

BİR İŞLETMEDE PERSONEL (İŐ VE PERFORMANS) DEĞERLEME SİSTEMİ TASARIMI VE UYGULAMASI

Emin Kahya

Osmangazi Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği. Bölümü, 26030, Eskişehir

Özet: Bu çalışmada, personelin eğitim ve deneyim nitelikleri ve iş performansının iş değerlendirme ve gelire etkisi ele alınmıştır. İşçinin iş değerini revize etmek için, eğitim ve deneyim faktörleri açısından, iş değerlemedeki düzey ile işçinin nitelikleri arasındaki puan farkını belirleyen bir toplama yöntemi geliştirilmiştir. Bazı işdeğerleme faktörleri iş performans kriteri olarak değerlendirilebilir. İşçinin bu faktörler için performansı, işin faktör seviyesinin üst ve alt seviyesi ile sınırlandırılarak iş puanı yapısına dönüştürülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *İş Değerleme, Puan Sistemi, Bireysel Nitelikler, Eğitim, Deneyim, İş Performansı*

Abstract: The main objective of this paper is intended to introduce the impact of employee's individual plus attributes in terms of his/her education and experience, and performance to job evaluation and salary. In order to revise employee's job value, an adding approach determining the point difference between job evaluation level and employee attribute with respect to education and experience factors is developed. Some job evaluation factors can be assessed as task performance criteria. The employee individual performance for these factors is transformed into job point structure shrinking between sub and supper levels of the factor level of the job. Job evaluation and the above two individual plus points were integrated the job evaluation based salary structure.

Keywords: *Job Evaluation, Point System, Individual Plus Attributes, Education, Experience, Task Performance*

1. Giriş

Bu çalışmada, bir işletmede mavi yakalı (işçi) personelin yaptığı işlerin ağırlığının tespiti ile kişisel performanslarına bağlı olarak ücretlendirilmesi ele alınmıştır. Tasarlanan değerlendirme sistemi, **İş Değerleme, Kişisel Özellikler, Davranışsal ve Teknik Yeterlilik** olmak üzere 4 ana bileşenden oluşmaktadır.

İşlerin olabildiğince adil değerlendirilmesi amacıyla, başta MESS Faktör Puan Sistemi olmak üzere, Türkiye'de uygulandığı ilk yıllardan itibaren tasarlanan ve uygulanan işletmelerdeki işdeğerleme faktörleri ve ağırlıkları incelenmiş, son yıllardaki genel eğilim dikkate alınarak yönetime sunulmuş ve işletme için en uygun faktörler ve ağırlıkları ile derece tanımları geliştirilmiştir.

Personelin işin gerektirdiği niteliklerin üstünde veya altında niteliklere sahip olması halinde farkın puanlanması ve bunların da ücretlendirmeye yansıtılması sağlanarak daha adil ücret sistemi geliştirilebilir.

İşdeğerlemede kullanılan faktörler genellikle benzer olmakla birlikte, performans değerlendirme kriterleri işletmeye özgüdür. Performans değerlendirme sisteminin bileşenleri ve her bir bileşendeki kriterler, işletme yöneticilerine öneri verme-tercih alma tarzında yürütülmüş, gereksinim hasıl oldukça düzeltmeler yapılarak sistem oluşturulmuştur.

Personelin başarı değerini oluşturan 4 bileşenin her biri uygun bir dönüşüm ile iş değerlendirme puanı yapısına dönüştürülerek ve performans, iş değerlendirme puanı ile sınırlandırılarak, değerlendirici hatalarının sistemi dejenere etmesinin önüne geçilmiştir.

2. Mavi Yakalılar İş Değerleme Sistemi

Bugüne kadar işin değerini tam belirleyecek faktör sayısı ve bunların işin toplam değerindeki payı kesin olarak belirlenememekle birlikte, işletmeler, genel eğilimden fazla uzaklaşmadan, kendi iş yapılarını dikkate alarak karar vermektedirler. Türkiye'de muhtelif işletmelerde uygulanan faktörler ve ağırlıkları incelenmiş ve işletme yönetimi ile yapılan toplantılarda 4 faktör ve 14 alt faktör ile işlerin değerlendirilmesi kararlaştırılmıştır. MESS faktörleri ile karşılaştırıldığında, "Öğrenim" ve "Mesleki Bilgi" faktörleri ayrı ayrı ele alınmış, "Dikkat" faktörü eklenmiştir.

Diğer sistemlerdeki derece tanımları dikkate alınarak, işletmenin yapısına uygun ve işin hangi dereceye düştüğünün kolayca tespitini sağlayacak ayrıntıda olacak şekilde değişiklikler yapılmış ve test amaçlı uygulamalar sonrasında gerekli düzeltmeler yapılarak son şekle getirilmiştir.

