



Puanlama Tekniği ile İş Değerleme: Hava Süspansiyon Sistemleri Firmasında Uygulama

Simge DEĞİRMENCİ YAŞAR¹, Ömer Faruk EFE²

Öz

Puan yöntemiyle iş değerlendirme, çalışanları değil, doğrudan işin kendisini değerlendiren bir sistemdir. İş değerlendirme, bir işletmedeki farklı işlerin göreceli değerlerini belirlemek amacıyla kullanılan sistematik bir yöntemdir. Bu yöntem, işin sorumluluğu, gerektirdiği yetenekler, çaba ve iş koşulları gibi faktörleri dikkate almaktadır. Günümüzde işletmelerin rekabet gücünü artırmasında insan kaynakları yönetimi stratejileri kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle üretim sektöründe görev tanımlarının netleştirilmesi, adil ücretlendirme sistemlerinin kurulması ve çalışanların yetkinliklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal verimliliği doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda iş değerlendirme sistemleri, işletmelerin stratejik insan kaynakları planlamasında temel bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, bir körük firmasındaki iş değerlendirme sürecini puanlama tekniğini kullanarak kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Çalışmanın ana amacı, bir körük fabrikasında işlerin değerini nesnel bir biçimde değerlendirmek ve elde edilen sonuçları hem işverenler hem de çalışanlar için faydalı hale getirmektir. İş değerlendirme çalışması sonucunda teknik hizmetler çalışanı en yüksek puanı, üretim bölümünde çalışan orta eleman ise en düşük puanı almıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Değerleme, Puanlama Tekniği, İş Analizi, Hava Süspansiyon Sistemleri Sektörü

JEL Kodu: M51, M54, L23

Atıf Önerisi (APA): Değirmenci Yaşar, S. ve Efe, Ö. F. (2026). Puanlama Tekniği ile İş Değerleme: Hava Süspansiyon Sistemleri Firmasında Uygulama. İzmir Yönetim Dergisi, 7(1), 1-21. Doi: 10.56203/iyd.1655518

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Bursa Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Bursa

E-posta: simgeysr@icloud.com • **ORCID:** 0009-0001-3726-0776

² Doç. Dr., Bursa Teknik Üniversitesi Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü, Bursa

E-posta: omer.efebtu.edu.tr • **ORCID:** 0000-0001-8170-5114

Job Evaluation Using the Point Method: A Case Study in Air Suspension Systems Company

Abstract

The point method of job evaluation is a system that assesses the job itself directly, rather than evaluating the employees. Job evaluation is a systematic approach employed to determine the relative value of different jobs within an organization. This method takes into account factors such as job responsibilities, required skills, effort, and working conditions. In today's competitive business environment, human resources management strategies play a critical role in enhancing organizational competitiveness. Especially in the manufacturing sector, clearly defining job descriptions, establishing fair compensation systems, and placing employees in positions that match their competencies directly affect both employee satisfaction and organizational efficiency. In this context, job evaluation systems emerge as a fundamental tool in strategic human resources planning for businesses. This study provides a comprehensive examination of the job evaluation process at a bellows manufacturing company using the point technique. The primary objective of this study is to objectively assess the value of jobs within a bellows factory and to make the results beneficial for both employers and employees. As a result of the job evaluation study, the technical services employee received the highest score, while the mid-level worker in the production department received the lowest score.

Keywords: Job Evaluation, Point Method, Job Analysis, Air Spring Industry.

Jel Codes: M51, M54, L23

1. GİRİŞ

İş değerlemesi, modern insan kaynakları yönetiminde önemli bir bileşendir. Kurumsal performansta insan faktörünün önemi arttıkça, işlerin sistematik ve objektif biçimde değerlendirilmesi, çalışanların motivasyonu, iş doyumunu ve verimliliği açısından önemli hale gelmiştir. Özellikle üretim sektöründe, görev dağılımı, ücretlendirme ve terfi sistemleri gibi unsurların adaletli şekilde yapılandırılması, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bir şirketin verimliliğini artırmak, çeşitli iç ve dış etkenlere dayanır. İş değerlendirmesi, rekabet avantajını artıran bir unsur olabilir. Bu süreç, iş kalitesini ölçmek için gereken şartların analizini ve değerlendirmesini içerir (Adamus, 2009). İş değerlemesinde sıklıkla kullanılan "puanlama" yöntemi, 1924 yılında ilk olarak Merill R. Lott tarafından geliştirilmiştir (Dağdeviren vd., 2004).

İş değerlemesi için çeşitli yöntemler kullanılır. En yaygın tekniklerden biri Sayısal İş Değerlendirme Puanlama Yöntemidir. Son yıllarda, matematiksel yaklaşımların geliştirilmesiyle iş değerlendirme konusunda yeni perspektifler ortaya çıkmıştır. İş değerlendirme

sürecinin adımları arasında, ilk aşama iş sisteminin tanımlanmasıdır. İş analizi, iş sisteminin insana yüklediği gereksinimleri belirlemek için gerçekleştirilir ve bütün gereksinimler için gerekli verilerin gereksinimlerin değerlerini hesaplamayı kapsar. İş gereklerinden alınan puanların toplamı, nihai puanı oluşturur. Puanlama, iş tanımlama ve iş gerekleri analizinden sonra gelen son aşama iş gereklerinin belirlenmesidir (Yüce, 2009).

Faktör puan yöntemi iş değerlemesi, işin kendisini değerlendirerek, işin toplam değerine göre mavi yakalı işgörenlerin nitelik ve sorumluluk seviyelerini belirler. Araştırma sonuçlarına göre, bu yöntemle gerçekleştirilen iş değerlemesinin, işgörenlerin algıladığı iş tatminini artırdığı belirlenmiştir. İlgili hipotez, faktör puan yöntemi ile yapılan iş değerlemesinin mavi yakalı işgörenlerin iş tatmini algılamalarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (İpçioğlu vd., 2009).

Sonuç olarak, iş değerlemesi uygulamaları yalnızca örgütsel yapı ve ücret sisteminin optimizasyonuna değil, aynı zamanda çalışan bağlılığının ve kurumsal performansında doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada, sayısal iş değerlendirme yöntemi kullanılarak otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir üretim firmasında, mavi yaka çalışanlara yönelik sistematik bir iş değerlendirme süreci tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Araştırma kapsamında, faktör puan yöntemi kullanılarak elde edilen puanlama sonuçlarının organizasyonel verimlilik üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bu yönüyle çalışma, hem araştırmacılara pratik bir model sunmakta hem de iş değerlemesinin insan kaynakları çıktıları üzerindeki etkisini ortaya koyarak literatüre katkı sunmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

İş değerlendirme, insan kaynakları yönetimi içerisinde çalışanların performansını ölçmek, pozisyonların göreceli önemini belirlemek ve adil bir ücretlendirme sistemi oluşturmak amacıyla kullanılan temel araçlardan biridir. İş değerlendirme yöntemlerinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini farklı boyutta ele alınan çalışmalar Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Literatürdeki Çalışmalar

