sisteminin yeni kurulan işletmelerde, araştırma ve geliştirme birimlerinde ve satış organizasyonlarında kullanılması uygun olabilir. Birbirinden farklı ve çok sayıda işin bulunduğu büyük işletmelerin sadece karşılaştırılabilir işler için piyasaya dayalı ücretlendirme yapmaları mümkündür. Karşılaştırılamayan işler için iş değerlemesi yapmaları gerekir²¹.

Performansa dayalı ücret sistemi: Performansa dayalı ücret sistemleri ücret düzeylerini çeşitli performans düzeylerine göre, çeşitli şekillerde düzenlerler. Performans düzeyleri bireysel, grup ya da örgütsel

¹⁹ Dufetel, Laurent. . “Job Evaluation: Still at the Frontier.”

²⁰ Dufetel, Laurent. . “Job Evaluation: Still at the Frontier.”

performans düzeyi olabilir. Bireysel performans, bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Bir başka deyişle organizasyonun o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel anlatımıdır. Grup performansı, tek bir bireyin değil bir grup bireyin birlikte ulaştıkları başarı derecesidir. Örgütsel performans ise, sistemin belli bir zaman aralığındaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Örgütsel performans ile örgütün toplam performansı anlatılmaktadır²².

Bir performansa dayalı ücret sistemi bireysel işgörenin kendisi için belirlenen başarı kriterlerine ulaşma durumuna göre ücret ödemesi yapabilir. Bu durumda iyi çalışan ile çalışmayan işgören arasındaki fark dikkate alınmış olur. Etkili gruplar oluşturmak, grup çalışmalarını desteklemek, hem bireysel hem de grup performansını artırmak isteyen organizasyonlar grup performansına göre ücret ödemesi yaparlar. Bu tür sistemlerde bireyler hem tek tek bireysel performanslarına göre hem de içinde yer aldıkları grubun performansına göre ödüllendirilirler. Örgütsel performans ise çok kapsamlı ve çok boyutludur. Organizasyonda çalışan herkesin ve grupların performansı sonuçta örgütün toplam performansını

²¹ Cascion, Wayne F. **Managing Human Resource. Productivity, Quality of Work Life.** Fourth edition, Mc-Graw-Hill, Inc., 1995, s. 363.

²² Benligiray, Serap. **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi.** Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1174, 1999, s. 22.

oluşturur. Toplam performansları artırmak isteyen işletmeler ücretlendirme sistemlerinde örgütsel performans düzeyini esas alırlar²³.

Performansın geliştirilebilmesi için kabul edilebilir ve mükemmel düzeyde performans gösteren işgörene önemli bir motive edici unsur olarak ödül verilmelidir. Çünkü ödüllendirilen işgören çabalarının karşılığını aldığını düşünecek ve aynı çabayı ya da daha fazlasını göstermeye devam edecektir. İşgörenlerin ödüllendirilmesinde içsel ya da dışsal ödüller sağlanabilir. İçsel ödül, bir bireyin işinden duyduğu tatmindir. Bu tatmin örneğin, bireyin yaptığı işle gurur duyması, işinin bir anlamı olduğunu ya da bir ekibin parçası olmasının mutluluğunu hissetmesi vb. gibi içseldir. Diğer yandan dıştan gelen ödüller parayı, terfi etmeyi ve sağlanan çeşitli olanakları içerir. Bu tür ödüllerin ortak özelliği iş dışından olmaları ve dış kaynaktan (özellikle yönetimden) gelmeleridir. Örneğin, bilgisayar verilmesi, şirket dergisinde bir övgü yazısı çıkması, ayın personeli ilan edilmesi vb. İşgörenin gelirini arttıran ödüller ücret artışı, ikramiye, prim, kar paylaşımı vb. olabilir²⁴.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin temel amacı örgüt için değerli işgörenleri cezbedecek, motive edecek ve işletmede kalmalarını sağlayacak ve aynı zamanda işgörenler tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları içinde olan bir ücret ödeme

²³ Ünal, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret**. Ankara: 1998, s. 8.

sistemi tasarlamaktır. Bu tür sistemler için en çok kullanılan yöntemler baz ücret artışı, birime ayrılan bütçeden pay alma, performans primi, nakit bonus, teşvik primi, kazanç paylaşımı, kar paylaşımı ve hisse senedi verme olarak sıralanabilir²⁵.

