

ücretlerin saptanması
ve dengelenmesi
e. krebs & p. fadeuilhe

Ö N S Ö Z

Ücretleme, ya da bedellendirme, zor ve çapraşık bir sorundur, çok yönlüdür. Öznel olduklarından, çoğu kez karşı tutumlar yaratır.

Teşebbüs ve ona bağlı insan çıkarları açısından, genellikle zıt davranışlar içindedirler. Çevirisini sunduğumuz bu eserin hedefi, bu iki unsurun tepkilerini en iyi biçimde dengelemek için, ücretlerin ne şekilde dağıtılması gerektiğini araştırmaya yardımcı olmaktır. Yaklaşık olarak 250 yıl süren bir gelişmenin sonunda, ekonomik terazinin kefelerinde yer alan, işveren ve işçi örgütleri, birbirlerini tartmaktadırlar. Bazen biri, bazen öbürü ağır basmaktadır. Aralarındaki dengeyi, toplusözleşmeler ve piyasa şartlarına uygun bir ücret politikası sağlamaktadır.

Her iki taraf için, hareket sahası, günümüzde kısıtlıdır. Teşebbüsün menfaati, işçi örgütünü harekete geçirmeksizin, işçi itirazlarına meydan vermeksizin ve bu nedenle işletmesinde aksaklık yaratmaksızın, mensuplarını tatmin etmeyi sağlayacak bir ücretlendirme ve takdir sistemini yerleştirmek ve uygulamaktır.

Sanayide, günümüzde, ücretlerle ilgili olarak görülen çeşitli zorluklar, şüphe yok ki, ampirik tutum, önyargı ve çoğu kez bu sahada yerleşmiş sistemin kötülüğü sonucudur.

Etüdlerinde, özellikle Fransa, genellikle Avrupa'yı temel olarak kullanan eserin` yazarları, Emile Krebs ve Pierre Fadeuilhe, sanılabildiğinden çok az oranda mahallî örneklerle yetinmişler; incelemelerini pratikten oluşan bir nazariye seviyesinde tutmayı başarmışlardır. Ortaya koydukları çalışma, ayrıca ve istenerek, işçi, memur, ustabaşı ve tekniker ücretlerinin dağıtımından gelen sorunlarla kısıtlandırılmıştır.

Eser, ücretlerin saptanması ve dengelenmesi gibi çok yönlü, çok önemli bir sosyal ve ekonomik problemi aydınlatmada başvurulacak bilimsel bir kaynaktır.

Dr. Süheyl GÜRBAŞKAN

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

Bölüm 1

TEŞEBBÜS İÇİN MÜMKÜN ÜCRET VE GENEL SEÇME ZORLAMALARININ ÇEŞİTLİ ŞEKİLLERİ PANORAMASI	11
1. Çeşitli ücret şekilleri	11
2. Gelişme ve zorlamalar	13

Bölüm 2

BİR TEŞEBBÜSTEKİ ÜCRET DURUMUNUN ETÜDÜ	16
--	----

Bölüm 3

TASNİFLEMELERİN ŞİMDİKİ DURUMU	20
--	----

Bölüm 4

İYİ BİR ÜCRETİN ŞARTLARI	23
1. Genel şartlar	24
2. Özel şartlar	25

Bölüm 5

İŞYERİ ETÜDLERİ	27
1. Görevlerin karakteristik verilerinin toplanması	27
2. İşyeri etüdlerinin kullanımı	28

Bölüm 6

TEMEL ÜCRETLERİN AYARLANMASI VE İŞ YETERLİĞİ	32
1. Şimdiki metodlar	32
2. Bir yeterlik ölçü metodunun ayarlanması	33
3. Hiyerarşi, yeterliğin fonksiyonu olarak nasıl saptanır?	38
4. İş yeterliğinin uygulanması	40

Bölüm 7

ÇALIŞMA ŞARTLARININ TAZMİNİ	42
1. Rahatsızlıklar nasıl tasnif edilirler ?	42
2. İşyeri rahatsızlıklarında, ne şekilde hiyerarşi kurulur ?	43
3. Rahatsızlıklar nasıl tazmin edilmelidirler ?	44

Bölüm 8

RANDIMAN PRİMLERİ	46
1. Randıman primlerinin limitleri	46
2. Randıman primlerinden ne beklenebilir ?	49
3. Uyulması icabeden şartlar	51
4. Ortak primlere gidış	52

Bölüm 9

KİŞİSEL DEĞER VE LİYAKATİN TAKDİRİ	54
1. Takdirin cezası	55
2. Takdiri gereken, nedir ?	55

Bölüm 10

BEDELLENDİRMEİN BİR REFORMU NASIL GÜDÜLÜR	60
1. Bir reformun ilkeleri	60
2. Personelin iştiraki (katkısı)	62
3. Reformun safhaları	63
SONUÇ	65

GİRİŞ

Bedel, insanla teşebbüsü arasındaki ilişkilerin kalbinde yatar. İktisatçılar kadar sosyologların devamlı bir tartışma konusu olması, öte yandan, devamlı bir gelişme halinde olmasındandır. Teşebbüs, bünyelerinde, tekniklerinde ve piyasalarında geliştiği için bedel de gelişir. Bir yandan da, insan ve içinde yaşamakta olduğu ortam devamlı bir gelişme göstermekte olduğundan gelişir.

Bedel, zor ve çetrefil bir konudur. Çünkü, çeşitli yönleri vardır ve bir bakıma da, çoğu kez, karşıt tutumlar yaratır. Bu karşıtlık, tutumların öznelliğinden gelir.

İlk başta sözkonusu olan nedir? Bedel deyimini iki şekilde anlaşılabilir:

- Bir bakıma, ifa edilmiş olan hizmetin fiyatıdır;
- Bir bakıma da, bu fiyatın yani ücretin hesaplanma ve dağıtım şeklidir.

Oysa bu iki unsur, eşit önemdedirler. Ücretlerin yüksek olması, mutlaka bedelin tatmin edici olacağı anlamına gelmez. Ücretleri çok iyi durumlarda olan teşebbüsler görülür ki, sosyal havaları rahatsızdır. Vermek, yani ödemek, yetersiz olmaktadır.

Bu eserde niyetimiz, birinci konuyu ele almak değildir. Yani, diğer gelir şekillerine kıyasla ücretlerin seviyesini ve bunun ekonomik yönlerini tartışıp incelemek niyetinde değiliz. Dağıtımı gereken ücretler kitlesinin saptanması, belli başlı bir problemdir. Bir siyasetin seçilmesini gerektirir. Teşebbüs yöneticisi, kendini bu siyasete göre yönetir veya sosyal, ekonomik, öğretimsel kaynaklı çeşitli nedenlere göre karar verir ve onların etkisi altında kalır.

Maksadımız sadece, okura, ücretleri dağıtmanın en iyi şeklinin ne olacağını ve bu sayede birbiri karşısında yer almış bulunan, çalışan insan ve teşebbüs unsurları arasında ne şekilde denge kurabileceğini anlatmaktır. Gerçekten, sanayilerde ücretlerle ilgili olarak karşılaşılan çeşitli zorlukların, ampirizm, önyargılar ve çoğu kez, bu sahada hâkim olan sistemlerin ruhunda yatan hava yüzünden daha da zorlaştıkları düşünülebilir.

Nihayet şunu da belirtelim ki, biz burada, sadece işçi, memur, ustabaşı ve teknisyen ücretlerinin dağıtımı sorunuyla yetinecek, özel ve tamlayıcı etüdler konusu olması gereken durumları, özel kadroların oluşturdukları sorunları ele almayacağız.

a) İŞBAŞINDAKİ ADAM VE HAREKET GÜCÜ (SAIKLERİ) :

Çeşitli gerekleri karşılayan para, Allaktan, hepsini karşılamaz. Başka şeyleri çağrışan gerekler arasında, emniyet, haysiyet, itibar, hakkaniyet duygusu, toplu bir işe iştirak hissi, toplumsal ilerleme hissi gibi unsurlara işaret edelim.

Açıktır ki, insanın işine karşı tutumu, bu çeşitli unsurların karşılanması derecesine göre, derinlemesine etkilenir. Oysa, sözkonusu emellerden her birine verilen bedel, tatmin veya tatminsizlik konusu olabilmektedir. Böylece, "çalışanın" tutumunu derinlemesine etkiler ve kendinden de geçme derecesine varıncaya dek yeniden şekillenmelerine yol açabildiği kadar, olumsuz tepkiler de yaratabilir.

b) İNSAN VE İŞİ :

Daha çok veya daha az *faal* olmak, kişinin kendisine kalmış bir iştir. Oysa, kişisel faaliyetin elastikiyeti tamamen izafidir. Dolayısıyla, bir teşvikin, — örneğin parasal — her zaman, belirli olarak ve katı suretle, bu ritmi, bu faaliyet akışını artırabileceğini, yani işbaşındaki adamı hızlandırabileceğini sanmak, yersizdir.

Öte yandan, daha çok veya az zaman kaybetmek, daha çok veya az sürünmek, — yani işi sabote etmek — gene kişinin elindedir. Fakat bu eylem, iki yönden yeralabilir:

— Bir bakıma, insanı, daha fazla veya az organize edilmiş baskılar sayesinde, belli bir tempoya uymağa zorlayabilir;

— Bir bakıma da, bir frenleme oldurabilir. Bu iki sonuç, zaten birbirini takip eder.

Frenleme, çoğu kez, yerinde bir korku sonucudur. Çalışan, fazla çalışmanın, ya primlerin düşmesi veyahut da normların yeni baştan gözden geçirilmeleri sonucunu oldurmasından korkar. Faaliyetin bu istemli frenlemesi, randımanların sabit kalması sonucunu doğurur. Bu nedenle, prim formülü eskir, geçerliğini kaybeder ve teşvik faktörü olmaktan çıkarak, faaliyeti sınırlama ve belirleme unsuru oluverir.

İnsanın işine karşı tutumunu, bedel, bir başka şekilde de etkileyerek sonuç yaratır; o da, ifa edilen hizmetin veyahut da işlenmiş mamulün *kalitesi* şeklindedir. Burada gene, iki yönlü sonuçlar alınabilir: Bazı temel ilgilendirme formüllerinin uygulanması sonucunda, kalitenin düştüğü görülmüştür. Tersine, daha muğlak ve çapraşık formüller sayesinde, randıman-kalite ikilisinin ıslahına yol açmışlardır. Şüphesizdir ki, çalışan kişi, dikkat edilmediği takdirde, primlerin baskısıyla, daha dikkatsiz olmağa ve bazı teknik tedbirler kadar, bazı işlemleri, görmemezliğe gelmeğe, dikkate almamağa itilir. Bu nedenle, işin kalitesi veya kullanılan malzemenin kullanılış şekli kötüleşir, belki de, kullanım normlarının ötesine gitmeye bir katkı belirir. Aynı şekilde, işçi, kendi *emniyetine* karşı, yani emniyetini dikkate almayarak, rizikolar almağa itilmiş olur. İş engellediklerinden, bazen de randımanı frenlediklerinden bazı emniyet tedbirlerine boş verir.

Katı olanı şudur: İşbaşındaki adamla bedel arasında çok sayıda kesişmeler yeralabilir: İşin miktar ve kalitesi, aletlerin bakımı, emniyet, akış, malzemelerin tutumlu kullanımı, hep bu kesişmelerdendirler.

c) İNSAN VE İÇİNDE ÇALIŞTIĞI ORTAM :

Bedel şeklinin bir diğer yansıması vardır; O da, insanın ortamındaki tutumu, çalışma grubu içindeki durumudur.

Kişisel prim formülleri, kişiselliği, hasımlığı teşvik edici niteliktedirler. Uzun vadeli olarak, arkadaş arasında, idareye karşı, ustabaşlarına karşı, kontrolörlere karşı gerginliğin yer almasını oldururlar. Ücretlinin eğilimi, kendi işine bakmak ve komşusuna dikkat etmemektedir. Dolayısıyla, parçalar, yeterince işlenmemiş olacak, son ayarlamaları yapmak, montaj sorumlusuna kalmış bir iş olacaktır.

Öte yandan, toplu bedellendirme formülleri, iş grupları içindeki tutarlılığın güçlenmesiyle sonuçlanabilirler. Bu şekildeki bedellendirme, yaratacağı sonuç itibarıyla bazılarınca istenebildiği gibi, bazılarınca da sakıncalı görülebilir. Toplu prim sistemlerinin uygulanması sonucunda, grubun, yeterince verimli olmayan unsurları arındırdığı görülebilir. Ancak, özel bir süratle çalışma yeteneğine sahip ücretlilerin, başkalarıyla birlikte çalışmamak için, tempolarını düşürdükleri de görülür.

Katı olanı şudur ki, toplu bedellendirme formülüne eğilim -formülü kendilerince saptanmış olsun veya olmasın çalışanların bir arzusuna cevap verir. Gerçekten, kişisel formüller halinde, (organik olsun veya olmasın daima varolan) çalışma grubu, kişisel gerginlikleri gidermek ve baştaki mekanizmayı zorlayarak şeklini değiştirmek, onu karıştırıp bozmak üzere, tabii olarak tepki gösterir.

d) İNSAN VE ÖRGÜT :

Görmüş bulunuyoruz ki, bedellendirme şekline göre, insan, arkadaşlarına karşı değişik olarak tepki göstermektedir. Amirlerine karşı olan tutumunu da, durumlara göre değiştirebilir.

Ücretleri etkileyebilmek, o gücü elde bulundurmaya kumanda durumunda olmanın bir özelliğidir. Bu sahada hiyerarşi sorumlusunun nüfuzunu gidermeğe, bunun elinden almağa yatkın olan her sistem, kumandanın icrasını kolaylaştırır ve "emirkulu"nun (emir altında bulunan kişi, ast) tutumu, şefinin ücretine fark getirip getirmeyeceğine göre değişir. Aynı şekilde, şefin tutumu da değişik olur.

Bedellendirme mekanizmalarının disiplin ve otorite manevralarını etkileme şekillerinin bir diğer görüntüsü de, ücretlinin, işi hakkında hesap verme (bildirme) şeklinin bir sonucudur.

İcracı, işbaşındaki durumu itibarıyla, özel imtiyazı olan bir gözlemci durumundadır. Çünkü bir iş idaresinin ufak, fakat çok yönlü sonuçları, onun seviyesinde belirirler. Dolayısıyla, görülen zorluklarla ilgili olarak daha iyi veya kötü bildirmeler yapabilir ve bununla, zaman kaybı, hata gibi durumların ne zaman ve neden yer aldıklarını bildirebilir veya bildirmeyebilir. Krokiler, işin hazırlanması, edevatin uygunluğu, işteki noksanlar, ikmal hataları gibi unsurlarla ilgili gözlemler yaparak onları bildirebilir. Kısacası, büyük çapta, kitleler halinde bilginin idareye iletilmesi, icracıya bağlıdır. Bu bilgiler, bunlardan gereken sonucu alabilme durumunda olanlar, bunlardan faydalanmak isteyenler için gayet zengin bir kaynak teşkil ederler.

Bedellendirme şekli, tüm bu bilgilerin, bunları analize edebilecek ve bunlardan fayda temin edebilecek organlara iletilmelerini teşvik edici nitelikte olabilir.

Dahası var; sözünü etmekte olduğumuz bilgilerin hepsi, kişisel isteğe bağlıdır. Çünkü, bir emir, icranın bildirilmesi niteliğini taşımayıp, sadece tefsir niteliğindedir. Gerçekten, başa varmaları çok daha önemli olan bilgiler vardır ki, bunlar, çok daha zorunlu, çok daha acildirler. Örneğin: Alınmış emirlerin icrasıyla ilgili bildirmeler...

Bu hususu açıklamak için herkesin bildiği bir belge den sözedeceğiz: İş bonusu. İş bonusu, yapılması gereken işin ve istihsal normunun yazılmış olduğu belgedir. Bu iş bonusu, bir bakıma, bir icra emridir. Aynı zamanda, bir icranın bildirimini veya icra ile ilgili bildirmeleri kaydetmek için yapılmıştır (geçen zaman süresi, icracının adı, iyi veya kötü iş miktarı vb.). Bu kayıtlardan sonra, çeşitli şekillerde kullanılması sözkonusu olabilir. Planlamada, icraat sonu işareti olarak kullanılabilir, sınav muhasebe ve maliyet masraflarının hesaplanmasına, işin hazırlanmasına yarayabilir; işin hazırlanması için, seri dosyalarına belge olarak, personellik belgesi olarak, vb. kullanılabilir. Bu demektir ki, bu belge, iş idaresinin temelidir. Oysa, bu belgenin geç iletilmesi veya zamanında yerleştirilmesi çok önemli olabilir. Belgenin idare içinde rolünü istendiği gibi oynayamaması, bedelleme kurallarının gerektiği gibi uygulanmaması sonucu olabilir. Örneğin, işçi, kendine bir "banka" yapar, yani kişiliğine bağlı bonolar çıkını meydana getirir ve böylece priminin miktarını ayarlar. Normalin üstüne çıkan bir prim teşkil edecek bonoları gecikmeyle işaretleme, gerçekleştirilmiş zaman tasarruflarını, geride kalan bonoları takviyede kullanır veya zamanı, sistematik olarak akıtarak, bir ayarlama meydana getirir ve sonucunda, saat başına ücret almayı başarır; bu şekilde primin etkisini giderir.

SONUÇ :

Çok daha başka noktalarda da, ücretlinin tutumuyla bedellendirmesi şekli arasında irtibatlar belirir: Fikirlerin oluşması, inisiyatiflerin alınması, eğitime çaba sarfedilmesi gibi unsurları ona bağlamak kabildir. Özellikle, teşebbüsün, bazı islah metodlarını teşvik edip etmemesi ve ondan sonra, yeni eğilimleri hesaba katması ve bu şekilde de, nitelermeler terfiyelerde, bu yeni istidatları hesaba katması veya katmamasıyla, ücretli, kendin desteklenmiş, teşvik edilmiş hissedecek veya hissetmeyecektir.

Sonuç olarak denebilir ki, bedellendirme şekilleri, teşebbüsün hayatını derinlemesine etkilerler. Prodüktivitesi kadar, aşağıdaki unsurlar da ona bağlıdır:

- İş idaresi ve ona bağlı fonksiyonlar olan üretim denetimi, personel denetimi, tüm servislerde hedeflerin saptanması;
- Bünye ve kadrolaması (kadroları);
- Gelişme ve yenilik yaratma gücü;
- Sosyal havası; (çünkü, bunu, insanlarla şefleri arasındaki ilişkiler oldurur ve çeşitli ücretli grupların aralarındaki ilişkilerin niteliği de bunda etkili olur).

Katı olarak denebilir ki, ücretli, tümüyle tatmin edildiği oranda, teşebbüse sadık kalacak veya kalmayacaktır.

Teşebbüs için, kalifiye personelin devamlılığı, istikrarı ve dışa dönük çekici gücü, tümüyle seçilmiş olan çözüm şeklinin başarı derecesinin bir ifadesi olacaktır.

BÖLÜM 1.

TEŞEBBÜS İÇİN MÜMKÜN ÜCRET VE GENEL SEÇME ZORLAMALARININ ÇEŞİTLİ ŞEKİLLERİ PANORAMASI

Ücretlerinin bünyesi ve bedelleme metodlarının kıymetini anlamak isteyen bir teşebbüs için yapılacak ilk şey, uygulamakta olduğu dağıtım metodlarının envanterini yapmak, ondan sonra, kendi gelişmesini çevresine oranlamak, bu arada kendi zorlamalarını dikkate almaktır.

1. ÇEŞİTLİ ÜCRET ŞEKİLLERİ :

a) Zaman ücreti :

ÜCRETLER VE TEMEL MAAŞLAR. — Bu, saat veya ay itibarıyla saptanır. Teşebbüs içinde deruhte edilen göreve (işyerine) göre değişir. Ücretlinin kişisel niteliklerinin fonksiyonu olabilir: Özel uzmanlık, işyerinde kişisel davranış gibi.

EK MESAİ ZAMMI.

KIDEM ZAMLARI. — Bunlar genellikle toplu sözleşme sonucu saptanırlar ve çoğu kez, teşebbüs tarafından ıslah da edilirler. Örneğin:

3 - 6 yıl arası, % 5
6 - 12 yıl arası, % 10
12 - 15 yıl arası, % 12
15 yıldan fazla, % 15

DEVAM, TATİL, YIL SONU ZAMLARI.

NİCEL ÇIKARLAR. — Lojman, kantin, taşıt, iş giyimi.

Özel mesai, özel iş, gece mesaisi, pazar mesaisi ve bayram günü mesaisi zamları.

Örneğin, zor veya pis işler için verilen, bazı işçilere mahsus, özel zamlar.

Tüm bu unsurlar, işveren tarafından ücretlisine garanti edilmişlerdir. Ya kanunen veya toplu sözleşme garantisi altındadırlar. Müktesep hak da olabilirler. Aynı şekillerde her

meslekte garanti edilmiş değerlerdir. Ve bundan, ayıklama sorunu doğar. Bunun bir yönü, mesai ortağı memurlarla işçilerin statülerini tedricen birleştirme, aynı düzeye vardiya eylemidir.

b) Hesaplanmış randıman ücreti (kişisel, takım veya zincir için) :

Bu ücret, hesaba dayanan değişken bir bölümü ihtiva eder.

PARÇA BAŞI ÜCRET. — İşine göre değişir.

El işi randıman primleri, çeşitli isimler altında, kazanılan zaman kıymetini hesaplarlar. Bu

Z (öngörülen ve tahsis edilen zaman) — z (geçen zaman)

farkıdır.

— *Halsey veya Bedaux primi.* Bu zaman primi (saat başına prim) $\frac{Z}{z}$ tasarrufunun çizgisel fonksiyonu olup, kazanılan zaman kıymetinin bir K oranına göre ödenir.

$$Z = K \times \text{saat ücreti} \times \frac{(Z - z)}{z}$$

— *Rowan primi* sisteminde, saat başı primi, hiperbolik bir fonksiyondur, ilk başta daha zengin olup, sonra, Z/z kazancıyla amorti edilir (indirime tabi tutulur).

$$P = \bar{u} \times \frac{Z - z}{Z}$$

— *Gantt tümel zammı veya primli zam* sisteminde, prim toplamı, iş başına, Z 'nin fonksiyonu olup, z 'yi hesaba katmaz.

$$P = K \bar{u} Z$$

ÜRETİMSEL (PRODÜKTİF) İŞÇİLİK TASARRUFUNU GELİŞTİRME PRİMLERİ :

$P = K \times \text{saat ücreti} \times (\text{önceden aynı işler için geçmiş zaman süresi} - z)$.

ORANTILI (MÜTENASİP) ÜCRET : Zamların, eklenen kıymete oranla veya ciroya orantılı olarak dağıtımıdır. Limitte, ciroya orantılı komisyon verilmesi, hesaplanmış randıman priminin özel bir şekli olarak görülebilir.

c) Takdir edilen randımana göre ücret :

Bu ücrete, randımana bağlı değişken bir kısım dahildir. Ve bu unsur, burada hesaplanmaz, takdir edilir. Genellikle aylık devresel primler, ya üretimin genel takdirine göre, ya da kişisel randımanların takdirine göre verilir. (Faaliyetlerin kontrolü veya sistematik notlama veya tümel öznel takdirden sonra).

Tüm bu unsurlar, randımana bağlandıklarında, garantilenmeyen değişken primlerle sonuçlanırlar. Oysa, çoğu kez, bu primlerden bir kısmı, alışkanlık veya gelenek haline gelmiş bir garanti ihtiva ederler.

d) Teşebbüsün iyi gidişine katılma :

Biz burada sadece değişik iştirak şekillerine işaret etmekle yetinmeliyiz. Okuyucu, fazla bilgi için bunları özellikle işleyen kitaplara başvurmalıdır.

- Kişisel fikir primleri — Fikir kutuları
- Hesaplanmış toplu prodüktivite primleri

Bunlar, geçmiş senenin, içinde bulunulan seneye kıyasla gidişi veya içinde bulunulan sene gidişinin, sene başındaki tahminlere kıyaslanması esasına dayanır. Prodüktivite unsurlarının daha büyük veya daha ufak çaptaki planına göre saptanan ilerlemelerine dayanarak uygulanırlar; salt işçilik, az veya tam olarak noksansız maliyet fiyatı gibi.

- yıllık kâra iştirak; işletme sonuçlarına iştirak
- mallı sonuca iştirak,
- sermayeye iştirak.

2. GELİŞME VE ZORLAMALAR

Bu toplu bakıştan sonra, günümüze dek yeralmış uygulamaya bir bakalım:

İşin geçmişine bakılırsa, görülür ki, eski zamanlarda, işçilerin ücreti çoğu kez, maddi karşılıklardan oluşurdu (gıda, lojman). Ve bunlara, az veya fazla istisnalı tamlamalar eklenirdi. Öte yandan, idari işlerle görevli kişilere, ödevlerine bağlı olarak, tekaüdiyeler, maaşlar, para karşılıkları verilirdi. Bunlar, sabit aylık maaş haline gelecek şekilde gelişmişlerdir. Paralel bir gelişme ile, işçilik ücreti de, geçirilen zaman ücreti, gündelik, ondan sonra saat ücreti şeklinde gelişmiştir. Sıral gelişme sonucu olarak, parça başı ücret sistemi oluşmuş ve yerleşmiştir.

Bu ücrete, belirli sayıda tamlamalar ve tazminatlar eklenmiştir. Ondan sonra ve genel olarak toplumsal baskı sonucu karma bir sisteme varılmış, işçi, bir yandan oranlar dahilinde garantilenmiş bir asgari ücret alma durumuna geçmiş, bu asgari ücret, randımanına bağlı primlerle tamlanmıştır.

Yirmi yıldan beri, toplu bir ücret sisteminin geliştirilmesi için çeşitli formüller uydurulmuştur.

Bunlar, artık miktar veya zamana bağlı değil, alınan sonuca bağlı ücretlerin saptanabilmesi için uygulanırlar.

Fransa'daki uygulamanın şimdiki eğilimleri şunlardır:

- Temel ücretlere eklenegelmiş randıman primlerinin kısmen yeniden temel ücrete dahil edilmeleri,
- Eklerin (zamların) toplu olarak hesaplanması,
- Bu ücretlerin, gittikçe daha uzun zaman süreleri için garantilenmeleri. (İşe saat ücretiyle başlandı, şimdiki eğilim, aylık ve yıllık ücrete gitmektedir.)