Sıra no.	Yazar(lar) adı	Yıl	Dergi adı	Makale adı	Çalışmanın amacı
1	Ural, Ö. & Kocaöz, S.	2025	Uludağ Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi	Bir Hazır Giyim İşletmesinde İş Değerlemeyle Ücret Gruplandırma Çalışması	Bu çalışmanın temel amacı, hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin üretim hattında yer alan işlerin sistematik ve analitik bir yaklaşımla değerlendirilerek adil ve objektif bir ücretlendirme sisteminin kurulmasına katkı sağlamaktır. Bu doğrultuda, işlerin gerektirdiği beceri, sorumluluk, çaba ve çalışma koşulları gibi faktörler dikkate alınarak faktör puanlama yöntemi uygulanmıştır.
2	Katidjan, P. S. & Sari, E. M.	2024	Industrial Management Advances	Payroll design for higher education based on points method	Çalışmanın amacı, farklı eğitim seviyelerine ve deneyim sürelerine göre iş pozisyonlarının gereksinimlerini, sorumluluklarını ve beklenen becerilerini belirlemektir. Bu bağlamda, işlerin basit rutin görevlerden, karmaşık ve yapısal olmayan problemleri içeren yönetsel görev ve karar verme süreçlerine kadar uzandığını gösteren bir çerçeve sunulmaktadır. Aynı zamanda, organizasyon içindeki sorumluluklar ve finansal kontrol üzerindeki etkinliğin değerlendirileceği ölçütler de ortaya konulmuştur. Bu şekilde, işgücünün çeşitli seviyelerdeki yeterlilikleri ve organizasyondaki rolü daha net bir şekilde anlaşılabilir hale getirilmektedir.
3	Balshy, S. M. & Ismael, M.	2023	Journal of Humanities and Applied Social Sciences	Job evaluation as a mechanism for achieving the fairness of a wage structure in the administrative system: theoretical perspectives	Çalışmanın amacı, işe dayalı ücretlendirmenin ve adil ücret yapısının geliştirilmesi arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla adalet örgütlenme teorisinin ne ölçüde kullanıldığını araştırmaktır. Araştırma yöntemi olarak, bu çalışmada benimsenen araştırma yöntemi nitel bir yaklaşıma dayanmaktadır.
4	El-Farr, H.	2023	Pathways to Research	A Step-by-Step Guide for Designing and Implementing the Point Factor Method	Çalışmanın amacı, puanlama yöntemi ile iş değerlemesinin nasıl tasarlanacağı ve uygulanacağına dair adım adım bir süreç sunmaktır. Bu süreç, iş değerlendirme sonuçlarını önceden belirleyen kriterlerin tanımlanmasını ve uygulanmasını içerecek şekilde bir çalışma grubunun oluşturulmasını gerektirmektedir.
5	Yazar, F. F.	2021	Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	Uluslararası İşletmelerde İş Değerleme ve Ücret Yönetimi Uygulamaları	Bu çalışmanın amacı, günümüzde çok uluslu şirketlerde ücret yönetimi ve iş değerlendirme konularına yeni bir perspektif kazandırmaktır.

6	Al-Jedaiaa, Y. & Mehrez, A.	2020	Management Science Letters	The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation	Bu çalışmanın amacı, performans değerlendirme, motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu çalışma, organizasyonların performansı değerlendirme yollarının çalışanların motivasyonu ve iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.
7	Şenel, M., Şenel, B., Balçık, G.	2018	Social Sciences Studies Journal	İş Değerleme Prosedürünün Dizaynı: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama	Bu çalışmanın temel amacı, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir halı fabrikasında görev yapan mavi yakalı çalışanların gerçekleştirdiği işleri sistematik biçimde analiz ederek, bu işlerin sınıflandırılması, karşılaştırılması ve değerlendirilmesi yoluyla objektif ve adil bir ücretlendirme sisteminin altyapısını oluşturmaktır. Bu kapsamda, çalışan odaklı bir iş analiz sistemi geliştirilmiş ve bu sistem doğrultusunda, işlerin gerektirdiği maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşulları gibi faktörler doğrultusunda puanlama yöntemi kullanılarak iş değerlendirme işlemi gerçekleştirilmiştir.
8	Köklü, K.	2018	Lectio Socialis	İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası	Bu çalışmada, iş analizi sürecinin planlanması, veri toplama yöntemleri, iş gereklerinin oluşturulması gibi aşamaları incelenmiştir. Yöntemler arasında gözlem, anket, görüşme gibi etkili araçlar ve bu yöntemlerin avantajları ve dezavantajları detaylı olarak açıklanmıştır.
9	İpçioğlu, İ., Uysal, G., Candan, G.	2015	Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	Faktör Puan Yöntemi İş Değerlemesinin Mavi Yakalı İş görenlerin Tutum ve Davranışları Üzerine Etkileri: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama	Bu çalışmanın temel amacı, iş değerlendirme yöntemi olan faktör puan yönteminin üretim personellerinin ücretlendirme algılamaları, güdüleme, kariyer algılamaları ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemektir.
10	Kahya, E.	2006	Endüstri Mühendisliği Dergisi	Metal İş Kolunda Bir İşletme İçin İş Değerleme Sisteminin Geliştirilmesi	Bu çalışmada, işletmedeki işlerin değerlendirilmesi ve iş değerlendirme sürecinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi hedeflenmiştir. İşletmede mavi yakalı işler için MESS iş değerlendirme sistemi kullanılarak puanlama yöntemiyle değerlendirme yapılmıştır. Kullanılan yöntem olarak, iş analiz anket formu tasarlanmış, bu form işletmedeki işlerin belirlenmesinde ve faktörlerin ağırlıklarının tanımlanmasında kullanılmıştır.
11	Eraslan, E. & Arıkan, A.	2004	Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi	Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama	Bu çalışmanın amacı, iç üretim bölümünde iş değerlendirme sistemlerinin oluşturulması ve uygulanmasıdır. İşlerin değerlerinin belirlenmesi ve buna uygun ücret problemlerine adil bir çözüm getirilmesi hedeflenmiştir. İş değerlemeye Puanlama Yöntemi kullanılarak yaklaşılmıştır.

Genel olarak literatürde iş değerlendirme süreçleri; ücret yönetimi (El Balshy & Ismael, 2023), motivasyon (Al-Jedaiaa & Mehrez, 2020), adalet algısı (El Balshy & Ismael, 2023) ve örgütsel bağlılık (İpçioğlu, Uysal & Candan, 2009) gibi çok boyutlu çıktılarla ilişkilendirilmiştir. Özellikle faktör puan yöntemi ve AHP gibi analitik tekniklerin kullanımı, değerlendirme süreçlerinin objektifliğini artırmakta, bu da çalışan tatmini ve organizasyonel verimlilik üzerinde doğrudan etkiler yaratmaktadır. Bu çalışmanın literatüre katkısı, iş değerlendirme sürecinin hem nicel yöntemlerle nasıl yapılandırılabilirliğini hem de çalışan tutumları üzerindeki etkilerini çok yönlü analiz etmesidir.

