



Copyright@Author(s) - Available online at dergipark.org.tr/en/pub/igusbd. Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Ücret Yönetiminde İş Değerlemenin Yeri: Isparta İl Merkezinde Bir Alışveriş Merkezi Uygulaması*

The Place of Job Evaluation in Wage Management: A Shopping Mall Application in Isparta City Center

¹Osman Kürşat ACAR 

²Merve ERTÜRK 

*Bu çalışma 5-7 Mayıs 2023 tarihleri arasında Türkiye'nin Aksaray ilinde Aksaray Üniversitesi tarafından düzenlenen 8th International Asian Congress on Contemporary Sciences'de "Ücret Yönetiminde İş Değerlemenin Yeri: Bir Alışveriş Merkezi Uygulaması" başlıklı sözlü olarak sunulmuş ve bildiri özet kitapçığında özet olarak yer almış bildirinin genişletilmiş halidir.

¹Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Isparta, Türkiye.
✉ osmanacar@sdu.edu.tr

²YÖK 100/2000 Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta, Türkiye.
✉ d2040225029@ogr.sdu.edu.tr

Geliş/Received: 13.09.2023

Kabul/Accepted: 11.09.2024

Öz

Amaç: Bu çalışmada, Isparta ilinde faaliyet gösteren bir alışveriş merkezinde yapılan işlerin analiz edilmesi, belli faktörlere göre karşılaştırılması, işletme için önem sıralarının ortaya çıkartılması ve göreceli değerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem: Bu amaçla alışveriş merkezi yönetim kadrosunda ve alışveriş merkezi market kadrosunda yer alan işler için iş değerlendirme uygulaması gerçekleştirilmiştir. İşlerin yapısına ve sayısına göre farklı iş değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır ve çalışmada sayısal iş değerlendirme yöntemlerinden puan yöntemi kullanılmıştır.

Bulgular: Analiz sonucunda işler göreceli karşılaştırma puanlarına göre sıralanmış ve beyaz yaka işler için mağazalar genel müdürlüğü pozisyonu en yüksek puanı alırken, sekreter pozisyonu en düşük puanı almıştır. Mavi yaka işler için ise teknik birim sorumlusu pozisyonu en yüksek puanı alırken, içecek servis personeliği pozisyonu en düşük puanı almıştır.

Sonuç: Analiz sonucunda işler arasındaki göreceli karşılaştırmaya göre bazı işlerin gerektiğinden yüksek ücretlendirildiği, bazı işlerin ise gerektiğinden düşük ücretlendirildiği görülmüştür. İşlere yönelik piyasa ücret araştırmasına çıkılmış ve ücretlendirme politikası için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler

İş Değerleme, İş Analizi, Ücret, Ücret Yönetimi, Puan Yöntemi

Abstract

Aim: In this study, it was aimed to analyze the works performed in a shopping mall operating in the province of Isparta, compare them according to certain factors, reveal the order of importance for the enterprise and determine their relative value.

Method: For this purpose, a job valuation application was carried out for the jobs in the shopping center management staff and the shopping center grocery store staff. There are different job valuation methods according to the structure and number of jobs, and the score method, one of the numerical job valuation methods, was used in the study.

Results: As a result of the analysis, the jobs were sorted according to relative comparison scores, and for white collar jobs, the general manager of stores position received the highest score, while the secretary position received the lowest score. For blue collar jobs, the technical unit supervisor position received the highest score, while the beverage service personnel position received the lowest score.

Conclusion: As a result of the analysis, according to the relative comparison between jobs, it was found that some jobs are paid higher than necessary, while some jobs are Decently paid lower than necessary. A market wage research for jobs has been conducted and recommendations for the remuneration policy have been presented.

Anahtar Kelimeler

Job Evaluation, Job Analysis, Wage, Wage Management, Point Method

Giriş

İşlerin analiz edilmesi ve değerlemeye tabi tutulması örgütlerdeki ücret yapısının oluşturulmasında, yeni personel işe alımlarında, performansların değerlendirilmesinde, gerekli eğitimlerin verilmesinde ve daha pek çok alanda yarar sağlamaktadır. İş değerlendirme analizleri sayesinde bir örgütte çalışanlara yaptıkları işin karşılığı olan ücretin verilmesiyle birlikte, adaletin sağlanması ve görece önemli işlerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Türkiye’de ise iş değerlendirme uygulamasının etkinliğine bakıldığında örgütler tarafından etkin bir şekilde kullanılmadığı söylenebilmektedir. Örgütlerin ücret politikaları genel olarak şirket içerisinde belirlenmekte ve iş değerlendirme gibi objektif yöntemler göz ardı edilmektedir. Adaletli bir ücretleme içinse iş değerlemesinin önemli bir araç olduğu ifade edilmektedir.

İş değerlendirme en kısa tanımla, işlerin göreceli değerini ortaya çıkartabilmek adına analiz edilmesidir. İş değerlendirme yolunda unutulmaması gereken en önemli nokta ise işi yapan kişinin değil yapılan işlerin değerlemeye tabi tutulmasıdır. Bir örgüt için iş değerlendirme uygulamasının birçok ilkesi ve yararı bulunmaktadır. En büyük yararı da ücretlemedeki dengesizlik ve adaletsizliklerin giderilebilmesidir. Bu yararlardan faydalanabilmek için uygulanacak birçok iş değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Belli kriterlere göre söz konusu yöntemlerden birisi seçilerek değerlendirme yapılabilir. Bu çalışmanın amacı ise, iş değerlendirme kavramını açıklamak, iş değerlendirme uygulaması ile ilgili bilgiler vermek ve örnek bir iş değerlendirme uygulaması yapmaktır. Bu doğrultuda, çalışmada ilk olarak konuyla ilgili bir kavramsal çerçeveyi sunabilmek adına iş değerlendirme konusu ele alınmaktadır. İş değerlendirme kavramı açıklanmakta, iş değerlendirme sürecine ve iş değerlendirme yöntemlerine değinilmekte ve iş değerlemesinin yararları ele alınmaktadır. Daha sonra ise bir alışveriş merkezinin yönetim kadrosunda ve alışveriş merkezi marketinde yer alan pozisyonlar üzerinden iş değerlendirme uygulaması gerçekleştirilmektedir. Yapılan değerlendirme sonuçlarına göre işler için verilmesi uygun olan ücretler için öneriler oluşturulmaktadır. Sonuç olarak, iş değerlendirme uygulamasının işlerin göreceli önemlerini ve değer farklılıklarını ortaya çıkartmada faydalı olduğu ve ücret yönetiminde son derece etkili bir araç olduğu vurgulanmaktadır.

İş Değerleme Kavramı

İşlerin bilimsel bir şekilde ele alınması 1900’lü yılların başlarına dayanmaktadır. Sanayileşme sürecinde Taylor, işletmelerde verimliliği arttırabilmek adına Bilimsel Yönetim anlayışının temel ilkeleri doğrultusunda iş ve yöntem araştırmalarını baz alarak ücret sistemleri, seçme ve yerleştirme teknikleri

ve iş değerleme gibi birçok konuyu bilimsel olarak ele almıştır. İş ile işi yapan arasında bulunan bağ araştırılmış, işin ne olduğunu sorusundan iş ve zaman etütlerine kadar uzanan tartışmalar ve arayışlar sonucunda iş değerleme yöntemleri geliştirilmiştir (Yıldız & Balaban, 2006, s. 3-53). Taylorizm etkisi ile iş değerleme kavramının ilk çıktığı yer Amerika Birleşik Devletleri olmuştur. Sistem, kullanımın yaygınlaşması ile birlikte Avrupa ülkelerine geçmiştir ve 1950'li yıllarda da Türkiye'de uygulanmaya başlamıştır (Değirmenci, 1993, s. 3).

İş değerleme, bir örgütte yapılan tüm işleri objektif kriterlere göre değerlemeyi amaçlamasıyla birlikte her işin bir diğer işe göre göreceli değerinin belirlenmesidir (Yalçın, 1988, s. 112). Diğer bir ifadeyle iş değerleme, birbirinden farklı işlerin özelliklerini formal olarak karşılaştıran ve ücretlerin belirlenmesinde bu özelliklerle bağlantı kurmayı sağlayan bir sistemdir (McNabb & Whitfield, 2001, s. 295). Basit bir şekilde iş değerleme, işlerle ilgili bilgilerin toplanması, karşılaştırılması ve kullanıma uygun olarak sıralanmasıdır. Bu sıralama ile işletmelerde farklı pozisyonların ücretlendirme politikaları da oluşturulabilmektedir (Kurgun & Yemişçi, 2007, s. 4).