Geriye dönüşü olmayan nitelik taşıyan bir gelişmeyi, biz burada, ücretlerin ihtiyaçlarını tatmine tekabül ettiği için ele alarak özetledik. İlk ücret şekilleri, hayatî ihtiyaçların karşılanmasına tekabül etmekteydi. Halen, asgari ücret, kanunî zorunluk niteliğini taşır. Randıman primlerinin gelişmesi, hakkaniyet duygularına karşılık vermiş, herkesin gücünün değerlendirilmesi sonucunu oldurmuştur. Gittikçe uzayan zaman süreleri içinde, ücretin topuna yakın bir meblağın garantilenmesine olan eğilim, emniyet ihtiyacını karşılamaktadır. Ve nihayet, sonuçlara iştirak, toplu bir işe katkıda bulunma hissini tatmine yarar. Ve beraberinde, çoğu sefer şuuraltında kalan, "işe karışma" duygusunu verir.

O halde soralım, sendikalar hareketin bu denli güçlü olduğu bu devrede, icra ettiği tüm baskılara rağmen, nasıl oluyor da, teşebbüsten teşebbüse, sendikadan sendikaya, ülkeden ülkeye farklı gelişmeler görülüyor? Bu, gerçekten, bedellendirmenin sadece işçilerin emelleri fonksiyonu olmamasından gelmedir. İşçi zihniyetindeki gelişme ve tedricî bilinç-

lenme de bunda rol oynar. Nihayet, son rolü oynayan unsur, teşebbüslerin iç organizasyonlarının uygunluk derecesidir.

Dolayısıyla, görünürde çeşitli çözümler belirir. Gerçekte, imkânlar çok daha kısıtlıdır. Çünkü, zorlamalarla karşılaşılır. Bunlardan bazıları, teşebbüsün dışında, bazıları teşebbüse hastır! Birincilerinden, toplu sözleşme, iş gücü piyasası, mahalli örf ve âdet veya meslek gelenekleri gibi bazıları sayalım. Teşebbüse has olanları arasından başlıcaları şunlardır:

TEŞEBBÜSÜN BOYUTLARI: Bu unsur önemli olup, bünye, şekillendirme, kumanda unsuru gibi teşebbüs eylemlerine etkili olur. Teşebbüs ne kadar büyükse, bedelleme o denli iş idaresinin bünyesine yerleşir ve bir o kadar da, başkaldıran ve muhalif grupların oluşmasını teşvik edici nitelik kazanır.

Teşebbüsün niteliği, birçok faktörü etkiler.

İşyerlerinin aralarındaki birbirlerine bağlılık derecesi için iki aşırı örnek alalım :

- *Müstakil işyerleri* veya benzer fonksiyonları ifa eden yerler gruplaşması, ya da paralel olarak çalışan işyerleri, mekanik, iplik, iş idaresi ortak örgütü gibi.
- *Birbirlerine bağlı, birbirlerine muhtaç işyerleri* veya aynı nesnenin üretilmesine katkıda bulunan ve buna iştirak eden çeşitli işyerleri, aynı seriye dahil işyerleri, (zincirleme çalışma, otomatik tesisler gibi).

Bu iki aşırı uç arasında, bir sürü ara durum yer alır.

İnsanın üretime etki derecesi: Burada da iki aşırı durum şunlardır :

- *Tamamen serbest çalışma;* burada randımanı insan şartlandırır. Örneğin, ayarlayıcı, montör, bunlardır.
- *Bağlı çalışma;* burada randıman bir dış faktöre bağlıdır. Örneğin, bir otomatik makinenin gözaltında bulundurulması.

İfa edilen iş veya hizmetin takdirinde imkân, dakiklik derecesi, örneğin, işçi veya memur istihdamı durumlarında çok değişik olur.

Bu çeşitli faktörleri sonradan yine ele alarak göreceğiz ki, işyerlerinin veya iş gruplarının aralarındaki bağlılık ve birbirlerine muhtaç olma dereceleri, kişisel primlerle toplu primler arasında seçme yapmağa yarayan kriterlerden başta gelenidir.

Öte yandan, insanın üretimi etkileme derecesi, üretime katkı sağlama seçmesinin ve uygulamasının kriteridir veya ücretlerin salt niteliklere göre tanımlanmasına fonksiyon olur. Nihayet, ölçülerdeki dakiklik derecesi; mümkün randıman için seçilecek bedellendirme formülünü ayırdlamakta ana kriterdir.

KADROLAMAYLA ORGANİZASYONUN KIYMETİ: Ustabasılık müessesesi, ne denli iyi olursa, bedellendirme müessesesine o denli az soru tevcih edilir ve bedellendirme formülü de o oranlarda beklenen sonuçları verme olanağına sahip olur.

Nihayet, teşebbüsün organizasyonu, resen belirleyici olabilir. Bir metod servisinin olup olmaması, hazırlık servisinin bulunup bulunmaması, bir bütçe denetlemesinin ve bir öngörü iş idaresinin varolup olmamasına göre, randımanları çabucak hesaplayabilecek nitelikte bir enformatik sisteminin bulunması veya bulunmamasına göre, personeli idare etmek için elde bulundurulmuş imkânlar göre, bu belirlemenin derecesi değişir. Ve bu gibi kurallar kabul edilebildikleri gibi reddedilebilirler de.

BEDELLENDİRME BABINDA TEŞEBBÜSÜN GEÇMİŞİ : Bir idare, ne denli ilerici, sendikadan gelen baskı ne denli güçlü olursa olsun, geçmiş her durumda hazır ve nazırdır ve ataletiyle karşı koyar.

Genel olarak denebilir ki, gerçekten, bedellendirme, geçmişte, gitgide tali olmağa yüz tutan emellere karşılık vermeğe dönük bir gelişmeye tabi tutulmuştur. Ve ilkel ihtiyaçlar karşılandıkça, bu böyle olmaktadır. Bunun sonucunda, geriye dönmesi imkânsız bir gelişme yeralmaktadır ve bunun başlıca nitelikleri de şunlardır:

- Bir yandan ücretin gittikçe büyümekte olan bir kısmı, gittikçe artan zaman süreleri için garantilenmektedir.
- Ücretin değişken kısımlarının gittikçe daha kabarık gruplar için hesaplanması eğilimi vardır: Kişi, takım, servis, teşebbüs.
- Gittikçe daha tümel bedellendirme kriterleri, ki bunlar, parçadan teşebbüsün iyi haline dek uzanırlar.

Dolayısıyla, yeni bir metod seçilirken, bu gelişim hesaba katılacaktır. Her yeni metod bir devrim olmalıdır. Çünkü bu sahadaki elastikiyet, zayıftır. Ve nihayet, seçme yapıldığında, unutulmaması gerekecektir ki, formül ne olursa olsun zaman aşımı onun için de geçerli olacaktır. Dolayısıyla, seçilen çözüm hali, gittikçe gelişen bir bedellendirme formülüne erişmekte bir safha olarak telâkki edilecek ve hatta, o raddeye varmanın bir hazırlık safhası olarak gözönünde bulundurulabilecektir.

Tüm bunlardan çıkarılacak sonuç şudur ki, teşebbüs sayısı kadar, bedellendirme formülü olmalıdır. Gerçekten ideal bir bedellendirme sistemi yoktur ve belki de hiç olmayacaktır. Ancak, bedellendirme şekillerinin ıslahında tutulması gereken hedeflerle ilgili bazı görüşler de sıvırılmış olacaktır bu arada. Başlıcalarını sayalım:

- Başka yoldan elde edilebilenin, bedellendirme sistemine yüklenmesi abestir. Hiç bir formül kadroları ve ustabaşılarını sorumluluklarından kurtaramayacaktır. Örneğin, teşebbüsün ekonomik durumunu izaha yaradıkları kadarıyla, iştirak ve katı primleri, faydalı ve lâzımdırlar. Fakat bunlar hiç bir zaman yeterli değillerdir. Primsiz iştirak da vardır. İşin fizikî ıslahıdır, ibarettirler. Mesleki eğitim, promosyon (ilerleme-terfi), personel cirosununun geliştirilmesi, görevlerin genişletilerek, kişisel sorumluluklara daha geniş yer verilmesi bunlardandır (örneğin, özdenetim — otokontrol)
- Bedellendirme usulü, *yeni bir havanın yaratılmasında* çok önemli unsur olarak telâkki edilmelidir. İdare ile ücretliler arası ilişkileri, bir yenilik havasına büründürebilmelidir. Öylesine bir hava ki, tutumların birbirlerini tamlamasına katkıda bulunsun. Bunun için şart, bir personel ve teşebbüs politikası dahilinde, şimdiki zaman kadar, gelecekteki gelişmelerin de hesaba katılmalarıdır.
- Bedellendirme usulü, bir *iş idaresi aleti* olarak düşünülmelidir. Ücretlerin organizasyonunu yörungesine oturtmakta katkıda bulunmalı, bu arada, teşebbüsün tümünü kapsamına almalıdır. Başka deyimle, bedellendirme sistemi, dolaylı sonuçlar verecek ve iş idaresi imkânları yaratacaktır; aynı zamanda, güdüleyici etkisi de olacaktır.

Bu hedeflere varabilmek için çeşitli metodlar vardır. Uygulamacı olarak edinmiş olduğumuz tecrübelerle dayanarak, gelecek bölümlerde, bunları açıklayacağız. Ancak umarız ki okusucu, seçilecek çözüm şeklinin ısmalama olamayacağını anlamış olsun ve bilsin ki, her yahada olduğundan çok, bu sahada, her teşebbüs, resen bir vakadır (Ve kendine özgü bir çözüm gerektirir).

BÖLÜM 2.

BİR TEŞEBBÜSTEKİ ÜCRET DURUMUNUN ETÖDÜ

Bellendirmeye ilgili önyargılar, o kadar çeşitlidir ki, verilerin ve gerçeklerin saptanmasından önce tutarlı bir reform yerine getirmek sözkonusu değildir. Ücret anketi, baremlerin incelenmesi kadar, eldeki belgelemenin de tetkikiyle yer alacak, bu iş için çeşitli seviyelerde soruşturmalar yapılacak ve aşağıdaki ana sorulara cevap oluşturmağa çalışılacaktır:

ÜCRETİLER SEVİYESİNDE: Gözönünde bulundurulmuş ünitelerin çeşitli kategorileri dikkate alınarak seçilmiş temsilci bir numuneye dayanarak :

- Ücret bordronuzu (ücret ödeme pusulanızı) anlıyor musunuz?
- Temel ücretinizin ne şekilde saptanmış olduğunu ve hangi prensiplere dayanarak ilerleme kaydettiğini biliyor musunuz?
- Çeşitli primlerin oranı nedir ve siz bunları ne şekilde etkileyebilmektesiniz?
- Ücret ödeme pusulanızı kiminle karşılaştırırsınız?
- Ücretler ızgarasını biliyor musunuz?
- Ücretin, işyerine göre mi, yoksa işyerindeki kişinin yetenek ve kişiliğine göre mi saptanması icabettiği görüşündesiniz?

PERSONEL TEMSİLCİLERİ SEVİYESİNDE: Teşebbüs komitesi tartışma tutanaklarının incelenmesi ve personel temsilcilerine sorulan yazılı sorular (gensorular) en sık beliren hoşnutsuzluk konularının hangileri olduğunu saptamakta yardımcı olur. Tablo 1, bu metoda örnek teşkil eder.

USTABAŞILARI VE SERVİS ŞEFLERİ SEVİYESİNDE:

- Uygulanmakta olan bedellendirme kuralları sizi ilgilendirmekte midir?
- Uygulanmalarındaki sorumluluk payınız nedir?
- Astlarınızı teşvik etmek ya da cezalandırmak için elinizdeki imkânlar hangileridir?
- Hasredilen zaman süreleri, primler, ek ücretlerle ilgili rolünüz nedir?
- Terfi, kategorilerde değişiklik, terfi vs. konularında gücünüz ne kadardır?

Tablo 1
Personel hoşnutsuzluğunun terkinine örnek
(Bü durum 1 200 kişilik bir teşebbüste saptanmıştır).

	Hak arayanlar sayısı	%	Hak arayanlar toplamı	%
1 - Tasnif	83	9		
2 - Sosyal hava şartları	12	1		
3 - Terfi, eğitim	20	2	473	47
4 - Ücretler	103	10		
5 - Primler ve tazminatlar	255	25		
6 - Personel tarifeleri	49	5	104	10
7 - İşin organizasyonu	55	5		
8 - İş şartları	177	18	177	18
9 - Sosyal saha	154	15	154	15
10 - İdare ve personel ilişkileri	103	10	103	10

NOT :

1. 1963 ile 1968 arasında hak arama toplamı 1011
2. Her genel başlık sonradan alt başlıklara göre ve niteliğe göre yeni baştan tasnif edilir.

METOD VE ZAMAN SERVİSLERİ SEVİYESİNDE :

- İşyeri etüdüleri mevcut mudur?
- İşin hazırlığı ne şekilde organize edilmiştir?
- Tahsis edilen zaman süreleri, ne şekilde saptanır ve revizyona (kontrole) tâbi tutulur? (Kronometreyle mi, M.T.M. yani ortalama zaman metoduyla takdir edilerek mi?)
- Kaç prim hesap formülü veya usulü vardır?
- İş nasıl tevzi edilir ve puantaj, kaçan modaliteleri (şekilleri) hangileridir ve iş bonoları arasında dengeleme yapılması olanağı var mıdır?
- Atelyelere, işçilere göre hasredilmiş olan zaman sürelerini saptama metodu hangisidir?
- İşbaşına, atelye başına geçmiş zaman dağıtımı nasıldır?
- Son yıllarda zamlardaki gelişme nasıl seyretmiştir?
- Bedellendirme sistemlerinin işçi psikolojisi üstündeki etkisi nasıldır?
- Ek mesai ile ölü zamanların önemi ve terkin, prodüktif zamanlara kıyasla nasıldır?

PERSONEL VE ÖDEME SERVİSİ SEVİYESİNDE :

- Prim ve ücretler idaresinin maliyeti nedir?
- Bedellendirmelerin bünyelerini saptayan metinler hangileridir? Toplusözleşmeler, teşebbüs antlaşmaları, iç tüzükler, özel antlaşmalar, terfi kuralları, terfi kuralları, çok yönlü antlaşmalar (polyvalence) hangileridir?
- Her kategoride ve meslek sınıfında efektiflerin gelişmesi nasıl olmuştur? Yani personel sayısı nasıl gelişmiştir? (Kadrolar, ustabaşılar, teknisyenler, memurlar, profesyonel işçiler, uzman işçiler, ırgatlar — yani basit el işçileri).

- Kıdem ve yaş piramidi nasıldır?
- İşyerleri envanteri nasıl yapılır?
- Ücretliler kitlesinin gelişimi nasıldır? (Ücretlerdeki zamanlar, personel sayısı artışları, kıdem, terfi artışları)
- Kategorilere ve hiyerarşik katsayılara göre ücretler yelpazesi ne durumdadır?
- Primler, (nitelikleri ve ücret kategorilerine göre) temel ücrete kıyasla ne ifade ederler?
- Primler, temel ücretlere göre endekslenmiş midirler?
- Ek mesajın önemi nedir?
- Ortalama nasıl gelişmiştir?
- Toplusözleşme hiyerarşisi gerçek hiyerarşiyle nasıl kıyaslanır?

MESLEK TEŞEKKÜLLERİ SEVİYESİNDE (PROFESYONEL ORGANİZMALAR SEVİYESİNDE):

- Ücretlerle ilgili devresel anketler yapılmakta mıdır? Aynı branşın çeşitli teşebbüsleri veya aynı bölgenin çeşitli teşebbüslerince ödenen ücretler arasındaki ayrılmaların etüdü yapılmakta mıdır?
- Tasniflerin yeni baştan gözden geçirilmeleri sözkonusu mudur?

TEŞEBBÜS ŞEFLERİ VEYA MÜESSESE ŞEFLERİ SEVİYESİNDE:

- Şimdiki ücretler politikası ne durumdadır? Nasıl geliştirilmesi düşünülmektedir? Öngörülen teknik gelişmenin buna etkisi ne olacaktır?
- Toplusözleşme kılavuz mudur, engel mi?
- Saptanan ücretler, hangi esasa dayanmışlardır?
- Teşebbüse has dolaysız ücretler oranı nedir?
- Kategorilere göre davranış farkları gözetilmekte midir?
- Sosyal ortaklarla odaklaşma ya da ayrılma noktaları hangileridir?

Yukarıdaki anket, anormallikler, uygunsuzluklar ve çoğu kez, nisbeten yaygın bir ücret keşmekeşinin belirmesine yardımcı olur.

EN SIK RASTLANILAN DURUMLAR HANGİLERİDİR ?

- Birçok iç hiyerarşinin bulunması. Bir yandan toplusözleşme ve resmî dil hiyerarşisi varken, bir de ücret skalasının ve ücret oranlarının meydana getirdiği ücretler hiyerarşisi vardır.
- Gerçek hiyerarşi çökmüştür.
- Çeşitli ücretliler kategorileri arasındaki farklar uygulanmakta olan statülerdeki farklardan, özellikle, statülerdeki dolaylı çıkarlar veya ücretlerin getirdikleri artıştan oluşurlar. Örneğin, kendilerine uygulanmakta olan statülerdeki dolaylı avantajlara rağmen, eşit katsayı halinde, çoğu kez, yazıhane memurları durumlarının bir çöküntüsü belirir.
- Teşebbüsler arasındaki coğrafi ayrırlıklar.
- Bir teşebbüs dahilinde, bazı meslek grupları arasında veya çeşitli atelyelerde beliren, izahı zor ayırım ve farklar.
- İzahı mümkün olmayacak oranda fazla veya az ücretli işyerleri.
- Kıdeme tanınan aşırı tazminatlar.

- Genelleşmiş gerçek veya gerçek dışı ek mesai tahsisi.
- Sabitleşmiş prim baremlerinin belirmesi.
- Çeşitli saat veya aylık ücretlerin sayısındaki kabarıklık.

Genel yargıya kaçmaksızın, söylenmesi icabedecektir ki, teşebbüslerin çoğunda, ücret politikası yerine, ağır işleyen ve tuluatla dolu, evveliyatı yüklü bir ücret idaresi kâimdir. Açıklık ve hakkaniyet fikri, idare kadar sendika temsilcileri tarafından bilinmeyen dolambaçlarda kaybolur gider. Herkes, tek çıkarlısı olduğunu sandığı bir imtiyazı elden bırakmama endişesi içindedir. Ve bu arada, herkes, kendini komşuya göre mağdur görmekte ısrar eder.

Bu durumun temelindeki gerçek şudur ki, işlerin hiyerarşik sıralandırması ve tasnif kuralları, pratik olarak uygunsuzdur.

BÖLÜM 3.

TASNİFLEMELERİN ŞİMDİKİ DURUMU

Teknik gelişmeler nedeniyle, kazanılan bilgiler ve nitelikler, sadece anın gerekli aletleri ve gerekleri fonksiyonu olarak anlam kazanabilmektedirler. Çeşitleri gittikçe artan çağdaş teknikler, yapılan işlerin cinsinden gelen zorlukların ücretleriyle dile gelirler. Örneğin, metallerde, asrın başında, birini ötekinden kesin olarak tefrik etmek kabildi. Bugün bu durum çok geride kalmıştır. Aynı şekilde, ayak takımı ile mesai arkadaşı vardı o zamanlarda, birbiri ile öteki arasındaki farklar kesindi. Ve herkesçe bilinirdi bunlar. Ondan sonra, ayak takımı veya basit işçi olmayanlar - fakat aynı zamanda meslekte uzman olmayanlar - ortaya çıktı ve bunlara mütehassıs işçi (usta veya uzmanlıklı işçi) adı takıldı. Burada, mevcut önyargılara rağmen, hâkim olan bir görüşe karşılık, bir işi uzmanlaştırmanın, gerektireceği yeterliklerde azaltma oldurmak anlamına gelemeyeceğine dikkati çekeceğiz. Tersine, çok uzmanlık gerektiren bir iş, eğitim gerektiriyor ve sorumluluklar da yükliyorsa, büyük yeterlik niteleme gerektiren bir iştir.

Birçok durumda uzmanlık, azaltacağına, yeterlik seviyesini yükseltir. Örneğin, kimya sanayiinde, eskiden gerekli olan el işçileri ve hamallar yerine, teçhizat ve tesisat gözlemcileriyle, bakımda profesyonel kişiler getirilmiştir. Örneğin, enformatiğe geçenler, böyle olmuşlardır. Görülüyor ki, sözlere takılmamalı, fakat özel durumlarda, neden itibaren ve ne sayesinde, uzmanlığın, ek bilgilerin kazanılması, hareketlerin yapılması, davranışlarda bulunulmasıyla araya girdiğine bakılmalıdır.

İşte bu, profesyonel bilgi ve gereklerin kavranması ve takdiri sorunudur. Bu gerekleri, içgüdüsel olarak gözönünde bulunduran ücretli, bunlar sayesinde, işini başkalarınıninkiyile kıyaslar. İşinin gerektirdiği bilgileri, fiziki gücü ve sorumluluk derecesini tartar.

Bu üç klasik kavram, meslek gereklerinden söz etmeğe yarar en iyi ifade vasatını olduramazlarsa da, bilinip anlaşılmaş olma avantajını arzederler ve bu nedenle, bize göre, daha gizli ve özgü ifadelere tercih edilmelidirler. Psikologların ya da bilgi iletme nazariyeleri uzmanlarının kullandıkları deyim ve kavramların burada kullanılması, bizce yetersiz olur.

Oysa, hareket halinde olan gerekler karşısında, görevlerin hakkaniyetle tasnif edilmelerini işyerlerinin, zorlukları fonksiyonu olarak hiyerarşik sıraya sokularak bedellendirilmelerini oldurmak için elimizde bulunan unsurlar hangileridir? Eldeki bu unsur, "PARODİ" denen ve artık yetersiz olduğu kadar, zamanı geçmiş olan yerleşmiş bir kadro sistemidir. Ve

zaman geçtikçe de, bu, uygunsuzlaşmıştır. Halen hâkim olan durumun anlaşılması için, geçmişine bakmak, yani 1945'ten bu yana, özel sektör sanayiinde yeralan gelişmeye bir göz atmak gerekecektir.

O tarihe kadar hiyerarşi, fiilen, meslekler kadrosu dahilinde yerleştirilmiş *ücret barmelerinden* oluşuyordu. Bu barmeler, 1936 toplu sözleşmelerinden gelme idiler ve tahkimler sayesinde tamlanmışlardı. Görev listeleriyle bunlar ve her göreve — karşılığında — asgarî bir ücret rayıcı tekabül ediyordu. 1945'te, zamanın Çalışma Bakanı, savaş sonrası keşmekeşinde, ücretlere yeni bir düzen getirmeğe koyulduğunda, iki maksat gözetiyordu :

- Kısmen harpte yıkılmış olan hiyerarşik sistemi yeni baştan canlandırarak yerleştirmek,
- Kısmen de, meslek eylemlerini koordine ederek, enflasyonist zamları önlemek.

Bunun üzerine, her meslekte, profesyonel işçi, memur (görevli), ustabaşı ve kadroların saptanmasını öldürmeğe yarayacak kuralların tanımlanmasına geçilmiştir. Çok önemli olan bu iş, tüm hayatı etkiler. Bu kategorilerin hepsi dahilinde, hiyerarşik kademeler (kıdem sistemi) yaratılmış, her kademeye, (her kıdeme) bir katsayı bağlanmış, temel katsayı 100 olarak kabul edilmiştir.

- Böylece, sadece bir endeks, yani katsayı sözkonusu olmakla beraber, bu sistemle ilgili olarak, her ücret kategorisine bağlı puan fikri belirmiştir.
- Bununla ilgili olarak, bir çizgi fikri kabul edilmiştir. Çünkü 100 olan katsayıya belirli bir kıymet vererek, hiyerarşik skalanın herhangi bir ücretini hesaplama olanağı verilmiş bulunmaktadır.

Bu çizgisel bünye ve sınıf kavramı, Fransız örf ve âdetlerine yerleşmiştir. Oysa, Amerika'da böyle bir yerleşme yoktur ve bunun da hesaba katılması gerektiğini göreceğiz.

Görevlerin tasnifi, ne şekilde yeralmıştır? Her sanayiî (mesleğin değil) işveren ve işçi temsilcileri karşı karşıya gelmişler ve bu hususta anlaşmışlardır. Anlaşmazlıklarda bakanlık tahkimine başvurulmuştur. Ve zamanın "PARODİ" si bu şekilde, hiyerarşiyi saptamıştır.

BU SİSTEMİN NOKSANLARI NELERDİR ?

- *Parodi* tasnifleri, ayrı gruplar tarafından yapılmışlardır: İşçiler, görevliler, teknisyenler, ustabaşları ve kadrolar. Her grup ayrı erekliliği olan bütün gözüyle işlenmiştir ve sınıflar arasında bağ yoktur. *Parodi* sistemi, çeşitli kategorilerin ortak bir skalaya göre birbirlerine bağlanmaları sorununu ele almamıştır, çözömlenmemiştir.
- *Parodi* tasnifleri, şimdiki durumun sonucudurlar:
 - Basit el işçisi, ırgat
 - Kaba el işçisi, zor durum işçisi
 - Uzman işçi
 - Profesyonel işçi

sınıflarını öngörmüştür.

Bu arada, yeterli gerektirmeyen, nitelenmesi kabil olmayan iş ve görevlere sanayide artık yer kalmamış olduğu görüşüne de varılmıştır.

- İşin daha da ayrıntısına girerek işlerin tanımlanması, sonradan çıkartılan ek tamim ve nizamnamelere bırakılmıştır.

Ondan sonra, *Parodi* tasnifleri toplu sözleşmelere dahil edilegelmiş, görev listeleri yeni baştan revizyona tabi tutulmamıştır.

Meslekler, sendikal hürriyetten faydalanarak öz sorunlarını çözümlenememişlerdir. Bu, dört nedene dayanır:

- Görevlerin büyük hızla *çeşitlenerek* gelişmeleri.
- Görevleri gerçek kapsamlarıyla kavramak için gerekli etüdlerin ve antlaşmaların *genliği (ampleur)*.
- Bunların, gene *Parodi* cinsinden bir metodun kullanılması yoluyla, yeni baştan saptanacakları korkusu. Çünkü, daha da değişecekleri tecrübeye istinaden gayet iyi bilinmektedir.
- *Millî çapta* alınması gereken kararların sözkonusu olduğu bilinci ve bu yolda, teşebbüslerin değişik görüşlerde oluşları

Şimdiki durumda, toplu sözleşmeler şu hususları kapsarlar :

- İşçi veya görevlinin asgarî ücreti
- Dolaysız olarak çeşitli kategorilerin asgarî ücretleri (bunlarda katsayı yoktur.)