Ancak El Balshy & Ismael (2023) çalışmasında uygulama örneklerinin sunulmaması, kuramsal açıklamaların somut bağlamlarla desteklenmediği görülmektedir. Ayrıca adalet kavramının kültürel farklılıklar bağlamında nasıl algılandığına dair derinlemesine bir çözümleme yapılmasına ihtiyaç vardır. Yazar (2021) çalışmasında uluslararası İK yönetimi bağlamında politikaların belirlenmesi ve kültürel faktörlerin etkisine odaklanması açısından değerli olsa da, önerilen perspektifin özgünlüğü ve saha verisi desteğinin sınırlı olduğu görülmektedir. Kültürel çevrenin analizi daha derin yapılabilir, özellikle bölgesel karşılaştırmalara yer verilebileceği düşünülmektedir. Köklü (2018) ise çalışmasında elde edilen verilerin analizine veya bu yöntemlerin iş değerlendirme sürecindeki çıktılar üzerindeki etkilerine dair ampirik bir değerlendirme bulunmamaktadır.

2.1. Teorik Altyapı

Bu çalışmada kullanılan iş değerlendirme sistemi, puanlama yöntemi esas alınarak yapılandırılmıştır. Özellikle üretim sektöründe görev yapan mavi yaka çalışanların görev tanımları, sorumluluk düzeyleri ve nitelik gereksinimleri belirli ölçütlere göre puanlanarak, pozisyonlar arası karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmıştır. Bu yöntem, işlerin örgüt içindeki göreceli değerini belirlemek ve adil bir ücretlendirme sistemi oluşturmak amacıyla tercih edilmiştir.

Puanlama sisteminde değerlendirme beş temel boyut üzerinden gerçekleştirilmiştir: bilgi gereksinimleri, organizasyonel sorumluluklar, yönetsel ve operasyonel yetkinlikler, kişilerarası iletişim ve iş birliği ile zihinsel ve fiziksel çaba. Her bir faktör alt kriterlerle birlikte puanlanmış ve pozisyonların toplam puanları hesaplanmıştır. Böylece işler arası nesnel karşılaştırmalar yapılmış, adil ve sistematik bir değerlendirme zemini oluşturulmuştur.

Bu teorik çerçeve, iş değerleme süreçlerinin sadece yapılandırılmış bir ölçme aracı olmadığını, aynı zamanda insan kaynakları süreçlerinde ücretlendirme, görev dağılımı ve organizasyonel verimliliği artırmada stratejik bir temel oluşturduğunu göstermektedir.

3. İŞ DEĞERLEMESİ

İş değerlemesi, bir işin diğer işlere kıyasla ne kadar önemli veya değerli olduğunu belirleme sürecidir. Bu süreç, belirli bir pozisyonun görevlerini ve sorumluluklarını inceleyerek ya da bir çalışanın yerine getirmesi gereken koşulları belirleyerek gerçekleştirilir (El Balshy & Ismael, 2023). Buradan çıkarılacağı üzere, iş değerlemesinde karşılaştırılan unsur kişiler değil, işlerin kendisidir. İş değerlemesi, bir iş yerindeki farklı pozisyonlar arasında değer farklarını belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Bu sayede, işlerin önem derecesini saptayarak bir iş yapısı oluşturulur. Bu yaklaşım sayesinde iş değerlemesinin tarafsız ve bilimsel bir yöntem olduğunu iddia etmek mümkün olur (Kahya, 2006).

İş değerlendirme, işleri analiz edip karşılaştırarak, belirli bir düzende sıralanmış listeler oluşturma sürecidir. İş değerlemesi, bir çalışanın işinin kuruma kattığı değeri, işin içeriği üzerinden belirleyen bir aşamadır. Bu aşamada, işin çaba, beceri, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi faktörleri göz önünde bulundurulur. İş değerlendirme süreci, işler hakkında bilgi toplanması, işlerin analizi, iş tanımlarının not edilmesi ve iş gereklerinin hazırlanması gibi adımları içerir. İş değerlendirme, şirket içinde adil bir ücret yapısı oluşturmak açısından önemlidir ve tüm işlerin sistematik bir şekilde karşılaştırılmasını sağlar (Adıgüzel vd., 2012; Akıncı vd., 2015).

İş değerlemenin temel ilkelerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Değerlendirmenin odak noktası kişi değil, işin kendisi olmalıdır.
- Eşit iş için eşit ücret verilmesi gereklidir.
- Süreç doğruluk ve dürüstlük üzerine kurulmalıdır.
- Gizlilikten kaçınmak esastır; şeffaflık sağlanmalıdır.
- İlgili tarafların iş değerlendirme sürecini benimsemesi önemlidir.
- İş değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme kararlarına yansımaları gerekir.
- İş değerlendirme verileri düzenli olarak güncellenmelidir (Yazar, 2021).

3.1. İş Değerleme Öğeleri

İş değerlendirme öğeleri iş analizi, iş tanımlamaları ve iş gerekleridir.

3.1.1. İş Analizi

İş analizi, belirli bir işin özelliklerini ve bu işin gerçekleştirildiği çevre ve bu çevrenin koşullarını inceleyip gözlemleyerek tanımlama ve bu bilgileri yazılı olarak belgeleme sürecidir. İş analizinin amacı aşağıdaki gibi listelenebilir:

- İş değerlemesi için işlerin göreceli değerlerini belirlemek üzere gerekli bilgileri sağlamak,
- Performans ölçümünde, başarıya yönelik iş gereklerini ortaya koymak,
- İşe alım, görevlendirme, yer değiştirme ve terfi gibi süreçlerde işin gereksinimlerini belirlemek,
- Çalışan eğitimi, iş güvenliği, iş koşullarının iyileştirilmesi, üretim standartlarının belirlenmesi ve verimliliğin artırılması için gerekli verileri sağlamak,
- Örgütsel yapı ve hiyerarşiyi düzenlemek ve işlerle ilgili kayıtların tutulmasına yardımcı olmak.

Bu amaçlar doğrultusunda iş analizi, bir organizasyonun verimli ve etkili bir şekilde çalışmasına katkıda bulunur (İskefiyeli, 2008).

3.1.2. İş Tanımları

İş analiziyle elde edilen bilgiler, belirli bir düzen içinde iş tanımına yerleştirilir. Böylece bir işin görevleri, yetkileri ve sorumlulukları, nasıl ve hangi sırayla gerçekleştirileceği, ayrıca çalışma şartları yazılı olarak belirlenmiş olur. İş tanımı, iş analizinden alınan verilerin açık ve anlaşılır bir şekilde yazılı hale getirilmesini sağlar. İş analizi sonucunda toplanan verilerin sistematik bir şekilde organize edilmesi gerektiğinden, bir işin çerçevesindeki görevler, sorumluluklar ve çalışma koşulları özet bir biçimde belgelenir. Bu belgeye iş tanımı denir (Köklü, 2018).

3.1.3. İş Gerekleri

İş gerekleri, bir işin belirli standartlarda yapılabilmesi için gerekli olan nitelikleri detaylı bir şekilde belirler. Bunlar arasında eğitim düzeyi, öğrenim geçmişi, deneyim, muhakeme ve analiz yeteneği, iş bilgisi, sorumluluk gibi unsurlar yer alır. Bu unsurlar, işin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için hangi yetenek ve deneyimlerin gerektiğini tanımlar (Altınel, 2018)

3.2. İş Değerlemenin Yararları ve Önemi

Bir iş değerlendirme çalışması şu şekilde işler:

Değerlendirme konusu, çalışanlar değil işlerin kendisidir. Çalışanın kişisel yetenekleri ve performansı dikkate alınmaz. İş değerlendirmesi, işin kişiden bağımsız olarak gerektirdiği niteliklere odaklanır. Çalışanların kişisel özellikleri değerlendirme kapsamına dahil edilmez.