İş değerleme, bir işletmede işi yapan kişiyi değil işletmede yer alan işleri incelemektedir. İşlerin diğer işlere göre önemini ve değerini sistematik bir şekilde analiz ederek bir iş hiyerarşisinin temelini atmaktadır (Carrell & Kuzmits, 1982). Bir işletmede yer alan işlerin her biri kendine has sorumluluk, beceri veya çaba gerektirmektedir (Top, 1996, s. 48). Bazı işler daha fazla sorumluluğa gerek duyarken, bazı işler daha fazla ya da daha az çabaya gerek duymaktadır. Bu nedenle işlerin gerçek değerlerinin belirlenebilmesi için iş değerlemesi yapılmaktadır (Van Sliedregt vd., 2001, s. 1313). Buradaki temel amaç ise, eşit işe eşit ücret verilmesidir. Aynı değere sahip işlerin aynı ücreti, farklı değerdeki işlerin de farklı ücreti almalarının sağlanmasıdır (Benligiray, 2003, s. 100). Ücret yönetimi konusunda ve adil bir ücret sisteminin temelini kurulmasında faydalı bir yöntemdir. İşgücünün maliyetine göre ücret giderlerinin denetimi yapılabilmektedir. Ücret politikası yapılabilmesi için bilimsel ve gerçekçi temel ilkelerin ortaya konulmasını sağlamaktadır. (Özgen, Öztürk & Yalçın, 2005).

İş değerleme ile ilgili literatür incelendiğinde farklı sektörler için farklı yöntemler kullanılarak değerlemeler gerçekleştirilmiştir. Fraser vd. (1984) enerji kaynağı şirketi, Akdağ (2007) taşımacılık sektörü, Kahya (2007) soba üreten bir işletme, Kurgun & Yemişçi (2007) bir otel, İskefiyeli (2008) metal sanayi sektöründe yer alan bir işletme, İpçioğlu vd. (2009) bir gıda işletmesi, Akıncı vd., (2015) bir konaklama işletmesi, Bağdaş (2017) dericilik işletmesi, Bayar & Acar (2017) özel bir hastane, Söğüt (2019) büyük ölçekli bir gıda işletmesi üzerinde iş değerleme uygulamaları gerçekleştirmiştir. Marmara (2019) iş değerlemesinin ücret hakkaniyeti üzerindeki etkisine yönelik çalışan algısı incelenmiş, Pelit & Gökçe (2019) turizm sektöründe iş değerleme süreci ile ilgili karşılaşılan sorunları ortaya koymaya çalışmış, Efe (2020) tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede iş değerleme uygulamasının nasıl yapıldığını ele almış, Yazar (2021) uluslararası işletmelerde iş değerleme uygulamalarına değinmiş ve Darmavika & Ridwan (2023) iş değerlemesinin çalışan performansı üzerinde kısmen ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

İş Değerleme Süreci

İş değerleme süreci çeşitli aşamalardan meydana gelmektedir. Ön çalışmalar, işlerin incelenmesi, işlerin değerlemesinin yapılması ve değerlendirme sonuçlarının düzenlenmesi iş değerlendirme sürecinin aşamalarını oluşturmaktadır.

İş Değerlemeye Hazırlık Aşaması: İş değerlendirme uygulamasından önce değerlendirme için bir ön hazırlık yapılması gerekmektedir. Değerleme amacının, değerlendirme çalışmalarında yer alacak elamanların, değerlemeye alınacak işlerin ve değerlendirme yönteminin belirlenmesi gibi ön çalışmalar değerlemeden önce tamamlanmalıdır (Bayraktaroğlu, 2008).

İşlerin İncelenmesi: Değerlemeden önce iş analizleri gerçekleştirilmelidir. İş analizi yapılarak işle ilgili tüm bilgiler toplandıktan sonra elde edilen bu bilgiler daha kısa ve öz tanımlar haline dönüştürülür. İşin kapsamına giren görev, sorumluluk ve iş koşulları belli formda yazılı olarak özetlenir (Benligiray, 2003, s. 132). Devamında işleri yerine getirmek için gerekli olduğu düşünülen bilgi, beceri ve yetenekler yani iş gerekleri belirlenmektedir. İş yapacak olan kişide olması gerekli görülen nitelikler ele alınmaktadır (Cascio & Aguinis, 2005, s. 197).

İş Değerlemenin Yapılması ve Değerleme Sonuçlarının Düzenlenmesi: Ön hazırlıkların ve iş analizlerinin yapılması sonucu belirlenen yöntemler dahilinde iş değerlendirme yapılmaktadır. İş

değerleme çalışmasına başlanmadan işletmenin yapısına uygun olacak iş değerlendirme yöntemi seçilmektedir (Ataay, 2015, s. 309).

İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlemedeki temel amaç işlerin değerlendirilmesi olduğuna göre işler arasında iyi bir karşılaştırma yapılması amacıyla seçilecek olan yöntemler her işletmenin kendi yapısına, çalışmanın konusuna, büyüklüğüne ve daha başka özelliklerine göre belirlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2023, s. 264). İş sayısının fazla olduğu işletmelerde sayısal yöntemler, iş sayısının az olan işletmelerde ise sayısal olmayan yöntemlerinin tercih edilmesi önerilmektedir (Bingöl, 2016, s. 436). İş değerlemede kullanılan yöntemler sayısal ve sayısal olmayan yöntemler şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Kelly, 1972, s. 28).

Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemlerinde değerlemeye alınan işin içeriğine yönelik detaylı bir analiz olmadan işler temel iş gereklerine göre sıralanmakta ve sınıflandırılmaktadır (Atalay Odabaşı & Akşirin Borluk, 2014, s. 271). Yani sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri sıralama ve sınıflandırma yöntemleridir.

Sıralama yöntemi, iş değerlemede uygulanması en kolay, en eski ve en masrafsız olan küçük işletmeler tarafından kullanılan iş değerlendirme yöntemidir. İşler belli faktörlere göre değerlendirilmemekte, işlerin zorluk ve kolaylık ölçütü ele alınarak kendi aralarında bir önem sırasına sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2023, s. 264). Sıralama yönteminde, iki farklı sıralama yapılabilmektedir. Birisi, işleri kartlar üzerine yazarak değerlemede görevli kişiler tarafından görece daha önemli-değerli görülen işaretilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Değerleme sonucunda işler işaret sayılarına göre değer sırasına tabi tutulmaktadır (Benligiray, 2003, s. 144). Bir diğeri ise, ikili karşılaştırma matrisi uygulamasıdır. İşleri daha düzenli bir şekilde değerlemek için bir matris hazırlanmakta ve karşılaştırma için işler matrise yatay ve dikey olarak yazılmaktadır. Satırdaki iş eğer sütundaki işten önemli ise 2, önemsiz ise sıfır ve önemler eşit ise 1 değeri verilerek önem matrisi oluşturulmaktadır. Tüm değerlemeler bittikten sonra matris satırlarındaki değerler toplanmakta ve büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır (Yıldız & Balaban, 2006).

Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemlerinden ikincisi sınıflandırma yöntemidir. Sınıflandırma yöntemi basit olduğu için anlaşılması kolay bir yöntemdir (Armstrong vd., 2003, s. 21). Yöntemde işler bir bütün olarak ele alınmaktadır. İşler öncelikle iş analizinden geçirilmekte ve sonra niteliklerine uygun belirli iş sınıfları oluşturulmaktadır (Bingöl, 2016, 439). Yapılan iş sınıflaması tanımları işlerin birbirleriyle karşılaştırılmasını sağlamaktadır. Sınıf tanımları yapıldıktan sonra değerlendirme kullanılacak bir ölçek belirlenmiş olacaktır. Mevcut işlerde, her iş sınıfının özelliklerine göre uygun olan sınıfa yerleştirilmektedir (Ataay, 2015, s. 313).

Sayısal iş değerlendirme yöntemleri ise; işleri bileşenlerine ayırmakta ve belli faktörlere göre ayırtılmakta bir bütün şeklinde değerlendirmemektedir (Cole, 2002, s. 162). Sayısal iş değerlendirme yöntemleri faktör karşılaştırma yöntemi ve puan yöntemi şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

Faktör karşılaştırma yöntemi, sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemlerine göre daha ayrıntılı, zaman alan, pahalı bir yöntemdir. Faktör karşılaştırma yöntemi Eugene Benge tarafından 1926 yılında geliştirilmiştir (Dağdeviren vd., 2004). İşler faktörlere ayırtılmakta ve her bir faktör için parasal değerler belirlenmektedir. İş değerlemesinde genellikle beceri, zihinsel ve fiziksel çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları kullanılan faktörleri oluşturulmaktadır. Yöntemin uygulanmasında öncelikle örgütteki tüm işler için önceden iş tanımları hazırlanmakta ya da iş analizleri yapılarak iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulmaktadır. Daha sonra örgütte yer alan işleri temsil eden ve ücret yapısını oluşturan 20-25 kilit iş belirlenmektedir. Kilit işler, işlerin ücretleri ile örgüt için önem dereceleri orantılı olacak şekilde seçilmektedir. Belirlenen her kilit işin ortalama ücreti daha önce belirtilen faktörlere göre dağıtılmakta ve hesaplanmaktadır (Atalay Odabaşı & Akşirin Borluk, 2014, s. 273-274). Faktör karşılaştırma yönteminde, iş karşılaştırma ölçeği işletme içerisindeki işlere uygun bir şekilde yapılandırılmakta ve faktörleri sınırlandırmadan genel, yeni gelişmelere uyarlanacak şekilde belirlenebilmektedir (Benligiray, 2003).