Dolayısıyla, toplu sözleşme, genellikle, endekslere bağlı asgarî ücretleri zorlamaktadır, gerçek ücretleri değil. Arada kalan boşluk, eyleme geçmek isteyen bir teşebbüsün hareket sahasıdır.

Burada, üç değişik seviyede üç çeşit zorlamayla karşılaşılır:

- *Devlet*: Dolaysız olarak garantili asgarî ücreti saptar. Hiyerarşik pozisyona açık bırakılan yeri ufalayarak, gerçek ücretler yelpazesini daraltır.
- *Meslek*: Toplu sözleşme yoluyla, meslek kuruluşları, ister Parodiden esinlensinler, ister başka yollara başvursunlar, hiyerarşiyi istedikleri şekilde saptayabilirler.
- *Teşebbüsler*: Gerçek ücret yönünden serbesttirler. Fakat iş piyasası kadar, teknik gelişmeler etkisi altındadırlar.

Yeni tasnifler, sadece *tümel (toptan) uygulama* sonucunda yer alabilmektedirler. Geleneksel tanımlamalar, günün gerçeklerine artık uymamaktadırlar. Aynı tanımlamanın, çok değişik işlere uygulandığı görülmektedir. Ve halen, iş tanımlamak sahasında, bir köşekapmacadır sürdürülen.

Asıl tenkit edilen *Parodi* sisteminin kendisi değil, günümüze uygun şekilde değiştirilmemesi veya uydurulmamasıdır.

Hayat gerçekleri, bu zorlamaların halledilmesine yol açmaktadır. Halledilmeleri gerekmektedir bunların. Bu nedenle, farkların yaratılması ya da düzlenmesi için, zam ve primler üzerinden oyunlara girilmektedir.

Ve bu gittikçe, görevler hiyerarşisinin tanınmayacak derecede değişmesine yol açmaktadır.

BÖLÜM 4.

İYİ BİR ÜCRETİN ŞARTLARI

PARODİ sistemi ve ona benzer sistemler, güç sarfı, insanlar arası ilişkiler, etkinlik ve sorumluluk gibi sorunları kapsamadıklarından, ancak, zamanlardaki durumların bir yansımasından ibaret kalırlar ve günümüze uygun olamazlar. Oysa, bu kavramlar, günümüzde geçerlik, önem ve bununla birlikte kıymet de kazanmış olduklarından, bunlar dikkate alınmalı, hesaba katılmalıdırlar. Öte yandan, belirli işleri yapabilmek için gerekli nitelik ve yeterlikler de gelişme göstermiştir ve kıymet unsuru olmuştur. Dolayısıyla ayrıca hesaba katılması gerekir.

Primler ve özellikle randıman primleri, sayıları gittikçe artan sektörlerde, otomasyon (otomatikleşme) etkisiyle geçersiz, anlamsız hale gelmişlerdir. Yeni durumda, gözlemcilik kıymet kazanmış, tempo kabul ettirilerek yerleşmiştir. Rutin sonucu yerlerinde kalan randıman primleri, niteliklerinden çıkarak, ücretin sabit bir kısmı olurlar ve tüm güdüleyici etkilerini kaybederler. Ve böylece, teşebbüste iş idaresi engellenir, teşebbüsün havası bozulur ve ücretlerde haksızlıkları biriktirdiklerinden, çatışmalarla sonuçlanan durumlar meydana gelir.

Teşebbüs, bu denli çatışmaları önlemek için elinde hangi imkânları bulundurur? Tecrübe göstermektedir ki, geçerli olarak kullanılmakta olan çarelerin çoğu, yersiz ve geçersizdirler:

- Ücret rayiçlerinin ve "dengeleyici" primlerin çoğaltılması, bunalıma yolaçar. Özel olarak hak aranmasına sebep olur. Genel çatışmaların yeralmalarına yolaçar.
- Birkaç satırık bir tanımlamayla görevlerin toplu olarak tasnifi ve her birine bir katsayı verilmesi, aynı sonucu verir. Gelişmesi icabeden bir durumu, geçici olarak dondurur.
- Primleri temel ücretlere dahil etmek, işin kolayına kaçmaktır. Yetersiz olabilir.
- Meslek seviyesinde yapılabilenlere çaba sarfetmek. Bu yoldan basit bir bedellendirme koordinasyonuna varmak için — yapılması gereken etüdlerin genliğini takdir etmek için — sadece sözkonusu bilgilerin ve gerekli belgelemenin gözönüne getirilmesi yeterli olacaktır. Sadece homojen ve bünyeleri yerleşmiş bir iki branş, bu sahada sonuç alabilmiştir. Bu branşlardaki teşebbüs sayısı düşüktür. Gerçekleştirilmiş olan ilerleme cüzdür.

Dolayısıyla varılması gereken sonuç şudur ki, her teşebbüs, kendi çözümünü kendi gereklerine göre kendi başına bulmalıdır. Oysa bu iş için, ilk başta, kendi bedellemenin politikasını ve bünyesini saptamalıdır. Bunu başarmak için model vazedilemez. Her teşebbüsün etüd çalışmalarını yapması, gereken açıklamaları gerçekleştirilmesi, gereken reformu oturtması lâzımdır. Bunlar haldeki durumu ve öze gerekleri fonksiyonu olarak yapılmalıdır. Oysa, bu arada, şurasını iddia etmek kabildir ki, genel hatlarıyla, iyi bir bedellendirmenin, teşebbüs kadar personeli için de geçerli kurallarını saptamak mümkündür.

1. GENEL ŞARTLAR :

a) Ücret yeterli ve bölgede yerleşmiş ücretler kadarı meslek teşekkülünce kabul edilmiş ücretlerle de, uyarlık halinde olmalıdır.

Yeterlik kavramı, kişisel değildir, çünkü, herkesin ihtiyaçları değişik, kişinin ihtiyaçları ise sonsuz olabilir. Bu demektir ki, ücretler, net olarak ve seçilebilecek şekilde, meslek asgarî hadları üstünde olmalıdır.

Ancak bu şartlar altında teşebbüs:

- eğitimli personeli işe alabilir ve muhafaza edebilir,
- kendi bedelleme politikasını uygulayarak geliştirebilir.

Gerçekten, teşebbüsün serbestçe hareket edebilmesi, sadece meslekteki asgarî hadlerin dikkate alınması sonucunda mümkündür. Bu şart yerine getirilmezse, teşebbüs rekabet durumunda değilse, ücret politikasından ve bunun gerektirdiği iş idaresinin arındırılmasından söz etmek abes olur.

b) Ücret adil olmalıdır.

Ücretlilerin hakkaniyet (adalet) duyguları, iki şekilde tatmin edilmiş olmalıdır:

- Herkese, işgal etmekte olduğu işyerine göre ve işin zorluk ve önemi fonksiyonu olarak, iyi bir hiyerarşik seviye tanımak.
- Herkes için, kıymet, meslek davranışı ve işyerinin gereğiyle doldurulmuş olmasına göre bir liyakat bedelinin takdir edilebilmesi imkânlarını yaratmak.

c) Ücret, dakik kurallara göre ve ölçü aletleriyle ölçülerek saptanmalıdır.

Fonksiyonların takdiri, randımanın ölçülmesi, takdir ve notalama metodları — katkı ve iştirak formülleri.

Metod, ölçü, iş sonuçlarının dürüst takdiri olmaksızın, dağılım haksız görülecektir.

d) Ücret pazarlık konusu olmamalıdır.

Bu demektir ki, ücret kuralları ve ızgaraları, tartışma konusu olacak, pazarlık konusu olacak ve sadece ondan sonra, sıkı sıkıya uygulanacaktır (Uygulamadan sonra pazarlık sözkonusu değildir).

Böylece ustabaşlarının işleri hafifleyecek, ikide bir itirazlarla uğraşma zorunda kalmayacaklardır.

e) Ücret, tekniklerin gelişmelerine ayak uydurabilecek nitelikte olmalıdır. Teşebbüsün ihtiyaçlarına ve personelinin genişlemesine karşılık verebilmelidir.

Bunun için, değişken şartlara uyabilmenin sağlanması şarttır. Uygunluğu sağlamak için:

- Kapsamları değişmiş olan işyerlerinin gerekleri, devresel olarak yeniden incelemeye tabi tutulur.
- Randıman normları veya takdir usullerinin revizyon usulleri saptanır.
- Antlaşmaları yeniden revizyona tabi tutma veya bozma usul ve esasları saptanır.
- Çok yönlü antlaşmaları, terfihleri, terfileri ve eğitimi teşvik eden kurallar belli olur,
- Kişisel seviye gelişmelerinin kuralları, meslek hayatının seyir kuralları, eğrileri saptanır.

f) Yeni ücret kuralları, eskilerine kıyasla gelişimsel ilerleme yönünde olmalıdır.

Bu gelişimsel ilerlemenin tanımlanması, Bölüm 1'de yapılmıştır. Bu demektir ki, geçmiş hesapta katmalı, teşebbüsün katetmiş olduğu yolu gözönünde bulundurmalı, temel ücretin ayarlanmasıyla daha üstün bir emniyet arzmelidir, zamları, kişiselden çok, toplu olarak hesaplamağa yönelmeli, ücreti gittikçe daha uzun bir süre için garantilemelidir.

Aksi halde, herkesin kişisel eğilimleri ne denli olursa olsun, yeni statü gerilim yaratacak ve zorlukla kabul edilecektir.

g) Ve nihayet, ücret, basit, açık olmalı ve ilgili tarafından hesaplanması, zorluk arzmemelidir.

Tecrübe göstermiştir ki; bu konuda, muğlak formüllerin uygulanması basit formüllere kıyasla daha kolay görülür. Oysa, aynı tecrübe göstermiştir ki, anlaşılması zor sistem, otomatik olarak emniyetsizlik yaratacak nitelikte olur. Bu nedenle, ödeme fişinden, yan unsurlar çıkartılmalı, her ücret unsuru için basit bir bünyeye bağlanmalı, uygulama ve baremler, herkes tarafından anlaşılır olmalıdır. Çapaşık durumları basit şekillerle anlatmak, çok zor ise de, öte yandan, bu çapaşık durumların varlığından herkesin haberdar olması ve isteyenlerin, bunların ne şekilde kullanılmakta olduklarını kontrol edebilmeleri, elde edilen sonuçları denetleyebilmeleri, gayet önemlidir. Sonuçların da, dayandıkları barem ve ırgaralarla birlikte açıkça formüle edilmiş olmaları (şekle bağlanmış olmaları) ve yayılmış olmaları, bilince getirilmiş olmaları esas ilkedir.

2. ÖZEL ŞARTLAR :

Çağdaş bir bedellendirmenin bünyesi, üç veya dört unsurla kısıtlanabilir ve kısıtlanmalıdır da.

Yeterlik ücreti: Bu, görevin temel ücretidir.

İcabında tazminat zammı: Özel durumlarda ve özel çalışma şartları belirlediği zaman verilir bu (aşırı ağır iş veya tehlikeli işlerde).

Kişi zammı: Kişi tarafından yapılmış miktar, iş niteliği ve kişi tavrı ile ilgili olarak verilen zamdır.

Katkı: Teşebbüsün işletme sonuçlarına katkı karşılığıdır.

Bunlara tek tek bakalım:

a) Görevin garantili temel ücreti (yeterlik ücreti).

Görevin yeterliği fonksiyonu olarak saptanır. En önemli unsur olup, normal olarak tüm ücretin % 70 ile 80'i arasında olmalıdır. Bu durumda adalet, her görevi layık olduğu yere vermek (çapaşıklık), ve herkes için açık bir bünye içinde, onu yerine oturtmaktır (açıklık). Bu demektir ki, ücretlerin iyi bir idaresi, şu unsurlara dayanmalıdır:

- Her görevin meslek önerileri ve gelişmeleri. Bunun bilinmesi için, işyerlerinin analize edilmeleri gerekir.
- Açık bir bedelleme politikası (yetkinlik sınıflarına tekabül eden ücret sınıflarının saptanması). Bunun için, işyeri etüdlerinin basit veriler şeklinde, ölçülebilir birimler olarak, herkesçe anlaşılabilir ve bilinen usul ve yöntemlere göre kullanılmış olmaları gereklidir.

Bu iki unsur "iş nitelmesi" adı altında toplanan metodların hepsine temel teşkil eder. Bunları sonraki iki bölümde ele alacağız. Şuna dikkati çekmek isteriz ki, bu, bir teşebbüste ücret dengelemesinin en az tanınmış iki unsurudur. Bunu şimdiki kadar, geleneksel parodi usulü maskeleymiştir.

Teşebbüslerde prim veya katkı sistemlerinin yerleştirilmesi, devam ettirilebilmesi, yaşatılması, yürütülebilmesi için yapılmış olan etüdlere, sarfedilmiş olan çabaların yoğunluğunu saptayarak anlamak ve bunları, çoğu kez, temel ücretlerin saptanmasında uygulanmakta olan ampirik metodlarla karşılaştırmak garip olmaktadır.

b) Tazminat zammı, özel güçlükte ve çetinlikte işlere verilen zamdır :

Esas itibarıyla isteğe bağlıdır. Çalışma şartları zor olan bazı teşebbüsleri ilgilendirir ancak. Bölüm 7'de, bu özel şartları tazmin eden çeşitli primlerin ne şekilde birleştirilebileceklerini göreceğiz. Bu unsur, işyeri yeterliğiyle karıştırılmamalı ve ona dahil edilmemelidir.

c) Kişisel zam :

Ya yapılan iş miktarı (randıman primleri) ya da kişisel tutum (nitelik, kalite ve liyakat takdir primleri) kullanılarak, bedellemeye gidilir.

Fonksiyondaki özel ustalığın hesaba katılması kaçınılmaz fakat, aşağıdaki düşünceleri akla getirir:

- Ücretin kişisel değişim genliği, temel ücrete kıyasla anlam taşıyacak bir fark arzetmeli (% 5 ile azami 20), fakat bunu pek aşmamalıdır. Genliğin fazlasıyla büyük olması, iki şey demektir: Ya görevlinin işyeri, gerektiği kadarıyla takdir edilmemiştir, yani yanlış takdir edilmiştir veya gelecekteki potansiyeli itibarıyla bedellenmektedir ki, o da, haldeki işyerinde teşebbüse ifa etmekte olabileceği hizmetler bedellenmemektedir, demektir.
- En az yeterlik isteyen işlerde, inisyatifin en düşük rolü oynadığı işlerde, en güçlü kişisel zamların, randıman primi olarak, en güçlü katsayıları bulmalarını görmek, anormaldir. Kişisel zam değişimlerinin genliği, esasında, yetkinlikle artmalı ve kadrolar için daha güçlü bir durum arzetmeli, yani daha yüksek bir katsayı teşkil etmelidir.
- Tersine, kişisel bir zam tanındığı oranlarda, bir kategoriye uygulanacaksa eğer, tüm diğer kategorilere de uygulanmaması için sebep yoktur. Üretime randıman primlerinin verilmesi ve örneğin, üretime dolaylı olarak katkıda bulunanlara, kişisel zam tanınmaması; bu işin zorluğunun da neden olarak ileriye sürülmesi, haksızlık olduğu kadar, gariptir de.

Bölüm 8, randıman primlerini, 9 ise, takdiri işlemektedir.

d) Teşebbüsün idare sonuçlarına katkı :

Bu soruna, çeşitli ülkeler ve çeşitli teşebbüsler, değişik çözümler getirmişlerdir.

BÖLÜM 5.

İŞYERİ ETÜDLERİ

Meslek gereklerinin iyi bilinmesi ve teşebbüsteki işyerlerinin neleri kapsadıklarını bilmek, bedellenenin derinlemesine bir reformunu gerçekleştirmeğe gerekli olan başlangıçtır. Bu analiz, önemli, fakat bir o kadar da verimli bir çalışmayı gerektirir. Gerçekten, yer etüdlü, teşebbüsün yeni, adil ve gelişmeye açık bir tasnif yapabilmelerini sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda, tedricen, personelin daha iyi bir idaresini oldurmak amacıyla, çeşitli erkeklerle kullanılacaktır.

İşyeri etüdlü sayesinde daha da iyi belirlemekte ve anlaşılacaktır ki, bir bedelleme şekli etüdü, basit bir sistem veya formül olarak tasarlanmamalı, teşebbüsün tümüne yararlı bir iş idaresi aleti olarak planlanarak hazırlanmalıdır.

1. GÖREVLERİN KARAKTERİSTİK VERİLERİNİN TOPLANMASI:

Bir görevi bilmek, onu olduran unsurların araştırılmasıyla olur:

- *İşin maddi ve somut görüntüsünün bilinmesi:* Meslek hareketlerinin cinsi, malzemeler, işlenen nesnelere, iş aletleri,
- *İşin fiziksel şartlarının bilinmesi:* Gereken güç ve çaba, çekilen zorluklar (rahatsız durumlar),
- *İcra şartlarının bilinmesi:* Bölünme derecesi, işteki serbesti derecesi (görevlerin ve tahsis edilen işlerin cinsi ve dakikliği vs.) ve çapraşıklık derecesi,
- *Sosyal şartların bilinmesi:* Kişinin kendine ve diğerlerine karşı sorumlulukları (örneğin emniyet), temaslar, insancıl ilişkiler, mamulle ilgili sorumluluklar, üretim sorumluluğu vs.
- *Görevi gütmeye şartlarının bilinmesi:* Eğitim şekli, haberdar etme usulleri, çalışma taresi vs.

VERİLERİN TOPLANMASI, ÇEŞİTLİ ŞEKİLLERDE GERÇEKLEŞTİRİLİR :

- Soru varakalarının, işyerindeki görevli tarafından veya hiyerarşik üstü, sorumlusu tarafından, bir çalışma planı yardımıyla doldurulması. Soru varakası kullanımı nazik bir iştir, çünkü mümkün durumlar çok çeşitlidir.

Soru varakası emniyetsizlik yaratarak, kişiyi gereksinme durumuna düşürebilir. Dolayısıyla dikkatle kullanılacak, temkinli davranılacak ve soru varakasıyla ilgili özel bilgiler alınacaktır. Veya kaba bir sorgulama için kullanılacak, incelikler, diğer iki anket usullerinden biri sayesinde tamamlanacaktır.

- Bir çalışma komisyonunun kurulması, ki bu geçerli fakat ağır işleyen ve masraflı bir usuldür,
- Analizci, bu iş için eğitim görmüş bir etüd ajanı yardımıyla görev yapar. Analizci, ilk kez, işyerinde gözlemlerde bulunur, sonra işyerindeki görevliyle bir görüşme yapar ve kendisini, etüdü yapımına katkıda bulundurur. Ondan sonra monografisini yapar. Bu monografi, ancak, içindeki veriler, işyerindeki görevli tarafından kontrol edildikten sonra geçerli sayılabilecektir. Ve ondan sonra işyerinden sorumlu hiyerarşik üstler tarafından bunun tartışması ve revizyonu yapılacaktır; ondan sonra, ancak, kullanılabilir hale gelmiş sayılacaktır. Analizler, güttükleri kullanım maksatlarına göre, daha fazla veya az zengin ve teferuatlı olarak yapılır.

Tablo 2. bir görev monografisi (takdim) örneğidir.

Yapılması gereken işyeri etüdü sayısı, sanayilere ve ilgili personel sayısına ya da kategorilerine göre, çok değişken olabilir. Ustabaşları ve teknisyenler için, her görevlinin ayrı ayrı monografisini yapmak gerekecektir. Müstahdemler ve bakım personeli için, bir analiz, iki veya üç kişi için geçerli olabilir. Öte yandan, üretim işçilerinin işleri için, analize düşen kişi sayısı ortalaması 6 ile 8 arasında olabilir. Gerçekten çoğu kez, yan yana olan görevlerin ortak noktaları olabilir ve bu durumlarda sadece değişikliklerin, ayrımların dikkate çekilmesi yeterli olabilir. Sanayide rastlanılan ortalama, personele kayıtlı ve 3 ile 4 kişi başına, gerekli görülen bir etüd civarındadır (kadrolar hariç, tüm kategoriler için). Bu demektir ki, orta boyda bir fabrika için, yüz kadar monografinin yapılması gerekecektir.

Ve eğitilmiş bir analizcinin çalışma ortalaması günde bir analizdir. (Gözlem ve görüşme yarım gün sürer, ikinci yarım gün, yazı ve takdime ayrılır).

Bu esaslara dayanarak okur, tüm verilerin toplanmasına gerekli zaman süresini takdir edebilir.

Analizlerin ortaya konması yani bitmiş olarak bilgiye sunulmasından sonra, personelin, servis şeflerinin istekleri üzerine, revuzyon yapılması gözönünde bulundurulmalıdır.

Aynı şekilde, döner envanter usulüne göre, sistematik devresel revuzyonlar da, her iki veya üç yılda bir yapılmalıdır. Bu yenileme ve günlük standartlara ayarlama işinin zaman süresi, esas saptama işi süresinin azami üçte biri kadardır.

2. İŞYERİ ETÜDLERİNİN KULLANIMI :

İşyeri etüdüleri sayesinde daha önce bilinmemiş, tanınmamış birçok ayrıntı ortaya çıkar, belirir ve dikkate alınacak nitelik kazanır. Bu, şaşırtıcı olabilirse de normaldir. Alışkanlık sonucu olarak, şef, emrindekilerin yaptıkları işlerin karakteristiklerini görmemeğe başlar. Sadece hizmet talimatlarını düşünür ve sanır ki iş, başta tasarlanmış olduğu şekilde seyredecektir. Oysa, teşebbüs içinde, bilgiler, eylemlerde yardımcı olmalıdır. Şöyleki :

a) Bedellendirme babında :

Etüdülerden kazanılan bilgiler, gelecek üç bölümde de belirteceğimiz üzere, her reformun temelini teşkil ederler.

Tablo 2

ANALİZ — Kayıt No. İŞİN ADI <i>Tasnif (şimdiki sisteme göre)</i>	Görüşme Tarihi
SERVİS: (Görevlinin bağlı olduğu servisin adı)	<i>Adı, Soyadı:</i> (Görüşme yapılan görevli)
Atölye: (Görevlinin işini yaptığı atölyenin adı)	<i>Hiyerarşik sorumlusu:</i> (Dolaysız sorumlunun adı)
I — GÖREVİN KISACA TANIMLANMASI (Tanımlama analiz metnine uygunlukla yapılır ve onun bir özeti teşkil eder).	
II — MALZEME - EDEVAT - TEÇHİZAT (Malzemelerin, makinelerin, büro veya atölye aletlerinin, görevlinin kullandığı aletlerin, görevli iş giysilerinin dökümü yapılır).	
III — İŞİN SAFHALARI VE İCRAAT ŞARTLARI	
Sorular	Faktörler
<i>A - Bilginin alınması</i>	
Kim ?	alt safha : Ne (veya hangisi) sorusuna cevap ?
Nerede ?	Her alt safhada, sistematik olarak "kim, nerede, ne zaman, nasıl ?" sorularına verilen cevaplar, bilgi, güç, sorumluluk seviyelerinin saptanmasını mümkün kılarlar.
Ne zaman ?	
Nasıl ?	
A dakine uygun	B - İşin hazırlanması
A dakine uygun	C - İşin icrası (yapılması)
A dakine uygun	D - İşin kontrolü (denetimi)
A dakine uygun	E - Nihai safha (son safha)
IV — MADDİ SORUMLULUKLAR (Hata rizikolarının ve sonuçlarının belirtilmesi)	
V — ÇALIŞMA ŞARTLARI	
A - Çalışma tarifi (saatleri) (görevlinin çalışma tarifi)	
B - Çevre şartları (Sadece işe engel olan unsurlar belirtilecektir. Suni veya fazla güçlü ışıklandırma, gürültü, pisleyici işler, nem ve rutubet, suhnet, kokular vs. Bunlara maruz kalma süreleri).	
VI — DİĞER BİLGİLER (Bu göreve tahsis edilen görevli sayısı. İlginç olabilecek ve analize sığdıramamış olan her husus: Görevlinin tasnifi, görevinden farklıysa zikredilecek, aynı görevi yapan değişik tasnifli görevlilerin varlığı belirtilecektir, vs.)	
Analizi yapanın adı :	

b) Personelin uymasını temin babında :

Personel servisleri, etüdüleri, çeşitli niyetlerle kullanacaklardır.

Bu servisler, teşebbüste, çoğu kez, fonksiyonel olan bir durumda bulunacaklar, teklif edecek, tavsiye edecek ve ikna edeceklerdir. Ve bunu geçerli olarak yapabilmeleri ve dinamik bir rol oynamaları, sadece, işyerleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmaları ve insanların işyerlerine uymaları yolunda çaba sarfedenlerle ortak bir dil kullanmaları halinde gerçekleşebilir. İnsanları işyerlerine uyduranların başında, üretim sorumluları gelir. Oysa, bu uydurma eylemi, yani uyarılama işi, üç şıkla özetlenebilir ve işyerleri kapsamıyla, bunların meslek gereklerinin iyi bilinmesine dayanır.

ŞU ELAMAN, BELİRLİ BİR İŞE UYABİLECEK MİDİR ?

Bu, bir yandan, iş tabibine tevdi edilen psikolojik ve fizik yöneltme öte yandan da, psikoteknisyene tevdi edilen duygu ve şartlanma yöneltmesi ve icabında bir psikologa tevdi edilen psikolojik yöneltmeye bağlı olur.

Bu sahada her gerçekleştirme, iki cins bilgiye dayanır: insan bilgisi, eğilimleri, muhtemel davranışları ve meslek bilgisi, işyeri etüdülerinde saptanmış gerekleri. Pratikte, bu etüdülere dayanan uzman, teşebbüs işyerlerini, türdeş gruplar halinde yeniden kümeleştirecektir.

Her türdeş grup veya küme, aynı tipten fizikî ve sinirsel çabayı, aynı duygu ve şartlanma zorlamalarını, aynı bilgi seviyesini vs. gerektiren işyerleriyle oluşur.

İŞE UYARLAMANIN KOLAYLAŞTIRILMASI NASIL YERALIR ?