Performans değerlendirme sistemleri, işgören ile işveren arasında etkili bir iletişim köprüsü kuran temel araçlardan biridir. Çünkü her bireyin sahip olduğu yetenek ve beceriler farklılık gösterir; bu farklılıkların doğru bir şekilde analiz edilmesi, organizasyonun genel verimliliği açısından önemli avantajlar sağlayabilir. Etkili ve objektif bir performans değerlendirme süreci, çalışanların güçlü yönlerini ortaya çıkararak kurumsal faydaya dönüştürür. Öte yandan, insan doğası gereği sosyal bir varlık olduğundan, yapılan değerlendirmeler aracılığıyla bireyin çevresiyle kurduğu ilişkiler güçlenir. Bu etkileşimler sonucunda birey, kendisine dair farkındalık kazanır; sosyal onay, takdir edilme ve motive edilme gibi psikolojik ihtiyaçları karşılanır (Doğan, 2020).

İş değerlendirme, eşit işe eşit ücret ilkesini destekler. Benzer işlerin benzer ücreti alması, farklı işlerin farklı ücretle ödüllendirilmesi hedeflenir. Bu sayede ücret adaletsizliklerinin önüne geçilmiş olur.

İş değerlendirme, kıdem ve başarıya göre yükselme fırsatı sağladığı için çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırır ve iş tatminine katkıda bulunur. Bu da çalışanların üretkenliğini artırabilir.

İş değerlemenin çalışanlara faydaları şunlardır: Çalışanların işlerine daha fazla ilgi göstermesi, iş yerini sevmesi ve dolayısıyla verimliliklerinin artması sağlanır. Ayrıca, ücretlerinin belirlenmesinde yöneticilerden çok iş değerlendirme kriterlerinin etkili olduğunu bilmek, çalışanların işine ve yöneticilerine olan güvenini artırır. Suni engellerin ortadan kalkması ve işlerin net bir şekilde tanımlanması, çalışanların yetenek ve bilgilerine uygun görevlerde yer alacaklarını bilmeleri sayesinde iş yerinde huzur ve güven ortamı sağlar.

Yöneticilere sağladığı faydalar ise şöyledir: İş değerlendirme sayesinde her bir çalışan kendi yetkinliğine en uygun pozisyonda çalışır ve bu sayede örgütsel yapı ve iş akışı dengeli bir şekilde ilerler. Ayrıca, sağlıklı bir ücretlendirme sistemi kurmak için temel sağlar (Eraslan & Arıkan, 2004).

3.3. İş Değerleme Süreci

İş değerlendirme sürecinde yöneticiler ve insan kaynakları ekibinin çalışanlarla güçlü bir iletişim halinde olması, sürecin başarısını artırır. İş değerlendirme çalışmaları sayesinde işler arasındaki nitelik farklılıkları belirlenir ve iş yapısı oluşturulur. Bu sürecin en kritik bileşeni iletişimidir.

Değerleme yapılacak çalışanlara sürecin amacı ve önemi net bir şekilde aktarılmalı ve onların güvenini kazanmak için çaba gösterilmelidir (Efe, 2020).

Bir iş değerlendirme süreci genellikle aşağıdaki temel aşamalardan geçer:

Ön Hazırlıklar ve Sistem Kurulumu: Değerlemenin amacı belirlenir, değerlendirme ekibi oluşturulur, değerlendirilecek iş grupları ve sınırları belirlenir ve kullanılacak değerlendirme yöntemi seçilir.

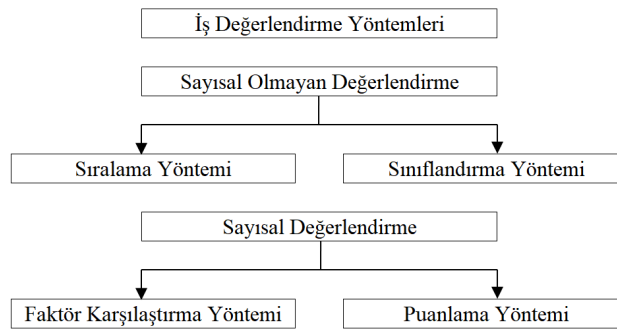
İş Analizi ve İnceleme: Bu aşamada işler analiz edilir ve değerlendirme için hazır hale getirilir. İş tanımları ve iş şartnameleri hazırlanarak, değerlendirmeye yönelik detaylar ortaya konur.

Değerleme Sonuçlarının Düzenlenmesi: Bu bölümde her bir işin değeri belirlenir, iş yapısı oluşturulur ve değerlendirmenin sonuçları belirlenen amaca uygun bir şekilde düzenlenir. Değerleme sonuçları, gelecekteki uygulamalarda kullanılmak üzere dokümanite edilir (Kurgun & Yemişçi, 2007).

3.4. İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlendirme yöntemleri, iki ana kategoriye ayrılır: sayısal ve sayısal olmayan yöntemler. Sayısal yöntemler kantitatif yaklaşımlar olarak adlandırılırken, sayısal olmayan yöntemler kalitatif yaklaşımlar olarak bilinir.

Tablo 1: İş Değerleme Yöntemleri Sınıflandırması



3.4.1. Sayısal Olmayan Yöntemler

İşe karşı iş olarak da bilinen bu değerlendirme yöntemleri, işlerin birbirleriyle kıyaslanarak toplam değerlerinin belirlenmesine dayanan bir yaklaşımdır (Akıncı vd., 2015). Sıralama ve sınıflandırma yöntemleri, sayısal olmayan yaklaşımlardır. Bu yöntemlerde işler ya birbirleriyle ya da belirli standartlarla karşılaştırılır.

3.4.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, iş değerlendirme açısından uygulanması basit, anlaşılması pratik ve en az kaynak gerektiren eski yaklaşımlardan biridir. Bu yöntemde işler, iş yükü, görev kapsamı, sorumluluk düzeyi veya çalışma koşulları gibi kriterlere göre birbiriyle karşılaştırılarak sıralanır. Sıralama yöntemi, işlerin belirli faktörlere veya kriterlere göre değil, genel anlamda zorluk derecelerine göre mukayese edilmesini içerir (Bağdaş, 2017).

3.4.1.2. Sınıflama Yöntemi

İş analizi temel alınarak iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulur. Bu yolla, işle ilgili bilgiler sistematik hale getirilir ve işler karşılaştırılabilir hale gelir. İşletmeye göre işler belirli gruplara ayrılır. Ardından bu işler, belirlenen kriterlere göre karşılaştırılarak değerlendirilir. Son aşamada ise işler, kendi aralarında kategorilere ayrılarak sınıflandırılır (Efe, 2020).

3.4.2. Sayısal Yöntemler

Sayısal yöntemlerin amacı, sıralama ve sınıflama gibi öznel iş değerlendirme yöntemlerinden kaynaklanan yanlılığı azaltarak daha nesnel bir değerlendirme sağlamaktır. Ancak sayısal olmayan sıralama ve sınıflama yöntemleri öznel nitelikte olduğundan, değerlendirmeye katılan çalışanların görüşlerinin daha belirgin şekilde etkili olabileceği gerekçesiyle eleştirilmektedir. Sayısal olmayan yöntemler, değerlendirme sürecine öznel unsurlar ekleyebildiği için, değerlendirme doğruluğunu olumsuz etkileyebilir. Sayısal yöntemlerin kullanımında dikkate alınması gereken önemli bir nokta, işin nicel yönleri değerlendirilirken, sayısal olmayan yöntemlerden elde edilen verileri de sürece entegre etmektir. Bu, daha dengeli ve sağlıklı sonuçların elde edilmesine katkı sağlar. Bu yaklaşım, iş değerlendirme sürecinin hem nesnel hem de adil olmasına yardımcı olur (Marmara, 2019).