Performans ile ücret ilişkisinin kurulması için iş değerlemeye ihtiyaç vardır. Bir başka deyişle, iş değerlemesi yapılmadan performansa dayalı bir ücret planı geliştirilemez. Çünkü bu sistemde, her işin değerinin belirlenmesi ve açık ücret sınıflarının oluşturulması gerekir. Ücret sınıfları her bir iş için veya benzer iş aileleri için belirlenir. Minimum ve maksimum değerleri olan bu aralıklarda işgörenlerin ilerlemeleri kısmen ya da tamamen performans düzeylerine bağlanabilir.

Bu tür sistemlerin en temel problemleri şunlar olabilir²⁶:

1) En önemli problem performans düzeylerinin doğru ve objektif bir biçimde saptanmasını sağlayacak bir ölçme değerlendirme sistemi kurmaktır. Böyle bir sistemin kurulması oldukça zaman alıcı ve maliyetlidir. Üstelik kurulan sistemi amaçlara ulaşmayı sağlayacak etkililikte yürütmek de ayrı bir sorumluluk gerektirir.

²⁴ Benligiray, Serap. s. 255.

²⁵ Sherman, Jr Arthur W.; Bohlander, George W. s. 305.

²⁶ Whetten, David A.; Cameron, Kim S. **Developing Management Skills**. Third edition, New York: HarperCollins College Publishers, 1995, 382-383.; "Reward Ceremonies.

2) Sağlanan parasal ödüllerin işgörenin harcadığı çabanın karşılığı olmasını sağlamak çok önemlidir. Çünkü bu tür sistemlerin en büyük problemlerinden biri bireysel eşitliği sağlamaktır. İşletme yönetimleri genellikle maliyetleri en aza indirmek için işgörelere ödemeleri gereken ücretin en düşüğünü vermeye çalışmaktadırlar. Oysa ki, işgörelere aldıkları ücreti çabalarının karşılığı olarak algılamazlarsa, adalet duyguları sarsılacaktır. Bunun sonucunda da iş tatminleri düşecektir.

3) İşgörelere ödüllendirilmelerinde tüm işgörelere aynı ödüllere değer vereceğini ve yöneticilerin değer yargılarının işgörelere tarafından da aynen kabul edileceğini varsaymak yanlıştır. Her bireyin ihtiyaçları ve beklentileri farklıdır, bu nedenle ödüllendirme tercihlerinin de farklı olması doğaldır. İşgörelere genellikle kıdemlerine, performans düzeylerine ve görevlerinin güçlüklerine göre farklı ödülleri tercih ederler.

4) Ücret sistemi tamamen performansa dayandırıldığında yetersiz performans gösteren işgörelere durumu dikkate almak gerekir. Bir işgörelere beklenen düzeyde performans gösterebilmesi için doğuştan gelen bazı yeteneklere sahip olması, bu yeteneklerin çeşitli kaynaklar ve eğitim olanaklarıyla artırılması, daha iyi çalışma motivasyonunun ve isteğinin olması gerekir. İşgörelere iş bilgisinin yetersiz olması ya da yeteneklerinin işe uymaması; motivasyon eksikliğinin olması; işin yapısından, iş programından, örgüt ikliminden kaynaklanan bir takım

Compensating People to Perform New Roles Finally Takes Center Stages” Hospitals

problemlerin bulunması, işgörenin kişisel sorunları vb.leri de performansın istenen düzeyde gerçekleşmemesine neden olur. İşgörenlerin düşük performans gösterme nedenleri çok iyi araştırılmalıdır. Eğer işgören kendi elinde olmayan nedenlerle düşük performans göstermişse, bu durumu ücret düzeyine yansıtmak ne kadar adil olacaktır? Ayrıca sistem yetersiz performans gösteren işgörenin performans düzeyini yükseltecek araçlarla ve uygulamalarla desteklenmelidir.