Pek çok sistemde derecelerin puan değerleri saptanırken aritmetik dizi artış yöntemi kullanılmıştır. Aritmetik dizide artışlar eşit olduğundan dereceler arası puan farkı çok belirgin açığa çıkmamaktadır. Bu uygulamada, derece tanımları dikkate alınarak, aritmetik ve geometrik artış yöntemlerinin her ikisi de kullanılmıştır. Bu belirlemede bazı üst derece tanımları incelendiğinde aşırı puan artışları görüldüğü dikkat çekmiş, derece tanımları dikkate alınarak puanlarda kısmi revizeler yapılmıştır.

Kısım şefleri ve hat amirleri ile yapılan toplantılarla işlere dereceler atanmış ve derece ağırlıklarından hareketle de iş puanları hesaplanmıştır.

3. Kişisel Özellikler Değerlemesi

Personelin, her bir faktör için işin gerektirdiği niteliklerden üstün veya düşük nitelikte (faktör derecesinde) olması halinde iş puanında ekleme veya çıkarma yapılarak daha adil ücretlendirme sağlanabilir.

İş değerlendirme için gerektirdiği deneyim için puan alınmış olduğundan, deneyim farkı kadar süre için puan artışı sağlanmalıdır. İşin gerektirdiği deneyim için derecede **max deneyim** dikkate alınmalıdır. Her bir derecedeki işi yapan personel için **en fazla derece puanı kadar ek puan verilebileceği** ve ek puana esas yıl sayısının da artan derecede yükseltilmesi benimsenebilir. Bu yaklaşım, düşük derecelerdeki işler için yeterli motivasyon sağlayamayabileceği düşüncesiyle, dereceler için ek puan, I.derece için 40 puandan başlanarak uygulanması benimsenmiştir.

Personel işin gerektirdiği eğitim düzeyinden fazla ise bu eğitim yüksekliği işteki verimliliği arttıracığından, puan artışı sağlanması uygun görülmektedir. Puan artışı, işin gerektirdiği eğitimin derece puanı ile personelin eğitim düzeyinin derece puanı arasındaki fark kadar olması adalet sağlamaz. Gerektiği halde yüksek eğitim düzeyi, **farkın yarısı kadar** puan artışı sağlamalıdır. Kuşkusuz, personelin eğitim durumu, işin gerektirdiği eğitim durumundan düşük ise, **fark kadar** puanı düşürülmelidir.

Gece vardiyasında amirlik sorumluluğu verilen personel için puan eklenmesi öngörülmektedir. Gece vardiyasında kısım amirliği sorumluluğunu üstlenen işçiler için sabit 25 puan öngörülmüştür.

4. Teknik Yeterlilik Değerlemesi

İşinin, işin gereklerini ne derece yerine getirdiğini belirleyen bir değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır. Bu değerlendirme sistemine Teknik Yeterlilik Performans Değerleme Sistemi adı verilebilir. İhtiyaç dikkate alındığında, bu değerlendirme sistemindeki kriterler önemli ölçüde işdeğerleme sisteminde yer alan kriterler olması gerekmektedir. İş değerlendirme uygulanan faktörler dikkate alındığında, bazı faktörlerinin personelin performansı ile bir ilgisi yok veya çok azdır. İşteki başarının personelin performansına bağlı olduğu işdeğerleme faktörleri dikkate alındığından, eşdeğer tanımlanabilecek 7 kriter belirlenmiştir. Bunlar; İŞ BİLGİSİ, BECERİ, KARAR VERME YETİSİ, MAKİNA KORUMA, TASARRUFA RİAYET, İŞE KONSANTRASYON ve İŞ KAZASI' dır.

Kriter seçenek sayısının 5 olması ve tanımlarının Düşük, Standart Altı, Standart, Standart Üstü, Yüksek şeklinde ayrıntı içermemesi benimsenmiştir. Kriter seçeneklerinin puanı, tamamen iş değerlendirme için derece puanı ile ilişkilendirilmiştir. Personel, işin gereğini yerine getiriyor (standart) ise puan artışı almaz. Yüksek (veya düşük) performansta ise, işin bir üst (alt) derecesindeki puanı hak eder. Bu durumda, işin derece puanı ile bir üst (alt) derece puanı arasındaki fark kadar puan eklemesi (çıkarması) yapılmalıdır. Standart üstü (veya altı) performans için ise, işin derece puanı ile üst (alt) derece puanı arasındaki farkın yarısı kadar artış (veya azalış) sağlanmalıdır.

Her bir kriter için işdeğerleme puanı ile yeterlilik puanı arasındaki farklar toplamı, teknik yeterlilik puan farkı olup, bu puan işdeğerleme puanı cinsindedir.