Bu bir eğitim meselesidir. Bir çıraklık, işçi eğitim, ustabaşı veya kadro tekemmül kurs programının kurulması sözkonusu olduğunda, işyeri etüdüleri sayesinde, aşağıdakiler yapılabilecektir :

- eğitim eylemiyle telâfisi gereken boşlukların saptanması
- teşebbüs atölye ve bürolarındaki işlerin gerçek gerek ve niteliklerinin bilinmesi
- somut durumlarla işe koyularak, somut verilere dayanılarak, programların canlandırılması ve örneklerle gösterilebilir hale gelmesi.

ŞU ELEMAN, İŞİNE NASIL UYMAKTADIR ?

Bu durumda sözkonusu olan, ifa edilmiş hizmetlerin takdiridir. Bu takdirin nesnel olabilmesi için, o da, işyeri gereklerine dayanmalıdır. Verilen görev, nasıl yerine getirilmektedir ?

Bölüm 9'da göreceğiz ki, liyakatin takdiri, işyeri analizlerine dayanarak, kişisel ücretin temeli olabilir.

c) Genel organizasyon babında :

İşyeri etüdüleri, muhtelif amaçlarla kullanılabilir:

- her görevin ödev ve sorumluluklarını dakik olarak saptayarak güç tevkilini kolaylaştırmak ve birinin komşusuna ait işi yapmasını önlemek. Çoğu kez, mühendis, ustabaşına ait işin bir kısmını yapar, ustabaşı, kısım şefinin işini yüklenir.
- her işyerinin gereksinmesini yapmak ve dakik olarak işyerini nitelemek, gerekli yeterlik seviyesini saptamak.

- çeşitli servisler arasındaki terfi ve terfi mekanizmasını kolaylaştırmak, eldeki hazır işyerleri ve münhallerin bilinmesini kolaylaştırmak (terfiler zinciri).
- çok yönlü mekanizmalar kurmak ve yerleştirmek, görevlerin genişlemesini uygulamak.

BÖLÜM 6.

TEMEL ÜCRETLERİN AYARLANMASI VE İŞ YETERLİĞİ

Bedellenenin en önemli kısmını teşkil eden temel ücret, işin nitelenmesine göre tahsis edilir. Bedelleme, hiyerarşinin yeterince dakik olarak işyerleri hiyerarşisini yansıtacağı zaman "ahenkli" veya " dengeli" addedilecektir. Böyle bir sonucun elde edilmesi veya kontrol edilmesi için, "iş nitelmesi" denen metodlar kullanılır.

İş nitelmesinin rolü, iki yönlüdür. Görevlerin hiyerarşisini saptama suretiyle, bedellemeye götürür. Bu bölümde çabucak, kullanılmakta olan nitelme metodlarına bakarak, seçilmeleri problemlerine, ayarlanmalarına, elde edilen sonuçlara dayanarak hiyerarşinin yerleştirilmesine ve metodun rayına oturtulması usullerine bakacağız.

1. ŞİMDİKİ METODLAR

a) Çeşitli takdir sistemleri:

Genellikle, nitel ve nicel sistemler olarak iki kategori ayrılırlar.

1) **NİTEL SİSTEMLER** — Esas karakteristikleri, tümel takdirdir. İki usul vardır:

- *Hiyerarşik sıralama (tasnif)*: Bu sadece, işyerleriyle, işyerinin çifte çifte kıyaslanarak takdir edilmesi ve buna göre sırasıyla tüm işlerin tasnif edilmesi demektir.
- *Kategorilere göre tasnif*: Bu durumda hiyerarşi, kategorilerin tanımlanmasına göre saptanır. Yani referans işyerleri kullanılır. Çok yaygın olan bu metodun uygulanması dakik değildir. Çünkü, kategorilerin veya referans işlerin sayısı, mecburen kısıtlıdır. Üstelik bu usul, devamlı revizyona tabi tutulmalıdır. Teknik gelişme sonucunda, tanımlama, daima geçerliliğinden kaybeder.

2) **NİCEL VEYA FAKTÖRYEL SİSTEMLER (UNSUR SİSTEMİ)** — Bu sistemlerde, karşılaştırmalar, toptan olarak yapılmazlar. Karşılaştırma için, sayısı belirli, özel olarak tanımlanmış faktörler (unsurlar) kullanılır ve bunlar, analitik bir takdirin yapılabilmesini sağlarlar. Bu sistemler, özellikle, puan sistemlerini kapsarlar. Bu sistemlerin ana safhaları şunlardır:

- Görevlere uydurulmuş tasnif unsurlarının araştırılması
- Bu faktörlerde kademelerin, faktörlerin saptanması ve böylece kolay bir tasnif veya sıralamanın mümkün olması
- Bu kademe veya derecelerden her birine bir kıymet bağlanması. Bu kıymet, unsurların nisbi önemleri ve derecelerin dizini faktörüdür (Dengeleme)
- Kıymetlerin toplanması ve görevin hiyerarşi içindeki durumunun saptanması.

Bu metodlar, tekniği dikkate almayan genel tanımlamalar kullanırlar. Dolayısıyla, gelişimseldirler. Üstelik dakiktirler, çünkü istendiği ve gerektiği kadar faktör ve derece seçilebilmektedir. Ve bunlar, istenen tüm ayrıntılarla tanımlanabilmektedirler.

Burada teknik tartışmalara girişecek değiliz, fakat sadece şunu belirteceğiz ki, nitel ile nicel metodlar arasında devamlılığı sağlamak için gerçek çözüm yoktur. Bazı metodlar, "faktörlere göre" nitel bir tasnif usulü uygulamaktadırlar. Ve bir gruptan ötekine bununla geçişi sağlarlar. Görev önem ve çeşitlerinin tasnif edilmesinin istenmesiyle, çapraşıklık artar ve metodların nicelenmesinde daha çok veya az dakikliğe gidilmesini oldurur.

b) Nitel metod nasıl seçilir?

İlk başta bir ölçü sisteminin seçilmesi lâzımdır. Bunun için hangi parametreler gözönünde bulundurulacaktır?

- *Görevlerin sayısı*: Tasnif edilecek görevlerin sayısı düşük ise, daha basit metodlarla da yetinilebilir (örneğin, toptan sıralama).
- *Görevlerin niteliği*: Üretim, bakım, büro, işçi, ustabaşı görevi midir veya tüm bu görevleri kapsayan bir görevli topluluğu mudur sözkonusu olan?
- Meslek gelişim halinde midir, gelişimsel nitelik taşır mı?

Genellikle tecrübeden anlaşılmaktadır ki, analitik sistemler arasından, daha dakik olan puanlı metodların seçilmesi daha uygundur, çünkü bunlar daha kullanışlıdır ve sözü edilmiş görevli kitlelerine uygulanmaları daha kolaydır. Tabii, burada sözkonusu olan, teknik bir avantajdır. Hiyerarşinin tanımlanmasını basitleştirmek bazılarınca avantaj sayılmayabilir. Puanlı metodların kullanımı zaten gittikçe yayılmaktadır.

- *Amerika'da*, büyük firmaların % 80'i, küçük firmaların % 50'si, bunu kullanır. Üç ana sektör vardır: *NEMA*, *NMTA* ve metal işlem sistemi. Bazı sektörler, kategorilere göre tasniflere sadık kalmışlardır.
- *Avrupa'da*, Belçika ile Hollanda, millî çapta analitik sistemler yerleştirmişlerdir.
- *Fransa'da*, resmî tasnif metodunun kategorilere göre tasnif olmasına rağmen, eğilim sanayide, puan metodlarından birinin kabulüdür.

Puanlı metodların ortak ilkeleri, önce sıralamış olduğumuz unsurlardır. Her durum, kendine özgüdür ve kendine has elemanların fonksiyonu olarak ele alınmalıdır. Her durumda geçerli metod yoktur. Ancak yeterli metodunun kendisini uygulama ayarlaması dışında, tasnifi gereken görevlerin iyi bilinmesi, iyi bir analitik yargının gereklerindedir. Bir önceki bölümde, işyeri etüdünün sonuçlarını görmüştük. Öte yandan, puanlı bir metodun kadrosu dahilinde, faktörlerin, bu faktörler dahilinde dereceleri, seçilmesi ve bunlardan her birinin dengelenmesi (doyurulması) genel görüşlere dayanır ve esası, şimdi sözünü edeceğimiz, iş analizidir.

2. BİR YETERLİK ÖLÇÜ METODUNUN AYARLANMASI :

a) Faktörlerin seçilmesi :

Kullanılacak olan faktörlerin seçimini belirleyecek olan etüd, üç büyük prensibe dayanır: *Enderlik prensibi* : — Bir iş, gerektirdiği *yeteneklerin ender oluşları oranında*, fazla yeterlidir. Örneğin iş, kazanılması daha uzun genel bilgiler ya da meslek bilgileri gerektirebilir. Bu anlamda, kullanılacak olan faktörler, analizi yapılmakta olan görevi yerine getirecek olan işçinin ekonomi kıymetini dile getirmelidirler.

Efor prensibi: — Bir iş, daha fazla efor sarfı gerektiren fizikî, fikri veya sinirsel faaliyete konu olduğu oranlarda daha yeterlidir. Bu anlamda, kullanılacak tüm faktörlerde ortak ölçüm biriminin yorgunluk olması icabeder.

Teşebbüs için önem prensibi: — Bir iş, teşebbüs veya servis için önemli olduğu oranlarda yeterlidir. Teşebbüs veya servisin daha iyi işlemesi, kişinin *sorumluluğuna* bağlıdır ve bunun önemi de, sorumluluk derecesiyle artar.

Bu üç kıymet yargısı, ortak bir dil oldurma avantajını sağlarlar. Niteleme uygulamacılarının çoğunda bu deyimlere rastlanacaktır ve bunlar sayesinde, faktörleri (unsurları) üç bölüme ayrılabilme olanağı verilmiş olur:

- Gerekli bilgiler ve yatkılar (yetenekler): enderlik
- Sorumluluk: önem
- Fizikî çalışma durumu: yorgunluk

Bir faktörün, kullanılması için, hangi gereğe karşılık vermesi lâzımdır?

- Nesnel (objektif) olmalıdır (mümkünse ölçülebilir olmalıdır)
- Tüm görevlerde bulunmalıdır (seviyeler değişik olsa dahi)
- Diğer faktörlerden bağımsız olmalıdır.
- Basit ifadeli olmalıdır.

Bu şartlara karşılık verebilmek için, uygulamada yer almakta olan gelişme, savaştan bu yana, genellikle, on beş faktörün kullanılması yönündedir (Tablo 3 ve Tablo 4).

Tablo 3

Eğitim - Tanımlama

Görevin gerektiği asgarî genel eğitim ve görgü seviyesi

Seviye	Derece tanımlaması	Derece
	Rakamların okunması veya kısa numaralama okunmasına kadar giden bilgi	
Birkaç yıl ilkokul	Yazmasını okumasını az çok bilmek, az hesap (toplama çıkartma, çarpma, basit bölme)	1
Tam orta eğitim	Okumasını, yazmasını ve hesaplamasını serî olarak bilmek. Bir metni şifahen özetleyebilmek, birkaç cümle ile bir durum tarif edebilmek, tanınmış formüllerle, oran, alan ve hacim hesapları yapabilmek	2
Müşahade devresi 6° - 5°	Metinlerin anlatılması, basit raporların kaleme alınabilmesi, (iyi imlâ) aritmetiğe giriş, kesirler, açı hesapları, uygulanmış bilim bilgisi (özgül ağırlık, birimler, sürat)	3
Tevcih devresi 4° - 3° Diploma	İleri dilbilgisi, olgun raporların kaleme alınması, cebir bilgisi: fonksiyonlar, denklemler, trigonometri esasları, kimya, fizik bilgisi (mekanik, ısı, elektrik, optik)	4
Bakalorya	Edebî sahalarda bilgi, genel matematik veya bilim bilgisi	5
Bakaloryadan iki yıl sonra	Edebiyat, fen veya hukuk dalında daha geniş bilgi	6
İkinci devre sonu	Edebiyat, bilim veya hukuk dalında yaygın bilgi	7
Üçüncü devre sonu	Edebiyat, bilim veya hukuk dalında derinlemesine giden bilgi	8

Tablo 4
Eforlar grubu duygusal ve psikomotör eforlar

DİKKAT \ HAREKET	Dakik değil, süratsız	Özel dakiklik istememez fakat seri veya aradabir dakik veya seri olmayan	Dakik süratsız veya bazı dakik ve süratli	Dakik süratli veya bazı dakik süratsız	Çok dakik süratsız bazı çok dakik ve süratli	Çok dakik ve süratli
Aradabir tek tük gözlem	1	2	3	4	5	6
Bazen tek iş üzerine teksif veya aradabir çok iş arasına dağıtım	2	3	4	5	6	7
Tek iş üzerine teksif	3	4	5	6	7	8
Çok işe dağıtılmış veya çabucak ve gayri muntazam olarak bir- biri ardından gelen nesnelere arasında dağıtılmış	4	5	6	7	8	9
Çok sayıda, birbiri ardından gayri muntazam olarak ve süratle gelen nesnelere dağı- tılmış	5	6	7	8	9	10
DİKKAT : Zihni, görgüsel veya duygusal olarak işi yapmağa yararlı dikkati teksif dereçesidir. Yukarıdaki değerlendirmenin konusu, gerekli akıl seviyesini dikkate almaz.						
HAREKET : Vücut hareketidir, özellikle kol ve el						
SÜRAT : Hareketteki sürat derecesidir (ritm, tempo) veya şartlanmaya benzer "tepki" sözkonusudur.						

b) Faktörlerde derece seçimi :

Sorun, kullanılacak yeterli faktörlerin oldurdukları kavramlar dahilinde, bu faktörlerin çeşitli kademelerinden oluşacak ve ifade edilecek bir dizin meydana getirmektedir.

Karşılaşılan zorluklar nicedir?

Faktörleri olduran unsurların ölçümü : Bazı faktörler için, sorun kolayca çözülür. Çünkü aşağıdakiler bilinmektedir:

- Genel bilgi durumunu meydana getirecek okul seviyeleri
- Eğitim ve çıraklığın ölçülebilmesi için vakit
- Bileşkenlerin bulunması olanağı: Kesafet, frekans ve bunları aralarında muhtelif dereceleri itibarıyla birleştirilerek, tablo halinde temsil etme olanağı verilmiştir.
- Yan faktörler parçalanarak, alt bölümlere ayrılabilirler. Bu nedenle, örneğin, hiyerarşik sorumluluklar, tanımlama sorumlulukları olarak cüzlerine ayrılabilirler. Örneğin, çalışma dağıtımı, işin yapılmasını kontrol ve asların (emir kullarının) eğitimi.

Sonuçları daha dolaysız olarak ifade eden diğer faktörler, teşebbüsün daha özgü işlerine bağlı olurlar, (örneğin iş veriminin sorumluluğu) ve özel olarak uydurulmuş tanımlamalar, bunların seviyelerini saptama olanağını verir.

Zaten, söylenmesi gerekir ki, esasları itibarıyla sabit ölçümler, çapraşık skalaların meydana getirilmesine sebep olabilirler. Örnek, zamanın temel unsur olarak alındığı takdirde, meslek eğitimidir. İşyerlerine buna benzer bir kriterin uygulanması, eğitimi önemli bir süre tutan işler için geçerlidir. Bu çeşitli eğitimlerin homojen bir tarife skalasına göre sıralanmalarını gerektirir.

Tablo 5'te klasik profesyoneller veya yazıhane profesyonelleri için saptamış olduğumuz tasnif esasının skalası görülmektedir.

Derece veya kademelerin şekle bağlanması: Her halde, saptanacak olan tanımlamaların, zayıf, orta, normal güçlü.. gibi genel deyimlerin kullanmadan yapılmış olmaları gerekecektir.

Tablo 5
Çıraklık eğitiminin analitik etüdü
Pratik çalışmalar - Meslek hareketleri veya uzmanlığın gerektirdiği hareketler
Mekanik mesleği

KONU	BİLGİLER	Kurs süresi (saat)	Çıraklık devri (ay)	
			Tek	tüm
AYARLAMA	<i>Birinci kademe</i> Eğeleme, testereleme, hakketme (oyma) dört yan düzleme		1	
	<i>İkinci kademe</i> Dik açılı parçalar (ayarlama, uydurma)	292	2	3
	<i>Üçüncü kademe</i> Ayarlamaların, uydurmaların hepsi	333	2	5
KAYNAK	<i>Birinci kademe</i> Teçhizatın kullanılması (ark, şalümo) basit kaynak yapılması	100	0,5	
	<i>İkinci kademe</i> Ark ile profillerde, tüplerde, ince saçta kaynak. Yukarıya, aşağıya doğru kaynak, tavanda kaynak vs.	360	2,5	3
SAÇ İŞLERİ	<i>Birinci kademe</i> Saçla çalışmanın temel ameliyeleri (düzelme, basit çizgi, delme (zımbalama) katlama, çemberleme, telle tutturma, perçinleme, lehim (kaynak)		1	
	<i>İkinci kademe</i> Tam pratik, çizme, kesme, şekillendirme ve tüm parçaların ekletmesi	740	5	6
Teşebbüs özelliği	Teçhizat montaj ve sökülmesi		Teçhizata göre değişken	

Çünkü bu deyimler, nesnel yargı olanağı sağlamazlar. Öte yandan, çok çapraşık tanımların da kullanılması sakıncalıdır. Zorluk yaratırlar. Her derece arasındaki kesitlemenin kesin olması, yani ayrılık hattının belli olması, çok önemlidir. Kolayca ölçülebilen faktörler için (örneğin referans noktası) birbirlerine fazla yakın kademelerin yapılmamasına dikkat edilmelidir. Yeterliklerde sürelerin orta değerlerinden çok, ayrımların (çatallaşmaların) zikri daha ehvendir. Örneğin, çapraşık yeterlik kademeleri gerektiren faktörler için, kademelerin öylesine seçilmesi gerekir ki, yargı anında, ihtilâf olanağı verilmiş olmasın.

Derecelerin sayısı ve isimlendirilmeleri : Nicelik kuralı yoktur. Derecelerin kullanılmalara tanımlamaları amirdir, sayıları değil.

Her faktör için belli bir sayıda kademenin öngörülmesi zorunlu değildir. Nihai derece, kullanılması kararlaştırılan kavramın azamî haddini temsil etmelidir. Tetkiki gereken kişilerde, azamî derecede olacak performansı verenler, bu dereceye dahil olurlar. Ölçü ve eğitimle ilgili verilere dayanılarak, en uygun görülen kademe sayısının seçilmesi lâzımdır. İsimlendirme sayısal olabildiği gibi alfabetik veya alfa-nümerik de olabilir. Harflere genellikle rakamlardan daha az itiraz edilebilir. Rakamlara kıymet atfetmeye eğilim güçlüdür.

c) Dengelemenin (doyurmanın) seçimi :

Bir dengeleme seçmek, puan olarak her yeterlik derecesine bağlanacak, kıymetler tablosunu saptamak demektir. Bu kıymetlerin seçiminde üç esas gözönünde bulundurulmalıdır:

— *Yeterlik derecelerinin dengelemesi, herkesin bilgileri hiyerarşisi, eforlar ve sorumluluklar hakkındaki tasavvurlarını karşılamalıdır.*

Başka deyimle, bu, bir bakıma, gerçek iş yeterliğini olduran kriterlerin nisbî önemleriyle ilgili katı bir kuramın yokluğunda, pratik bir uygulamaya zemin teşkil edebilecek her temsil formülünün, herkese ait bu yeterlik sorunuyla ilgili sağduyulu görüşlerini karşılamalıdır.

— *Dengeleme, bir yeterlik tasnifi oldurmalıdır. Fakat bu arada, örneğin, toplusözleşmelerle kabul edilen resmî hiyerarşik düzeni de bozmamalıdır.*

Çünkü bu iş piyasası, ekonomi, çeşitli branşların teknolojik nitelikleri vs. gibi faktörleri gözönünde bulundurularak yapılmıştır. Ve bir bakıma denebilir ki, toplusözleşmeler, bir meslekte, kabul edilebilir nitelikte bir hiyerarşi yaratırlar.

Ne de olsa, yerleşmiş bir hiyerarşinin altüst edilmesi sözkonusu değildir.

Böylece görülmektedir ki, yeterlik faktörlerinin doyumu, bir eğilim durumuna karşılık vermelidir. Bu, belirli bir uyum gerektirir ve bu uyum nedeniyle, a priori bir belirlemenin sözü edilemez.

— *Nihai hiyerarşinin, dengelenerek bulunduğu, ücretlerin çizgisel bir skalasını kaldırması, tercihtir.*

Bu son şart, daha az önemlidir, çünkü konjonktüre bağlıdır.

BU ŞARTLARI KARŞILAYACAK BİR DENGELEME TABLOSU, NASIL SAPTANIR ?

Çeşitli metodlar kullanılabilir. Bunların seçiminde etkili unsurlar, baştaki şartlar ve eldeki bilgilerdir. Bunların burada ayrıntılı olarak anlatılmaları sözkonusu değildir. Biz sadece burada matematik metod ile ampirik methoddan sözedeceğiz. Bunlar, aşırı durum arzederler:

— *Matematik metod*: Bu, şimdiki hiyerarşinin güç hatlarını salt dengeleme yoluyla bulma isteğine dayanır. Bu hiyerarşinin çapraşık şekilde ifade edilmesi nedeniyle, kullanılması gereken, istatistik dizgi metodlarıdır. Daha doğrusu, şimdiki durumun regresyonu yapılacak ve bunun için en yakın normal eğri (mühaneî) kullanılacaktır. "Con-

densations pivotables" yani "Döner — devvar — kümeler" denen bir hesap metodu, sonucun, normal parabolik bir eğri ile bile erişilmesini oldurabilir.

Bu metod, prensip itibariyle, daha dakiktir. Ancak gözden kaçırılmaması gerekir ki, özel dikkatle kullanılmadığı takdirde, ağırdır. Çünkü, bir "tabloda" bulunan tüm "ağırlıklar" saptaması gerekecektir. Ve her ağırlık, on beş kadar ayrı faktör kapsayabilir, bunların her birinde de onar kademe varsa, hesaplanması gereken olan ağırlıklar toplamı bin beş yüzü bulur.

- *Ampirik metod*; Birinci metodun tam ters ucundadır. Tanınan dengelemeler itibariyle, bunları, ayarlamalarla faktörlere ve seçilmiş derecelere uydurmaktan ibarettir. Kullanılmakta olan yeterlik (yeterleme) metodları uzun zamandan beri tanınmış olduklarından, bunlar teyid edilmiş (doğrulanmış) sayılabilirler, sayıları kabardır ve başta, bir zemin teşkil edebilirler. Bu zemine dayanarak, bu metodlar bir diğerinin kriterleri arasında yapılacak yakınlaşma sayesinde, kullanılması tasarlanan dengelemelerin baştaki kıymetlere kıyasla ayarlanmaları mümkündür. Gerçeğe benzer bir tablo elde edildiği anda, teşebbüsteki belirli sayıda göreve uygulanır. Bu görevler, şimdiki tasnife göre, kaliteleri iyi addedilmiş olanlar arasından seçilmelidir. Baştaki tablo elde edilmiş olan tasnife göre ayarlanarak uydurulur (tashih edilir) ve böylece, görülmüş olan şekil bozukluğu düzeltilir. Ameliye, tam tatmin elde edilinceye kadar devam eder. Ampirik metod, kişiler kitlesi türdeş ve kısıtlı olduğu takdirde, yeterli olacaktır.

3. HİYERARŞİ, YETERLİĞİN FONKSİYONU OLARAK NASIL SAPTANIR :

a) SINIF SİSTEMİ

Dengeleme izgarasından kazanılan yeterlik endeksleri, aşağı yukarı devamlı bir skala üzerine yayılırlar. Bu sayısı çok katsayılar, elde edilen sonuçların kullanılmasında yararlı olabilirler mi? Sanmayız ve bu görüşümüzü aşağıdaki nedenlere dayandırırız :

- Sistemin duyarlılığı, inceliği arttıkça, uygulaması zorlaşır. Görevlerin gerekleri hafif değişiklik gösterirse, görevliler, takdirin baştan yapılmasını isterler ve bir iki puan farkı için, yeni bir etüdün yapılmasını istemeye koyulurlar. Oysa, yeterliğin normal olarak kullanılması, devamlı revizyon isteklerine uyamaz.

Özellikle, bedellendirme sahasında, elde edilen endekslerin dolaysız olarak kullanılması, ücret oranlarının sayısını artırır ve idarenin işlerini bir hayli güçleştirir.

- Yeterliklerden gelme sistemin yerleştirilmesi sırasında, personel temsilcileriyle anlaşmayı gerçekleştirmek, sınırlar hakkında anlaşmak sözkonusu olduğunda, bir hayli kolaylaşır. Entegral enoksün uygulanmasıyla, sınıflardan çıkanların sayısında büyük artış görülür.

- Teşebbüslerin çoğunda halen, bir sınıf sistemi uygulanmaktadır. Bu, personelin aklına iyice saptanmış sosyolojik bir kavramdır. Buna karşı gelip değiştirmek, ancak çok güçlü veriler ve nedenlerle mümkün görünmektedir.

Dolayısıyla görülmektedir ki, dengeleme izgarasının uygulanması yoluyla elde edilmiş olan brüt endekslerin, yeni baştan gruplanması gerekir. Bunun için, hiyerarşik skalanın *sınıflara* ayrılması gereklidir. O zaman, çözümü gereken sorun, sınıfların sayısı ve boyutları sorunudur. Buna tatmin edici ve tam çözümü, sadece, pratik getirir. Oysa, pratik, yani uygulama, aşağıdaki esasları gözönünde bulundurma zorunda kalacaktır.

- Sınıf sayısı kabarksa, şimdi sözünü etmiş bulunduğumuz, sınıfsızlık halinin mahzurları belirir.

- Sınıf sayısı azıysa (düşükse), yeterlik ilgisini kaybeder ve fazlasıyla kaba bir çeşitlemeye varılır.
 - Öte yandan, sınıf sayısı, doğrudan doğruya, bunların genişliğine (derinliğine) yani, onlara tekabül ettirilen ücret çatalına (ayrımına) bağlıdır.
- Gerçekten anlaşılacaktır ki, sınıfların sayısı ve bu genişliğin bileştirilmesi sayesinde, birbiri ardından gelen iki sınıfın, birbirlerine bindirmeleri veya keşişmeleri önlenmiş olur.