Bilgiye ve beceriye dayalı ücret sistemleri: Bilgiye ve beceriye dayalı ücret sistemi işe dayalı ücret sistemi birbirlerinden çok farklı yaklaşımları içerir. Bilgiye ve beceriye dayalı ödeme ile işe dayalı ödeme arasındaki farkları şu şekilde özetlemek mümkündür²⁷:

- İşe dayalı sistemde işgörenin işini en iyi şekilde yapmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri geliştirip geliştirmedigine bakılmaksızın önceden belirlenen ücret ödenir. Bilgiye ve beceriye dayalı sistemlerde taban ücreti işe değil işgörenin sahip olduğu bilgi ve beceriye bağlıdır. İşgörenin ücret artışı alabilmesi için gereken bilgi ve beceriler konusunda yeterli olduğunu belgelemesi gerekir.
- İşe dayalı ücret sisteminde, işgören işini değiştirdiği zaman ücreti de otomatik olarak değişir. Bilgiye ve beceriye dayalı ücret sisteminde iş

and Health Networks, September, 1996, Vol: 70, s. 26-33. Benligiray, Serap: 255-256.

²⁷ Dessler, Gary. **Human Resource Management**. Seventh edition, Prentice-Hall, 1997, s. 37.

değişikliği nedeniyle işgören ücret artışı elde etmez. Bir ücret artışı elde etmeden önce, ilk adım olarak yeni işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olduğunu göstermelidir.

- İşe dayalı ücret sisteminde genellikle dereceler aynı derecede kalınan süreye ya da kıdeme bağlanmıştır. Diğer bir deyişle, işgören artık bu işte çalışmaktadır, nasıl çalıştığı farketmeksizin daha çok ödeme alabilir. Bilgiye ve beceriye dayalı ücret sistemlerinde kıdem dikkate alınmaz.

- Bilgiye ve beceriye dayalı ücret sistemlerinde her zaman olmasa da genellikle daha çok ilerleme fırsatı vardır. Çünkü bilgiye ve beceriye dayalı planlar şirketin tümünde bilgi ve beceri artışını sağlamayı amaçlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak işgörenlerin bir işten diğerine hareketini kolaylaştırarak kariyer yolları ve bu yollarda ilerlemeyi kolaylaştıracak organizasyonel esneklik sağlanır.

Bilgiye ve beceriye dayalı ücret sistemlerinin daha çok “insan” ı merkeze alan bir insan kaynakları felsefesine sahip olan; kar paylaşımı, katımlı yönetim, ekip çalışması, empowerment, rotasyon ve iş zenginleştirme gibi teknikleri kullanan; yenilikçi, esnek ve dinamik işletmelerde etkili bir şekilde uygulanabileceği ileri sürülmektedir²⁸:

İş değerlemesinin alternatifi olarak sunulan ücret sistemlerinin birbirlerine öncelikleri yoktur. Ücret yönetiminin temel amaçlarına

²⁸ Cascion, Wayne F. s. 364.

ulaşabilmesi büyük ölçüde ücret sistemlerinin temel özelliklerine, bu özelliklerin organizasyonun koşullarına uygunluğuna, tasarımlarına ve etkili uygulamalarına bağlı olacaktır. Tablo 1’de çıktıya/performansa, iş ve bilgi-beceriye dayalı ücret sistemlerinin karşılaştırması görülmektedir. Buna göre günümüz işletmelerine en uygun olacak bir sistemden söz etmek mümkün değildir. Her işin ve organizasyonun özelliklerine uygun bir ücret sistemi seçilmelidir. Aksi halde ücret yönetimi başarıya ulaşamaz.

Ödeme Temeli	Örnekler	İşin Özellikleri	Organizasyonun Özellikleri
Çıktı/Perförmans	Parça başı Komisyon Kazanç paylaşımı Öneri ödülleri	Tanımlanabilir ve kontrol edilebilir çıktılar.	Koordinasyon ihtiyacı çok az olan. Düşük düzeyde nezaret gerektiren.
İş	Maaş Saat başı ücret	Tanımlanmış görevler. Standardize edilmiş ürünler.	Kitle üretimi Durağan çevre ve teknoloji. Bürokrasi
İnsan	Bilgiye ve beceriye dayalı Kıdeme dayalı	Değişken görevler ve çıktılar. Uygun beceri düzeyi.	Değişken ürünler ve teknoloji. Esnek organizasyon

Tablo 1. Ücrete Temel Alınan Üç Farklı Unsurun Karşılaştırılması²⁹

²⁹Mahoney, Thomas A. "Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation" **Human Resource Strategies**. Edited by Graeme Salaman, Sage Publications, 1992, s. 337-346.