5. Davranışsal Yeterlilik Değerlemesi

Her işletmenin kendine özgü bir yapısı vardır. Dolayısıyla performans değerlemesinde kullanılacak kriterler de işletmeden işletmeye değişiklik gösterir. Değerlendirme sistemi için; toplam 25 kriter önerilmiş, bunlardan 16 kriter

Güvenilirlik
Mesai Saatlerine Uyum
Yaratıcılık
Kendini Geliştirme
İletişim Kurabilme (Diyalog)
İşbirliği Yapma
Amirlerine Saygı
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kural. Uyum

Sorumluluk Alabilme
Titiz ve Düzenli Çalışma
Sağlam (Firesiz) Üretim (Kalite)
Dikkatli Çalışma
İş Geliştirme
Ekip Çalışmasına Yatkınlık
Verimli Çalışma
Planlara Uyum (Planlı Çalışma)

değerlemede kullanılmak üzere benimsenmiştir. Uygulamada, tüm kriterler için 5 seçenek tercih edilmiş, her bir kriter seçeneği için, değerleyicinin daha kolay değerlendirme yapmasını sağlamak amacıyla, “Yetersiz”, “Gelişmeye İhtiyacı Var” ... gibi çok kısa ifade vermek yerine, ayrıntılı tanımlar geliştirilmiştir.

İlk kez uygulanması nedeniyle, sadece I. ve II.amir değerlemesi tercih edilmiştir. Değerleyicinin (kısım şefi ve hat amiri) özellikleri dikkate alınarak derece tanımlarında kısmi değişiklikler yapılmış ve düzeylerin anlamlarını açıklayan şablon oluşturulmuştur. Değerleme için form tasarlanmış ve kısım şefi ile hat amirinin ortak konsensüs sağlayarak değerlendirmeleri istenmiştir.

Standart performansa sahip bir personelin, puan artışı almaması, performans puanının işdeğerleme puanına dönüştürülmesi ve performansın, işdeğerleme puanının $\pm\%50$ 'si sınırları içinde kalması tercih edilmiştir. Performans puanları için performans düzeyleri

Seçenek No	1	2	3	4	5
Performans Düzeyi	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Standart	Tatmin Edici	Mükemmel
Puan (%)	10	17,78	31,62	56,23	100

şeklinde olur. Bu yapıda, **yetersiz** bir personelin performansı %10 olup, bu personel için işdeğerleme puanının %50'si kadar düşme, **mükemmel** bir personelin performansı %100 olup, bu personel için işdeğerleme puanının %50'si kadar artma sağlanmalıdır. Bu özellikleri sağlayacak dönüşüm, parçalı doğrusal fonksiyon ile mümkündür .

6. Sonuç ve Öneriler

Sistemde, düz işçilik işleri için kademeler arası artış (a) iken, kalifiyeli işlerde (1,5a) ve profesyonel işlerde (2,5a) öngörülmüştür. Nitelik arttıkça ücret farklılığın fazla veya eksik olduğu kanısına ulaşılar ise, artış oranları değiştirilebilir.

Davranışsal Yeterlilik değerlendirilmesi için oldukça fazla sayıda kriter belirlenmiş ve bunların büyük kısmı uygulanmıştır. Kriter sayısı oldukça fazladır. Kriter sayısı 10-12 arasında sınırlandırılmalıdır. Kriter bazında sonuçlar incelenerek, personelin büyük bölümünün mükemmel veya buna yakın değerlendirildiği veya ağırlığı çok düşük olan ve bu nedenle pasif olarak nitelendirilebilecek kriterler uygulamadan kaldırılmalıdır.

Davranışsal Yeterlilik değerlemesinin sonuçları incelendiğinde, amirlerin büyük bölümü objektif olabilmıştır. Ancak aynı başarı, teknik yeterlilik değerlemesinde sağlanamamıştır. Yöneticilerin, muhtemelen koruma amaçlı, personelin işdeğerleme puanlarını dikkate alarak, diğer işlerin puanlarına yaklaştırma düşüncesiyle objektif olmadıkları görülmüştür. Sistemin temel amacı ve iş genel puanları benimsedikçe, bu tür hataların azalacağı beklenmektedir.

Kaynaklar

Aşkun, İ.C. , *İş Değerlemesi ve Türkiye'de Uygulaması*, MPM Yayınları No:25, Gürsoy Basımevi, Ankara, 1969.

Ataay, İ.D. , *İşdeğerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınlar No:235, İstanbul, 1990.

Bingöl, Ş. , *Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi*, MPM Yayınları, Ankara, 1993.

Fındıkcı, İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.

Gemalmaz, O., *Analitik İş Değerlendirme Puan Yöntemi*, MPM Yayınları, Ankara, 2000.

Kahya, E., *ICF A.Ş. İş Değerlemesi ve Ücret Sistemi*, Proje Raporu, OGÜ, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Eskişehir, 2002.

Metal Sanayii İş Gruplandırma Sistemi, Türk Metal Sanayiciler Sendikası Yayını, 1996.

Palmer, M., *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayın Ltd.Şti., İstanbul, 1993.

Sabuncuoğlu, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Werther, W.B. ve Davis, K., *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1993.