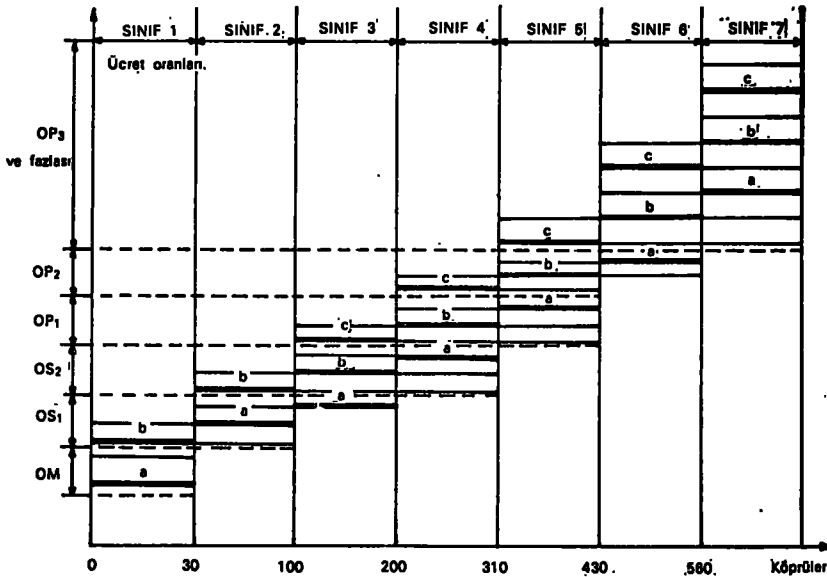
Bu, terfi imkânlarını ve temel ücretin ne şekilde kullanılmak istendiğini tayin edecektir.

- Son olarak, sınıflarla elde edilecek genlik, dolaysız olarak yeterleme ameliyesinin maliyetini etkileyecektir :

Sınıfların genişliği ne kadar büyük olursa, gerçekten, her sınıfa girmeyen özel durumların sayısı artacaktır. Dolayısıyla, başta keşmekeşi olan ücret durumlarının emdirilmesi için, çok açık sınıfların saptanması gerekir. Tersine, bir tek ücret seviyesine bağlı kalan sınıflar, artık açıklık kazanan bir durumdan itibaren sürdürülemezler.

Böylece anlaşılmaktadır ki, bu görüşlerin tümü, bir teşebbüsten ötekine, tamamiyle değişik olan sonuçlar verir. Burada etken, saptanmış bulunan hedefler, güdülen ücret politikası ve ameliyenin maliyeti olacaktır. Oysa, makul normların varlığı da kabul edilebilir. Örneğin, işçilik görevleriyle ilgili olarak, makul ortalama, on kadar sınıf civarındadır. Ve bunların genlikleri, görev yeterliklerinin artmasıyla genişler. Bundan sonraki Tablo 6'da bu denli bir sınıf sistemi örneği görülmektedir.

Tablo 6
Yeterlik ücretleri ve seviye



b) SINIFLAR VE PROFESYONEL KATEGORİLER

Yeterlik ve topluözeşmelere dayanarak saptanan ve olduranları sınıflar arasındaki uyarılık (mütekabiliyet) yeterlik uygulanmasında arada bir görülen bir sorundur. Bununla ilgili

olarak, gene, çok değişik çözüm şekilleri önerilebilir. Ve uygulamanın fonksiyonu olurlar. Ayrıntılara girmeksizin, aşağıdaki yönlere gidilebileceğine işaret ederiz.

— *Sınıflar, profesyonel kategorilerin yeni tanımları olarak kullanılabilirler.* O zaman, onlara gereğinde, bir hiyerarşi katsayısı bağlanır. Tasnif edilmekte olan görevlerin görevli işyerleri olması halinde, çoğu kez, bu yola gidilir. Görmüştük ki, toplu sözleşme, bunlara çok değişik ve keşmekeşli katsayılar bağlamıştı. Yeterlik, katsayılardaki bu keşmekeşi düzenleme vesilesi olur.

— *Sınıflarla profesyonel kategori tanımlamalarını tamamen birbirinden ayırmak:* Kategorilerin bağlanmasıyla ilgili hengâme büyükse, bu, çoğu kez, gerekli olabilir. Çünkü, bu kargaşa, daha yüksek kategorilerin az yeterliliği olan görevlere bağlanmasına yolaçar. Bu gibi bir durumun birdenbire ele alınarak, patlak vermesine vesile olmadan profesyonel kategorilerin sadece garantili asgarî ücretlerin kaynağı olarak kullanılması daha temkinli bir hareket tarzıdır.

Daha katı bir mütakabiliyet, sadece, durumun düzenlenmesinden sonra yerleştirilebilecektir ve bunun birkaç yıl sürmesi olağandır.

— *Sınıflar ve kategoriler arasında daha esnek bir uygunluğun tanımlanması:* (Örneğin, yatay.) Ve bu şekilde, görevler sınıflandırmasının, sınıf sahibine, iki veya daha fazla ardarda gelen kategoriye terfi ederek geçmesi olanağını vermesini sağlamak. Tablo 6'da bu denli bir uyarılığın örneği görülmektedir.

4. İŞ YETERLİĞİNİN UYGULANMASI :

a) ÇALIŞMALARIN SEYRİ :

Görmüş bulunuyoruz ki, en önemli işler, analiz ve işyerlerinin takdirinden ibaret olanlardır. Bunlar bir veya birkaç analizci tarafından yapılacak, bu kişiler teşebbüs mensuplarından gelme olacak ve bir sorumlunun idaresi altında çalışacaklardır. Sözkonusu olan, önemli bir teknik hazırlama çalışmasıdır. Fakat tek başına, elde edilen sonucun yararını sağlamağa yeterli değildir. Tatmin edici olması için ek olarak, şunlara dikkat edilmesi gerekecektir.

Unutulmamalıdır ki, metod, çalışmalar yürüdükçe, tedricen kendini kurmaktadır: Faktörlerin, derecelerin ve hatta dengelemenin (doz ayarının) seçimi, ancak, bu unsur gerçekten kullanılabilir olduktan sonra ve yeteri kadar sayıda görevde uygulanmış olduktan sonra, katı olarak gerçekleştirilmiş olacaktır. Bu sayı, görevlerin niteliği ve dağılımına bağlıdır. Her durumda istatistik görüşler, bunu saptama olanağı sağlar. Gene de kabul edilebilir ki, çoğu kez, sayı, analizi yapılması gereken görev sayısının çeyreğiyle yarısı arasındadır.

Takdir sayıları, onları kullananlara tam tatmin sağlayacak şekilde, tashih edilmelidirler: Gerçekten, ilk başta, sadece teknik bir takdir sağlamaktadır. Analizciler tarafından verilen bu değer takdirinin gerçekten geçerli olması için, onu kullanacak olanların eleştirilerine sunulması gerekecektir. Kullananlar ise, kadrolarla ustabaşlarıdır. Bunun için "ilişkilendirme toplantıları" denen oturumlar tertiplenir ve bunlar sırasında, her kriter için elde edilen tasnifler eleştirilir ve genel bir anlaşma sağlanıncaya kadar, tashih edilirler. Bu toplantılar, aynı zamanda, kadrolamanın yeterlik saptanması çalışmalarına katkısı kadar, alınan sonucun sağlam ve kaliteli olmasını sağlarlar.

b) UYGULAMA KADROSU :

Bunu tanımlamaya yarayan unsurlar çok sayıdadır :

Personelin katkısı: Yapılan görüşmeler sayesinde, zaten analize ortak olan personel, metodun ve tasnifin yörüngesine oturtulmasına, temsilcilerininin vasıtasıyla katkıda bulu-

nabilir. İlk başta, sendikalar (Fransa'da) bu gibi usullerin uygulanmasına şiddetle karşı gelmişlerdir, Bunlara, ücret zammını önleyen, patronlar tarafından kabul ettirilen koruyucu bir zırh olarak bakıyorlardı. Ancak, teşebbüsteki rolleriyle ilgili tasavvurları gelişmiş bulunduğundan sendikalar, hava müsait oldukça, kullanılacak olan prensiplerin ortaklaşa tartışılmasına gittikçe daha fazla taraftar olmaktadır. Bu iştirak, durumuna göre, değer takdirinin ve tasnifin beraberce kararlaştırılmasına kadar gidebilmektedir.

Uygulama garantileri: — Her türlü yeterlik derecesi saptama metodunun öngörülebilmesi ve uygulanabilmesi için, personele uygulamadan sonra, hiç bir ücretin indirime tabi tutulmayacağını garantilemek suretiyle mümkündür. Bu garantinin kişisel olması ve aynı zamanda, personelin tümünü koruması gereklidir. Öte yandan, negatif, yani olumsuz durumları tashih etmeyi de garantilemek lâzımdır. Bunlar, bir ücretin, yeni yeterlik tasnif sistemine göre, kesin olarak fazlasıyla düşük olan ücretlerdir.

Bu şartlar altında, ters durum nasıl düzeltilebilir? Başka deyimle, normlara göre fazla yüksek olan ücretlerle ne yapılır? Kabul edilen bir çözüm şekli, eski bedellendirmenin devam ettirilmesi; bunun için, ücret dışında kalan, kişisel olan bir tamlayıcı ücretin ödenmesi ve anormal durumun bu şekilde karşılanmasıdır. Bazı durumlarda, bu kişisel tamlayıcı ücretlerin zamanla, ortadan kaldırılmaları pazarlık konusu yapılabilir. Bunda, genel ücret zamlarından veya kişisel terfilerden faydalanılır. Bu olmasa bile, sabit olduklarından, temel ücrete kıyasla önemleri, birkaç yıl içinde azalarak ortadan kalkar.

Sorumlu servis: — Uygulama, yeni bir tasnifin yerleştirilmesiyle sona ermez. Yeni görevlerin veya görev tadillerinin etüd edilmesi ve yeni yeni değer takdirlemelerinin yapılmasını sağlayacak bir servisin de kurulması lâzımdır. Gerçekten bu şekilde personel ile başlatılmış olan dialogun görevlerde, teşebbüs gelişimi sonucunda getirilmiş olacak değişiklikler sırasında da devam ettirilmesi sağlanmış olur. Metod, bu denli bir tartışmanın çerçevesini sağlar. Ana hedefi, aksi halde teşebbüsün hayatını engelleyen ve hatta felce uğratan tasnifleme çatışmalarını, büyük oranlarda azaltmaktadır.

BÖLÜM 7.

ÇALIŞMA ŞARTLARININ TAZMİNİ :

Rahatsızlıklar, yeterlik faktörü olabilmekte midirler?

İnsanın iş sırasında topladığı yorgunluk aşağıdaki faktörlere bağlıdır :

- Yaptığı iş, (tasnif edici faktör)
- Fiziki çalışma durumları (tazminat faktörü)

Yeterlik faktörleri, görevlerin müsbet karakterleri karşılığıdır. Çünkü, görevlerin icabettirdikleri şartları gözönüne alırlar (bazı bilgilere sahip olmak ,güç sarfetmek, inisyatiflerde bulunmak vs.)

Rahatsızlıklar, yani engellemeler, insanı iş sırasında taciz eden şartlar, işyerine bağlı oldukları zaman, görevlerin menfi yönlerini oldururlar. Gereklik karakterinde değillerdir. Tersine, ortadan kaldırılmaları ya da azaltılmaları istenir. Bunlar için, *bir tazminat öngörüülür*. Bu deyimle, rahatsız edici ve nahoş çevre ve havanın, çalışmaya gerekli unsur olmadığı hesaba katılmış olur.

1. Rahatsızlıklar nasıl tasnif edilirler?

a) TEMEL DURUMLARIN İNCELENMESİ :

Çok sayıda teşebbüs, çeşitli rahatsızlıkları çeşitli şekillerde tazmin etmektedir; şöyle ki:

- Özel bir rahatsızlık sonucu olan primler (suhunet, toz, pisenme...)
- "Zor iş" veya "yorgunluk" primi. Bu genellikle, atölyelere verilir. Hangi esaslara bağlı olarak verildiği saptanamamıştır.
- Randıman primlerinin ve hatta, temel ücretin zamma tabi tutulması.
- Tasniflerin artırılması.

Bu primler çoğu kez, bazı profesyonel kategorilerin, yoğun bir personel kitlesi meydana getirerek baskı icraları sonucunda verilirler. Dakik unsurlara bağlı olmaksızın verilmeleri, sonsuz tartışma ve talep kaynağı olmaktadır.

b) İŞYERİ ETÜDLERİ — İŞ TABİBİNİN OYNAYACAĞI ROL :

Bir teşebbüsün işyeri etüdleri, çoğu kez, emniyet servisleri veya iş tabipliği tarafından gerçekleştirilir. Görüş, tehlikeli oldukları kadar, sıhhati bozucu olan, meslek hastalıkları

yaratan işleri tefrik etmektedir. Bu etüdler, iş basitleştirme etüdüleri, randıman primlerini saptama etüdüleri veya yeterli araştırmaları sırasında yapılmış olabilirler.

İşyeri etüdü ne cinsten olursa olsun, sonuç, iş tabiiyle birlikte incelenmelidir. Böylece, basit iş rahatsızlığı ile, tehlike veya hastalık rizikosu arzeden iş arasındaki limitin saptanması sağlanır. Değişiklikler getirilebilir ve daha katı yargıların ihdası sözkonusu olabilir. Riziko ile rahatsızlık arasındaki fark saptandıktan sonradır ki, işe has-hava ve şartların yarattıkları rahatsızlığın tazminini göze almak sözkonusu olabilir.

c) GENEL RAHATSIZLIK FAKTÖRLERİ :

Çeşitli durumların analizi sayesinde, çeşitli çevre şartlarının değişik ortak imkân şekillerine bağlı, fakat eninde sonunda, sayıları şunlar gibi az unsurlara bağlıdır:

- Gürültüler, titreşimler
- Işıklar
- Kokular ve tozlar
- Hava bozuklukları
- Kirletici, pisletici veya nemli işler
- Isı.

Bu faktörler evrensel değillerdir. Her yer için geçerli olmaları bahis konusu değildir. Her meslek çerçevesi dahilinde saptanmaları gerekir. Gerçekten, bazı hallerde, baştan gruplaşma yapılması yerinde olur (Örneğin, mekanik sanayideki gergin hava). Ve bunlar, diğer bazı hallerde geçerli olmayabilirler (Örneğin, kokular ve tozlar, kimya sanayiinde ayırım konusu olurlar).

2. İşyeri rahatsızlıklarında, ne şekilde hiyerarşi kurulur?

a) TÜMEL METOD :

"Atölye" primleri verildiğinde bu metod kullanılır. "Ağır işler" için verilen primlerdir bunlar. İşin esası, işlerin, tümel olarak rahatsızlıkları itibarıyla sıraya konmasıdır. Aynı şekilde tümel şikâyet ve itirazlara kapı açık bırakılmış olur. Çevre şartları değişikçe, bu tazminatlarla ilgili şikâyetler de başgösterir.

b) FİZYOLOJİK METODLAR :

Bu metodlarda, bazı iş unsurlarının getirdikleri yorgunluk hesaba katılır. Bazıları, işten önce ve sonra rahatsızlık halinde ve rahatsızlık olmadan yapılan testlere dayanır.

Performanstaki düşüklük, denemesi yapılan unsurun oldurduğu yorgunluk karşılığıdır. Sıcak havada yapılan işlerin oldurduğu rahatsızlık, çok çeşitli metodlarla saptanır. Fakat bunların hepsi, çok çapraşıktır.

Bu durumların hepsinde, kullanılan fizyolojik metodlar, gayet önemli ve ince mekanizma ve teçhizatlar gerektirir. Alınan sonuçlar çoğu kez, tartışma konusu olabilir. Üstelik, işyeri ve çalışma koşullarının sadece bazı yönleriyle sınırlıdır.

c) ANALİTİK METODLAR :

İki tümel rahatsızlık durumunu karşılaştırmak, bu arada şu veya bu unsurun daha rahatsız edici olduğunu saptamak zor ise, buna karşılık, iki temel unsurun karşılaştırılmaları kolaydır.

Bu karşılaştırmalar sayesinde, her rahatsızlık faktörü dahilinde, bir iç sıralamanın tanımlanması mümkündür ve böylece faktörlerin nisbi kıymetleri yargısına varılır.

Rahatsızlık skalalarının, faktörleri içinde tanımlanması — Burada sözkonusu olan, bir rahatsızlık faktörü içinde, çeşitli seviyelerinin saptanmasıdır. Ancak burada, bunların

ikişer ikişer karşılaştırılmalarından çok, etüdü yapılması gereken insan kitlesini kapsayacak olan ve sıfır rahatsızlıkla, görülen azamî rahatsızlık arasında uzanan bir skalanın a priori (önceden) tanımlanması sözkonusudur. Skalanın seviyeleri, rahatsızlık hissini görülebilen unsurlarının analizi yapılarak saptanır. Örneğin görülecektir ki, ışıkla ilgili rahatsızlık, onun gücüne bağlıdır. Ve dolayısıyla, ışık kaynağının saptanması ve ona ne kadar zaman maruz kalınacağına da anlaşılması gerekecektir.

Rahatsızlıkların nisbi kıymetleri — Bu nisbet, ilk kez, çeşitli faktörlerin seviyeleri arasındaki karşılıklı esaslarının araştırılmasıyla elde edilir. Ondan sonra, karşılıklı seviyelerin, incelenmekte olan faktörlerin iç skalalarındaki karşılık durumları kullanılarak, azamî derecelerin nisbi kıymetleri bulunur. Örneğin, azamî seviyelerinin %50'sine tekabül eden gürültü, azamî seviyedeki ışığa tekabül etmektedir. Gürültü faktörü ve ışık faktörü azamî seviyelerinin, 2'ye 1 oranında oldukları sonucuna varılır.

Bir işyerinin profili, işyerleri arasında kıyaslama:

— Rahatsızlıkların takdiri,

— aynı atölyede ve

— aynı görev ailesi

dahilinde, her rahatsızlık faktörünün her unsuru için elde edilmiş sonuçlar yaklaşımla kontrol edilip doğrulanmalıdır. Böylece, skalanın bir seviyesinde özel bir durumun uydu-
rulmasında yer alabilecek muhtemel yanlışlıkların tashihi temin edilir.

3. Rahatsızlıklar nasıl tazmin edilmelidirler?

a) SINIFLARIN SAPTANMASI:

Bir işyerinin rahatsızlığı, belirli bir puan sayısıyla belirlenir. Tazminin pratik olarak yeraltması, elde edilen puanlar skalasının, çeşitli yerler itibarıyla kesitlenmesine götürür. Sınıflar sayısı, dakiklikle gerçek durumları yansıtmak arzusuyla tazminatlar hesabını fazlasıyla çapaşık hale gelmekten korumak arasında had bir ortalama niteliğindedir. Öte yandan, elde edilen sonuçları, ölçü aletinin dakikliğiyle bağdaşamayacak bir katılıkla takdir etmek, mantıksızlık olur. Ölçü aleti, her rahatsızlık faktörü dahilinde saptanmış olan skaladır. Burada, gene, tasnif edici faktörlerle ilgili olarak görmüş olduğumuz mülâhazalar geçerlidir.

b) RAHATSIZLIKLAR TÜMÜNÜN TATMINIYLE, ÇEVRE TADİLİ MALİYETİNİN ARAŞTIRILMASI:

Tazmin sınıfı ve her sınıfa atfedilen kıymet veya takdir arasındaki bağ, tutulmuş olan bu gibi hedeflere bağlıdır:

— Çeşitli şekillerdeki primlerden çıkan önceki genel eğilimi devam ettirmek.

— Kıymet eğrisini, sınıf ve tazminat tüm maliyeti fonksiyonu olarak saptamak.

— Kıymet eğrisini sınıf fonksiyonu olarak saptamak, eğride belirli bir noktanın koordinatlarını bulmak ve bunun sonucu olarak tüm tazminat maliyetini bulmak.

Bir tazmin sisteminin yerleştirilmesi sırasında, çevre şartlarında yapılacak olan tadilat maliyetinin önceden saptanması mümkündür. Nahoş ve rahatsız edici iş şartları tazminatının kazanılmış hak olamayacağı fikrinin yerleşmiş olacağı oranda, tazminat maliyetini düşürecek şu veya bu tadilat veya ıslahın gerçekleştireceği tasarruf, hesaplanabilir.

c) PERSONEL İLE DIALOG (TARTIŞMA):

Personel ile dialog, dakik verilere dayandığında, kısır tartışmaları ve sağanak halinde hak arama eylemleri kadar, devamlı sürtüşme ve tatminsizlikleri de önlemek olanağı

verilmiş olur. Personel temsilcileriyle birlikte (örneğin yerleştirme komitesi), rahatsızlık faktörleri iç skalalarını ve bu faktörlerin nisbi kıymetlerini tartışmak ilginç olabilir. Tazminatın geçici olduğu kabul edilmelidir. Çünkü, şüphesiz insancıl çözüm, çalışma şartlarının devamlı olarak ıslahını aramaktadır. Personel bunda, haklarına getirilen hanel görmemeli, bunu normal bir durum olarak kabul etmelidir.

BÖLÜM 8.

RANDIMAN PRİMLERİ

En yaygın şekilleriyle "randıman" primleri, ücreti istihsale bağlamayı öngörürler. Geçen asırda pazarlıkla başlayan, şimdiki hale, parça başına ücret orta safhalarından geçerek erişen veya entegral randımana varan bir gelişimin sonucudurlar. Gelecekte, tam otomatik fabrikanın gerçekleşebileceğine inanacak derecede bir ilerlemeyle karşı karşıya bulunmaktaysak da, teslim etmemiz gerekecektir ki, bu hadde varmak için bir hayli zaman beklemek gerekecektir. Ve günümüzde, daha birçok teşebbüs, istihsalini iteleyecek bir çözüm gerektirmektedir. Buna rağmen, "randıman" primleri denen şeye, biraz yandan bakılmakta, bazı hallerde bunlar yürürlükten kaldırılmaktadır bile.

Prim taraftarları ve onlara karşı gelenlerin mülahazatları sayımını yapmak icabetmiş olaydı, her iki kümenin de aynı bollukta fikir güttükleri görülürdü. Primin, istihsalini zorlamaya yarayan tek unsur olduğu görüşünü savunanlar vardır. Zaman kayıplarına, çalışma sırasındaki lâubaliliklerin sebep olduğunu savunanlar görülür. Diğerleri, kötü istihsalin, mal kaybının, malzeme carcurunun, bir yarışma ve aceleyle daha fazla parça bitirme kavgası içinde yer aldığını ve ondan geldiğini iddia ederler. Takım ruhunun, bu hava içinde zarara uğradığını, işbirliğini körelttiğini, bunları devam ettirmenin bir hayli kabank etüd ve idare masrafı gerektirdiğini iddia ederler.

Bu noktaları açığa kavuşturmak için, başta, bu çatışmaya ne şekilde varılmış olduğunu belirteceğiz. Ondaki sonra bir randıman primi sisteminden neler beklenebildiğine bakalım. Hangi şartlarda bu sistemin etkili olabildiğini söyleyeceğiz. Ve nihayet, şimdiki durumda, primlerin ne şekle girmeğe yatkılı olduklarına değineceğiz.

1. Randıman primlerinin limitleri:

En sık rastlanılan olay, prim sisteminin bir bakıma ezilmesidir. On yıl önce yerleştirilmiş sistem, ihtiyaçlar. Bu yıpranma, tabii bir olaydır.

a) TAHSİS EDİLEN ZAMANLARIN AŞINMASI:

Çalışma, şartlarındaki ıslah nedeniyle yer alır. Psikolojik nedenlerle ve metod servislerinin istihbarat noksanı nedeniyle, bunları zaman olarak yansıtmaya imkân yoktur. Primler hızlanır, dolayısıyla, kısımla yer alır. Ve bu, emniyetsizlik getirir. Emniyetsizliğin sonucu,

frenleme, istihsalde düşme olur. İşçiler, şu seviye veya bu randımanın ötesine geçmeme yollarını bulurlar. İslah yollarını bildirmekten kaçınırlar. Prim enflasyonlarını bu etkilemez ve primler, durdurulamayacak şekilde ilerler ve şişmeğe devam eder. Ondan sonra primin belirli bir kısmı ücrete dahil olur. Ve nihayet, primi kaldırıp işi sadece saat ücretine çevirme gereğinin belirdiği durum çatar gelir.

b) TEKNİK GELİŞME :

Bu gelişme nedeniyle, insan gücünün istihsale etkisi azalmaktadır. Kâh otomasyon bunu sağlamakta; kâh insan, atıl kalmasını imkânsız olduran bir zorlamalar çemberine girmektedir. Dolayısıyla kendisi, ürettiğine hâkim olamamaktadır.

Bu şartlar altında, ücretin itileyici veya güdüleyici olarak rol oynadığı fabrikaların sayısı azalmaktadır. Bir otomasyon raddesinden sonra, bu unsur ikinci planda kalmakta veya etkisiz hale gelmektedir. Dolaysız olarak insan gücüne bağlı istihsallerde, primlerin etkilediği istihsal bölümünün, tüm istihsal efektifinin dörtte veya üçte birinden öteye girmediği haller, sık sık görülmektedir. Arda kalan istihsal, çalışmaları ölçülemeyen kişiler tarafından deruhte edilir (idarî hazırlayıcılar, ek üretim unsurları; bakımcılar, aletçiler, el ile iş yapanlar, ayarlayıcılar, depocular). Bunlar ise, bu azınlığın bir fonksiyonu olarak ücret alırlar.

Bu teknik gelişme, çeşitli branşları çeşitli şekillerde etkiliyorsa da (örneğin, kimyada daha önce belirmiş, metal işleyen sanayide çok daha sonra belirebilmiştir ancak) bir teşebbüsle bir diğeri arasında önemli farklar belirlemektede de, olay, sosyal önem kazanacak derecede şişmiş, kendini hissettirmiştir. Primli işyerlerindeki bu ilerleme, teknik nedenlere dayandığında, sarf olur ve yeri olmayan sanayi ve iş dallarını da etkiler.

c) USTABAŞILIK MÜESSESESİNİN KIYMETTEN DÜŞMESİ :

Çoğu kez, randıman primlerinin uygulanması, idare tarafından, yetersiz bir ustabaşılığın yerine geçme unsuru olarak ele alınmıştır. Kusurlu bir idarenin deliklerini tıkmak için düşünülmüştür. Oysa, bu gibi noksanları kapatarak takviye etmekten çok, sonuçlar, beklenenlerden ters yönde tecelli ederler. Yükünün hafifletilmesi istenmiş olan ustabaşılık, randımana bağlı ücrete önem vermez. Çünkü, aracılığı olmadan hesaplanır ve dağıtılır. Zamanla, iradesi dışında tahsis edilirler. Ve dolayısıyla onunla, normal ve haklı olarak ilgilenmez, çünkü, yerleştirilmiş olan sistem otomatiktir, yani müdahale istemeksizin yürümektedir.