Merrill Lott tarafından 1936 yılında geliştirilen diğeri bir sayısal yöntem olan puan yöntemi, iş değerlendirme yöntemleri arasında en çok tercih edilen yöntemdir (Elizur, 1980, s.25). Puan yöntemi,

işlerin bütün olarak değil faktör bazında objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2023, s. 267). Puan yönteminin uygulanması sürecinde en önemli aşamayı faktör seçimi oluşturmaktadır. İşler, değerlendirme sırasında faktör kullanılarak değerlendirileceği için faktör ile neyin anlatılmak istendiği açıklanmakta yani faktör tanımlaması yapılmaktadır (Ataay, 2015). Faktörlerin seçiminden sonra her faktör alt faktörlere ve faktör derecelerine ayrılmaktadır. Derece düzeyleri her işin faktörlerinin tanımlanmasıyla ortaya çıkan farklılıkların düşükten yükseğe doğru puan değerlerini göstermektedir. Bunlar yapılırken kullanılacak faktörlerin ve alt faktörlerin iyi şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Akün, 1984, s. 319; Rock & Berger, 1991, s. 81) Daha sonra bu faktörler ağırlıklandırılmakta ve alt derece puanları belirlenmektedir. Burada işler faktör derece puan ölçeklerine göre değerlendirilmekte ve her işin faktörlerden almış olduğu puanlar toplanmaktadır. İşin hiyerarşi içerisindeki yeri işe ait her faktör puanının toplamıyla belirlenmektedir (Brennan, 1963, s. 143).

Yöntem; işletme ve işlerin ayrıntılı olarak ele alınması, uygun faktörlerin belirlenmesi, ücretlendirmede doğru yönlendirme sağlanması bakımından avantajlı bir yöntemdir (Ataay, 2015, s. 329). Fakat tüm bunların yanında faktörlerin ve derecelerinin belirlenmesinin karmaşık olması, ağırlıkların verilmesinin güç olması, sistemin hazırlanmasının uzun zaman alması ve maliyetli olması bakımından da dezavantajlara sahiptir (Aşkun, 1969, s.149).

Puan Yöntemi ile İş Değerleme Uygulaması

Burada alışveriş merkezi özelinde yapılan iş değerlemesinin amacına, uygulama sürecine ve uygulama ile elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Değerlemenin Amacı

İş değerlemesi yapılan işletme Isparta'da faaliyet gösteren büyük bir alışveriş merkezidir. İşletmenin ücret politikasının belirlenmesinde üst yönetim rol oynamakta ve ücretlendirme iş değerlemesine tabi tutulmamaktadır. İşletmenin geçmiş dönemlerinde de herhangi bir iş değerlendirme uygulamasına yer verilmemiştir. Bu çalışma ile 2023 yılı için söz konusu alışveriş merkezinin yönetim kadrosunda yapılan işlerin ve alışveriş merkezinde yer alan marketin işlerinin belli faktörlere göre karşılaştırılması ve işletme için önem sıralarının ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır. Buradan hareketle alışveriş merkezinin ücretlendirme politikası için de fikirler sunulması hedeflenmektedir.

Değerleme Süreci

Değerleme sürecinde öncelikle değerlendirme amacı ortaya konulmuş, değerlemede yer alacak kişiler seçilmiş, değerlendirme yapılacak iş belirlenmiş ve değerlendirme yöntemine karar verilmiştir. Değerleme sürecinde işçi, işveren ve uzmanlardan oluşan bir değerlendirme kurulu oluşturulmuştur. İşler için de iş analizleri yapılmıştır. Kurul üyeleri her bir iş için hazırlanan bu iş analizlerini, iş tanımlarını, iş gereklerini ve işlerin yapıldığı ortamı gözleyerek ayrı ayrı değerlemede bulunmuşlardır. Son kararı verebilmek adına kurul üyelerinin değerlemelerinin ortalaması alınmıştır. Böylece değerlendirme sonucunda her bir işin göreceli değeri puan yönünden ortaya konulmuştur. İşleri değerlemek için sayısal iş değerlendirme yöntemlerinden olan puan yöntemi kullanılmıştır. Puan yönteminin nasıl yapıldığına dair bilgilere uygulama sürecinde yer verilmiştir.

Değerlemeye Dahil Olan İşlerin Belirlenmesi

Değerlemeye dahil edilecek işler için öncelikle iş analizleri hazırlanmıştır. Böylece işlerin yapılabilmesi için gerekli olan görev, sorumluluk ve çalışma koşullarının ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. İşlerin yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılmıştır. İş analizlerinin hazırlanmasından sonra iş analizlerinden elde edilen bilgiler sayesinde iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulmuştur. İş tanımı formunda ise işin tanıtılması için işe ait kısa bir özete, işin yapılabilmesi için gerekli olan görev ve sorumluluklara, işin yatay ve dikey hiyerarşide ilişkili olduğu diğer işlere ve bilgi, beceri, yetenek gereklerine yer verilmektedir. İş analizi sürecinden elde edilen tüm bu bilgiler iş değerlendirme formunun oluşturulması ve işlerin derecelendirilmesinde temel bir öneme sahiptir.

Tablo 1'de alışveriş merkezinde değerlemeye tabi olan işlere yer verilmektedir.

Tablo 1. İş Değerleme Uygulamasına Dahil Olan İşler

Beyaz Yaka İşleri		Mavi Yaka İşleri
AVM Müdürü	İnsan Kaynakları Sorumlusu	Teknik Birim Sorumlusu
AVM Müdür Yardımcısı	E-Ticaret Sorumlusu	Reyon Şefi
Satın Alma Müdürü	Mağaza Sorumlusu	Bilgi İşlem Personeli
Satın Alma Müdür Yardımcısı	Muhasebe Personeli	Mağaza Personeli
Mağazalar Genel Müdürü	İnsan Kaynakları Personeli	Depo Şefi
Muhasebe Finans Müdürü	Mağaza Sorumlusu Yardımcısı	Teknik Birim Personeli
Muhasebe Finans Müdür Yardımcısı	Sekreter	Kasiyer
Bilgi İşlem Sorumlusu		İçecek Servis Personeli

Değerleme için 23 iş belirlenmiştir. Bu işler beyaz yaka işleri ve mavi yaka işleri şeklinde gruplandırılmıştır ve genel olarak beyaz yaka işlerinden oluşmaktadır. Burada yönetim katında yapılan işler çoğunlukla beyaz yaka işlerinden oluşurken; markette yapılan işler mavi yaka işlerinden oluşmaktadır.

Değerlemede Kullanılan Faktör, Alt Faktör, Derece Tanımları ve Puanların Belirlenmesi

İş değerlemesi yapılırken güvenilir sonuçlar alabilmek adına değerlendirme faktörlerinin doğru ve uygun seçilmesi gerekmektedir. Tablo 2’de değerlendirme için belirlenen tüm işlerde belli oranda katkıları olan faktörlere ve alt faktörlere yer verilmektedir.

Tablo 2. İş Değerlemede Belirlenen Faktörler ve Alt Faktörler

Beyaz Yaka İşleri		Mavi Yaka İşleri	
Faktörler	Alt Faktörler	Faktörler	Alt Faktörler
Maharet (Yetenek)	Öğrenim veya Temel Bilgi Beceri Deneyim İnisiyatif ve Yaratıcılık	Maharet (Yetenek)	Öğrenim veya Temel Bilgi Beceri Deneyim İnisiyatif ve Yaratıcılık
Sorumluluk	Yasal ve Parasal Sorumluluk İş Takibi Sorumluluğu İş İlişkileri Sorumluluğu Hatalardan Doğabilecek Sorumluluk	Sorumluluk	Makine, Takım ve Donanım Sorumluluğu Malzeme ve Ürün Sorumluluğu Üretim Sorumluluğu Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk
Çaba	Zihinsel Çaba Fiziksel Çaba	Çaba	Zihinsel Çaba Fiziksel Çaba
İş Koşulları	Çalışma Koşulları İşin Doğurabileceği Tehlikeler	İş Koşulları	Çalışma Koşulları İşin Doğurabileceği Tehlikeler