3.4.2.1. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Faktör karşılaştırma yöntemi, işletmedeki tüm işler işletmedeki tüm pozisyonlar, yetkinlik, sorumluluk, çaba ve çalışma koşulları gibi farklı kriterler temel alınarak analiz edilir ve karşılaştırılır. Bu faktörler, iş değerlendirme literatüründe yaygın olarak kullanılan başlıca kriterlerdir. Ancak işletmenin ihtiyaçlarına göre, yöneticilerin de görüşleri alınarak, değerlendirme sonuçlarını etkileyecek farklı faktörler eklenebilir ya da mevcut olanlar değiştirilebilir. Yöntemin sonucunda her iş için uygun ücret seviyeleri belirlenir.

Yöntemi uygularken, ilk adım olarak değerlendirmede kullanılacak faktörler seçilir. Ardından işletmedeki kilit işler tespit edilir. Bu kilit işler, belirlenen faktörlere göre sıralanır ve her

faktörün ücretteki karşılığı belirlenir. Son aşamada, kilit işler dışındaki diğer pozisyonlar bu referans noktalarına göre sıralanır. Bu şekilde, tüm işler için adil ve sistematik bir değerlendirme sağlanmış olur (Olca, 2019).

3.4.2.2. Puanlama Yöntemi

Puanlama yöntemi, Merrill Lott tarafından 1936 yılında geliştirilmiş olup iş değerlendirme çalışmalarında en yaygın kullanılan sayısal yaklaşımlardan biridir. Bu yöntemde, bir üretim birimindeki işler, çeşitli faktörler, alt faktörler ve faktör derecelerine göre değerlendirilir ve puanlanır. Faktör dereceleri, her bir iş için tanımlanmış ölçütlerdeki belirgin farkları temsil eder ve genellikle düşükten yükseğe doğru sıralanır. İşler, bu derecelere ve faktörlere göre analiz edilir ve her bir faktöre verilen puanların toplamı, işin hiyerarşideki konumunu belirler. Bu yaklaşım, işlerin dereceleri yükseldikçe göreceli önemlerinin ve dolayısıyla ücret seviyelerinin artmasına yol açar.

Puanlama yöntemi, işin göreceli değerini, bir dizi faktörün sayısal olarak puanlanması ve bu puanların toplanması yoluyla belirler. Ülkemizde yapılan birçok iş değerlendirme çalışmasında bu yöntemin başarıyla uygulandığı görülmüştür (Pelit & Gökçe 2019).

Puanlama yöntemi, yirminci yüzyılın başlarında geliştirilmiş olmasına rağmen, günümüzde geçerliliğini koruyan etkili bir iş değerlendirme aracı olarak öne çıkmaktadır. Zamanla çeşitli güncellemelerle geliştirilen bu yöntem, örgütsel yapıların karmaşıklığına bağlı olarak esnek bir biçimde uygulanabilmektedir. Bu bağlamda, puanlama sistemi ya tüm pozisyonlara topluca uygulanabilir ya da benzer görev, beceri ve sorumlulukları içeren iş aileleri özelinde ayrı ayrı değerlendirilebilir. Bu esneklik, yöntemin farklı iş yapılarında sürdürülebilir biçimde kullanılmasına olanak tanımaktadır (El-Farr, 2023).

Puanlama yöntemi, belirli bir işin değerlendirilmesinde kullanılan bir metottur ve sonuçların doğruluğu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu yöntemde faktörlerin sayısı ve ağırlıkları kritik rol oynar. Seçilen faktörler, işletmenin doğası ve işin temel nitelikleri ile uyumlu olmalıdır. Faktör puan sistemi, iş değerlerini puanlar üzerinden değerlendirerek, işin gereksinimlerini ve zorluklarını objektif bir şekilde ölçmeyi amaçlar. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası'nın (MESS) 2006-2008 dönemi toplu iş sözleşmesinde belirtildiği üzere, puanlama yönteminde iş değerlemeleri dört faktöre dayanır (Kahya, 2006; İpçioğlu vd., 2009). Bu faktör ve alt faktörleri şu şekildedir: Maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşullarıdır.

4. YÖNTEM ve UYGULAMA

Bir üretim tesisinde işin değerine göre ücretlerin belirlenmemesi, çalışanlar arasında ücret dengesizliklerine ve motivasyon kaybına yol açar. Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılığını zayıflatır ve dolayısıyla verimliliğin düşmesine neden olur (Eraslan & Arıkan, 2004). Bursa’da faaliyet gösteren söz konusu körük firması, otomotiv yan sanayi sektöründe üretim yapan bir işletmedir. Özellikle binek ve ticari araçlar için süspansiyon sistemlerinde kullanılan körük parçalarının imalatını gerçekleştiren firma, üretim odaklı bir yapıya sahiptir. Toplamda 80 mavi yaka çalışanın görev yaptığı vulkanize hattı ve montaj ağırlıklı süreçlerden oluşmaktadır. Firma, kalite ve verimliliğe büyük önem vermekte; bu doğrultuda iş güvenliği, ergonomi ve sürekli iyileştirme ilkelerine dayalı bir üretim anlayışını benimsemektedir. Firmada toplamda 8 farklı pozisyon değerlendirilmiştir. Kullanılan veriler, kurumun insan kaynakları birimiyle yürütülen mülakat süreci sonucunda ortaya çıkan gereksinimler doğrultusunda elde edilmiştir. İş değerlendirme sürecine esas teşkil eden pozisyon tanımları, görev kapsamaları, sorumluluk düzeyleri ve bilgi/beceri gereklilikleri, ilgili birim yöneticileri ve insan kaynakları uzmanlarının katkısıyla yapılandırılmıştır. Bu yöntem, işlerin karşılaştırmalı değerini belirlemek amacıyla, önceden tanımlanmış faktörler ve bu faktörlerin ağırlıkları çerçevesinde her bir iş pozisyonuna sayısal puanlar atanmasını sağlar. Uygulamada, öncelikle çalışmanın yürütüldüğü otomotiv yan sanayi üretim tesisinde iş analizleri gerçekleştirilmiş; her pozisyon için görev tanımları, sorumluluklar, gerekli bilgi/beceri düzeyleri ve fiziksel/zihinsel iş yükü gibi bileşenler detaylı biçimde toplanmıştır.