Bu durumun normal sonucu şu olur ki, şikâyetler karşısında, kadrolamanın eğilimi, işi kendi taraflarına çekmek olacaktır. Oysa, tüm ilgililerin, -teşebbüs dahil- çıkarlarını hesaba katacak bir çözüm hâlinin öngörülmesi aranırdı. Bunun yeralebilmesi için bir sistemi uyduarak yerleştirenin, sistemdeki noksanları düzeltmek, eksiklikleri tanımlamak için varlığını sürdürmesi gerektir.

Bu sorumlu ortadan kaybolduktan sonra, sistem dejenere olmağa başlar. Alınan sonuçlar istenen nitelikte değildirler. İdare bunlardan az zaman içinde vazgeçer. İşinin kolayına kaçır. Kolayı ise, primi, çıkarlar limitine indirmektir.

d) SİYASET NOKSANI VE PERSONEL İDARE İMKANLARI YOKLUĞU :

Çoğu sefer görülür ki, bir bedelleme sistemi, bir teşebbüse yerleşirse de, onun parçası olmaktan geri kalır. Bir iş idaresi unsuru olarak ele alınacağına, bedelleme sisteminin uygulanması, personel idaresi fonksiyonu olmaksızın yerleşmiş ve yerleşmiştir. Gerekli istismar mekanizmaları yerleştirilmemiştir. Kadroların bununla ilgilenmelerini sağlayacak

eğitim verilmemiştir. Dolayısıyla bunlar, kendilerinden beklenmesi icabedecek rolleri oynayamazlar.

Oysa, iş idaresi mekanizmalarına dahil edilmemiş olduğu takdirde, randımına bağlı bedelendirme yaşayamaz, yani gelişemez. Mahkûmdur ve birçok başarısızlık bu gerçekle izah edilebilir.

e) PERSONELİN PSİKOLOJİK GELİŞMESİ :

Çalışanların güdülenmeleri, derinlemesine gelişmişlerdir. Artık randıman primi ruhuna karşılık vermeyecek durumdadırlar. Bu prim, gerçekten, derinlemesine kişiseldir. Oysa, geçen asrın sonundan bu yana, bir iştirak safhasına girmiş bulunuyoruz.

Bir randıman primi sistemi dahilinde, her işçi, tekbaşına bir kişi olarak ele alınır. Sadece kendisine verilen işle meşgul olmak ve bundan azami geliri sağlamaya çalışmakla mükelleftir kişi. Prim ona, gerçek bir ücret arttırma olanağı sağlar. Ve ancak bu durumlarda, istendiği gibi, bir güdüleyici niteliği kazanır.

Fakat bu şema, birçok hususu gözden geçirir. En başta şuna dikkat etmez ki, işçi, görevini ıslah etmeğe çalışmasa bile, bu işyeri kendisini tatmin etse dahi, işyeri tamamen tecrit edilmiş ve işbirliği gerektirmemekteyse bile, kendini, teşebbüsteki öteki işçilere çok yakından bağlı hisseder. Sendika temsilciliği, işveren temsilciliği kadar, bir birlik havası ve ruhu yaratır. Ve bunun etkisi, görevi başındaki işçiyi, görevle ilgili davranışlardan öteye giden şekillerde etkiler. Tecrit edilmiş kişi, bazı tempoların ötesine gitmeme, ek mesai yapmama gibi kararlar almak yeteneğine sahip değildir. Bunu yapacaktır, çünkü kendisine izah edilerek anlatılmıştır ki, hareketleriyle, sadece kendini değil fakat aid olduğu grubu da savunmaktadır. Bu hava içinde, sendikalar, randıman primlerini başlıca silâhları haline getirmişlerdir. Ve bunlardaki yıpranmanın başta gelen nedenlerinden biri de budur.

Öte yandan, prim fikri, kişi heveslerinin sadece kendisine verilen işi yapmaktan çok öteye gittiği gerçeğini önemsememektedir. Oysa, son harpten bu yana, toplum, gittikçe hareketlenmiştir. Aynı zamanda, işçiler, gittikçe uzmanlaşmışlar ve "profesyonel" olma durumundan çıkmışlardır. Bu demektir ki işçi (ve bazı kere memur da işçi kadar) anlayıp görmektedir ki, ücreti "iyi bir meslek" yoluyla garantilenmez. Sadece devamlı ve teşebbüs gereklerine uyduurulmuş bir eğitim, genellikle ona, aradığı emniyeti ve aynı zamanda, ücretinin arttığını garantileyebilmektedir. Oysa, eskiden, bunu sadece randıman primi sağlardı.

Bu demektir ki, işçilerin güdülemeleri, gittikçe, gelişme, eğitim, işte tatmin ve yapılmış olan ıslahattan memnuniyet şeklinde değişmekte, yapılmış olan işte randımanın basit bir ıslahından öteye gitmektedir. Üstelik işçi, şunun bilincindedir ki, bu yeni gereklerin karşılanması, tatmin edilmesi için, diğer işçilerin de yardımcı olmaları şarttır. Bilinçlenmek, eğitilmek, gelişmek, zaman ve para gerektirir. Oysa bunu, eldeki işin çevrevesinde kalmakla sağlamanın imkânı yoktur. Gerekli imkânları, işçiler sadece toplu sözleşmeler, genel antlaşmalarla elde edebilirler. Fakat onlar da yeterli değildir. İşbirliği, ortak çalışma, karşılıklı dayanışma havasının gelişerek yerleşmesi gereklidir. Oysa, randıman primi tersine, sadece kişisel rekabet fikrine dayanır, herkesi, herkese karşı çalışmağa, yarışmağa sevkeder. İyi niyetleri desteklemez. Diğerinin ıslah ve eğitimine hasredilecek zamanın düşmanıdır.

Durum böyleyken, randıman priminin tamamen ortadan kaldırılması, acaba çözüm hali midir? Randıman priminin öngörmüş olduğu hedeflere erişmenin yolu mudur? Gerçekten,

randımanın artmasını sağlar mı? Bu sorulara büyük temkinle cevap vermek lâzımdır. Gerçi, tek başına ele alındığında, bu denli bir tedbir, katılaşmış, artık işe yaramayan bir sistemin yerine getirildiğinde, fazla rizikonun göze alınmasını gerektirmez. Çoğu kez yerinde görmüş bulunuyoruz ki, yenilenmesi gerekmiş olan bir prim sisteminin dondurulması, randımanı etkiler nitelikte olmamıştır. Fakat, iddia edilebilir ki, bu tedbir, olumsuz olmamışsa da, pek de olumlu sonuçlar vermemiştir. Gerçekten, sadece tümel bir siyasetin cüzü olduğu takdirde anlam taşır. Bedellemeye dahil olması yeterli değildir. Personel siyasetine de hakedilmiş olması gereklidir. Özellikle, eğitim, geliştirme ve kişilerin güdülenmesini kapsaması gerekir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, primlerden vazgeçmek için yukarıda sayılmış nedenler yeterli addedilmedikleri takdirde, bilinmesi lâzımdır ki, bunlar öngörülen reformun niteliği ne olursa olsun, daima aynı, aşağıda sayılan limitlerle kayıtlı kalacaklardır:

- Yetersiz olduğundan daha yüksek randıman sağlamakla yoksun olduğu anlaşılan bir kadrolamanın yerine geçemeyeceklerdir. Üretici personelde randıman artışı görülsün bile, bu önemsiz kalır ve üretici olmayan personelin artmasıyla karşılanır.
- Fikirlerin gelişmesi ve bunların gerçekleştirilmelerine uygun bir havanın olmaması halinde, çalışma şartlarının kendiliğinden ıslah edilmelerini sağlamazlar.
- İş çatışmalarını halletmezler. İdareye karşı paravan olmazlar. Sosyal havayı ıslah etmezler. Bunun için, personel idaresinin tümel politikasına girmeleri, onun bir parçası olmaları lâzımdır.

2. Randıman primlerinden ne beklenebilir :

Bir önceki paragrafta zikredilen limitler dahilinde ve bu limitlerin tam olarak istenenin zıddı olmamaları halinde, doğru dürüst yerleştirilmiş ve işleyen bir randıman prim sistemi, aşağıdaki çıkarları sağlayabilir :

- Ücretle prodüktivite arasında gerçek bir bağlantı
- Personel idaresinin bir aleti olma durumu.

a) ÜCRETLERLE PRODÜKTİVİTE ARASINDAKİ BAĞLANTI :

Bölüm 1'de sayılmış olanların arasından hangi matematik formül tercih edilmiş olursa olsun, prim ile prodüktivite arasındaki bağlantı, her durumda iki değişik şekilde elde edilebilir :

- Prim, muhafazası gereken optimum bir seviye etrafında etki icra eden bir ayar unsuru, aletidir. O zaman, bu sistemin içinde, prime verilen önem kısıtlı kalır, önceden saptanan bir kıymetin ötesine gidemez ve simetrik olarak, ortalama bir kıymetin etrafında döner durur. Bu ortalama kıymet, normal kıymettir ve primin temsil ettiği antlaşmanın ruhu, bir tazminat anlamındadır. İşçi, normun altına düştüğünde cezalandırılır. Bu ceza mahduttur. Normun üstüne çıktığı zaman temin ettiği mükâfatla simetrikdir. Tecrübe göstermiştir ki, bu denli bir şemanın kullanılması, işçi faaliyetinin normal seviyeye çok yakın bir seviyede toplanmasına etkili olur. Üst seviyelere istisnaî durumlarda erişilir. Devamlı olarak erişilemezler, çünkü o zaman üretim normlarının üstüne çıkılması olur. Tersine, alt seviyelere de ender olarak düşülür, bedelleme seviyesi altına düşülmesinin diye.
- Tersine, prim sistemi, prodüktiviteyi geliştirme unsuru olarak tasavvur edilerek uygulanır. Bu daha normal olan bir eğilimdir. Prim oranı tahmin edilir. Ve bununla, çalışanlardan, az veya fazla bir çalışma artışı gerçekleştirmeleri elde edilir. Bu gibi bir

sistemin sonucu, çalışanlarla (veya temsilcileriyle) kadrolama arasında devamlı pazarlık konusu olur. Pazarlık, ek işe verilecek olan değer üzerindedir. (Fazla verirseniz, ek olarak iki parça daha yaparım gibi...). Bu gibi bir tahmin ve ihtikâr, üretimi en iyi şekillerde etkileyebilir. Fakat, aynı zamanda, prim seviyesinin devamlı olarak şişmesini beraberinde oldurur. Bu demektir ki, aynı zamanda, tümel bedellendirme de aynı şekilde şişmeğe devam eder. Çünkü, etkili olabilmesi için, primin, tümel ücretin önemli bir parçası olmağa devam etmesi şarttır.

Prim ile prodüktivite arasındaki bu değişik iki bağlantı sistemi, etkili olabilmek için, çeşitli vasıtalarla gerçekleştirilmelidirler. Üretimin optimal bir seviyesini saptayan birinci sistemin, dolaysız olarak buna kıyasla ifade edilmesi normaldir. Dolayısıyla prim, ya tahsis edilen normal bir zaman süresine ya da normal olarak üretilen belirli bir miktara bağlı olacaktır. Bu çeşitlemelerin genliği kısıtlıysa da, temel ücret tarafından yerleştirilmiş olan hiyerarşik sistemde değişiklik oldurmazlar.

İkinci sistemin mutlak üretim seviyesine bağlanması, tersine, felâkete götüren durumlar doğurur. Gerçekten, primin tahmini, sadece primin varolduğu işyerlerine uygulanabilir ve ancak prodüktiviteyi geliştirme olanaklarının verilmiş olduğu yerlerde uygulanması sözkonusudur. Bu demektir ki, ilgilendirdiği işyeri sayısı düşüktür ve bunlarda, bedellenenin geniş çapta bir enflasyonunu doğurur. Böylece, teşebbüsün ücret hiyerarşisini tedricen altüst ederek yıkar. Dolayısıyla böyle bir sistemden vazgeçmek, kısa vadeli olarak prodüktif de olsa, akıl kândır. Çünkü uzun vadeli etkileri itibarıyla zararlı olabilir.

Oysa birçok durumda, bu denli bir "geliştirme primi"nin kullanılması, birçok teşebbüs yönünden kaçınılmaz bir karakter arzeder. Diferansiyel bir prim şeklinin kabulüyle sorunun çözümlenmesi tercih konusu olmalıdır. Bu demektir ki primin seviyesi, üretimin mutlak seviyesine değil, seviyedeki artışa bağlanır. Örneğin fazlasıyla revaçta olan bir formül, "rekor" denen primlerin kullanılmasıdır. Bunda prim, sadece, üretimin belirli bir seviyeyi aşmasıyla ödenir. Baremi önceden saptanmıştır, *maksimum* seviyenin aşılmasıyla ödenir. Bu da demektir ki (ve bu diferansiyel formüllerin hepsi için geçerlidir) prim, sadece üretimin gelişmekte olduğu zaman ödenir ve teşvik niteliğindedir. Ücret, sonradan özel bir tedbir gerektirmeksizin, normal seviyesini bulur.

b) PERSONEL İDARESİNİN BİR ALETİ:

Randıman primlerinin rollerinden biri, gerçekten, sorumlulara, çalışma şartlarını ıslah etmekte, kendilerine yardımcı olacak bilgileri ve kontrolü temin etmektir. Çünkü gerçek sorun, personelin olanaklarını ve eğilimlerini iyi kullanmak ve bu nedenle, bu gayede, öyle şartlar yaratmaktır ki, faaliyetin dağıtımı ve kaybı önlenmiş bulunsun. Primin, iş idaresini ihbar edici bu niteliği, hesabının, tüm personeli içine alması gerektiği sonucuna vardır.

Personel genellikle ikiye ayrılır:

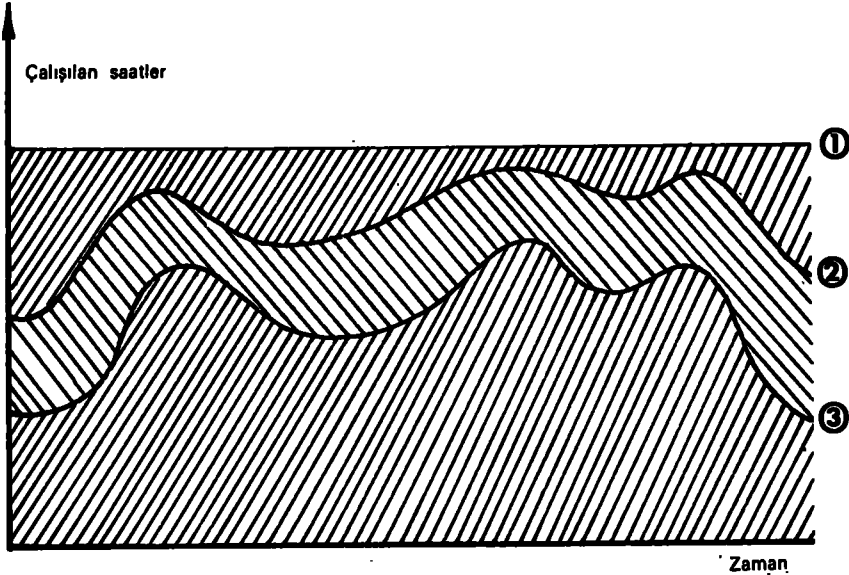
- *Üretici denen personel*, ki bu, ölçülebilen işler yapar ve dolaysız olarak siparişlere bağlı işlerle uğraşır.
- *Ek veya dolaylı personel* (buna üretici olmayan personel demek alışkanlığı yaygındır; oysa deyim yanlışır), ki bu da, arda kalan personeldir. Memurlar, hazırlayıcılar, hammallar, ayarlayıcılar, kontrolcüler vs. gibi. Bu ikinci kategorinin çalışması sadece tüm olarak ölçülebilir. İstatistik olarak kapsadığı zaman anlam kazanır ve belirir. Oysa, bu ölçü sistemi kategori maliyetini göz önüne alırsa da, faaliyetini yansıtmaz. Çünkü bu, hizmet kavramına bağlıdır.

Oysa primler, genellikle birinci kategoriye ilgilendirilirse de, ek personel, çoğu kez, sabit maaş alır. Ve burada, faaliyeti veya prodüktivitesini hesaba katmayan kriterlere göre kıymetlendirilir. Oysa bu kategorideki personel, öneminin gittikçe artmakta olduğunu pekâlâ görmektedir. Aynı zamanda, yan kalan faaliyetler, ana faaliyetleri geride bırakan bir gelişme göstermektedirler. Limitte, robot fabrikada, sadece üretici olmayan personel bulunacaktır. Primin gerçekten bir üretim ve personel idare unsuru olması bekleniyorsa, bunun, bu ek personeli hesaba katması mutlak olarak lâzımdır.

Çoğu kez, gerçekten, ne görülür? Görülen durumu eğriler ifade etmektedir. Bunda, üretici saatler zaman fonksiyonu olarak kaydedilmişlerdir. En azından büyük teşebbüslerde, çeşitli servislerin efektifleri, özel durum belirmezse, 1 eğrisinde görüldüğü üzere, nisbeten sabit kalırlar. Nazarî olarak üretici olan saatler, gerçekte değışkendirler (3 eğrisi). Ve işin yüküne bağıdırlar. 1 ile 3 arasında kalan saha prensip olarak, üretici olmayan tabir edilenleri temsil eder. Oysa, bunların efektifleri sabit karakterdeoirler ve bayağı. 3 eğrisinin değışkenliklerine eklenirler (eğri 2). Gerçekten, üretimsel efektiflerin dağılımı nisbeten iyi bilinir. Fakat 3 ile 2 arasında kalan sahanın ne olduğu pek bilinmez. Çünkü bu saha, üretimsel işlerle geçen ek saatlerin buldukları sahadır.

Dolayısıyla, her prim sistemi, personelin tümüne ve üretimsel olanlarla olmayanların etüdüne dayanan bir uygulama konusu olmazsa, işe yaramaz. Her şey kontrol altında bulundurulmadığı takdirde, hiç birşey kontrol altında değil demektir. Kontrolü gereken, 1 ile 2 eğrileri arasında kalan olaylardır.

Tablo 7
Üretim saatlerinin dağılımı



Tempoların artırılmasından çok, bu sahanın bilinmesi kâr getirir. Randıman primi, bu anlamıyla personelin bir idare aleti niteliğini kazanır.

3. Uyulması icabeden şartlar :

Bir önceki paragrafta tarif edilen sonuçların kişisel bir randıman primiyle elde edilebilmesi

için, görmüş olduğumuz üzere, ilk başta, temel engellerin aşılması gerekir. Ondan sonra, bazı şartların gerçekleştirilmesi gerekir. Aksi halde prim etkili olmaz.

İlk şart serisi, işyerinin kendisiyle ilgilidir:

- İşyerleri, müstakil olmalı ve değişken tempolarla üretim yapabilecek nitelikte olmalıdırlar. İşçinin gerçekten temposuna hâkim olması gereklidir. Tempoya makinenin ya da sayısı kabarık işçi tarafından meydana gelen bir takıma bağlı olmamalıdır.
- İş prosedesi, öylesine olmalıdır ki, görevli, daha az veya fazla bir faaliyet göstererek, üretilen miktara elle tutulur şekilde etkili olabilsin. Gerçekten, belirli sayıda işyerinde, üretilen miktar, işçinin faaliyetinden çok, işçiliğinin kalitesine veya mesleki eğitime bağlıdır.
- Çalışma şartları, işlem şekilleri ve eldeki imkânlar, tanımlanmalı ve zaman geçtikçe az değişken olmalıdır. Bunun için, işin, iyi ve objektif şartlar altında analize edilebilmesi ve ölçülebilmesi gerektiği gibi, elde edilen şartların değişikliğe maruz kalmadan, uzun vadelerle kullanılabilir olmaları gerekmektedir. Anlaşılmalıdır ki, sanayide ve müstahdemlerin yanda kalan faaliyetlerinde, bir hayli zorlayıcı olan bu şartlar, gittikçe yüksek olanlarda gerçekleştirilmemektedirler. Ancak, genel olarak bu doğruysa da, halen, kişisel primin beklenen avantajları sağladığı durumlar da varolmağa devam etmektedir. Mesele, bu durumları teşhis edebilmek ve ilk anda, istenen sonuçlar alınmadığı takdirde, başka tedbirlere başvurmayı başarmaktır.

Öte yandan zikredelim ki, bu zorluklar, görevde ölçü ve takdir metodlarının kullanımında bir azalmaya gitmeyi zorlamazlar. Kronometre ile ölçme, personelde gösterdiği psikolojik tepki yüzünden daha az kullanılmaktaysa eğer, ona karşılık, standart sistemler, gittikçe yaygın olarak çeşitli işlere uygulanmaktadırlar. Bakım işlerine, yazıhane memurlarının işlerine böyleleri uygulanır. Oysa, bu işlerin idaresinde kaçınılmaz bir kılavuz teşkil eden bu tedbir, genellikle, bir prim sistemi kurmak ve uygulamak için kullanılamaz. Gerçekten, vazedmiş bulunduğumuz son şarta uyarlığı yoktur.

İkinci bir şart serisi, randıman primlerinin şekilleriyle ilgilidir:

- İlk başta, *basitlik* şarttır. Muğlak olan her sistem emniyetsizlik uyandırır. İdeal hesap, bir ölçü orana dayanmalıdır (en ücrâ halde). Ücret kriteri somut olmalı, münakaşaya yer vermemeli, kolayca kontrol edilebilmelidir.
- Hesap esasları, *önceden* tanıtılmalıdır. İş şartlarının değişmeksizin ele alınarak, yeni baştan düzenlemeleri sözkonusu olamaz.
- Hesap devreselliği *kısa* olmalıdır. Yani hesap kısa vadelerle yapılmalıdır: Gün, hafta, ve en çok ay, esas olmalıdır. İşçi, sarfetmiş olduğu çabalarla aldığı para arasında bir irtibat kurabilmelidir.

Bu şartların gerçekleştirilmesi daha kolaydır. Çünkü sistemin gerçekleştirilmesi sırasında, onlara hâkimiyet tamdır. Çoğu kez, sistemin uygulanması sırasında, bunları unutmaya bir yatkı belirir.

4. Ortak primlere gidiş:

Bir ücretlinin, işgal ettiği işyerinde sarfetmiş olduğu çabaları takdir etmenin tek yolu olan kişisel prim, çoğu kez zor yerleştirilebilir muhafaza ediliyorsa da, aksine, ortak veya toplu prim, çoğu kez, teşebbüs şeflerinin işçi personele tatbik edilmesi yönünden, sevgilisi sayılır. Kişisel çalışma takdiri, bu yüzden, iştirak arasında bir yer tutar ve bu yüzden, çoğu kez, bir durumdan ötekine doğru bir gelişmenin yer aldığı sıralarda uygulanır. Bu bakıma eserimiz kapsamı dışında kaldığı iddia edilebilir. Çünkü, kitabımız, iştiraki ele almamaktadır. Oysa,

bu arada görmüş bulunmaktayız ki, toplu olarak etüdü yapılan her kişisel prim, gruplara ortak esaslara dayanmalı ve böylece, sıhhatli bir personel idaresi esaslarını temin etmelidir. Bundan işe girilerek, kişisel primi, toplu prim haline çevirmek; sadece bir adım ileri gitmekten ibarettir. Bu adım, bir grubun tüm mensuplarını, ödenecek prime iştirak ettirmektedir.

Böyle bir primin doğru dürüst etüdü yapılmış olması halinde uygulanması etkili olacaktır ancak; çünkü, çalışma grubuna, mensupları arasındaki işbirliğinin açık bir ifadesini ve görüşünü kazandıracaktır. Grup arasındaki dayanışmayı ıslah eden bu sistem, aynı zamanda, bedellendirmedeki artışların, gerçek bir prodüktivite artışı sonucu olmalarını garantiler. Ve eğer "üretimsel" personeli, "üretimsel olmayan" personele ortak da ederse üretim gruplarının idaresini kolaylaştırır ve kontrollerinin daha iyi yapılabilmesini sağlar.

Ancak, gerçek etkinlik, bu primlerin saptanmasına bağlı hizmetler, bedellendirmelerin idare edilmelerini, sistemin muhafaza edilerek bakılmasını gerektirir. Bu primler, homojen (türdeş) gruplara uygulanmalıdır. Grup fazla büyük olmamalıdır. Herkes, gücünün, çabasının, grup randımanına katkısının bilincinde olmalıdır. İş şartları, gerekli efektifler, dakik ve kesin olarak belirlenmiş olmalıdır. Üretim normları da, miktar ve kalite olarak belirlenmiş olmalıdır. Bu normlar, a priori saptanmış olmalıdır (*önceden bilinmeli*). Revizyona tabi tutulmaları, değiştirilmeleri, sadece yazılı ve modaliteleri (yani şartları) belli bir protokol çerçevesi dahilinde yerelmalıdır. Hesabın devreselliği, primi hesaplama süresi, kısa olmalıdır. Güçle bedellendirme arasındaki ilişkinin belli olması ve anlaşılması şarttır. Nihayet, tekrar etmekten bıkmayacağız: Primi hesaplama şekli ve usulü, basit olmalıdır. Somut ve ölçülebilir esaslara dayanmalıdır.

Başka deyimle, kişisel primler için saymış olduğumuz etkinlik kriterleri, grup primi için de geçerlidirler. Ancak, tatminleri, çoğu kez daha zordur. Çünkü prim, daha geniş esaslara dayanır. Dolayısıyla, yerleştirilmeleri ve kurulmaları daha çetrefil olan işlemler gerektirir. Oysa bu primlerin etkin olmaları, ancak bu pahaya gerçekleştirilebilir.

BÖLÜM 9.

KİŞİSEL DEĞER VE LİYAKATIN TAKDİRİ

Personelin takdir edilmesi, her hiyerarşik sorumlunun tabii görevlerindedir. Bir ücretliyi ilgilendiren her karar, eğitiminin, başarısının, kabiliyetlerinin takdirine dayanır. Gerçi, bu takdirlere varmak için, imtihan, deneme, test gibi yollara başvurulmaktadır. Esasında, herkes bilmektedir ki, bu ölçümler dakik değillerdir. Ve her tecrübeli sorumlu gayet iyi bilmektedir ki, takdir fırsatları, sadece bu gibi ölçü alet ve vesilelerinin kullanılamayacağı kadar boldur.