Alışveriş merkezinde değerlemeye alınan beyaz yaka işleri ve mavi yaka işleri için faktörler ve alt faktörler belirlenmiştir. Maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşulları olmak üzere 4 tane faktör kullanılmıştır. Bu dört faktör aslında tüm iş değerlendirme analizlerinde işlerin değer kriterlerini göstermektedir (Madigan & Hills, 1998, s. 324). Beyaz yaka işlerinin değerlendirilmesinde maharet faktörü için belirlenen alt faktörler; “Öğrenim veya Temel Bilgi”, “Beceri”, “Deneyim” ve “İnisiyatif ve Yaratıcılık”, sorumluluk

faktörü için belirlenen alt faktörler; “Yasal ve Parasal Sorumluluk”, “İş Takibi Sorumluluğu”, “İş İlişkileri Sorumluluğu”, “Hatalardan Doğabilecek Sorumluluk”, çaba faktörü için belirlenen alt faktörler; “Zihinsel Çaba” ve “Fiziksel Çaba”, iş koşulları faktörü için belirlenen alt faktörler ise “Çalışma Koşulları” ve “İşin Doğurabileceği Tehlikeler” dir. Mavi yaka işlerinin değerlendirmesinde ise Maharet faktörü için belirlenen alt faktörler; “Öğrenim veya Temel Bilgi”, “Beceri”, “Deneyim” ve “İnisiyatif ve Yaratıcılık”, sorumluluk faktörü için belirlenen alt faktörler; “Makine, Takım ve Donanım Sorumluluğu”, “Malzeme ve Ürün Sorumluluğu”, “Üretim Sorumluluğu”, “Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk”, Çaba faktörü için belirlenen alt faktörler; “Zihinsel Çaba” ve “Fiziksel Çaba”, İş koşulları faktörü için belirlenen alt faktörler de “Çalışma Koşulları” ve “İşin Doğurabileceği Tehlikeler” dir. Bu faktörler daha önceki yapılan çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Seçilen her faktörün işlere belirli oranda katkıları vardır. Bu faktörlerin katkıları bazı işlerde yüksek iken bazı işlerde düşüktür. Bu yüzden her faktörün derece sayıları saptanmış ve ayrı ayrı tanımlamaları yapılmıştır. Bazı faktörler için 5 derece bazı faktörler içinse 4 derece belirlenmiştir. Tablo 3’te beyaz ve mavi yaka işleri için belirlenen “Maharet” faktörü ve “Öğrenim veya Temel Bilgi” alt faktörünün tanımlamaları yer almaktadır. Diğer tüm faktörler ve alt faktörler için de ayrı ayrı tanımlamalar yapılmaktadır. Yine aynı tabloda “Öğrenim ve Temel Bilgi” alt faktörünün derece sayısı ve derece tanımlamaları yer almaktadır.

Tablo 3. Maharet Faktörünün ve Alt Faktörlerinin Derece ve Tanımları

Beyaz Yaka İşleri		Mavi Yaka İşleri	
1. Maharet		1. Maharet	
1. Öğrenim veya Temel Bilgi: Bir işin ya da görevin gereken niteliklerine uygun olarak ve istenilen düzeyde yapılabilmesi için temel bilgi ve öğrenim durumunu ölçer.		1. Öğrenim veya Temel Bilgi: Bir işin ya da görevin gereken niteliklerine uygun olarak ve istenilen düzeyde yapılabilmesi için temel bilgi ve öğrenim durumunu ölçer.	
Derece Tanımları	Derece	Derece Tanımları	Derece
İlkokul öğreniminden sonra, oryantasyon veya işbaşında işin yapılışı gösterilerek ve uygulaması yaptırılarak kısa bir öğretim ile yapılabilen işler.	I	Kısa süreli oryantasyon eğitimi verilmesi yeterli iş,	I
Rutin bilgi ile talimatları okumak, anlamak, uygulamak, gerekli kayıtları tutmak ve bu nitelikteki diğer değişik fonksiyonları yürütebilmek için lise altı ya da lise düzeyindeki öğrenim gerektiren işler.	II	Usta veya ustabaşı tarafından bir haftaya kadar sürebilen düzenli işbaşı eğitimi gerekli iş,	II
Lise düzeyindeki bir eğitime ek olarak ön lisans ya da dengi düzeyde bir eğitim gerektiren işler.	III	Gerekli bilgiler kuramsal ve uygulamalı olarak 4 haftaya kadar süren eğitim programlarıyla verilecek iş,	III
İlgili meslek alanında lisans düzeyinde temel eğitim bilgisinin gerekli olduğu ve bu bilgilerin gerekli olduğu işler	IV	4 haftadan daha uzun süreli eğitim programları verilmesi gerekli iş,	IV
Lisans düzeyindeki eğitime ek olarak özel bir alanda eğitim yolu ile elde edilebilen uzmanlık bilgisinin gerekli olduğu işler.	V	Teknik lise ve meslek lisesi dengi okullar seviyesinde bilgi donanımı gerektiren işler.	V

Tüm faktör ve alt faktörler için derece sayısı belirleme ve tanımlama işi yapıldıktan sonra bu faktörler ağırlıklandırılmıştır. Faktörlerin ağırlıkları yüzde olarak belirtilmeli ve tüm faktörlere verilen

ağırlıkların toplamı %100 olmalıdır. Tablo 4’de görüldüğü üzere beyaz yaka işleri için “Maharet” faktörünün ağırlıklandırılması %50, “Sorumluluk” faktörünün ağırlıklandırılması %34, “Çaba” faktörünün ağırlıklandırılması %10 ve “İş Koşulları” faktörünün ağırlıklandırılması %6’dır. Bu faktörlerin ağırlıkları baz alınarak alt faktörlerin de ağırlıklandırılmaları yapılmıştır.

Tablo 4. Beyaz Yaka İşleri İçin Belirlenen Faktör Ağırlıkları, Dereceleri ve Puanları

Grup ve Faktörler	Ağırlık	Puan	Derece				
			I	II	III	IV	V
Maharet	%50	500					
Öğrenim ve Temel Bilgi	%15	150	30	60	90	120	150
Deneyim	%15	150	30	60	90	120	150
Beceri	%10	100	20	40	60	80	100
İnisiyatif ve Yaratıcılık	%10	100	20	40	60	80	100
Sorumluluk	%34	340					
Yasal ve Parasal Sorumluluk	%10	100	25	50	75	100	----
İş Takibi Sorumluluğu	%8	80	20	40	60	80	----
İş İlişkileri Sorumluluğu	%8	80	20	40	60	80	----
Hatalardan Doğabilecek Sorumluluk	%8	80	20	40	60	80	----
Çaba	%10	100					
Zihinsel Çaba	%7	70	20	40	60	80	----
Fiziksel Çaba	%3	30	7,5	15	22,5	30	----
İş Koşulları	%6	40					
Çalışma Koşulları	%3	30	7,5	15	22,5	30	----
İşin Doğurabileceği Tehlikeler	%3	30	7,5	15	22,5	30	----
Toplam Puan	%100	1000					

Ağırlıklandırılmaların ardından faktörlerin puanlanmasına geçilmektedir. Puanlama mantığı faktör ağırlığının 10 ile çarpılması şeklindedir. Toplam puan 1000 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda “Maharet” faktörünün puanı 500, “Sorumluluk” faktörünün puanı 340, “Çaba” faktörünün puanı 100 ve “İş Koşulları” faktörünün puanı 40 olmuştur. Yine bu faktörlerin puanları baz alınarak alt faktörlerin ve derecelerin de puanlanması yapılmıştır. Her alt faktörün değerlendirilmesi için ifade ettiği öneme karşılık gelen derece ve bu derecenin puanı hesaplanmıştır. Alt faktörlerin puanları belirlendikten sonra derecelere dağıtılmıştır. Derecelerin puanlandırılmasında en yüksek dereceye göre aritmetik sıralama yapılmaktadır. Alt faktörün puanı en yüksek dereceye verilmekte ve aritmetik bir azalış ile diğer derecelerin puanları belirlenmektedir. Tablo 4’te görüldüğü üzere “Öğrenim veya Temel Bilgi” alt faktörü için beş derece belirlenmiş ve en yüksek puan en yüksek derece olan V. dereceye verilmiştir. Alt faktörün diğer dereceleri ise aritmetik bir azalışla 120, 90, 60, 30 şeklinde hesaplanmıştır. Bu şekilde diğer tüm alt faktörlerin derecelerinin puanlanması yapılmıştır.

Tablo 5. Mavi Yaka İşleri İçin Belirlenen Faktör Ağırlıkları, Dereceleri ve Puanları

Grup ve Faktörler	Ağırlık	Puan	Derece				
			I	II	III	IV	V
Maharet	%40	400					
Öğrenim ve Temel Bilgi	%15	150	30	60	90	120	150
Beceri	%10	100	20	40	60	80	100
Deneyim	%7,5	75	15	30	45	60	75
İnisiyatif ve Yaratıcılık	%7,5	75	15	30	45	60	75

Tablo 5. Devamı							
Grup ve Faktörler	Ağırlık	Puan	Derece				
Sorumluluk	%20	200	I	II	III	IV	V
Makine, Takım ve Donanım Sorumluluğu	%5	50	10	20	30	40	50
Malzeme ve Ürün Sorumluluğu	%5	50	10	20	30	40	50
Üretim sorumluluğu	%5	50	10	20	30	40	50
Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk	%5	50	10	20	30	40	50
Çaba	%20	200	I	II	III	IV	V
Zihinsel Çaba	%10	100	20	40	60	80	100
Fiziksel Çaba	%10	100	20	40	60	80	100
İş Koşulları	%20	200	I	II	III	IV	V
Çalışma Koşulları	%10	100	20	40	60	80	100
İşin Doğurabileceği Tehlikeler	%10	100	20	40	60	80	100
Toplam Puan	%100	1000					

Tablo 5'te ise mavi yaka işleri için belirlenen faktörlerin ağırlıklarına ve puanlarına yer verilmektedir. Mavi yaka işleri için "Maharet" faktörünün ağırlıklandırılması %40, "Sorumluluk" faktörünün %20, "Çaba" faktörünün %20 ve "İş Koşulları" faktörünün %20 olarak belirlenmiştir. Bu ağırlıklandırmalar üzerinden yine alt faktörlerin ağırlıklandırmaları sağlanmaktadır. Ağırlıklandırmalar sağlandıktan sonra yine puanlamaya geçilmektedir. "Maharet" faktörünün puanı 400, "Sorumluluk", "Çaba" ve "İş Koşulları" faktörlerinin puanları ise 200 olarak belirlenmiştir. Bu puanlar üzerinden de alt faktörlerin ve derecelerin puanlaması yapılmıştır. Burada puanlama için aritmetik dağıtım yolu gözetilip, en yüksek dereceden en düşük dereceye doğru aritmetik bir azalışla puanlar verilmiştir. Tablo 5'te görüldüğü üzere mesela "Beceri" alt faktöründe 5 derece belirlenmiş olup en yüksek puan olan 100, V. dereceye verilmiştir. Diğer dereceler aritmetik bir azalışla 80, 60,40 ve 20 puanlarını almışlardır. Tüm diğer faktörlerin derece dağıtımları yine bu şekilde yapılarak Tablo 5' te verilmektedir.