4. İŞ DEĞERLEMESİ KULLANIMININ BUGÜNÜ VE GELECEĞİ

İş değerlemesi sistemleri, özellikle de puanlama ve faktör karşılaştırma gibi sayısal değerlendirme yöntemlerini içeren sistemler A.B.D. işletmelerinin %60-70'i tarafından kullanılmaktadır³⁰. Ülkemizdeki işletmeler tarafından iş değerlemesinin kullanılma durumu hakkında bir fikir verecek bazı araştırmaların bulguları şöyledir: Türkiye'nin 100 büyük işletmesinde yapılan bir araştırmaya göre; anketleri dolduran 50 işletmenin 44 (%92)'ünde iş tanımları yapılmış ve 37 (%77.1) işletmede iş değerlendirme sistemi kurulmuştur. Ücret belirlemede 25 (%50) işletmede iş değerlendirme sistemini kullanılmaktadır³¹.

Arthur Andersen'in yaptığı araştırmaya göre³²; araştırmaya katılan işletmelerin %45.6'sında iş değerlendirme çalışması yapılmaktadır. İş değerlendirme yapan işletmeler içinde bu çalışmanın sonuçlarını ücretlere yansıtanların oranı %35'dir. Sonuçların ücretlere yansıtılması uygulamasının düşük düzeyde olması, ücret skalasının bir bütün olarak ya da bölüm bölüm değiştirilmesindeki zorluklardan kaynaklandığı ileri

³⁰ Dessler, Gary, s.441.

³¹ Eren, Erol; Erdil, Oya; Zehir, Cemal. "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetimi Politika Ve Stratejileri." **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Yayını, 2000, s.819-833.

³² **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş., 2000, s. 274-275.

sürülmüştür. Bu araştırmaya göre iş değerlendirme sistemi kullanan işletmelerin sektörlere ve işletme ölçeğine göre dağılımları Tablo 2’de yer almaktadır.

İş değerlemenin yaygın kullanımının çeşitli nedenleri vardır. Bu yararların başında iş değerlemesi temeline dayalı olarak kurulan bir ücret sisteminin hem dahili hem de harici eşitliği sağlamasıdır. Ayrıca bu sistem, işgörenlerin bilgi ve beceri düzeylerindeki ya da performanslarındaki farklılıkları ödüllendirecek şekilde bir ücret sistemi tasarlanmasına izin vermektedir. Bir başka deyişle eşit işe eşit ücret verilmesini sağlamasının yanı sıra bireysel farklılıkları da ödüllendirecek bir yapı kurmayı mümkün kılar. İlave olarak, sayısal iş değerlendirme planlarının yaygın olarak kullanılmalarının ana nedenleri kullanım kolaylıkları, güvenilirlikleri ve bilgisayar destekli paket programları kullanmayı mümkün kılmalarıdır³³.

Sektörler	İş Değerlemesi (%)	
	Var	Yok
Finans	38	62
Teknoloji	50	50
Hızlı Tüketim	55.6	44.4
İnşaat ve Malzeme	35.7	64.3
Sağlık/İlaç	36	64

	(%)	
	Var	Yok
Küçük Ölçekli	39.1	60.9
Orta Ölçekli	30.4	69.6
Büyük Ölçekli	51.8	48.2

³³ Dessler, Gary, s.441.

Holding	57.1	42.9
Medya	12.5	87.5
Otomotiv	60	40
Perakende	55.6	44.4
Tekstil	37	62.9
Metal	52.6	47.4
Dayanıklı Tüketim	47.4	52.6
Diğer	40	60

Tablo 2. Sektörlere ve işletme Ölçeğine Göre Ülkemizdeki İş Değerleme Çalışmaları

Bilgisayar destekli iş değerlendirme ilk ortaya çıktığında değerlendirme süreciyle ilgili önemli bir gelişmenin habercisi olmuştu. Ancak bilgisayar destekli bir iş değerlendirme sisteminin yapabildiği ya da yapabileceği şeyleri bilmemizin yanında, aynı zamanda neyi yapamayacağını ya da yapmaması gerektiğini de anlamamız gerekir.