Dolayısıyla burada sözkonusu olan, "takdir"le ilgilenip ilgilenmemesi tartışması değildir. Çünkü takdir, zorunlu bir unsur ve faaliyettir. Ve ne olursa olsun, iş idaresinin her seviyesi ve sektöründe yapılacaktır ve yapılmalıdır. Karar almak sözkonusu olduğunda, takdir de rol oynar. İşe alma, eğitim, bedellendirme, terfi, işyeri değişiklikleri, hep takdire dayanan kararlar gerektirirler. Takdirde gerçek problem şudur ki, teşebbüse olduğu kadar (çünkü çoğu kez, pahalıya malolan kararların alınmasını öngörür), personele karşı da etkin olmasının teminidir; çünkü alınacak kararlar, ona uygulanır.

Bu sahada etkinlik, çoğu kez, kazanılması zor olan insancıl hassaların sonucudur. Bunların muhafazası ve geliştirilmesi bir o kadar zordur. Sorunun salt bu yönü, uzun bir geliştirme (izahat) gerektirir. Fakat esas itibarıyla ortadaki sorun, insancıl ilişkilerin temelinde yatar. Ve bu ilişkiler bir teşebbüs çerçevesine sığınmış durumdadırlar. Oysa bunlar, bu eserin kapsamı dışında kalırlar.

Maksadımız, bu bölümde, sadece personel değer ve liyakatinin takdirine yarayabilecek bir takdir sisteminin hangi şartlara karşılık vermesi gerektiğini belirtmek olacaktır. Sistemin uygulanması sonuçları, bedellendirme sisteminin temelini teşkil eden unsurlardan biri olacaktır.

Personele karşı bu şartlardan bir tanesi, herkesçe bilinmektedir: *Nesnellik*. Yani objektif olması gereklidir. Keyfe bağlı olma durumu kimsenin hoşuna gitmez. İlgili, işin sübjektif (öznel) taraflarını ortadan kaldırmak için elinden gelen çabayı sarfeder.

Bu nesnellüğün şekli, büyük çapta, sözkonusu personelin kategorilerine bağlıdır. Biz burada sadece üç kılavuz ilkeye bakacağız:

- *Kararın taksimi* : Karar, en azından ilgilinin hiyerarşik üstlerinden ikisi tarafından alınmalıdır.
- *Kararın bildirilmesi* : Kararın anlatılması gerekir. Nedenleri bilinmelidir.
- Her tip karar için, *tamamen değişik imkânların harekete geçirilmeleri gerekmektedir*. Bu sayede, her durumda, müşahede sahası, kesin ve sert olarak kısılr. Yargı kriterleri azalır. (Böylece takdir durumlarında en büyük yük olan *kargaşa-ve şaşkınlık* azaltılıp asgariye indirilmiş olur. Bir primin tahsisi için, "ciddiyetin" "meslek ahlâkının" takdiri, disiplin cezaları ve hatalarıyla karışır, vs.)

Harekete gerilmeleri gereken imkânların bu ayırımlarını yapma gereği, ilk başta, ne şekilde ceza tatbik edilebileceğini düşünmeğe sevkeder. Ondan sonra, her cezaya tekabül eden takdirin, hangi nesne üzerinde toplanması gerektiği üstünde durulacaktır.

1. Takdirin cezası :

Bizi, bu kitap çerçevesinde ilgilendiren "ceza veya teşvik"in, takdirin fonksiyonu olarak artacak veya azalacak olan bir bedellendirme unsuru olduğundan bahsetmiştik. Ancak, bu mümkün tek şekil değildir. Burada, takdirin daha başka kararlara da temel teşkil edebileceği unutulmamalıdır: İş değişikliği, terfi, eğitim vs.

Öte yandan, aynı nitelikte olan cezalar, şekilleri itibarıyla, uygulanmakta oldukları personel grubunun fonksiyonu olarak, ayrılık gösterebilirler. Örneğin, bedellendirme sahasında şunları görmekteyiz:

- Üst seviye görevlerinde (örneğin ustabaşılık ve teknisyenler) sonuçların takdiri, yıllık olarak yapılabilecek ve hedeflere göre ayarlanan bir iş idaresine götürebilecektir. Ceza, ikramiyedeki farklar olacaktır. Oysa, işçilerde ceza, kısa vadeli ve önceden saptanan normlara göre değişken bir prim olacaktır.
- Ücretlilerin, görevlerine kıyasla yeterliklerinin takdiri, kesin ücret seviyelerinin bulunduğu yerlerde aynı şekilde yeralamayacaktır. (Az sayıda ücret seviyesinin her profesyonel kategoriye bağlanmış olduğu işçiler, çoğu kez bu durumdadır). Sadece bir tek catalın saptanmış olduğu yerlerde de aynı durum hâkimdir (Memurlar için çoğu kez durum budur).
- Limitte, ücrete mukabil unsur bulunmadığı takdirde, bunun yaratılmaması halinde ya da etkin olmaması halinde, bedelleme yoluyla belirli bir takdir kategorisinin cezaya bağlanmasından vazgeçmek gerekir. Bazı memurlarda alınan sonucun takdiri halinde durum budur. Bunlar için, kısa vadeli bir prim anlamsız kalır.

Dolayısıyla takdir, sadece şu iki değer ilkenin gözetilebileceği nitelikte olan "sahalarda" (yani bazı kategorilere giren kişilerle bazı tiplerdeki takdirler için olduğu gibi) bir bedellendirme cezasıyla sonuçlanacak şekilde organize edilmelidir:

- Bir saha, öngörülen takdirle ilgili tüm personele ait bedellendirmenin aynı unsurunu, aynı şekilde değiştirebilme olanaklarıyla sınırlanır.
- Bu denli bir saha dahilinde, bir takdir metodunu işler hale getirmeden, bu gibi değişikliklerin bedellendirme dahilindeki etkinlikleri araştırılmalıdır. Yani takdirin konusuyla (öznesiyle — hedefiyle) uygunlukları araştırılmalıdır.

2. Takdiri gereken nedir ?

Kişisel liyakatın takdiri, üç ayrı seviyede yeralmalıdır:

- İşyerine *uyma derecesinin takdiri*, kişinin gereken görgüyü ve tecrübeyi içinde kazandığı bir eğitim devresi sırasında, değişken olarak kabul edilmelidir. Bu devre, birkaç

aydan birkaç yıla kadar değişebilir. Takdirin ceza unsurunu, aynı devre süresince, bir "acemi" ücretinin gelişerek, bir "kalfa" ücretine varması ifade edecektir.

İlk devre geçtikten sonra ve aradaki değişikliklerle bu ücret, sadece iki durum karşısında değiştirilebilecektir: Görevdeki gelişmenin yeni bir uymayı gerektirmesi, ya da sonuçların gelişmesiyle, eski yargılarda değişme yapma zorunluğunun belirmesi ve işyeri sahibi uyarlık derecesinin yeni baştan takdiri:

- *İşyerinde alınan sonuçların takdiri*: Bu takdirin sonucu olarak, takdir devresinde etkisini gösteren bir teşvik veya ceza kendini hissettirecektir. Takdir primindeki değişiklikler bu niteliği taşıyacaktır.
- *Bir kişinin, daha yüksek yetkinlik gerektiren işlere sahip çıkma olanaklarının takdiri*. Bu takdirin ceza veya teşviki, sadece bir işten bir diğerine terfi şeklinde kendini gösterebilir.

Bu üç seviye arasında fark, sadece takdirin niteliğiyle ayırtlanmaz! Aşağıdakiler de ayırım unsurudurlar :

- kullanılan yargı kriterleri,
- gözlenen olaylar, gerçekler,
- takdir devresinin süresi,
- kullanılan imkânlar.

a) UYARLIĞIN TAKDİRİ :

Burada sözkonusu olan, görevin gereğince ifası için öğrenilmesi gereken meslek bilgilerine karşılık, öğrenilmesi başarılan bilgilerin takdiridir. Bunlar işyerinin etüdüyle saptanmış bulunmaktadır (Bkz. Bölüm 5). Bunlar yargı kriterlerinin kurulmasına temel teşkil edeceklerdir :

- Öğrenilmesi en önemli olan ve en zor olan unsurlar.
- İşe uyarlığı islah edebilecek nitelikteki ek unsurların öğrenilmesi ve isteğe bağlı unsurlar.
- Her unsurun kazanıldığı teyide tahminen gerekli tecrübeler sayısı (veya buna tekabül eden zaman süresi).

Pratik olarak, bu kriterlerin saptanması sonucunda, bir eğitim programı şekillenir. En basit unsurlar başta öğrenilerek kazanılır, daha çapraşık olanları sonra, en zor olanları en sonda gelir ve uyarlanma devresini tamamlar. Bu kriterlere dayanması gerekecek olan yargı, dolayısıyla, bu programa bağlı veriler üzerinden yerelmalıdır. Gerçekte bu veriler, prensip itibarıyla, kişinin gerçek uyma derecesinden ve program için öngörülmüş bulunan seyirden gelme olacaklardır. Daha dakik bir ifadeyle sorulan sorular, aşağıdakilere benzer:

- İşyeri sahibine, program tarafından öngörülen şu tip işlem, mamul, alet edevat verilmeğe başlanmış mıdır?
- Evetse, bunlardan kaç, kendisini yargılamaya yeterlidir?
- Hayırsa, neden? Bundan sonraki devreye ait bilgilerin öğrenilmemiş olmasından mı yoksa, iş tevziinde yeralmış bir gecikme yüzünden mi? Bu halde, çözüm yolu nedir?

Eğitim programı, uyma devresini kapsar. Bu süre içinde şu iki durumla karşılaşılabılır:

- Yapılacak işin-tümü, acemiye işyerine vardığı anda verilir. Ve o zaman, takdir devresiyle uyarlık devresi birbirine karıştırılır. İkişil bir olur.
- Eğitim programının, görevlerin verilmesinde aralama yapılarak safhalara ayrılmasını oldurabilecek derecede zengin bir eğitim sözkonusudur. O zaman, takdir süresi, uyarlık süresinden daha kısa devrelere ayrılabilir. Takdirin safhalarda cezası, ücretin artmasında kendini hissettirir.

Bu şekilde tanımlanan devre, aynı kriterlere dayanarak, muntazaman gözden geçirilebilmek üzere muhafaza edilir. Kriterler erişilmiş durumun gelişmesini takdire yararlar. Bu

devamlı olarak yapılmalıdır. Çünkü, tabii olarak, görevlerle kişiler devamlı gelişim halindedirler. Ve dolayısıyla, katı bir gelişme seviyesine varmış olmak, sözkonusu değildir.

Özetle denebilir ki, uyarılığın takdiri, aşağıdaki *imkânların* harekete geçirileceklerini peşinen kabul eder:

- Yargı kriterlerini tanımlayan analitik uyarılık fişleri (Tablo 8'de bir örneği bulunmaktadır).
- Eğitim programları, gerekli oldukları takdirde, sorumlular tarafından bu kriterlerle uygun olarak uygulanırlar.
- Devresel olarak uyarılık devrelerine uygunluk halinde takdir.

b) SONUÇLARIN TAKDİRİ :

İşyeri sahibi çalışmasından alınan sonuçların takdiri, sözkonusudur. Bu arada, işe ne dereceye kadar uyumuş olduğu da takdir edilmelidir. Sorumluluğunu gerektiren işlere hâkimiyeti takdir edilir. Bundan şu anlam çıkar:

- *Yargı kriterleri*, işyeri sahibinin işyeri etüdünde belirtilmiş oldukları şekildeki sorumluluklardır. *Kalitesi iyi* olan üretim, ekonomik olarak, doğru olarak (*dürüst*) ve *tamamen işyeri sahibine bağlı* olursa, bu ölçümün, yukarıdaki kriterlerin tümünü içine aldığı ve otomatik olarak, bir barem veya formülün uygulanması yoluyla, elde edilen sonuçlara bağlı cezanın veya teşviğin de uygulanmasına yarayabileceği kabul edilir. Bu demektir ki, sonuçların takdiri, bir bölüm önce işlenmiş olan randıman primi sistemlerinin iyi işlemelerine uygun şartların bulunmaması halinde, bunların yerine geçmektedir. Bu durumda, sonuçların takdiri, sadece, ücretinin sorumluluğunu yargılamağa yarayan görüşlerin bir sentezi olabilir. Bu yargılar, daha kolay olarak, "norm" veya "hedef" halini almış, önceden alınan kararlara, saptanan verilere kıyasla yerelirlar. Baremlerin olduğu yerlerde (birinci durum), bareme dahil edilen hedefler, yani normlar; ikinci durumda anlatılmalı, mümkünse rakamla ifade edilmeli ve böylece sorumluluk esasına dayanarak, tam yargı kriterlerini meydana getirmelidirler.
- İzlenen olaylar, sadece çalışmanın dolaysız sonuçlarıdır. Nitel olduğu kadar nicel olarak da takdir edilirlar. İzlenmeleri, hiyerarşik üstün sorumluluğudur. Daima iki had durum arasında bulunurlar:
- Uzun süreli birkaç işlemden sorumlu olanlar (örneğin bazı memurlar) için, *takdir safhası* (süresi) uzun olabilir (örneğin bir yıl). Ve yargı, alınan sonuçlarla saptanmış hedefleri karşılayacaktır. Ceza veya mükâfat, ücretin çatal olarak artmasında ya da yıllık bir ikramiyenin ödenmesiyle ifade edilecektir.
- Otomatik bir makinenin izlemcisi için, sonuçlar, devamlı bir prosesüs sırasında yerelen öngörülmeleri mümkün olmayan takintılara bağlıdır. Hiyerarşik üst, ancak "anî izleme" ile kontrol icra edebilir. O zaman takdir süresi, bu izlemelerin frekansına bağlı olacaktır. Yargı, saptanan normlara kıyasla sentez yapacaktır. Bu durumda, ceza veya mükâfat, çok acilen araya girmeli ve kesin karakter taşımalıdır. En uygun şekli —şekli ve önemi itibarıyla randıman primlerine çok benzeyen — önceki bölümde anlatılanlar niteliğinde, değişikken bir primdir. Dolayısıyla, özetle denebilir ki, sonuçların takdiri, şu vasıtaların harekete geçirilmesini gerektirir:

- Sorumluluklara bağlı normlar ve hedefler.
- Sonuçların kaydına yarayan sistemler; devamlı veya anî izlemin hallerinde kullanılacak nitelikte.
- Baremler, ceza veya mükâfatın saptanmasına yararlı formül veya sentez şemaları.

c) KABİLİYETLERİN TAKDİRİ :

Burada söz konusu olan, bir kişinin potansiyel (gizli) kabiliyetlerini (kapasitesini) tak-

dir edebilmektedir. Ki bunlar, normal olarak işine yararlı olmayabilirler. Takdir-sonuçlarının kullanılır olabilmeleri için, bunların, *teşebbüsün geleceğindeki ihtiyaçları fonksiyonu itibariyle sıranabilmeleri gereklidir*. Mukabil yargı kriterlerini, dolayısıyla, bu ihtiyaçlar teşkil etmelidir. Bunlar genellikle, çok değişken, çok hareketli olmaktadır ve dolayısıyla tam olarak sayılandırılmaları çabası, her seviyede, her işi ve her servisi kapsayacak şekilde yapılacaktır, zor ve hatta hayalî görünür. Bu kriterlerin kullanılır olmaları için, aşağıdakilere ağırlık verilecektir:

- *Orta vadeli muhtemel ihtiyaçlar*. Bunun için, terfi silsileleri günü gününe tazelenmeli, böylece, belirli bir görevden itibaren, normal olarak erişilebilecek olan görevler belirtilmelidir. Böylece, örneğin bir atölyede, hamalın, uzman işçi görevine erişmesi, ihtimaller dahilinde olabilir. Oysa, aynı adamın bir yabancı dil bilmesi, teşebbüs için orta vadeli olarak bir önem taşımaz.
- *Yeni kapasite ihtiyaçlarının önemi*. Bu, terfi kademelerinin görev kapsamlarında hissedilir bir kopma oldurmaları anlamına gelir. Özellikle, aşağıdakiler arasında ayırım yapılır:
 - Eğitim sahasındaki önemli ihtiyaçlar (Örneğin uzman işçi kademesinden profesyonel işçi kademesine terfi edebilmeğe gerekli eğitim veya memur görevinden programlayıcı görevine geçişi sağlayacak eğitim gerekleri.)

Bu anlamda, iki tipten kapasite ayırılabilir:

Hazır kazanılmış kapasite ilgili eğitimle ortaya çıkacak insancıl kapasite. Bu iki ihtiyaç arasında seçme, teşebbüsün işe alma ve eğitimle ilgili politikasının saptanması sırasında yapılır. Ve kullanılması kararlaştırılan terfi silsileleriyle dile gelir.

— Yeni insancıl kapasitelere olan ihtiyacın önemi. Örneğin, kumanda etme kolaylığı, ustabaşılığın yolunu açar, temaslarda kolaylık, gelecekteki satıcının temelinde yatar vs.

Böylece kriterler daima, her görev veya görev kategorisi için, (yani silsileye göre aynı terfi imkânlarından faydalananların tümü) kaydı gereken veya takdiri gerekecek olan, uzmanlık kapasiteleri ve insancıl kapasiteler halinde tasnif edilen, kullanılacak olan ana kapasiteler listesine bağlanır. Ondan sonra, her kapasite için, izlenmesi, gözlenmesi gereken verilerle gerçeklerin tanımlanması yapılır. Aynı şekilde, mukabil yargının da ne olması gerektiği tanımlanarak saptanır. Bunlar sabit olmaları veya yavaş gelişmeleriyle belirlenirler, dolayısıyla, uzun bir takdir süresinin uygulanması gerekli olur (çoğu kez, yıllık).

Böylece, muntazam fakat araları açık zaman süreleriyle, personelin her mensubu ile ilgili olarak, aşağıdakiler kaydedilir:

- Aşılan zaman süresi içinde muhtemelen meydana gelmiş olan görev değişiklikleri ve bunların yardımıyla, izlenmesi gereken kapasitelerin ve gözlenmesi gerekecek yeni kapasiteler listesinin kurulması.
- Değişiklik halinde, kapasitelerin, geçmiş süre içinde farkına varılan gelişimi fonksiyonu olarak, yargılanmalarını aşağıdakilere benzer sorular sorarak, ortaya koymak:
 - İlgili, bizi ilgilendiren sahalarda bilgi edinmiş midir?
 - Kazanmış bulunmakta olduğu bilgileri muhafaza etmeğe (sürdürmeğe) çabalamakta mıdır? (Örneğin, el kolaylığının, hareketteki ayarın kaybı)
 - İnsancıl kabiliyetlerinin takdiri, — örneğin, kumanda kabiliyetiyle ilgili olarak, değişmeli midir? Evetse ne yüzden?

Kabiliyetin takdiri demek, aşağıdaki *imkânların* harekete geçirilmelerini gerektirir;

- Terfi silsileleri, basit mukabil kapasite listeleri ve bunlarla birlikte, bunlara ait takdri skalaları.
- Aşağıdakileri olduran personel işleri,

- Günlük ayarlamının devresel olarak yapılması.
- İşyerinde münhal olması halinde, en iyi terfi durumunun takdir edilebilmesini sağlayacak nitelikte ve kolay erişilir olması.

Esasında, bu terfi, kabiliyetin takdirine en iyi ve uygun teşvik veya ceza unsurunu teşkil edecektir. Bu yönden, bu, kitabımızın konusu olan bedellendirme sistemleri dışında kalır. Ancak, burada hedefleriyle ilkelerini hatırlatmak lüzumluymuştu. Çünkü bunlar, çoğu kez, sonuçların takdiri veya uyarlık derecesinin takdiriyle karıştırılırlar. Bir daha söylemekten çekinmeliyim ki, bunları açıkça ayırtlamak ve bedellendirme döngüleri dışında organize etmekle, onu kullananların, bu sahada en çok görülen hataları yapmaları önlenir. Ve işte, sonuçların takdiriyle, uyarlığın takdirinin, bu organizasyon içinden sıyrılmaları ve kapasiteleri takdire yarayan görüşlerden arınmalarıyla, bunların etkin olmaları beklenebilir. Bu şekilde, özellikle, kişisel zam zamanı çatmca, personel şefiyle, servis şeflerinin konuyu tartışmaları sırasında, konuşmaların yabancılaşmamaları sağlanır; açıklık ve denge muhafaza ettirilir. Ve bu sayede anlaşılır ki, "işin sevgi tarafı" esasında, kişisel zamlar baramini teşkil eder.

Tersine, salt bedellendirmeden öteye, kişisel liyakatın takdiri, personelde, terfi ile meslek hayatlarına yön verme bakımından çok kullanışlı bir kılavuz niteliğindedir. Özellikle, teşebbüslerin, kıymetli elemanları ellerinde bulundurmalarının önemli olduğu zamanımız devresinde, bu görüşün de kıymeti vardır. Bir kişinin uzmanlık derecesini ve ona dayanarak, teşebbüste değişik bir işyerinin hâkim olma kabiliyetlerini doğru olarak takdir etmeyi başarmak; gerekli tamamlayıcı eğitim eylemlerinin saptanabilmesi ve öngörülebilmesini ve böylece ilgiliyle, ilginç bir meslek hayatı seyrini arzedeilmeyi öngördürülebilmesini sağlar.

Tablo 8
Analitik uyarlık fişi

Servis :		Herhangi bir seviyenin tahsisi, aşağıda sözügeçen tüm işlemlerin, arka arkaya, bu seviyede, şu şartlar altında yapılabilmesine bağlıdır;
Atölye :		
Sektör :		
GÖREV :	Frezeci (2'nci seviye)	— işçi tek başına çalışır ve en uygun işlem tarzını seçer. — elde edilen sonucun kalitesi tatmin edicidir.
TARİH	ANALİZ No.	— Her ameliye, teşebbüsün gerçek bir gereğini karşılamaktadır. Bu ameliyelere tahsis edilmiş zaman veya bunların sayıları dikkate alınacaktır. (*)
NORMAL SEVİYE	(*) İLK ÜST KADEME (*)	İKİNCİ ÜST KADEME (*)

- Gerekli nazarı bilgiler;
- Aynı nazarı bilgiler
- Aynı nazarı bilgiler
- Frezecilikle ilgili nazarı bilgilerin hepsi
- Resim (Basit toplu planlar)

BÖLÜM 10.

BEDELLENDİRMENİN BİR REFORMU NASIL GÜDÖLÖR

İş bedellendirmesinin ortaya koyduğu sorunlardan en önemlilerine değindikten ve bazı mümkün cevabı da sunmuş bulunduktan sonra, biz burada, bunların pratik sonuçlarına bakmak zorundayız. Teşebbüs ücretlerini tahsis etme şeklini değiştirme ihtiyacı belirlediğinde, bu reform, nasıl yürütülecektir? Garantili başarı sağlama formülleri var mıdır? Veya mutlak surette uyulması gereken kurallar var mıdır? Genel olanları yokolmakla birlikte, biz burada, en esaslılarını hatırlatmakla yetinecek, personelin reforma iştirak etmesinin zorunluluğu üzerinde ısrarla duracağız. Ondan sonra, bu reformun ana safhalarını kısaca belirteceğiz.

1. Bir reformun ilkeleri :

Esasında bilinmesi gereken, hangi noktadan işe koyulduğu, nereye varmak istendiğidir.

a) BEDELLEMENİN HALDEKİ DURUMUNU BİLMEK :

Gerçekten, eldeki, haldeki şartların nice oldukları bilinmelidir. Bu, teşebbüste ücretlerin hepsinin ne şekilde hesaplanarak dağıtıldıklarının bilinmesi anlamına gelir. Daha ayrıntılı olarak, her personel kategorisi ile ilgili olarak şunlar bilinmelidir:

- Bedellemenin unsurları nelerdir ?
- Bunlardan her biri nasıl hesaplanır? Esasları nelerdir? Devresellik durumu nasıldır?
- Bu unsurlardan her birinin tahsisi kimin sorumluluğundadır? Bu tahsis hangi esaslara dayanır? Bu unsurlar, hangi devresellikle revizyondan geçmekte ve yenilenmektedirler? Bu revizyon sırasında gelişme, ne şekilde dikkate alınmaktadır?

Oysa, aynı zamanda, bu işleyişten ele hangi sonuçların geçtiğinin de bilineceği anlamına gelir.

Temel ücretle ilgili olarak gördük ki, rolü, personel için, dürüst olarak, görevler hiyerarşisini ifade etmektir. Neticenin erişilip erişilmediğini bilmek için, devamlı olarak, her birinin yeterliğinin iyi bir takdirini elde bulundurmak gerekir. Oysa bu, nadiren mümkündür. Tam bir iş yeterlik metodunu harekete geçirmeksizin bir teşhis koyma olanaklarının elde bulunması, sevindiricidir.

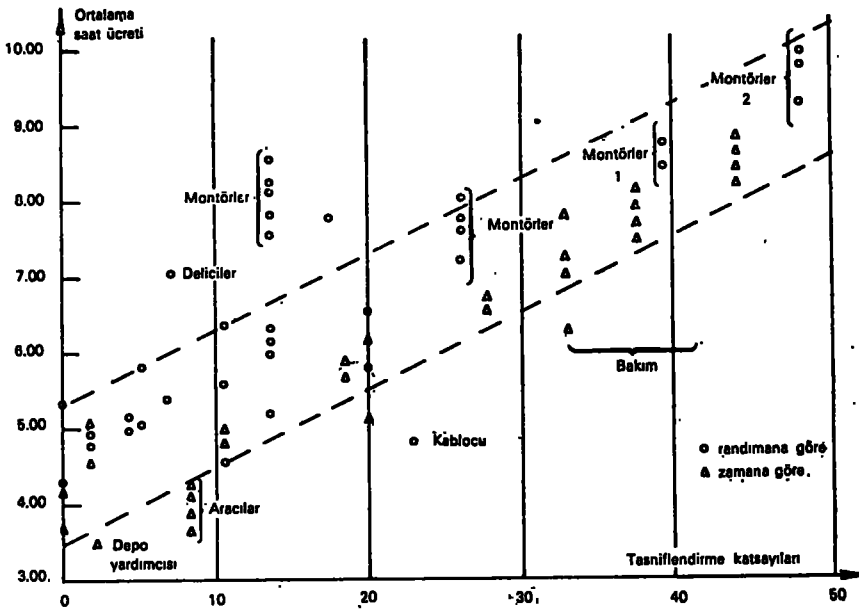
Bölüm 6'da görmüştük ki, böyle bir metodun seçimi, yaygın etüdler gerektirir ve uygulanması da, devamlı ve sıkı bir çalışmayı icabettirir. Buna mukabil, bir yeterlik uzmanı, aksine,

birkaç hafta içinde, çeşitli sanayi dallarındaki çalışmalardan haberdar olduğu için, birkaç hafta içinde, teşebbüsteki ana görevlerin esasları itibarıyla tasniflenmesini yapabilir ve ana sorumluları, kendi bilgilerine kıyasla durumu kavramış olduğundan ikna edebilir. Bunun için, her biriyle konuşmalar yapacak, bu konuşmalar sırasında, her görev hakkındaki takdirlerini daha açıkça ifade etmelerini olduracak, kazanmış olacağı, sözünü etmiş olduğumuz esasları kılavuz olarak kullanacaktır. Gerekli olduğu her kez, bürolara veya atölyelere gidecek, şüphe konusu olabilecek, durumları yerlerinde kontrol ederek açıklığa kavuşturacaktır. Ana sorumluları biraraya getirerek görüşlerini karşılaştırmalarını zorlayacaktır. Ve nihayet bu şekilde kurmuş olacağı, haldeki ücret seviyeleri tasniflerini yaklaştıracaktır. Tablo 9'da benzer bir analizin sonucu olan grafik görülmektedir.