İşlerin Değerlemesi ve Sınıflandırılması

Tüm faktörlerin ve derecelerin puanlamaları yapıldığına göre sıra artık her iş için iş değerlendirme formunun oluşturulmasına gelmektedir. İş değerlendirme formunda ilgili işin alt faktör derecelerinin karşılığı olan puan değerleri hesaplanmakta ve elde edilen toplam puan işin puanını oluşturmaktadır. Her iş için değerlendirme yapıldıktan sonra toplam puanlar üzerinden işlerin sıralanması ve işlerin hiyerarşisinin oluşturulması sağlanmaktadır. Tablo 6'da beyaz yaka işleri ve Tablo 7'de mavi yaka işlerinin değerlendirme puanlarına yer verilmektedir.

Tablo 6. Beyaz Yaka İşlerinin İş Değerleme Puanları

Beyaz Yaka İşleri	Değerleme Puanı	Beyaz Yaka İşleri	Değerleme Puanı
Mağazalar Genel Müdürü	881	AVM Müdür Yardımcısı	632
AVM Müdürü	843	İnsan Kaynakları Sorumlusu	589
Muhasebe Finans Müdürü	783	E-Ticaret Sorumlusu	564
Satın Alma Müdürü	776	Mağaza Sorumlusu Yardımcısı	512
Bilgi İşlem Sorumlusu	710	Muhasebe Personeli	505
Satın Alma Müdür Yardımcısı	682	İnsan Kaynakları Personeli	469
Mağaza Sorumlusu	651	Sekreter	309
Muhasebe Finans Müdür Yardımcısı	650		

Değerlemede amaç yüksek becerinin, sorumluluğun, çaba ve emeğin gerekli olduğu işler ile gerekli olmadığı işleri belirlemek ve bu yönde iş değerlendirme prosedürü üzerinden adaletli ve dengeli bir ücret dağılımı yapabilmektir. Yapılan çalışma sonucu oluşturulan iş değerlendirme ölçeğine göre maksimum puan 1000 olarak belirlenmiş ve ağırlıklandırılmış faktörlere göre işlerin aldıkları puanlar hesaplanmıştır. Mağazalar genel müdürü 881, AVM müdürü 843, muhasebe finans müdürü 783, satın alma müdürü 776, bilgi işlem sorumlusu 710, satın alma müdür yardımcısı 682, mağaza sorumlusu 651, muhasebe finans müdür yardımcısı 650, AVM müdür yardımcısı 632, insan kaynakları sorumlusu 589, E-ticaret sorumlusu 564, mağaza sorumlusu yardımcısı 512, muhasebe personeli 505, insan kaynakları personeli 469 ve sekreter pozisyonu 309 puan almıştır. Puan sıralamasına göre yüksek puanlı işler düşük puanlı işlere göre alışveriş merkezi için daha önemli işlerdir. İşin belirtilen faktörlere göre en üst seviyede olması ücretlendirmede daha yüksek ücret almasını sağlamaktadır. Buna göre en yüksek puanı mağazalar genel müdürü pozisyonu en az puanı da sekreter pozisyonu almaktadır.

Tablo 7. Mavi Yaka İşleri İçin İş Değerleme Puanları

Mavi Yaka İşleri	Değerleme Puanı
Teknik Birim Sorumlusu	733
Depo Sorumlusu	577
Teknik Birim Personeli	486
Reyon Şefi	483
Bilgi İşlem Personeli	423
Mağaza Personeli	384
Kasiyer	313
İçecek Servis Personeli	301

Mavi yaka işleri için yapılan değerlendirme sonucunda işlerin aldıkları değerlendirme puanlarına bakıldığında en yüksek puanı 733 puan ile teknik birim sorumlusu pozisyonu almıştır. Ardından depo sorumlusu 577, teknik birim personeli 486, reyon şefi 483, bilgi işlem personeli 423, mağaza personeli 384, kasiyer 313 ve içecek servis personeli 301 puan almıştır. Yine en yüksek puan alan işler görece diğer işlere göre daha önemli daha fazla bilgi ve sorumluluk gerektirirken en düşük puan alan işler görece daha az önemli ve görev ve sorumlulukları daha düşük olan işler olarak kabul edilmektedir.

Maharet, bilgi-beceri, sorumluluk, çaba ve emek gibi faktörler göz önüne alındığında yüksek puan alan işler göreceli olarak diğer işlere göre daha yüksek ücret ve işçilik grubunda yer alacaktır. Yapılan puanlamalar sonucu ortaya çıkan toplam puanlar, iş grupları ve işçilik türlerinin sınıflandırması Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8. İş Grupları Puan Aralıkları

	Puan Aralıkları	İşçilik Türü	Beyaz Yaka İşler	Mavi Yaka İşler
I.	300'den az-300	Düz işçilik		
II.	301-365		Sekreter	İçecek Servis Personeli Kasiyer
III.	366-430			Mağaza Personeli Bilgi İşlem Personeli
IV	431-495	Vasıflı işçilik		Teknik Birim Personeli Reyon Şefi
V	496-560		İnsan Kaynakları Personeli Muhasebe Personeli Mağaza Sorumlusu Yardımcısı	
VI	561-625		E-Ticaret Sorumlusu İnsan Kaynakları Sorumlusu	Depo Sorumlusu
VII	626-690	Profesyonel işçilik	AVM Müdür Yardımcısı Muhasebe Finans Müdür Yardımcısı Mağaza Sorumlusu	
VIII	691-755		Satın Alma Müdür Yardımcısı Bilgi İşlem Sorumlusu	Teknik Birim Sorumlusu
IX	756 ve yukarısı		Satın Alma Müdürü Muhasebe Finans Müdürü AVM Müdürü Mağazalar Genel Müdürü	

İşlerin zorluk, önem ve ücretlerin artış dereceleri puanlar üzerinden belirlenmektedir. Puanlara göre de bir iş gruplaması yapıldığında en yüksek grup en önemli, zor ve yüksek ücretlendirme yapılışı gereken işleri ifade etmektedir. Tam tersi şekilde en düşük grup işlerde kolay, çok önemli olmayan, düşük ücretlendirme yapılması gereken işleri ifade etmektedir. Buna göre beyaz yaka işlerde en yüksek puan alan mağazalar genel müdürü, AVM müdürü, muhasebe finans müdürü ve satın alma müdürü profesyonel işçilik sınıfında ve IX. Grup işlerde yer alırken; en düşük puan alan sekreter düz işçilik sınıfında ve II. Grup işlerde yer almaktadır. Mavi yaka işlerde ise sadece teknik birim sorumlusu pozisyonu profesyonel işçilik sınıfında ve IV. Grup işlerde yer alırken; bilgi işlem personeli, mağaza personeli, kasiyer, içecek servis personeli pozisyonları düz işçilik sınıfında II., III. ve IV. Grup işlerde ve depo sorumlusu pozisyonu ise vasıflı işçilik sınıfında ve VI. Grup işlerde yer almaktadır. Yani, IX. Grup işler içerisinde yer alan işler örgüt için en önemli ve zor iş olmasından dolayı en yüksek ücret grubu içerisinde yer almaktadır. I. Grup işler içerisinde yer alan işler ise kolay, sorumluluk gerektirmeyen işler olmasından dolayı en düşük ücret grubu içerisinde yer almaktadır.

Piyasa Ücret Araştırması ve Ücretlendirme

İşlerin göreceli değerleri belirlendikten sonra işlere ödenecek fiili ücretler için 2023 yılı piyasa ücret araştırmasına gidilmiştir. İşler için Türkiye'de verilen ortalama ücretler ve Isparta ilinde faaliyet gösteren başka işletmelerde 2023 yılı için verilen ortalama ücretler belirlenmiştir.