İş değerlendirme sürecinde dikkate alınan dört ana faktör vardır: yetenek, çaba, sorumluluk ve iş koşulları. Alt faktörler ise Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası'nın (MESS) iş değerlendirme faktörlerini ve alt faktörlerini tanımlamasıyla belirlenmiştir. Bu faktörlerin ayrıntıları Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 2: Faktörler ve Alt Faktörler

Faktörler	Alt Faktörler
Maharet (Yetenek)	1. Öğrenim ve/ya da Temel Bilgi
	2. Deneyim
	3. Beceri
	4. İnisiyatif ve Çare Buluculuk
Sorumluluk	1. Makine, Takım ve Donanım
	2. Malzeme ve Ürün
	3. Üretim
	4. Başkalarının İş Güvenliği
Çaba	1. Zihinsel Çaba
	2. Bedensel Çaba
İş Koşulları	1. İşin Doğurabileceği Tehlikeler
	2. Çalışma Koşulları

Değerleme süreci, toplam 1.000 puan üzerinden gerçekleştirilmektedir. Her ana faktörün alt faktörleri değerlendirilirken, her bir alt faktörün en yüksek puan değeriyle hesaplandığında toplam puan 1.000'e ulaşmaktadır. Değerlendirme sürecinde elde edilen puanlar, Excel tabanlı bir analiz şablonu kullanılarak işlenmiş ve MESS puanlama sistemine göre sınıflandırılmıştır. Her bir pozisyon için toplam puanlar hesaplanmış, ardından grup aralıklarına göre iş sınıflandırması yapılmıştır. Bu süreçte uzman görüşleri ile çapraz kontrol sağlanarak veri güvenilirliği artırılmıştır. Tablo 4, ana faktörler ve bunlara bağlı alt faktörlerin yüzdeleri ile puanlarını göstermektedir.

Tablo 3: Ana Faktörler ve Bunlara Bağlı Alt Faktörlerin Yüzdeleri ile Puanları (MESS)

Faktörler	Yüzdesi	Toplam Puanı	Alt Faktörler	Yüzdesi	I	II	III	IV	V
Maharet (Yetenek)	40%	400	1. Öğrenim ve/ya da Temel Bilgi	15%	30	60	90	120	150
			2. Deneyim	15%	20	40	60	80	100
			3. Beceri	7,50%	15	30	45	60	75
			4. İnisiyatif ve Çare Buluculuk	7,50%	15	30	45	60	75
Sorumluluk	20%	200	1. Makine, Takım ve Donanım	5%	10	20	30	40	50
			2. Malzeme ve Ürün	5%	10	20	30	40	50
			3. Üretim	5%	10	20	30	40	50
			4. Başkalarının İş Güvenliği	5%	10	20	30	40	50
Çaba	20%	200	1. Zihinsel Çaba	10%	20	40	60	80	100
			2. Bedensel Çaba	10%	20	40	60	80	100
İş Koşulları	20%	200	1. İşin Doğurabileceği Tehlikeler	10%	20	40	60	80	100
			2. Çalışma Koşulları	10%	20	40	60	80	100
Toplam	100%	1000							

İş değerlendirme formu ile yapılan çalışma sonucunda, işleri gruplama için kullanılacak olacak MESS puanlama çizelgesi Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 4: MESS Puan Çizelgesi

METAL SANAYİ İŞ GRUPLANDIRMASI PUAN ARALIĞI ÇİZELGESİ	
GRUP	PUAN ARALIKLARI
I	300'den az - 300
II	301-365
III	366-430
IV	431-495
V	496-560
VI	561-625
VII	626-690
VIII	691-755
IX	756- üzeri

Seçilen faktörler, alt faktör ve iş gerekleri ile oluşturulan Ek-A da yer verilen iş değerlendirme formu ile gerçekleştirilen değerlendirme sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5: Kord Bezi Kesme İş Değerleme Formu

İŞ DEĞERLENDİRME FORMU				
BÖLÜM:		Kord Bezi Kesme		
İŞ ÜNVANI:		Kord Bezi Kesme Operatörü		
FAKTÖR	YÜZDE	ALT FAKTÖR	DERECE	PUAN
Maharet (Yetenek)	15%	Öğrenim yada Temel Bilgi	2	60
	15%	Deneyim	1	20
	7,5%	Beceri	3	45
	7,5%	İnsiyatif ve Çare Buluculuk	1	15
Sorumluluk	5%	Makina, Takım ve Donanım	2	20
	5%	Malzeme ve Ürün	5	50
	5%	Üretim	5	50
	5%	Başkalarının İş Güvenliği	2	20
Çaba	10%	Zihinsel Çaba	4	80
	10%	Bedensel Çaba	3	60
İş Koşulları	10%	İşin Doğrabilceği Tehlikeler	1	20
	10%	Çalışma Koşulları	5	100

Tablo 6:Konfeksiyon İş Değerleme Formu

İŞ DEĞERLENDİRME FORMU				
BÖLÜM:		Konfeksiyon		
İŞ ÜNVANI:		Konfeksiyon Operatörü		
FAKTÖR	YÜZDE	ALT FAKTÖR	DERECE	PUAN
Maharet (Yetenek)	15%	Öğrenim yada Temel Bilgi	1	30
	15%	Deneyim	2	40
	7,5%	Beceri	2	30
	7,5%	İnsiyatif ve Çare Buluculuk	1	15
Sorumluluk	5%	Makina, Takım ve Donanım	2	20
	5%	Malzeme ve Ürün	5	50
	5%	Üretim	4	40
	5%	Başkalarının İş Güvenliği	4	40
Çaba	10%	Zihinsel Çaba	2	40
	10%	Bedensel Çaba	3	60
İş Koşulları	10%	İşin Doğrabilceği Tehlikeler	3	60
	10%	Çalışma Koşulları	5	100

Tablo 7:Vulkanizasyon İş Değerleme Formu

İŞ DEĞERLENDİRME FORMU				
BÖLÜM:		Vulkanizasyon		
İŞ ÜNVANI:		Vulkanizasyon Operatörü		
FAKTÖR	YÜZDE	ALT FAKTÖR	DERECE	PUAN
Maharet (Yetenek)	15%	Öğrenim yada Temel Bilgi	1	30
	15%	Deneyim	2	40
	7,5%	Beceri	3	45
	7,5%	İnsiyatif ve Çare Buluculuk	2	30
Sorumluluk	5%	Makina, Takım ve Donanım	5	50
	5%	Malzeme ve Ürün	5	50
	5%	Üretim	4	40
	5%	Başkalarının İş Güvenliği	5	50
Çaba	10%	Zihinsel Çaba	2	40
	10%	Bedensel Çaba	3	60
İş Koşulları	10%	İşin Doğrabilceği Tehlikeler	4	80
	10%	Çalışma Koşulları	5	100

Tablo 8: Montaj İş Değerleme Formu

İŞ DEĞERLENDİRME FORMU				
BÖLÜM:	Montaj			
İŞ ÜNVANI:	Montaj Operatörü			
FAKTÖR	YÜZDE	ALT FAKTÖR	DERECE	PUAN
Maharet (Yetenek)	15%	Öğrenim yada Temel Bilgi	1	30
	15%	Deneyim	2	40
	7,5%	Beceri	2	30
	7,5%	İnsiyatif ve Çare Buluculuk	1	15
Sorumluluk	5%	Makina, Takım ve Donanım	5	50
	5%	Malzeme ve Ürün	5	50
	5%	Üretim	5	50
	5%	Başkalarının İş Güvenliği	4	40
Çaba	10%	Zihinsel Çaba	2	40
	10%	Bedensel Çaba	4	40
İş Koşulları	10%	İşin Doğrabilceği Tehlikeler	2	40
	10%	Çalışma Koşulları	5	100