Bir uzmana göre bilgisayar destekli iş değerlendirme tüm süreci dramatik olarak hızlandırır. İş analizlerini basitleştirebilir, değerlemenin objektifliğini artırabilir, komite toplantılarına harcanan zamanı azaltabilir ve sistemi yürütmenin diğer bazı idari yüklerini kolaylaştırabilir. Bilgisayar destekli iş değerlendirme sistemleri (elektronik veri girişi, anket cevaplarının bilgisayarla kontrolü ve otomatik çıktı) sadece iş

değerlemesini değil, aynı zamanda çeşitli ücretlendirme raporlarının da alınmasını sağlar³⁴.

Bir başka uzmana göre ise, bilgisayar destekli iş değerlendirme geleneksel iş değerlendirme sisteminin yerini alamaz, ancak güç verir ve zenginleştirir. Çünkü, bilgisayarlar yeni bilgi yaratmazlar, iş analistlerinin ya da değerlemecilerin yapacağı işleri yapmazlar. Ancak, insanların daha önemli değer üretecek işlere yönelmelerini sağlayacak zamanı kazandırır, rutin işleri basitleştirirler, matematiksel ve istatistiksel hesaplamaları kısa zamanda, en doğru şekilde yaparlar ve düzenli bir bilgi akışı sağlarlar. Ancak bilgisayar destekli iş değerlendirme sistemi karşılaştırılabilir işlerin başlangıçtaki tam analizini yapabilmek, bir başka deyişle bu karşılaştırılabilir işlerin göreceli değerlerini tanımlayabilmek için geleneksel bir iş değerlendirme sistemine olan ihtiyacı ortadan kaldırmazlar³⁵.

İş değerlendirme sistemlerinin kullanımı giderek artacak gibi görünmektedir. Alternatif diğer ücret sistemleri bulunmasına rağmen, onların varlığı en azından yakın yıllarda iş değerlendirme kullanımını ortadan kaldırmayacaktır. Ancak günümüzde ücret sistemlerinin hem işlerle hem de işgörenlerle ilişkilendirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda iş

³⁴ O'Neal, Sandra, "CAJE: Computer-Aided Job Evaluation for the 1990s." **Compensation&Benefits Review**, Nov-Dec 1990, s.14-19.

³⁵ Laurent, Duffatel. "Job Evaluation: Still at the Frontier."

değerleme sisteminin gelecekteki uygulamaları aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır³⁶:

- İşin değeri, gerçek çıktılarına göre belirlenmelidir. Elde edilmesi gereken amaç açık bir şekilde tanımlandığında, bu çıktılara ya da sonuçlara ulaşmak için doğru görevler üzerinde odaklanma şansı doğacaktır.
- Nicelik kadar nitelik (kalite) de dikkate alınmalıdır. İş çıktıları tümüyle niceliksel değildir; bazıları nitelikseldir ve kolayca ölçülemez. Niceliği değerlemek kolay olduğu için, geçmişte bazen iş değerlendirme soyut katkıların çoğunu parasal çıktılar olarak değerlendirme eğiliminde olmuştur.
- Proje çalışmalarında bütün bir proje kapsamındaki işlerin tümü için işgörenlerin ihtiyaç duyacakları problem çözme, sorumluluk ve bilgiyi araştırarak değerlemeler yapılmalıdır.
- İşin piyasa değeri tam ve doğru olarak belirlenmelidir. İş değerlendirme teknolojisi günümüzde işletmelerin hem bilgi ve beceri hem de işlerin fiyatlanması konusundaki ihtiyaçlarını mükemmel bir şekilde karşılayabilecek esneklikte tasarlanmıştır. Doğrudan piyasa ücret düzeyleriyle ilişki kurulan iş değerlendirme yöntemi de geliştirilmiştir.

³⁶ Supel, Thomas M. "Equivalence and Redundance in the Pont-Factor Job Evaluation System." **Compensation&Benefits Review**, Jan-Feb 1989, Vol:21, s. 22-36.; Laurent, Duffatel. "Job Evaluation: Still at the Frontier."; Sahl, Robert J. "How to Install a Point-Factor Job Evaluation System." **Personnel**, March 1989, Vol: 66, No:3, s. 38-41.

Örneğin, puan-faktör iş değerlendirme sisteminin kurulmasında geleneksel prosedürün kritik aşaması, piyasa ücretleriyle faktör puan dizisi arasında korelasyon kurmaktır. Bu sistemde ücret yapısının matematiksel olarak hesaplanması mümkündür. Puan-faktör yönteminde izlenen aşamalar iş tanımlarıyla başlar, iş tanımlarında yer alan faktörler doğrudan piyasa ücret verisiyle karşılaştırılır. Yeterli veri yoksa, işler deneme yanılma yöntemiyle derecelendirilir.

- Kariyer yolları tanımlanmalıdır. Günümüzde iş değerlendirme farklı bir boyut kazanmıştır. Bir iş değerlendirme planının kariyer gelişimini kolaylaştıracak şekilde tasarlanması gerekir.
- Ücret ile performans arasında güçlü bir bağ kurulmalıdır. İş değerlendirme sistemi müşteri hizmeti, uyum sağlama yeteneği, karlılık ve pazarla ilgili davranışları tanımlamalı ve bu davranışlar için işgörenleri ödüllendirmelidir. İşgörenler arasındaki bireysel performans farklarının ödüllendirilmesi onların motivasyonu açısından büyük önem taşır.
- Yöntem seçimi üzerinde titizlikle durulmalıdır. Seçilecek yöntem: a) Kolay bir şekilde anlaşılmalı, b) Tasarlanması ve kurulması göreceli olarak kolay olmalı, c) İşgörenlerin kabulünü sağlamak için yeterli derecede anlaşılır olmalı, d) Ücret sistemine temel oluşturmasının yanı sıra kariyer planlama, başarı yönlendirme ve yönetim geliştirme gibi kritik insan kaynakları meseleleriyle ilgili bir çatı sağlamalı ve e) Bilgisayar destekli iş değerlendirme yapmayı mümkün kılmalıdır.

SONUÇ

İş değerlemesi, işe dayalı ücret sistemlerinin temelini oluşturmak üzere Batı ülkelerinde ve ülkemizde yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak uzun yıllardan beri çok çeşitli iş alanlarında kullanılmakta olan iş değerlemesine karşı son yıllarda bazı eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştirilerin başında iş değerlemesinin işgörenleri ihmal ettiği gelmektedir. Bunun yanı sıra iş değerlemesinin, tüm yöntemlerinde kullanılan iş tanımlarının organizasyonun ve işgörenin esnekliğini kısıtladığı ve sadece işleri standartlaştırmayı sağlayan bir araç olduğu ileri sürülmektedir. İş değerlemesinin katı bir ücret sisteminin kurulmasına neden olduğu ve subjektif yargılar içerdiği de diğer eleştiriler arasındadır. Bu eleştirilerin bazılarında haklılık payı bulunmakla beraber, genellikle doğru değildir.

İş değerlemesinin alternatifi olarak doğrudan işgücü piyasasına dayalı, performansa dayalı ve bilgiye-beceriye dayalı ücret sistemleri geliştirilmiştir. Bu ücret sistemlerinin herbiri farklı varsayımlara dayanır ve farklı organizasyonların koşullarına göre uygunlukları tartışılır. İş değerlemesinin ve önerilen diğer sistemlerin birbirlerine öncelikleri yoktur; farklı organizasyonel koşullara göre tek başına biri, ikisi ya da üçü birarada kullanılabilir.

İş değerlemesinin temellerinin daha iyi anlaşılabilmesi için bazı anahtar unsurlara yeni bir bakış açısıyla bakmak iyi olacaktır. Öncelikle iş değerlemesinde hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın yönetimin kararlarını ve yargılarını gerektirdiği kabul edilmelidir. İkinci olarak, iş değerlemesinin bir işin organizasyona kattığı değer üzerinde durduğu bilinmelidir. Son olarak da, iş değerlemesinin işlerin düzeyine ve kapsamına bakmaksızın her iş için kullanıldığını, ancak işlerin organizasyona yaptıklarını katkıları tarafsız bir gözle değerlemenin ön koşul olduğunu unutmamak gerekir.

İş değerlemesinin bugün ve gelecekte artarak kullanılmaya devam etmesini sağlayan yeniliklerin başında yeni organizasyonel gerçekleri yansıtan bir iş değerlemesi kavramı ve bilgisayar destekli iş değerlemesi uygulamaları gelmektedir. Ancak insanlar ücret hiyerarşisini ve bireysel ücretleri sadece fiziksel ihtiyaçları gidermenin bir aracı olarak değil tanınmanın, statünün ve kişisel gücün bir göstergesi olarak gördükleri için, çalışmayı değerlemenin ve ödüllendirmenin farklı yolları konusunda arayışlar ve bunların üzerindeki tartışmalar büyük ihtimalle asla bitmeyecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Aşkun, İnal Cem. **İş Değerlemesi Ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Gürsoy Basımevi, 1969.

Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. Birinci cilt, İstanbul: 1990.

Benligiray, Serap. **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**. Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1174, 1999.

Cascion, Wayne F. **Managing Human Resource. Productivity, Quality of Work Life**. Fourth edition, Mc-Graw-Hill, Inc., 1995.

Chen, Shih-Neng; Orazem, Peter F.; Matilla, J. Peter.; Greig, Jeffrey J. "Measurement Error in Job Evaluation and the Gender Wage Gap." **Economic Inquiry**, April 1999, Vol: 37, s. 18.

Davis Jr, Kermit A.; Sauser Jr., William I. "A Comparison of Factor Weighting Methods in Job Evaluation: Implications For Compensation Systems." **Public Personnel Management**, Spring 1993, Vol: 22, s. 91-106.

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. Seventh edition, Prentice-Hall, 1997.

Duffatel, Laurent. "Job Evaluation: Still at the Frontier." **Compensation & Benefits Review**, Jan-Feb 1991, Vol: 23, s. 39-51.

Emerson, Sandra M. "Job Evaluation: A Barrier to Excellence?" **Compensation & Benefits Review**, Jan-Feb 1991, Vol:23, s. 39-51.

Eren, Erol; Erdil, Oya; Zehir, Cemal. "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetimi Politika Ve

Stratejileri.” **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, Erciyes Üniversitesi Yayını, 2000, s.819-833.

Fowler, Alan. “How to: Pick A Job Evaluation System.” **People Management**, Vol: 2, 02.08, 1996, s. 42-44.

Gemalmaz, Oğuz. **Analitik İş Değerlendirme “Puan Yöntemi”**. Üçüncü basım, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 318, 1995.

Mahoney, Thomas A. “Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation” **Human Resource Strategies**. Edited by Graeme Salaman, Sage Publications, 1992, s. 337-346.

Milkovich, George T.; Boudreau, John W. **Human Resource Management**. Sixth edition, Richard D. Irwin Inc., 1999.

O’Neal, Sandra, “CAJE: Computer-Aided Job Evaluation for the 1990s.” **Compensation&Benefits Review**, Nov-Dec 1990, s.14-19.

Richer, Howard W. “Job Evaluation: Validity and Reliability.” **Compensation &Benefits Review**, Jan_Feb 1989, Vol: 21, s. 22-36.

Riley, Michael. **Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry**. Second edition, Oxford: Butterworth-Heineman, 1996.

Quinn, Jennifer. “Visibility and Value; The Role of Job Evaluation in Assuring Equal Pay for Women.” **Law&Policy in International Business**, Vol: 25, Summer 1994, s. 1403-1444.

Sanchez, Juan I.; Levine, Edward L.. “Is Job Analysis Dead, Misunderstood, or Both? New Forms of Work Analysis and Design.” **Evolving Practices in Human Resource Management**. Editors: Allen I. Kraut; Abraham K. Korman. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999, s. 43-89.

Sahl, Robert J. "How to Install a Point-Factor Job Evaluation System." **Personnel**, March 1989, Vol: 66, No:3, s. 38-41.

Supel, Thomas M. "Equivalence and Redundance in the Pont-Factor Job Evaluation System." **Compensation&Benefits Review**, Jan-Feb 1989, Vol:21, s. 22-36.

Townsend-Smith, Richard. "Sex Discrimination in Employment." **Law&Policy in International Business**, Vol: 148, 1989, s. 15.

Ünal, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret**. Ankara: 1998.

Whetten, David A.; Cameron, Kim S. **Developing Management Skills**. Third edition, New York: HarperCollins College Publishers, 1995.

_____ "Reward Ceremonies. Compensating People to Perform New Roles Finally Takes Center Stages" **Hospitals and Health Networks**, September, 1996, Vol: 70, s. 26-33.

_____ **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş., 2000.