Tablo 9. Beyaz Yaka İşleri için İş Değerleme ve Ücretler

Beyaz Yaka İşler	Türkiye Ortalaması	Kariyer.Net Ortalaması	Isparta Ortalaması	Çalışma Yapılan Mağaza Maaşı	İş Değerleme Puanı	Önerilen Maaş
Mağazalar Genel Müdürü	153.000,00	74.820,00	33.834,00	20.103,00	881	29.000,00
AVM Müdürü	45.000,00	56.745,00	20.000,00	20.103,00	843	28.000,00
Muhasebe Finans Müdürü	26.750,00	34.830,00	18.750,00	17.088,00	783	19.000,00
Satın Alma Müdürü	33.500,00	40.860,00	21.167,00	20.103,00	776	21.500,00
Bilgi İşlem Sorumlusu	17.500,00	20.730,00	14.125,00	15.077,00	710	12.500,00
Satın Alma Müdür Yardımcısı	23.500,00	34.705,00	16.100,00	15.077,00	682	15.500,00
Mağaza Sorumlusu	15.500,00	16.430,00	15.243,00	11.500,00	651	12.750,00
Muhasebe Finans Müdür Yardımcısı	23.500,00	28.785,00	15.500,00	15.077,00	650	12.500,00
AVM Müdür Yardımcısı	16.500,00	16.765,00	11.625,00	11.500,00	632	12.500,00
İnsan Kaynakları Sorumlusu	25.465,00	20.235,00	16.000,00	9.500,00	589	11.750,00
E-Ticaret Sorumlusu	18.750,00	18.870,00	11.667,00	10.000,00	564	11.500,00
Mağaza Sorumlusu Yardımcısı	14.250,00	11.990,00	12.836,00	10.000,00	512	11.250,00
Muhasebe Personeli	15.500,00	15.645,00	13.500,00	9.500,00	505	11.000,00
İnsan Kaynakları Personeli	15.165,00	18.770,00	9.250,00	8.506,80	469	9.500,00
Sekreter	15.500,00	15.405,00	11.250,00	10.000,00	309	8.750,00

Tablo 9'da beyaz yaka işleri ve işlerin Türkiye'de, Kariyer.net' te ve Isparta ilinde verilen maaşların ortalamalarına yer verilmektedir. İşlerin aldıkları puanlar ve maaş ortalamalarına göre her bir iş için maaş önerisinde bulunulmuştur. Mağazalar genel müdürü pozisyonunun aldığı maaşa bakıldığında Türkiye ortalamasına göre 153 bin, Kariyer.net ortalamasına göre 74820 TL, Isparta ortalamasına göre 33834 TL olduğu görülmektedir. Çalışma yapılan söz konusu işletmede ise mağazalar genel müdürü pozisyonu için 20.103 TL maaş verildiği görülmekte ve iş değerlemesi sonucuna göre 881 puan alan pozisyona 29 bin TL bir maaş önerisinde bulunulmuştur. En düşük puan alan sekreter pozisyonu Türkiye ortalamasına göre 15.500 TL, Kariyer.Net ortalamasına göre 15.405 TL, Isparta ili ortalamasına göre 11.250 TL maaş almaktadır. İş değerlemesi sonucunda 309 puan alan pozisyona söz konusu işletmede 10.000 TL maaş verilmekte; puan ve sınıflandırmasına göre 8.750 TL maaş alması gerektiği önerilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere bazı işler için söz konusu işletmede fazla maaş bazı işler için ise daha az maaş verildiği görülmekte ve tüm pozisyonlar için maaş önerilerinde bulunulmaktadır.

Tablo 10. Mavi Yaka İşleri İçin İş Değerleme ve Ücretler

Mavi Yaka İşler	Türkiye Ortalaması	Kariyer.Net Ortalaması	Isparta Ortalaması	Çalışma Yapılan Mağaza Maaşı	İş Değerleme Puanı	Önerilen Maaş
Teknik Birim Sorumlusu	21.500,00	19.915,00	15.167,00	15.077,00	733	17.000,00
Depo Sorumlusu	16.000,00	14.725,00	16.000,00	11.500,00	577	11.500,00
Teknik Birim Personel	15.500,00	17.460,00	9.350,00	9.000,00	486	9.750,00
Reyon Şefi	10.253,00	13.150,00	11.667,00	10.000,00	483	10.500,00
Bilgi İşlem Personeli	11.000,00	16.020,00	9.000,00	9.750,00	423	9.500,00
Mağaza Personeli	14.375,00	16.945,00	8.958,00	8.750,00	384	9.000,00
Kasiyer	16.375,00	16.540,00	9.386,00	8.500,00	313	8.750,00
İçecek Servis Personeli	13.875,00	14.345,00	8.700,00	9.000,00	301	8.506,80

Tablo 10'da ise mavi yaka işleri için önerilen maaşlar ve işlere Türkiye'de, Kariyer.net'te, Isparta ilinde 2023 yılı için verilen maaşların ortalamaları verilmektedir. İş değerlendirme puanları da gözetilerek 2023 yılı için maaş önerileri sunulmuştur. Mavi yaka işlerden 733 puan ile en yüksek puan alan teknik birim sorumlusu pozisyonunun ücretleri Türkiye ortalamasına göre 21.500, kariyer.net ortalamasına göre 19915 ve Isparta ortalamasına göre 15167 TL'dir. Pozisyon için 17000 TL maaş önerisinde bulunulmuştur. 301 puan ile en düşük puan alan içecek servis personeli pozisyonu için söz konusu işletmede 9000 TL maaş verilirken 8506 TL maaş verilmesi önerilmiştir. Yine iş değerlendirme puanlarına ve sınıflandırmalarına göre diğer pozisyonlar için ücret önerileri sunulmuştur.

Sonuç ve Öneriler

Bir örgütte işlerin göreceli önem ve güçlük sırasının belirlenmesi ve ücret politikalarının oluşturulması hem işvereni hem de iş göreni ilgilendiren konuların başında gelmektedir. İş değerlendirme, örgüt bünyesinde bulunan işlerin ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde incelenmesini ve işlerin önemlerinin ortaya konulmasını ve bu süreç sonunda ücret politikalarının oluşturulmasını sağlayan bir araçtır. Bu çalışmada da 2023 yılında Isparta ilinde faaliyet gösteren büyük bir alışveriş merkezinin yönetim kadrosuna ait işler ve alışveriş merkezi içerisinde yer alan markete ait işler üzerinde bir iş değerlendirme uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu işlerin önem ve öncelik derecelerinin ortaya çıkartılması ve buna göre ücretlendirme politikalarının oluşturulması amaçlanmıştır.

Alışveriş merkezinde değerlemeye alınan işlerin göreceli önem ve değerlerini ortaya çıkarabilmek amacıyla beyaz ve mavi yaka işleri için ayrı ayrı belirlenen faktörler; maharet, sorumluluk, çaba ve çalışma koşullarıdır. Bu ana koşullar için de 12 tane alt faktör belirlenmiştir. Belirlenen faktörlere göre ele alınan işler, değerlemeden aldıkları puanlara göre sıralanmış ve sınıflandırılmıştır. Puanlara bakıldığında yüksek puanlı işlerin niteliklerinin yüksek olduğunu bilindiğine göre en nitelikli, bilgi-beceri ve sorumluluk gerektiren işler beyaz yaka işleri içerisinde mağazalar genel müdürü ve mavi yaka işleri içerisinde teknik birim sorumlusu pozisyonu tarafından yerine getirildiği söylenebilir. En yüksek grup olan IX. grup iş aralığında yer alan mağazalar genel müdürü, AVM müdürü, muhasebe finans müdürü ve satın alma müdürü pozisyonu en yüksek ücret grubu aralığında yer almıştır. II. grup iş aralığında yer alan kasiyer, sekreter ve içecek servis personeli pozisyonları ise en düşük ücret grubu aralığında yer almıştır. İşçilik de, puanlarına göre türlerine ayrıldığında işler puan aralıklarına göre düz işçilik, vasıflı işçilik ve profesyonel işçilik şeklinde sınıflandırılmaktadır. Benzer şekilde Kurgun & Yemişçi (2007) tarafından bir otelin çalışanları üzerine yapılan iş değerlemede işler aldıkları puanlara

göre sınıflandırılmış, resepsiyonistlik ve açılış işi en yüksek puan alan en üst grup işler arasında yer almışlardır. Güner ve diğerleri (2011) tarafından konfeksiyon işletmesinde yer alan 33 iş üzerinde yapılan değerlendirmede depo amiri, dikimhane şefi, numune şefi ve kesimhane şefi en yüksek puanları alarak ücret sınıflandırmasında yüksek seviye ücret sınıfında ve temizlik elemanı, toplama elemanı, iplik temizleme elemanı en düşük puanları alarak ücret sınıflandırmasında düşük seviye ücret sınıfında yer almışlardır. Akıncı ve diğerleri (2015) tarafından bir konaklama işletmesinde yapılan değerlendirme sonucunda ise en yüksek puanı alan işler teknik servis elemanı ve resepsiyon elemanı pozisyonu olurken en düşük puanı alan işler servis elemanı ve kat servis elemanı pozisyonları olmuştur. Bayar & Acar (2017) tarafından özel bir hastanede bulunan 19 adet iş için yaptıkları değerlemede, yönetim kurulu başkanı ve genel koordinatör en yüksek puanı alırken hasta kayıt kabul görevlisi, poliklinik sekreteryası ve halkla ilişkiler birimi en düşük puanı alan pozisyonlar olmuştur. Yine aynı şekilde Şenel ve diğerleri (2018) tarafından tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılan değerlendirme sonucunda işler puanlanmış ve gruplandırılmıştır. Makinistlik, elektrik ustası ve vardiya amiri en yüksek puan alan IX. grupta yer alırken çay ocağı personeli, temizlikçi ve meydancı en düşük puan alan I. grup içerisinde yer almıştır. Olcay ve diğerleri (2023) tarafından demir çelik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılan değerlendirme ile konverter kumanda odası operatörü ile şarj vinç operatörü en yüksek puanı alan işçilik pozisyonu olurken temizlik işçisi ve saha işçisi pozisyonları en düşük işçilik pozisyonu olmuştur. Çalışmalarda maharet ve sorumluluğa daha çok ihtiyaç duyan işlerin daha yüksek puan aldıkları söylenebilmektedir.