Tablo 9: Depo İş Değerleme Formu

İŞ DEĞERLENDİRME FORMU				
BÖLÜM:	Depo			
İŞ ÜNVANI:	Forklift Operatörü			
FAKTÖR	YÜZDE	ALT FAKTÖR	DERECE	PUAN
Maharet (Yetenek)	15%	Öğrenim yada Temel Bilgi	2	60
	15%	Deneyim	3	60
	7,5%	Beceri	3	45
	7,5%	İnsiyatif ve Çare Buluculuk	2	30
Sorumluluk	5%	Makina, Takım ve Donanım	2	20
	5%	Malzeme ve Ürün	5	50
	5%	Üretim	5	50
	5%	Başkalarının İş Güvenliği	5	50
Çaba	10%	Zihinsel Çaba	3	60
	10%	Bedensel Çaba	4	80
İş Koşulları	10%	İşin Doğrabilceği Tehlikeler	1	20
	10%	Çalışma Koşulları	5	100

Tablo 10: Üretim İş Değerleme Formu

İŞ DEĞERLENDİRME FORMU				
BÖLÜM:	Üretim			
İŞ ÜNVANI:	Orta Eleman			
FAKTÖR	YÜZDE	ALT FAKTÖR	DERECE	PUAN
Maharet (Yetenek)	15%	Öğrenim yada Temel Bilgi	1	30
	15%	Deneyim	1	20
	7,5%	Beceri	1	15
	7,5%	İnsiyatif ve Çare Buluculuk	1	15
Sorumluluk	5%	Makina, Takım ve Donanım	1	10
	5%	Malzeme ve Ürün	1	10
	5%	Üretim	1	10
	5%	Başkalarının İş Güvenliği	1	10
Çaba	10%	Zihinsel Çaba	1	20
	10%	Bedensel Çaba	2	40
İş Koşulları	10%	İşin Doğrabilceği Tehlikeler	1	20
	10%	Çalışma Koşulları	5	100

Tablo 11: Teknik Hizmetler İş Değerleme Formu

İŞ DEĞERLENDİRME FORMU				
BÖLÜM:	Teknik Hizmetler			
İŞ ÜNVANI:	Teknik Hizmetler Çalışanı			
FAKTÖR	YÜZDE	ALT FAKTÖR	DERECE	PUAN
Maharet (Yetenek)	15%	Öğrenim yada Temel Bilgi	3	90
	15%	Deneyim	3	60
	7,5%	Beceri	5	75
	7,5%	İnsiyatif ve Çare Buluculuk	2	30
Sorumluluk	5%	Makina, Takım ve Donanım	5	50
	5%	Malzeme ve Ürün	5	50
	5%	Üretim	5	50
	5%	Başkalarının İş Güvenliği	5	50
Çaba	10%	Zihinsel Çaba	3	60
	10%	Bedensel Çaba	4	80
İş Koşulları	10%	İşin Doğrableceği Tehlikeler	5	100
	10%	Çalışma Koşulları	5	100

Tablo 12: Üretim İş Değerleme Formu

İŞ DEĞERLENDİRME FORMU				
BÖLÜM:	Üretim			
İŞ ÜNVANI:	Vardiya Amiri			
FAKTÖR	YÜZDE	ALT FAKTÖR	DERECE	PUAN
Maharet (Yetenek)	15%	Öğrenim yada Temel Bilgi	3	90
	15%	Deneyim	4	80
	7,5%	Beceri	4	60
	7,5%	İnsiyatif ve Çare Buluculuk	5	75
Sorumluluk	5%	Makina, Takım ve Donanım	1	10
	5%	Malzeme ve Ürün	4	40
	5%	Üretim	5	50
	5%	Başkalarının İş Güvenliği	1	10
Çaba	10%	Zihinsel Çaba	4	80
	10%	Bedensel Çaba	3	60
İş Koşulları	10%	İşin Doğrableceği Tehlikeler	1	20
	10%	Çalışma Koşulları	5	100

İş değerlendirme çalışmasında, her bir adım titizlikle uygulanmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda iş grupları ve puanları Tablo 14’de sunulmaktadır.

Tablo 13: Firmada Yapılan Değerlendirme Sonuçları

Grup I	Puan
Orta Eleman	300
Grup V	Puan
Konfeksiyon Operatörü	525
Montaj Operatörü	525
Kordbezi Operatörü	540
Grup VI	Puan
Vulkanizasyon Operatörü	615
Forklift Operatörü	625
Grup VII	Puan
Vardiya Amiri	675
Grup IX	Puan
Teknik Hizmetler Çalışanı	795

Çalışma sonucunda elde edilen veriler, puanlama yöntemiyle yapılan iş değerlemesinin, üretim hattında görev yapan mavi yaka çalışanlar arasında görev dağılımı, sorumluluk seviyesi ve

bilgi/beceri gereksinimleri açısından anlamlı farklılıklar ortaya koyduğunu göstermektedir. Özellikle yönetsel beceriler ve organizasyonel sorumluluklar gibi faktörlerde belirgin puan farklılıkları gözlemlenmiş, bu da belirli pozisyonların daha fazla kurumsal etkiye ve karar yetkisine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen puanlar doğrultusunda işlerin sıralanması, mevcut ücret yapısındaki bazı dengesizlikleri de görünür hale getirmiştir. Tartışma aşamasında, bu bulgular literatürde yer alan benzer çalışmalarla (örneğin, Kahya, 2006) karşılaştırıldığında, puanlama yönteminin iş pozisyonları arasındaki değer farklarını nesnel biçimde ortaya koyma açısından güvenilir ve uygulanabilir bir sistem sunduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışanların görevlerine uygun pozisyonlarda konumlandırılmasının iş tatmini ve motivasyon üzerinde olumlu etkiler yarattığı, yöneticiler tarafından da gözlemlenmiştir. Bu bağlamda çalışma, iş gücü planlaması ve kariyer yönetimi gibi alanlarda da veri temelli karar alma süreçlerine katkı sağlamaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İş değerlendirme sonuçları hem işveren hem de çalışan açısından önemli veriler sağlar. Bu çalışmada uygulanan iş değerlendirme yöntemi, işin önemini belirlemede yardımcı olurken, mevcut işler arasında değişikliklere veya yeni ortaya çıkan işlere ışık tutar. İşe alım, rotasyon veya terfi gibi durumlarda kullanılabilecek verileri sunarak, iş ilişkileriyle ilgili belgelerin belirlenmesini sağlar. Bu iş değerlendirme çalışmasının iş analizi ve iş etüdü çalışmalarında rehberlik edeceği, insan kaynakları uygulamalarını kolaylaştıracağı tahmin edilmektedir.

En yüksek puanı alan pozisyon teknik hizmetler çalışanı olmuş, ardından vardiya amiri ve forklift operatörü gelmiştir. Kord bezi operatörü, montaj operatörü ve vulkanizasyon operatörü ise orta sıralarda yer alırken orta eleman daha düşük puanlar almıştır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma yalnızca Bursa'da faaliyet gösteren bir körük üretim firmasında, sınırlı sayıda mavi yaka pozisyona uygulanmış olup, sonuçların genellenebilirliği sınırlıdır. Kullanılan puanlama yöntemi, MESS tabanlı sabit kriterlere dayandığından, farklı sektör ve işletme türleri için tüm yönleriyle yeterli olmayabilir. Ayrıca, iş değerlemesinin yalnızca görev tanımları ve pozisyon bazlı gerçekleştirilmesi, bireysel performans, iş tatmini veya çalışan algısı gibi değişkenlerin dışarıda bırakılmasına neden olmuştur.