Bu denli bir grafiğin olumlu tarafı şudur ki, kaba taslak ve takribî şekilde dahi olsa, halde, temel ücretlerde görülen orantılı nizam veya nizamsızlığı dile getirir. Anormal durumda olan sektörleri ya da özel olarak imtiyazlı olan personel sektörlerini belirtmeğe yarar. Özel olarak, değişik sektörler arasındaki ayrımları rakamla ifade ve tatmin edici bir hiyerarşinin yeniden yerleştirilmesine gerekli düzeltmeleri belirtme olanaklarını sağlar. Fakat bu, yeterli amelîyesinin kendisi yerine geçemez. Çünkü, elde edilen tasniflemeyi ne tamamıyla gereksindirecek durumdadır, ne de bu tasnife dayanarak personelin ona intibakını sağlayabilir.

— Çalışma şartlarıyla ilgili olarak, buna benzer bir işlem, çeşitli görevlerin zorluk derecelerine uyarlıklarını saptamak için yapılabilir.

Tablo 9
Bir bölümde ücret durumu gösteren grafik



— Randıman primleri ve takdir primleriyle ilgili olarak, ölçülmesi gereken, ne dereceye kadar etkin olduklarıdır. Bölüm 3 ve 9'da görmüştük ki, bunlar, üç ayrı görüşle takdir edilebilir: Produktiviteyle primler arasındaki bağ, personelin idareyi ihbarı ve per-

sonelin kendisini güdüleme. İlk iki görüş, prim veya takdir sisteminin haldeki işleyişini ele alan bir kritik etüd konusu olmalıdırlar ve bunda, prim veya takdir sistemlerinin etkileri ve onlardan alınan sonuçlar, tutulmuş olan veya erişilmesi istenen hedeflerle kıyaslanacaktır. Üçüncü görüş, uygulaması en zor olanıdır, çünkü sözkonusu olan, personelin tutumudur. Bazı nesnel unsurlar, ilginç bilgiler vereceklerdir; çatışmaların sıklığı itirazların frekansı, primlerdeki değişkenliğin önemi vs. gibi.

Fakat birçok durumda, sadece dolaysız bir psikososyal soruşturma, personel nezdinde bir uzman tarafından yapıldığı takdirde, idareye, personel güdülemesinin ne yönde olduğunu gösteren yeteri kadarıyla gereksinmeli bir takdir olacak ve bedellendirmonin mukabili olan unsurların etkinliğini gösterebilecektir.

b) SİSTEMİN YAKIN GEÇMİŞİNDE NE ŞEKİLDE GELİŞMİŞ OLDUĞUNU BİLMEK :

İşe başlandığı zamanki durumun bilinmesi yeterli değildir. Geriye bakarak, nereden gelinmiş olduğunu bilmek faydalıdır. Gerçekten, bedellendirme babında, geçmişin önemi vardır. Ücretlilerin yeni teklifler karşısındaki tutumları, yaygın olarak, bu gibi ameliyelerin geçmişteki başarı veya başarısızlıklarına bağlı olacaktır. Bu yüzden, aynı daldan, aynı faaliyeti icra eden iki teşebbüs, ellerindeki imkânlar ve bünyeleri de birbirlerine çok yakın dahi olsa, aynı tipten reforma girişemeyeceklerdir. Komşunun yapmış olduğunu taklitle başarıya ulaşmak herkesin istediği olabilir. Oysa, esinlenmeye diyecek olamayacaksa da, ölçüye uyma, ısmarlamaya uyma zorunluğu gözden kaçırılmamalıdır.

Yakın geçmişteki gelişmeye göz atmak, yeterince uyarlı ve dakik istatistiklerin elde bulundurulması anlamına gelir. Fakat çok daha önemli olanı, başlıca sorumlular nezdinde yapılacak anket olacaktır. Bu sayede olayların kronolojisi bilinecek ve bu geçmiş olaylar hakkındaki çeşitli görüşler toplanabilecek, bunda, herkesin yorumu etkili olacaktır.

c) HEDEFLERİN SAPTANMASI :

Ameliyenin hedeflerini açıkça saptamak, kaçınılmaz zorunluktur. Çeşitli hedeflerin saptanması akla gelebilir: Faaliyetin güdülenmesi, bozuk bir hiyerarşinin yeniden yörengeye oturtulması, el işlerindeki etkinliğin kontrol edilmesi, takım işbirlik havasının ıslahı, sosyal havanın ıslahı... Dolayısıyla, bunları teşebbüsün ihtiyaçlarına göre hiyerarşilendirmek sözkonusudur. Çünkü, bunların hepsi erişilebilirse de, hepsinde maksimum seviyeye çıkmağa imkân yoktur. Özellikle, çok güdüleyici prim ile iş yeterliğine göre ücret hiyerarşilendirmesinin yanyana yaşayabilmeleri enderdir ve bu, uzun ömürlü olmaz. Bu sahada dahi, idare etmek, gerekeni seçmek anlamına gelmektedir.

Seçim, sözünü etmiş olduğumuz bu analiz sırasında toplanan bilgilere bağlı kalacak, o verilerin etkisinde olacaktır. Aynı zamanda, sosyal baskı seçmeyi aynı şekilde etkileyecektir. Ancak, reformun alacağı yön; baş sorumlularla birlikte kararlaştırılmalıdır. Hedeflerin saptanmasında faal olarak çalışmış olmaları uygulamada başarılı olmanın anahattır. Ve biz şimdi burada, bunun etüdünü yapacağız.

2. Personelin İştiraki (katkısı) :

Premsipler seviyesinde, iki aşırı durum vardır :

- Hiyerarşi, ataerkil bir imtiyazdır ve sadece patronlara açıktır. Ve dolayısıyla, ücret alanlarını tahsise yarayan prensiplerin bildirilmesi, sözkonusu değildir.
- Her şey eşit ve dengeli bir uygulamayla yapılmalıdır, yani herkese açık olmalıdır (paritaire). Olayları saptamaya yarayan anketler, metodların tartışılması ve kurulması, hedeflerin saptanması, uygulama şekilleri.

Bu iki aşırı durum arasında, çok sayıda durum dizilir. Bunlar, daha geniş bir bilgiyi iletmek, bir kontrolün yapılmasına izin vermek, çok veya az yaygın bir antlaşma zemini aramak gibi uzlaşmalardır.

Personelin araya karışması, bir ortaklaşa çalışma şeklini almalı midir? Bir metodun kurulması nesnel işyerlerinin yeterliklerinin saptanması, ortak çalışmayla kabili midir? Bu soruya mutlak ve genel olarak cevap verilemez. Herşey, eldeki unsurlara bağlıdır. Ancak, teşebbüsün sosyal havasına bağlı özel durum dışında, ücretlilerin az olması ve bir tek sendika bulunması durumları haricinde, biz, ortaklık formülünün genel olarak uygulanabileceği kanaatinde değiliz.

İşçi temsilcilerinin etüde katılmaları hakkında genel kurullar vazedilemezse de, buna mukabil, sorumlu kadroların katılması, kaçınılmaz bir zorunluktur. Teşebbüste, kurulu ve bir uzman tarafından yönetilmekte olan bir personel servisinin bulunmasıyla daha da gerekli bir durum arzeder. Gerçekten çoğu kez, reformlar, etüdün yapılmasına müsait nisbi bir gizlilik içinde sürdürülürler. Ve olup bitenlerden haber, sorumlulara, herkesten ve hatta personelin kendisinden dahi sonra gelir.

Oysa sorumluların katılması, dolaysız olarak, bir önceki paragrafta sözü geçmiş olan etüdlere yapılmasının sonucu olmalıdır. Çünkü esasında, haldeki sistemin işleyişi ve haldeki durumu oldurmuş yakın geçmişteki gelecekle ilgili, başlıca belirleyici bilgileri, onlar temin edeceklerdir. Gerçek ve olaylar hakkında onlara danışmak, görmüştük ki, haldeki durumun zayıf tarafları ve kusurları hakkındaki görüşlerini kaydetme vesilesini yaratır. Gelecekle ilgili irade görüşü teklif ve tavsiyeleri aynı şekilde saptanabilir. Bu görüşlerin karşılaştırılmaları, iyi idare edilen toplantılar sırasında tartışılmaları, ortak olarak alınacak önemli kararların güçlenmelerine esas teşkil edebilir ve böylece idare tarafından tepeden inme olarak kabul ettirilecek bir reformdan daha etkili olma ve daha güdüleyici olma olanaklarını sağlar.

Oysa çoğu kez, bu katkının, güçle istenmesi, hatta zorlanması gerekecektir. Çünkü birçok kadro, özellikle teknik kadrolar, gittikçe çapaştıkları ve başkalarının uzmanlıkları oldukları bahanesiyle, ücret sorunlarıyla ilgilenmeme eğilimini gösterirler.

Dolayısıyla, belirli bir ataleti yenmek, bazı kişileri silmek gerekecektir. Fakat bu mutlak şarttır.

3. Reformun safhaları :

Etüd gruplarının meydana getirilmesi ilk safhadır. Teşebbüs şefinin, reform hareketine girişme kararından hemen sonra gelir. Personel şefinin etrafına toplanacak olan bu grup, metodlar sorumlusunu, servis şeflerini, icabında dıştan gelme bir müşaviri içine alır.

Grup işe, dikkatle rakamlanmış ve teşebbüsün yakın geçmişine bağlanmış bir durum analiziyle başlar. Durumun iyice bilinmesine gerekli anketleri takdir eder. Ve birinci paragrafta sözünü etmiş bulunduğumuz imkânları bu işte kullanır. Aynı zamanda bu anketlerin önem derecesini saptar, işe karışmaları gereken uzmanları seçer, vakfedilecek zaman süresini kararlaştırır, ilgili atölye veya servisleri seçer, mahalli sorumluların seçimini yapar. Ondan sonra işin seyirini kontrol eder, elde edilen sonuçların kalitesine bakar, icabında ek bilgi teminini ister, sonuçlar tümünü merkezileştirerek şekillendirir. Bu tüm, bir birinci raporun konusu olur, rapor haldeki durumun bilançosunu yapar, müesseselerin çalışma şekillerini yansıtır, etkinliği ve sonucu olan hava ve gidişi yargılar.

Ondan sonra, başta saptanmış olan hedefler, bu analizin ışığı altında yeni baştan gözden geçirilirler ve öylesine hiyerarşilendirilirler ki, zıtlasma halinde daima, ikisinin paralel olarak takibine imkân sağlanır.

Üçüncü safhada, uygulanması sözkonusu olan sistemin şekli ve kemmi karakteristiklerini saptayan proje kurulur. Bedellendirme idaresi işleyiş esasları, kontrol imkân ve şekillere uygulama takvimi ve amelîyenin bilançosu saptanır.

Burada gene önceki bölümlerde vazedilmiş temel kuralların gözönünde bulundurulmaları şarttır: *Basitlik, doğruluk (dürüstlük) ve anlayışta kolaylık.*

Bu şekilde meydana gelen tüm, ilk kez sadece bir ön proje niteliğindedir. Grubun bazı üyelerince temize çekilecek, ilk başta idareye sunulacak, sonra, birbiri ardından yapılacak toplantılar sırasında, sorumlu kadroların hepsine gösterilecektir. Bu toplantılar, grubun tutmuş olduğu hedefleri tartışma, açıklama ve ayarlama vesilesidirler. Böylece, hedefler, sorumlular tümünün ortak malı olurlar. Gene bu toplantılar, aynı zamanda, seçilmiş yönemelere yapılabilecek tüm itirazların arz edilmesine vesile olurlar. Bu itirazlar, ön projede değişiklik yapılmasını gerektirebilirler.

Proje kabul edildikten sonra, personele arz edilmelidir. Bu dördüncü safhadır. Çoğu kez, bu açıklamadan sonra, teşebbüsün belirli bir sektöründe bir pilot uygulama yapmak yararlı olur. Bu sayede sistem daha iyi anlaşılır ve numuneye getirilmesi gereken yeniliklerle değişiklikler, daha açık olarak belirebileceklerdir. Bunlardan bazıları belki de, personel temsilcileri tarafından teklif edilebilecek ve böylece gayet iyi bir psikolojik koz teşkil edeceklerdir.

Ondan sonra, reformun yaygınlaştırılmasına geçilecektir. Bu yaygınlaştırma tedricî olmalıdır. Anı bir yayılım, baskın niteliğini kazanır, alınacak sonuçların bu gibi hallerde iyi olmasına ender rastlanır ve aniden uygulama, dengeli bir bilanço ile telif edilemez. İlerleme, — yayılma temposu — genellikle, işlerin takdir ve ölçümlerine gerekli metod etüdlerinin ilerleme temposunca belirlenecektir.

İşte, bir bedelleme reformu, belirli bir devamı ve sebatı gerektiren bir çalışmadır. Bu demek değildir ki, yılan hikâyesine dönmesi normaldir. İşe koyulmadan saptanması gerekli hedeflerden biri, yerleştirmenin ne zaman sona ereceğidir ve bu hedef de, diğerleri gibi, erişilmedir.

Seçme ve kurgu tamamlandıktan sonra, işleyişe dikkat şarttır. Gelişmelerin, kendilerini kabul ettirecek durumlara gelmelerine müsaade etmeden öngörülmeleri ve uygun tedbirlerin alınması lâzımdır. İyi bilinen bir sistem, zaman aşımına uğrar. Daha başında, "es-neme paylarının" (genişleme fugalının) hazırlanması, basiretli bir harekettir. Aksi halde, az zaman içinde, kabuğun dar geldiği görülür. Meyve gelişmiş, şişmiş olur.

Canhıraş revizyonlar, anı müdahaleler, daima sancılı olurlar ve çoğu kez, silinmez izler bırakırlar. Bir sağlık planına göre yaşamak, aile doktoruna arada bir görünmek ve tedavi etmektense, korumak, çok daha iyidir.

S O N U Ç

Bedellendirme ve personelin öngörüsöl idaresi

İnsanla teşebbüs arasındaki ilişkilerin candireği ve teşebbüsün ana problemi olan bedellendirme, personeli teşebbüs bünyesine haketme ve yerleştirme sorununa çok önemli bir katkıda bulunabilir ve yeni bir havanın esmesine sebep olabilir. Bir iş idaresi unsuru olabilir. Fakat hiç bir durumda, mucizeler yaratmaz ve kadroları sorumluluklarından kurtaramaz.

Biz burada göstermeğe çalıştık ki, en iyi sonuçların elde edilmesi, bu unsurlardan her birinin kendi fonksiyonunu ifa edebilmesi, tabii görevini yerine getirebilmesi için gereken şeylerin yapılmasına bağlıdır. Temel ücretin, doğru ve dürüst olarak, esasında, görev yeterlikleri hiyerarşisini dile getirmesi gereklidir. Tazminatlar, mümkün olan en iyi şekilde, rahatsızlıklara ve çekilen zahmete karşılık vermelidirler. Randıman primleri veya takdir primleri, çoğunluklarıyla, hâkim şartlara cevap vermeli ve onlar da bir idare aleti olarak, personel arasında, etkinliklerinin en iyi garantisini olan güdülemeler ve işbirliği havası yaratmalıdır.

Eninde sonunda şunu zikretmek lâzımdır ki, bedellendirmenin rolü unsurlarından her birine tahsis edilebilecek dakik görevlerin fevkine gitmektedir. Gerçekte ve doğru olarak, gittikçe büyüyen oranda, personel sahasında harekete geçirilmiş eylemlerin hepsinden alınan sonuçların en iyi ekonomik sentezini ve en iyi ölçüğünü, tümel ücretler kitesinin oldurmakta olduğu görüşü geçerlik kazanmakta ve yerleşmektedir. Bu ücretler kitesinin gelişimini doğru ve dakik olarak izlemektedir ki ancak, bu sahada alınan kararların mali sonuç ve (yankıları) etkileri kavranabilmektedir. Gerçekten, çoktan bilinmektedir ki, bu gelişme, sadece, ücretin, kişisel veya tümel zamlarından ibaret değildir. Sağlanan sosyal avantajlar (yararlar), ciro, iş süresi, randıman primlerine bağlanan prodüktivitedeki ilerleme, — yani islah — bir takdir sisteminin yerleştirilmesi, bu gelişmeyi aynı güçle etkileyen unsurlardır.

Ancak, birçok halde, personel şefi, bu gelişimin sadece farkına varır. Ücret bünyeleri öylesine karışık, primler çeşitli, aynı iş gereklilerini bedellendirme tarzları çeşitlidir ki, bu gerçeğin farkına varılmasıyla tanınması arasında öylesine bir açık vardır ki, kendisi, ancak ender hallerde ve büyük zorluklarla, eylemlerinin mali yansımalarını öngörebilmek durumundadır. Ve dolayısıyla, gerçek ekonomik kararlar alması, yani gerçek anlamıyla bir öngörüsöl iş idaresini götürmesi, aynı oranda güç olmaktadır.

Esasen bilinmektedir ki, öngörüs el iş idaresi prensipleri (ilkeleri) birbiri ardından gelen beş safha halinde uygulanırlar :

- Şimdiki durum bilançosunun çıkartılması,
- Haldeki durumun normal gelişimine müsaade edildiği takdirde erişilecek muhtemel geleceğin saptanması.
- Erişilmesi istenen geleceğin karakteristikleri olan hedeflerin seçilmesi,
- Bir stratejinin seçilmesi; yani muhtemel gelecekten, erişilmesi istenen hedeflere geçişi sağlamak için harekete geçirilmesi gereken imkân ve eylemlerin seçilmesi,
- Bu stratejinin devresel olarak kontrol edilmesi ve bu sayede, tutulmuş olan hedeflerin erişilmesi ihtimallerini azamiye çıkartmak niyetiyle, her gerektiği seferde, gerekli düzeltmelerin yapılabilmesinin sağlanması.

Bu seyir, Bölüm 10'da anlatmış olduğumuz, bir bedellendirme reformunu yürüncesine oturtmadaki seyre çok yakındır. Oysa, bu denli bir prosesüs (istitale) teşebbüs içinde fevkalâde bir durumun bulunmasına karşılık teşkil eder. Ve bu durum, kendileri de fevkalâde olan imkân ve çarelerin harekete geçirilmelerini gerektirir: Geçici bir komisyonun teşkili, şimdiki durumun özel olarak analizi, proje hakkında tartışma yapabilmek için özel toplantılar gibi. Reform bitirilip de, yeni sistemi gereğince yürütmek sözkonusu olduğunda, prensip itibariyle, aynı öngörüs el idare şemasının kullanılmağa devamına engel yoktur. Ancak, yerleştirilmiş olan yeni sistem, ücretler kitlesinin devamlı analizini yapmağa yararlı açıklığı sağlamalıdır. Şart, budur. O zaman, öngörüler, dört esasa dayanabilirler:

- *Personel bünyesinin bilinmesi* : İşe alma, ayrılma, terfi, terfi vs. Personel şefi, genellikle, sahasının bu kısmını daha iyi bilir.
- *Görevlerin ve yeterliklerinin bilinmesi* : Ve bunun, analizlerle, bir metodun uygulanması sayesinde yapılması. Bu bilgi, eğitim programları oldurur ve bir ucundan gene personel bünyesine bağlanır. Temel ücretlerde gelecek yıllar boyunca iç gelişmenin nice olması gerektiğini saptama olanaklarını yaratır (Burada sözkonusu olan, dıştan zorla kabul ettirilecek genel zamlardan müstakil bir ücret artış hareketidir).
- *Çalışma şartlarına uygun tazmin esaslarındaki gelişmenin bilinmesi* : Bu gelişme, bunların maliyetleri ve bu şartların ıslahı için sarfedilecek meblâğların fonksiyonudur.
- *Randıman primleri gelişmesinin bilinmesi* : Takdir primlerinin saptanması. Bu, harekete geçirilen sistemler ve prodüktivitedeki gelişmenin fonksiyonudur.

Görülmektedir ki, bedellendirmenin unsurları açıkça tanımlandıkları takdirde, personel şefi, bir ekonomik eylemin hangi şekil ve yönde harekete geçirilebileceğini tanımlamanın ve bunlardan dolaysız olarak hangi sonuçları elde etmeyi beklemenin yerinde olacağını saptamanın anahtarını elinde bulundurur. Personel şefi, bunları kendisi etkilemez. Çünkü, çoğu kez, bu eylemi harekete geçirmek, kadronun dolaysız sorumlularının imtiyazındadır. Fakat bu gibi bir eylemin seyirini kontrol etmek ve bunun için, bedellendirme unsurlarından her birinin gelişimini kayıtlayıp, gelişmeyi öngörülerle karşılaştırma imkânları, gene personel şefinin elinde olur. Ve biz de, bu kitap boyunca zaten, sözkonusu unsurları açıkça tanımlamanın şekil ve metodlarını anlatmağa çalıştık.

Böylece, teşebbüs içinde, ücretlerin dengelenmesi ve hiyerarşilendirilmesi, sadece daha dürüst ve adil bir bedellendirmenin saptanmasını hedef tutmazlar, personelin hoşnutluğunu temin etmekle yetinmezler. Bu bedellendirmenin bünyesini basitleştirmeğe katkıda buldukları oranda, unsurlarından her birinin fonksiyonunu daha açık ve daha dakik olarak belirttikçe, aynı zamanda, personel sahasında, bir öngörüs el ekonomik idarenin yerleşmesine katkıda bulunurlar.

**İŞ İDARESİ, REKLÂMCILIK, PAZARLAMA KONULARINDA
BUGÜNE KADAR YAYINLANAN ESERLER :**

No.	Eserin Adı	Yazarı	Çeviren	Yayın Tarihi
1	Çalışmanın İlimi Organizasyonu ve İŞ İDARESİ	Roland Caude	Süheyl Gürbaşıkan	Mart 1971
2	"S.Y.R." Satış Yerinde Reklâm	Maurice Cohen	Süheyl Gürbaşıkan	Nisan 1971
3	Satıştan Sonra Servis	J. Ziller	Taner Çelensü	Mayıs 1971
4	Piyasa İncelemeleri	Y. Fournis	Taner Çelensü	Haziran 1971
5	Endüstri ve Marketing	Nihat Güvenal	—	Temmuz 1971
6	Yöneticileri Yetiştirme Metodları	G. Berger	Süheyl Gürbaşıkan	Ağustos 1971
7	Reklâm ve Rekabet	Jules Backman	Gürsan F. Şeyhun	Eylül 1971
8	Pazarlama Psikolojisi	Robert Toubeau	Süheyl Gürbaşıkan	Ekim 1971
9	Yeni Mâmûl Tanıtımı	R. Leduc	Taner Çelensü	Kasım 1971
10	İşyerinde Yönetimin Denetlenmesi	M. R. Williams	Gürsan F. Şeyhun	Aralık 1971
11	Üretim Plânlaması	P. H. Lowe	Ayşenur Ökten	Ocak 1972

12	Kâr İçin Pazarlama	L. Hardy	Süheyl Gürbaşkan	şubat 1972
13	Otomatikleşme Çağı	Leon Bagrit	Ayseli Usluata	Mart 1972
14	İşletme ve Yönetim	Philippe de Wott	Süheyl Gürbaşkan	Nisan 1972
15	Uzun Vâdeli Öngörü ve Strateji	Christophe Dupont	Süheyl Gürbaşkan	Mayıs 1972
16	Organizasyonların Gelişmesi	Pierre Morin	Süheyl Gürbaşkan	Haziran 1972
17	Satış Promosyonu Politikası	Maurice Cohen	Süheyl Gürbaşkan	Temmuz 1972
18	Elektronik Bilgi - İşlem	Peter C. Sanderson	Ayseli Usluata	Ağustos 1972
19	Satınalma ve İkmal Stratejisi	J. Danty - Lafrance	Süheyl Gürbaşkan	Eylül 1972
20	Halka Münasebetler	C. Lougovoy	Süheyl Gürbaşkan	Ekim 1972
21	İşletmelerde Organizasyon	G. Pédraglio	Süheyl Gürbaşkan	Kasım 1972
22	Plânlı Pazarlama	Ralph Glasser	Ayseli Usluata	Aralık 1972
23	Yaratıcılık Nedir	P. Bessis - H. Jaqui	Süheyl Gürbaşkan	Ocak 1973
24	İş İdaresi Denetimi	Jean Meyer	Süheyl Gürbaşkan	şubat 1973
25	Satış Görüşmeleri	Paul Lavaud	Süheyl Gürbaşkan	Mart 1973
26	Geleceğin Reklâmcılığı	D. S. Cowan - R. W. Jones	Taner Çelensü	Nisan 1973
27	Malî Bünye Analizi	Yılmaz Karakoyunlu	---	Mayıs 1973
28	Televizyonun Etkileri	Halloran - Masson	Ayseli Usluata	Haziran 1973

“Ücretlerin Saptanması ve Dengelenmesi” adlı bu eseri,
Fransız ekonomistlerinden Emile Krebs ve Pierre Fadeuilhe yazmışlar;
Av.Dr.Süheyl Gürbaşkan dilimize çevirmiştir.



Kitabın kapak ve formalar baskısı temmuz 1973 te
İSTANBUL REKLÂM ofset tesislerinde yapılmıştır.

Fiati 400