İşlerin değerlendirme puanlarının elde edilmesinden sonra ücret politikasının sunulabilmesi adına piyasa ücret araştırmasına gidilmiştir. İşler için 2023 yılında Türkiye’de verilen ortalama maaşlar, Kariyer.net’te belirtilen ortalama maaşlar, Isparta ilinde diğer işletmelerde verilen ortalama maaşlar ve söz konusu işletmede verilen maaşlar ele alınmıştır. İşlerin aldıkları puanlara ve aldıkları ortalama ücretlere göre tarafımızdan da bir ücret/maaş önerisinde bulunulmuştur. Her bir iş için ücret belirlenmiştir. İşletmede bazı işlerin yüksek maaş alırken bazı işlerin düşük maaş aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca mavi yakalı işlerin ücretlendirilmesi noktasında iş değerlemesi sonucunda aldıkları puanlara ek olarak kıdem yıllarının da dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir. Değerleme puanları ve kıdem yıllarına bağlı olarak unvan ve ücret farklılaşmasına gidilmesi gerektiği önerilmektedir. Bu doğrultuda kasiyer pozisyonu için oluşturulabilecek ücretlendirme politikasına Tablo 11’de yer verilmektedir.

Tablo 11. Kasiyer Pozisyonunun Kıdem Yıllarına Göre Ücretlendirilmesi

Unvan	Kıdem Yılı	Maaş
Alt Kademe Kasiyer	1-2 Yıl	8.750,00
Kasiyer	2-10 Yıl	8.850,00
Uzman Kasiyer	10-15 Yıl	8.950,00
Kıdemli Kasiyer	15 Yıl ve Üzeri	10.500,00

Tablo 11’de görüldüğü üzere 1-2 yıl kıdemi olan bir kasiyer önce alt kademe kasiyer şeklinde bir unvana sahip olmalı ve kıdem yılı arttıkça unvanı ve aldığı maaş artış göstermelidir. 15 yıl ve üzeri bir kıdem yılına sahip kasiyer ise artık uzman kasiyer şeklinde bir unvana sahip olmalıdır. Burada ücretleme politikalarında sadece iş değerlemeye göre bir ücret belirlemenin yaratacağı eksikliğin giderilmesi ve 1 yıl kıdemi olan bir mavi yakalı çalışanın 10 yıl sonra yine aynı maaşa maruz kalmasının önüne geçilmesi istenmektedir.

İş değerlendirme bir örgütte önemle üzerinde durulması gereken uygulamaların başında gelmektedir. Ama genellikle Türkiye’de faaliyet gösteren örgütler tarafından iş değerlendirme uygulamaları dikkate alınmamaktadır. Örneğin Esen (2023) tarafından büyük ölçekli bir kurumda yapılan bir çalışmada çalışanlar insan kaynakları yönetimi uygulamalarından ücret yönetimi ile ilgili faaliyetleri yetersiz bulduklarını ifade etmişlerdir. Genellikle işletmelerde işlerin ücretleri yönetim tarafından subjektif bir şekilde belirlenmekte ve iş değerlendirme gibi objektif uygulamalar göz ardı edilmektedir. El Balsby & Ismael (2023) işe dayalı ücretlendirmede adilliği teşvik etmenin ücret sonlarını çözebileceğini söylemekte ve politika yapıcıların iş değerlemenin uygulanmasında yol gösterici olan bilgi toplama,

iş tanımı hazırlama, puanları belirleme, işleri yeniden tasarlama gibi uygulamaların adilliğini ve nesnellliğini artıracak şekilde formüle edilmesini önermektedir. İş değerlendirme uygulaması sadece adil ve düzenli bir ücret sisteminin belirlenmesinde değil aynı zamanda yeni eleman alımları, örgüt içi eğitimlerin belirlenmesi, terfi ve tayin işleri, insan kaynakları işlevleri ve işgücünün nitelik – nicelik olarak planlanması gibi pek çok alanda fayda sağlamaktadır. Örneğin Arizona ve diğerleri (2023) tarafından yapılan bir çalışmada iş değerlemesinin iş verimliliği üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Lestari ve diğerleri (2021) tarafından KOBİ çalışanları üzerine yapılan çalışmada çalışanların iş değerlendirme puan yöntemine göre ücret almasının memnuniyetlerini arttırdığı, işten ayrılma düzeylerini azalttığı ve bağlılıklarını arttırdığı ifade edilmiştir. Tenhiala ve diğerleri (2023) ise iş değerlemesine bağlı ücret dağılımında yüksek maaş alan kişilerde işe dayalı ücret dağılımı ile çalışan tutumları arasında daha güçlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Hatta Barrett (2022), Chordiya ve Hubbell (2023) da iş değerlemenin kadın ve erkekler arasında yaşanan cinsiyete dayalı ücret eşitsizliklerinin önüne geçmede etkili bir yöntem olduğunu gözlemlemişlerdir. Tüm bu faydalar gözetilerek işyerlerinde iş değerlendirme yapacak yöneticilere ve bu konu üzerinde akademik çalışma yapacak araştırmacılara bir kaynak oluşturulması arzulanmaktadır. Hem çalışma hayatına hem de akademik literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Çalışmada bazı kısıtlılıklar bulunmaktadır. Bir alışveriş merkezi baz alınarak uygulanan değerlendirme 2023 yılı Nisan ayında tamamlanmıştır. 2023 yılının ilk çeyreğinde Türkiye’de kabul edilen asgari ücret 8506,80 TL idi. Bir diğer kısıt ise çalışma yapılan ilin Isparta olmasıdır. Ücret önerisi hazırlanırken Türkiye’de uygulanan asgari ücret seviyesi ve Isparta ili gözetilerek çalışma tamamlanmıştır.

KAYNAKÇA

AKDAĞ, Z. A. (2007). *Taşımacılık sektöründe iş değerlemesi ve bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

AKINCI, Z., KASALAK, M. & YURCU, G. (2015). Konaklama işletmelerinin iş değerlendirme süreçlerinde puanlama yönteminde hedef programlama tekniğinin kullanılması. *Journal of Tourism Theory and Research, Cilt 1*(1), 29-39. <http://doi.org/10.24288/jttr.202820>

AŞKUN, İ. C. (1969). *İş değerlendirme ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: M.P.M Yayınları.

AKÜN, F. (1984). İş değerlendirmesinin temelleri. İstanbul: Kutay Yayınevi.

AKYİĞİT, E. (2010). İş hukuku. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ARIZONA, D., LADEWI, Y., & SAMSUDDİN, H. (2023). The Effect of Job Evaluation, Work Environment and Supervision on Work Effectiveness of Public Works and Spatial Planning Office Employees in Lahat Regency. *Journal of Indonesian Management (JIM), Cilt3*(2), 199-204. <https://doi.org/10.53697/jim.v3i2.1274>

ARMSTONG, M., CUMMINS, A., HASTINGS, S. & WOOD, W. (2003). Job evaluation: A Guide to achieving equal pay. London: Kogan Page.

ATAAY, İ. D. (2015). *İş değerlendirme. İ. İ. Üyeleri içinde*. İnsan kaynakları yönetimi (7. bs). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul: Beta Yayınları.

ATALAY ODABAŞI, N. & AKŞİRİN BORLUK, Ç. N. (2014). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

BAĞDAŞ, S. (2017). İnsan kaynakları yönetimi iş değerlendirme süreci ve bir uygulama araştırması (Yüksek lisans tezi). Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağrı.

BARRETT, G. V. (2022). If sex discrimination in pay is still a societal problem, job evaluation is the answer. *Industrial and Organizational Psychology, Cilt 15*(1), 61-64. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.136>

BAYAR, A.G. H. T. & ACAR, O. K. (2017). Sağlık sektöründe iş değerlendirme: Özel bir hastane uygulaması. *Tebliğler Kitabı*, 65.

BAYRAKTAROĞLU, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.

- BENLİGİRAY, S. (2003). Ücret yönetimi. Eskişehir: Beta Yayınevi.
- BİNGÖL, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- BRENNAN, C. W. (1963). *Wage administration plans, practices and principles*. Illinois: Richard D. Irwin Inc. Homewood.
- CARRELL, M.R. & KUZMITS, F.E. (1982). *Personnel management of human resources*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- CASCIO, W. F. & AGUINIS, H. (2005). *Applied psychology in human resource management* (7th Ed). Pearson Education.
- CHORDİYA, R., & HUBBELL, L. (2023). Fostering internal pay equity through gender neutral job evaluations: A case study of the federal job evaluation system. *Public Personnel Management, Cilt 52*(1), 25-47. <https://doi.org/10.1177/00910260221124866>
- COLE, G. A. (2002). *Personnel and human resource management*. London: Thomson Learning.
- DARMAVİKA, D. M. A., & RIDWAN, M. S. (2023). The influence of job training, work competency, and job evaluation on employee performance at PT. BPR bank jombang perseroda. *Asian Journal of Applied Business and Management, Cilt 2*(1), 27-46.
- DEĞİRMENCİ, G. (1993). *Pozisyon analizi anketi (paa) ve yönetsel pozisyon anketi (yaa) ile metal işkolunda bir iş değerlemesi uygulaması*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ESEN, D. (2023). Muhasebe çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatminine yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, Cilt 7*(12), 142-156. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1216346>
- EFE, Ö. (2020). İş değerlemeye dayalı olarak yeni ücret sistemlerinin kurulması: Bir uygulama örneği. (Yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bursa.
- EL BALSHY, S. A. E. M., & ISMAEL, M. (2023). Job evaluation as a mechanism for achieving the fairness of a wage structure in the administrative system: theoretical perspectives. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences, Cilt 5*(1), 3-19. <https://doi.org/10.1108/JHASS-02-2021-0038>
- ELİZUR, D. (1980). *Systematic job evaluation and comparable worth*. Vermont: Gower Publishing Company Limited.
- FRASER, S. L., CRONSHAW, S. F. & ALEXANDER, R. A. (1984). Generalizability analysis of a point method job evaluation instrument: A field study. *Journal of Applied Psychology, Cilt 69* (4), 643-64. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.643>
- İPÇİOĞLU, İ., UYSAL, G. & CANDAN, C. (2009). Faktör puan yöntemi iş değerlemesinin mavi yakalı işgörenlerin tutum ve davranışları üzerine etkileri: Bir gıda işletmesinde uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23).
- İSKEFİYELİ, Ö. (2008). İş değerlendirme ve ücret sistemleri ilişkisi üzerine yeni bir model. (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- LESTARİ, Y. S., FAHMİE, A., & ZULAIFAH, E. (2021). The Impact of Remuneration toward Salary Satisfaction: A Case Study on Job Evaluation Method in SME Employees in Central Sulawesi, Indonesia. *Journal of Nonformal Education, Cilt 7*(2), 217-225. <https://doi.org/10.15294/jne.v7i2.32029>
- KAHYA, E. (2007). Metal işkolunda bir işletme için iş değerlendirme sisteminin geliştirilmesi. *Endüstri Mühendisliği Dergisi, Cilt 17*(4), 2-21.
- KELLY, R. L. (1972). *Job evaluation and pay plans*. New York: McGraw Hill Book.
- KURGUN, O. A. & YEMİŞÇİ, D. A. (2007). İş değerlemede puan yöntemi ve büyük ölçekli bir otel işletmesinde uygulama. *Çimento İşveren Dergisi, Cilt 21*(4), 4-15.
- GÜNER, M., İLLEEZ, A. A., & ÜNAL, C. (2011). Constituting the salary scale in apparel plants by application of analytical job evaluation method. *Textile and Apparel, Cilt 21*(1), 72-76.

MADIGAN, R. M. & HILLS, F. S. (1998). Job evaluation and pay equity. *Public Personel Management, Cilt 17*(3), 323-330.

MARMARA, S. (2019). *İş değerlemesinin çalışanların ücret hakkaniyeti algısına etkisi: bir alan araştırması*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

MCNABB, R. & WHITFIELD, K. (2001). Job evaluation and high performnce work practices: Compatible and conflictual. *Journal of Management Studies, Cilt 38*(2), 293-312.

OLCAY, A., DÜĞENCİ, M., İPEK, M. & TÜRKÖĞLU ELİTAŞ, M. N. (2023). İş değerlendirme sürecinde çok kriterli karar verme teknikleri üzerine bir uygulama. *International Journal of Engineering Research and Development, Cilt 15*(1), 91-106. <https://doi.org/10.29137/umagd.1135951>

ÖZGEN H., ÖZTÜRK, A. & YALÇIN, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Kitapevi.

PELİT, E. & GÖKÇE, F. (2019). İnsan kaynakları yönetimi işlevi olarak iş değerlendirme—ücret yönetimi süreci ve karşılaşılan sorunlar: *Turizm işletmeleri üzerine kavramsal bir değerlendirme. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 3*(3), 369-382. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.167>

ROCK, M. L. & BERGER, L. A. (1991). *The compensation handbook*. USA: McGraw-Hill

SABUNCUOĞLU, Z. (2023). İnsan kaynakları yönetimi (10. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.

SÖĞÜT, A. (2019). *İş değerlemede faktör ağırlıklandırma yöntemi ve büyük ölçekli işletmede uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Konya Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Konya.

ŞENEL, M., ŞENEL, B. & BALÇIK, G. (2018). İş değerlendirme prosedürünün dizaynı: Tekstil sektöründe bir uygulama. *International Social Sciences Studies Journal, Cilt 4*(28), 6267-6276. <https://doi.org/10.26449/sss.1108>

TENHİÄLÄ, A., KEPES, S., & JOKELA, M. (2023). Contingencies in the effects of job-based pay dispersion on employee attitudes. *Human Resource Management. Cilt 62*(6), 989-1006. <https://doi.org/10.1002/hrm.22183>

TOP, A. (1996). Üretim sistemleri: *Analiz ve planlaması*. İstanbul: Alfa.

TOSUN, K. (1983). İş değerlendirme ve metal sanayi iş gruplandırması sistemi *MESS*. Erkmen Matbaası.

VAN SLIEDREGT, T., VOSKUIJL, O. F. & THIERRY, H. (2001). Job evaluation systems and pay grade structures: Do they match?. *The International Journal of Human Resource Management, Cilt 12*(8), 1313–1324. <https://doi.org/10.1080/09585190110083811>.

YALÇIN, S. (1988), *Personel yönetimi*. İstanbul İşletme Fakültesi Yayını.

YAZAR, F. F. (2021). Uluslararası işletmelerde iş değerlendirme ve ücret yönetimi uygulamaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1*(39): 130-153.

YILDIZ, G. & BALABAN, Ö. (2006). İş değerlendirme ve ücret yönetimi. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Summary

This study aims to evaluate the jobs done in a shopping mall operating in Isparta province in 2023 and determine the wage policy. The jobs that will be included in the valuation consisted of the positions in the management staff of the shopping center and the positions in the market. The point method, which is one of the numerical job valuation methods, was used to evaluate the jobs. With the point method, it is ensured that the jobs are scored according to the factors of skill, effort, responsibility and work conditions. Then, market wage research was conducted in order to reveal a wage policy for the jobs. For jobs, the wages given in Kariyer.net, Turkey and other businesses in Isparta were determined and a wage proposal was made based on the valuation points.

The positions in the management staff of the shopping center and the positions in the market are divided into two groups according to their blue-collar and white-collar status. In order to reveal the relative importance and value of the jobs included in the appraisal, skill, responsibility, effort and work conditions factors were determined separately for white and blue collar jobs, and 12 sub-factors

were determined for these main factors. They were sorted and grouped according to the scores they got from the valuation of the job in question according to the determined factors. According to the valuation, stores general manager 881, shopping mall manager 843, accounting finance manager 783, purchasing manager 776, data processing manager 710, purchasing assistant manager 682, store manager 651, accounting finance assistant manager 650, shopping mall manager Assistant 632, human resources officer 589, e-commerce responsible 564, assistant store manager 512, accounting staff 505, human resources staff 469 and secretary position 309 points. Among the blue collar jobs, the technical unit supervisor received 733 points, the warehouse supervisor 577, the technical unit personnel 486, the department chief 483, the IT personnel 423, the store personnel 384, the cashier 313 and the beverage service personnel 301 points. Since it is known that the qualifications of the high-score jobs are high, the most qualified, knowledge-skill and responsibility-requiring jobs are performed by the general manager of the stores within the white collar jobs and by the technical unit manager in the blue collar jobs. The highest group, IX. Stores general manager, shopping mall manager, accounting finance manager and purchasing manager positions in the group job range are in the highest wage group. II. Cashier, secretary and beverage service personnel positions in the group job range are in the lowest wage group. When the labor is divided into types according to their scores, it is classified as plain labor, skilled labor and professional labor according to the score ranges. As a result of the wage research and valuation, it has been determined that the wages of some jobs are low, while the wages of some jobs are high. Considering the salary of the general manager of the stores from the blue collar jobs, it is determined that it is 153 thousand TL according to the Turkey average, 74820 TL according to the Kariyer.net average, and 33834 TL according to the Isparta average. According to the results of the job valuation, a salary of 29 thousand TL was offered to the position that received 881 points. Again, the wages of the position of technical unit supervisor, who received the highest score with 733 points from Blue-collar jobs, were determined as 21.500 TL according to Turkey average, as 19915 according to Kariyer.net average and 15167 TL according to Isparta average, and a salary of 17000 TL was suggested. Wages have been adjusted for other positions as well.

The subject of job evaluation is one of the applications that should be emphasized in an organization. However, job valuation practices are not taken into account by organizations operating in Turkey. The wages of the jobs are mostly determined subjectively by the management and objective practices such as job valuation are ignored. This study aims to provide resources for managers who will conduct job evaluations and researchers who will conduct academic studies on this subject. It is thought that it will contribute to both working life and academic literature.