Yalnızca puanlama yöntemi esas alınarak manuel veri toplama ve analiz gerçekleştirilmiştir. Verilerin büyük oranda insan gözlemine ve uzman puanlamasına dayalı olması, subjektif

önyargı riski ve zaman maliyetini artırmıştır. Ayrıca, iş pozisyonlarının dinamik doğasına karşın analiz tek seferlik yapılmıştır; bu durum, iş tanımlarındaki zamana bağlı değişimleri yansıtmaya kapasitesini sınırlamaktadır.

Puanlama yöntemi ile iş değerlendirme uygulamasının mavi yaka çalışanlar üzerindeki etkilerini nesnel biçimde ortaya koyarak hem teoriye hem de uygulamaya önemli katkılar sağlamaktadır. Literatürde iş değerlendirme süreçlerinin ücret adaleti, çalışan tatmini ve örgütsel verimlilik üzerindeki etkileri çeşitli yönlerden incelenmiştir; bu çalışma ise özellikle üretim sektöründe, saha verileriyle desteklenen özgün bir örnek sunarak bu alandaki boşluğu doldurmaktadır. Bulgular, Kahya (2006) ve İpçioğlu vd. (2009) gibi araştırmalarda da vurgulanan, işin içeriğine dayalı değerlendirme sistemlerinin çalışan algısını olumlu yönde etkilediği sonucunu desteklemektedir. Ancak bu çalışmanın ayrılan yönü, işin niteliksel özelliklerini sayısal verilerle ilişkilendirmesi ve görev dağılımındaki dengesizlikleri görünür kılabilmesidir.

Körük fabrikasında yapılan bu iş değerlendirme çalışmasının, bu alanda sınırlı sayıda çalışmanın bulunması nedeniyle literatüre önemli bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu çalışma, yalnızca akademik literatüre değil, aynı zamanda uygulayıcılar için de önemli çıkarımlar sunmaktadır. Özellikle insan kaynakları yöneticileri açısından, iş değerlendirme sürecinin sistematik biçimde yapılandırılması; ücretlendirme, terfi ve kariyer planlaması gibi kritik İK fonksiyonlarında daha adil ve şeffaf kararlar alınmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, çalışanların görev tanımlarına uygun pozisyonlarda istihdam edilmesi, iş tatmini ve bağlılık düzeylerini artırarak organizasyonel verimliliğe doğrudan katkı sağlayabilir.

Yukarıda belirtilen sınırlılıklar doğrultusunda, gelecekte yapılacak araştırmalarda iş değerlendirme süreçlerine yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi teknolojik yaklaşımların entegrasyonu değerlendirilebilir. Özellikle insan gözlemine dayalı puanlama sürecinin nesnellik kazanması ve büyük veri kümeleri üzerinde daha hızlı analiz yapılabilmesi adına bu teknolojiler kritik katkı sağlayabilir. Görüntü işleme, doğal dil işleme ve otomatik modelleme teknikleri sayesinde iş analizlerinin daha sistematik ve sürekli hale gelmesi mümkün olabilir. Bu sayede hem değerlendirme sürecinin güvenilirliği artırılabilir hem de dinamik iş ortamlarına adaptasyon sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Adamus, W. (2009). A new method of job evaluation. *Analele Stiintifice Ale Universitatii „Alexandru Ioan Cuza” Din Iasi – Stiinte Economice*, 56, 515–536.
- Adıgüzel, O., İbicioğlu, H., & Dalgat, T. (2012). İş değerdendirme süreci ve eğitim sektöründe bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(13), 117–130.
- Akıncı, Z., Kasalak, M., & Yurcu, G. (2015). Konaklama işletmelerinin iş değerdendirme süreçlerinde puanlama yönteminde hedef programlama tekniğinin kullanılması. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(1), 29–39.
- Altınel, Ç. (2018). *Stratejik insan kaynakları yönetiminde iş analizinin önemi ve Toros Üniversitesi idari birimlerinde iş analizi ve norm kadro oluşturulmasına yönelik bir uygulama* [Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Bağdaş, S. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi iş, değerdendirme süreci ve bir uygulama araştırması* [Yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Dağdeviren, M., Akay, D., & Kurt, M. (2004). İş değerdendirme sürecinde analitik hiyerarşi prosesi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2), 21–30.
- Doğan, H. (2020). İş performansı ve performans değerdendirme sistemi üzerine kavramsal bir değerdendirme. *International Journal of Business and Economic Studies*, 2(1), 44–55.
- Efe, Ö. (2020). *İş değerdendirmeye dayalı olarak yeni ücret sistemlerinin kurulması: Bir uygulama örneği* [Doktora tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi].
- El Balshy, S. A. 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*, 5(1), 3–19.
- El-Farr, H. (2023). Job evaluation: A step-by-step guide for designing and implementing the point factor method. *Pathways to Research*, 1–14.
- Eraslan, E., & Arıkan, A. (2004). Ücretlendirmede puan yöntemi, kıdem ve başarı değerdendirme: Bir imalat işletmesinin iç üretim bölümünde uygulama. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2), 95–108.

- İpçioğlu, 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), 183–193.
- İskefiyeli, Ö. (2008). *İş değerlendirme ve ücret sistemleri ilişkisi üzerine yeni bir model* [Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü].
- Kahya, E. (2006). Metal iş kolunda bir işletme için iş değerlendirme sisteminin geliştirilmesi. *Endüstri Mühendisliği*, 17(4), 2–21.
- Katidjan, P. S., & Sari, E. M. (2024). Payroll design for higher education based on points method. *Industrial Management Advances*.
- Köklü, K. (2018). İş analizi, iş analistliği ve iş zekası. *Lectio Socialis*, 2(2), 121–142.
- Kurgun, O. A., & Yemişçi, D. A. (2007). İş değerlemede puanlama yöntemi ve büyük ölçekli bir otel işletmesinde uygulama. *Çimento İşveren Dergisi*, 21(1), 4–15.
- Marmara, S. (2019). *İş değerlemesinin çalışanların ücret hakkaniyeti algısına etkisi: Bir alan araştırması* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Olca, A. (2019). *Çelik üretim sürecinde çok kriterli karar verme teknikleri ile iş değerlendirme analizi* [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü].
- Pelit, 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*, 3(3), 369–382.
- Şenel, M., Şenel, B., & Balçık, G. (2018). İş değerlendirme prosedürünün dizaynı: Tekstil sektöründe bir uygulama. *International Social Sciences Studies Journal*, 4(28), 6267–6276.
- Ural, Ö., & Kocaöz, S. (2025). Bir hazır giyim işletmesinde iş değerlendirmeyle ücret gruplandırma çalışması. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 30(1), 169–180.
- Yazar, F. F. (2021). Uluslararası işletmelerde iş değerlendirme ve ücret yönetimi uygulamaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 130–153.
- Yüce, H. (2009). *Talaşlı imalatla iş değerlendirme ve yeni faktörlerin incelenmesi* [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi].