



## Faktör Puan Yöntemi İş Değerlemesinin Mavi Yakalı İşgörenlerin Tutum ve Davranışları Üzerine Etkileri: Bir Gıda İşletmesinde Uygulama

İsa İPÇİOĞLU\*  
Gürhan UYSAL\*\*  
Cevdet CANDAN\*\*\*

**Özet :** Faktör puan yöntemi iş değerlemesi, işler üzerine kurulmuş bir sistem olup, işi yapanı değil, işin kendisini değerlendirir. Bu değerlendirme de bir işin toplam değeri ne derece yüksek ise, o işi yapacak olan çalışanın o derece nitelik veya sorumluluğa sahip olması gerekir. Bu çalışmada da faktör puan yöntemi iş değerlemesinin mavi yakalı işgörenlerin tutum ve davranışları üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri bir anket aracılığıyla faktör puan yöntemi iş değerlemesini uygulayan Bozüyük Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de ki 100 mavi yakalı işgörenden elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre uygulanan iş değerlemesinin mavi yakalı işgörenlerin iş tatminini büyük bir oranda olumlu yönde etkilediği görülürken, ücretlendirmede eşit davranma, güdüleme ve kariyer algılamaları üzerinde ise tam olarak bir etki yaratmadığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Değerleme, Faktör Puan Yöntemi, Ücretlendirmede Eşit Davranma, İş Tatmini, Güdüleme, Kariyer.

### The Influence of Point Factor Method of Job Evaluation on Attitudes and Behaviors of Blue Collar Workers: The Case Study of A Food Company

**Abstract:** Point factor method of job evaluation evaluates jobs but not employees. In this evaluation, the higher the job has total point, the higher the employee has more responsibility and job qualifications. The aim of this study is to investigate the influence of point factor method of job evaluation on attitudes and behaviors of blue collar workers. The necessary data has been collected from 100 blue collar workers at Bozüyük Eti Food Industry and Trade Co. Inc. that has applied point factor method of job evaluation. The results of this study show that

\* Yrd. Doç. Dr. Bilecik Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

\*\* Yrd. Doç. Dr. İİBF İşletme Bölümü Ondokuz Mayıs Üniversitesi

\*\*\* Bilim Uzmanı

point factor method of job evaluation generally has a positive impact on job satisfaction, but it does not have an impact to perception on equal pay for equal job, motivation, and career of blue-collar workers.

**Key Words:** Job Evaluation, Point Factor Method, Equal Pay for Equal Job, Job Satisfaction, Motivation, Career.

## GİRİŞ

İşletmeler, faaliyetlerini verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için çalışanları üzerinde değişik yönetim teknikleri uygulamalar. Bir çok işletme, en önemli girdi kaynağı olan işgücünü, yaptıkları iş bakımından değerlendirip, insana göre iş değil, işe göre insan istihdam ederek verimli ve kârlı bir üretim yapmak veya hizmet sunmak amacıyla işletmede yapılacak işlerin bilimsel anlamda değerlemesini yaparlar. Bu bağlamda işdeğerlemesi endüstrilerin dinamik sektörlerini teşkil eden büyük imalat işletmeleri tarafından 1940'larda benimsenerek yönetim ve işçi arasındaki ilişkilerin yeninde yapılandırılmasına yardım etmiştir (Figart, 2000:2; 2001:405). Türkiye'de de 1950'lerden itibaren bazı kamu işletmelerinde uygulanmaya başlayan iş değerlemesinin (Erdiler vd. 1960) en yaygın kullanılanı olan Faktör Puan Yöntemi (Akyıldız ve Güngör, 2007:1552) işler üzerine kurulmuş bir sistem olup, işi yapanı değil, işin kendisini değerlendirir. Sistemde işler gruplandırılarak puanlandırılır ve listelenir. Değerleme sonucunda bir toplam puan değeri oluşur. Bir işin toplam puan değeri ne derece yüksek ise, o işi yapacak olan çalışanın o derecede nitelik veya sorumluluğa sahip olması gerektiği anlaşılır. İş değerlemesi ile işletmelerde ücret sorunlarına çözüm aranırken işgörenlerin tutum ve davranışları üzerine olan etkileri de büyük önem taşımaktadır. Bir çok çalışmada iş değerlemesi uygulamaları ve yöntemleri analiz edilirken, iş değerlemesini işgörenlerin nasıl algıladığı ve işgörenlerdeki etkileri çok fazla araştırılmamıştır. Bu nedenle çalışmamızda, iş değerlemesi yöntemlerinden faktör puan yönteminin mavi yakalı işgörenlerin ücretlendirmede eşit davranma, iş tatmini, motivasyon ve kariyer algılamaları üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

## İŞ DEĞERLEMESİ VE FAKTÖR PUAN YÖNTEMİ

İş değerlemesi, bir işyerindeki işlerin, önceden tespit edilmiş belli faktörler açısından birbirlerine oranla taşıdıkları göreceli değerlerinin, ücret tespitine esas olmak üzere, sayısal olarak ortaya konmasıdır (İDTYDK, 1968: 11). Ataa (1990: 4)'e göre iş değerlendirme; bir iş yerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma

yöntemidir. Diğer bir deyişle, iş değerleme benzer olmayan işlerin özelliklerini formal olarak karşılaştıran ve ücret ödemede bu özelliklerle bağlantı kuran bir sistemdir (McNabb ve Whitfield, 2001:295). İş değerlemesi yardımıyla işlerin önem sırası belirlenir ve bir gruplama yapılarak, işlerin yapısı oluşturulur.

Genellikle iş değerlemesinin tanımlarında işlerin önem ve güçlüklerine göre birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda değerlendirilmesi ve buna göre ücretlendirilmelerinin olduğu ileri sürülmektedir (Özalp, 1986: 224). Ancak bu tanımlara dayanarak iş değerlemesinin sadece bir ücret sistemi olduğu yanlışlığına düşmemek gerekir. Çünkü iş değerlemesi işe dayalı adil bir ücret sisteminin kurulmasına temel dayanak oluşturacak objektif ve bilimsel standartlar elde etmek için kullanılan bir yöntemdir. Çeşitli konularda belirlenen bu standartlar, kuruluşlarda üretilmesi gereken mal veya hizmetin miktarını, yapılan işin kalitesini, ne kadar kaynak kullanılabileceğini ve uygulamanın ne kadar bir zaman dilimini kapsayacağını göstermelidir (Biber, 2004: 105). İş değerleme, sadece bireysel anlamda değil şirketlerin bütünü içinde kullanılmaktadır. Özellikle kıyaslama, değişim mühendisliği ve finansal analizde işletmelerin bütünü için iş değerleme çalışmaları yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 196). Bir işletmede belirlenen işlerin hepsi farklı derecelerde beceri, sorumluluk ya da gayret gerektirmektedir (Top, 1996: 48). İşlerin bazıları daha fazla sorumluluk isterken bazıları daha fazla çaba ve çalışma gerektirirler. Bu nedenle işlerin gerçek değerlerinin belirlenmesi amacıyla iş değerlemesine başvurulur (Slidregt vd., 2001:1313). İş değerlemesi yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere bir süreçtir ve işletme içindeki işlerin, birbirleriyle karşılaştırılarak göreceli değerlerini sistemli bir şekilde belirlenmesini ifade eder.

### ***İş Değerlemesinin Amacı***

Örgütlerin de değişen, gelişen ve dönen yeni ekonomi anlayışı çerçevesinde ayakta durabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi sahip olduğu insan kaynağının etkinliği ve verimliliği ile yakından ilişkilidir (Gürbüz, 2007: 240). Bu bağlamda iş değerlemesinin amaçları Özbudak (1986: 5) tarafından çalışanlara yaptıkları işin karşılığı olarak uygun bir ücretin ödenmesini sağlamak, maaş politikasının anlaşılabilirliğini sağlamak, kaliteli çalışmaları ödüllendirmek ve fazla mesai ihtiyacını azaltmak olarak sıralanmıştır. İş değerlemesinin her ne kadar öncelikle, işlerin göreceli değerinin belirlendiği, ücret sorunlarına adil, sistematik bir yöntem sağladığı belirtilse, işletmeler bu sistemi

uygulayarak aşağıdaki önemli yararları elde edebilirler (Aşkun, 1969: 23).

### ***İş Değerleme Sisteminin Sağlayacağı Yararlar***

Güldamla (1968: 30)'a göre, iş değerleme sisteminin; işçi ve işveren arasındaki ilişkiler yönünden, işçi yönünden, işveren yönünden, sosyal adalet yönünden ve ücret farklılıkları yönünden önemli faydalar sağlamaktadır. Dağdeviren vd., (2002: 95) işçi ve işveren ilişkilerinde karşılaşılan sorunların başında ücret anlaşmazlıkları geldiğini ileri sürmektedir. İşletmelerin ücret ödemeleri hem çalışan hem de işletme açısından önemli bir problemdir. Ücret adaleti, verimliliği etkileyen önemli konulardan biridir. İşletmede dengeli ve eşit bir ücret yapısının oluşturulması iş değerleme ile sağlanır. İş değerleme, ücret belirlemeye temel oluşturmak üzere bir işletmedeki bütün işlerin göreceli değerlerinin belirlenmesine yardımcı olan bir yöntemdir.

Eraslan ve Arıkan (2004:140), iş değerlendirmenin çalışanlara yönelik yararları arasında; çalışanların işiyle ilgilenmesi, işini ve işyerini sevmesi ve böylece verimliliğinin artması, ücretinin tespitinde amirin düşüncelerinden çok işi değerlendirenin etkili olduğunun bilinmesiyle amirine ve işine bağlanması, işi aksatan suni bağların ortadan kalkması, işlerin tanımlandığı ve derecelendiği bir iş yerinde yetenek ve bilgisiyyle çalışan bir insanın yetenek ve bilgisinden aşağı bir göreve atanmayacağını bilmesi ve bunun huzurunu duyacağını belirtmiştir.

İş değerlendirme yöntemi, işgücü veriminin artmasını sağlarken aynı zamanda ücret uyumsuzluklarında yaşanacak sorunları ve kaynak israfını da önlemektedir. Ayrıca, iş değerlendirme tekniği, eşit davranma ilkesinin ücretlendirme açısından hayata geçirilmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır. İş değerlendirme, objektif kriterler esas alınarak ve hatasız planlanıp uygulanmasıyla, ücret eşitsizlikleri ve dolayısıyla ücret konusundaki adaletsizliğin önlenmesi için en uygun tekniklerden biri olduğu ileri sürülmektedir (Sevimli, 2001).

### ***İş Değerleme Yöntemleri: Faktör Puan Yöntemi***

İş değerlendirmede kullanılan yöntemler, analitik ve analitik olmayan yöntemler olmak üzere iki yaklaşımdan oluşmaktadır (Oktay, 1989:65). Analitik olmayan değerlendirme sıralama ve sınıflandırma olarak ikiye ayrılmaktadır. Değerlenecek iş sayısının az olması, uygulama kolaylığı, değerlendirilecek işlerin öğelere ayrılmayacak kadar karmaşık olması ve işin gelişim aşamasında bulunması gibi durumlarda analitik olmayan yöntemler tercih edilmektedir. Fakat, sübjektif değerlendirmeden kaçınmak, iş ve işçi sayısının çok olduğu durumlarda analitik

çözümlere ulaşmak için faktör karşılaştırma ve puanlama yöntemleri gibi analitik yöntemler kullanılmaktadır.

Faktör puan yöntemi, iş değerlemesi yöntemleri arasında en yaygın kullanım alanına sahip yöntemdir (Akyıldız ve Güngör, 2007:1552). Faktör karşılaştırma gibi işlere sayısal değerler vererek değerlemeye çalışan sayısal bir yöntem olan faktör puan sistemi, puan yöntemi olarak da bilinmektedir. Daha çok büyük işletmelerde uygulanmaktadır. Faktör puan yöntemi, 1925 yılında Amerika'da Merrill R. Lott'un çalışmaları sonucu ortaya çıkmış bir yöntemdir. İşlerin analiz edilerek, seçilecek faktörlere göre aralarındaki önem ve güçlük farkları ve benzerliklerinin dikkate alınarak değerlendirilmeleridir (MPM, 1970: 45).

Aynı zamanda, Eraslan ve Arıkan (2004: 143)'e göre; faktör puan yönteminin uygulanmasında; iş değerlendirme grubunun oluşturulması, çalışma planının hazırlanması, ön etütlerin yapılması, eğitim çalışmaları, iş analizi çalışmaları, iş değerlendirme puan planının tespiti ve faktör değerlerinin saptanması adımları izlenmektedir. Faktör puan yönteminde faktörlerin sayısı ve ağırlıkları sonuçların duyarlılığını çok etkiler. Bu nedenle seçilen faktörler işletmenin yapısına ve işlerin genel özelliklerine uygun olmalıdır.

İş değerlerinin puan ile ifade edildiği faktör puan sisteminin esas amacı, yapılan işlerin gerektirdiği koşulları, zorlukları değerlendirmek ve ölçmektir. (MESS, 2007: 5). Özbudak, (1986: 7)'ye göre, faktör puan yönteminde kullanılan en temel faktörler; ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşullarıdır. MESS (2006: 115) grup toplu (2006-2008) iş sözleşmesinde belirtildiğine göre, faktör puan yönteminde, herhangi bir işin değerlendirilmesi dört grup yardımı ile yapılır. Bu gruplar ve içerikleri;

- *Maharet Grubu:* Öğrenim veya Temel Bilgi, Deneyim, Beceri, İnisiyatif veya Çare Buluculuk.
- *Sorumluluk Grubu:* Makine Takım veya Donanım Sorumluluğu, Malzeme ve Ürün Sorumluluğu,
- *Çaba Grubu:* Zihinsel Çaba ve Bedensel Çaba
- *İş Koşulları Grubu:* İşin Doğurabileceği Tehlikeler ve Çalışma Koşullarıdır.

Bu dört grup aslında tüm iş değerlemesi planlarında işin özelliklerini ortaya koyan iş değerinin kriterlerinin ne olduğunu gösterir (Madigan ve Hills, 1998:324). Yukarıda belirtilen gruplardan ilkinin oluşturan maharet grubu esas itibarıyla o işin gereğince yapılabilmesi için işçinin önceden sahip

olması gereken kişisel özellikleri kapsamakta, geri kalan üç grup ise işin yapılması sırasındaki yükümlülük ve zorlukları belirtmektedir.

## **İŞ DEĞERLEMESİNİN MAVİ YAKALILAR ÜZERİNE ETKİLERİ**

İş değerlemesi ücretlendirmede eşit davranma anlayışıyla, aynı yada benzer işlerin aynı ücreti, farklı işlerin ise farklı ücretlendirmelerini sağlar. Aynı zamanda çalışanların kariyer yapmalarını ve iş tatminine ulaşmalarını kolaylaştırır. İş değerlemesi çalışanların işiyle ilgilenmesini, işini ve işyerini sevmesi ve böylece güdülenmelerini de desteklemektedir. Faktör puan yöntemi iş değerlemesinin mavi yakalılarınca, ücretlendirmede eşit davranma, iş tatmini, güdüleme ve kariyer üzerindeki etkileri aşağıda açıklanmaya çalışılmış ve ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

### **Ücretlendirmede Eşit Davranma Üzerine Etkileri**

İş Hukukunun önemli ilkelerinden biri olan eşit davranma ilkesi, en yalın biçimde, işverenin, bir işyerinde çalışan işçilere, rasyonel ve haklı bir neden olmaksızın farklı davranamayacağını ifade eder (Tuncay, 1982:3). Eşit davranma ilkesi, bir işyerinde çalışan işçilerden eşit durumda olanlar arasında ücret ayrımı yapılmasını engellemeyi amaçlamaktadır. Bu amacı karşılayan bir ücret sisteminin gerçekleşmesi için de işletme içinde bir işin karşılığı olarak diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini belirleyecek ücret yapısı önem kazanmaktadır. İşletmelerde etkili ücret yapısının oluşturulmasında en önemli yöntem, bir organizasyon içindeki işlerin, birbirlerine göreceli değerlerinin objektif ölçütlere dayanarak belirlenmesi yöntemi olan iş değerlemesidir. İş değerlendirme işletmelerde adaletli bir ücret sisteminin kurulması için gerekli olan en önemli araçtır (Dağdeviren vd., 2004:135).

Kahya (2007: 6)'ya göre, işgörenler için ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur. Eşit işe eşit ücret, adil bir ücret sisteminin oluşmasına katkıda bulunması, iş değerlemesinin en önemli amaçlarından biridir. İş değerlendirme eşit işe eşit ücret uygulamasının gerçekleşmesinde önemli bir potansiyele sahiptir (Figart, 2001:422). Tompkins (1987:254) iş değerlemesinin ücret adaletsizliklerini önlemede önemli rol oynadığını belirtmektedir. İş değerlendirme yöntemleri işgörenlerin kazanç farklılıklarının giderilmesine yardımcı olan önemli uygulamalardır (Eyde, 1983:425). Bu yöntemlerden en yaygın olan faktör puan yöntemi objektif kriterlerin esas alınması ve uygun yöntemin hatasız olarak uygulanması şartıyla, ücret eşitsizlikleri ve dolayısıyla ücret

konusundaki adaletsizliğin önlenmesi konusunda, uygulanabilecek en uygun teknikler arasında yer almaktadır. İşletmeler çalışanlarına eşit davranmak ve eşit işe eşit ücret uygulamak amacıyla faktör puan yöntemi iş değerlemesini uygulayabilmektedirler. Bu açıklamalar ışığı altında faktör puan yöntemi ile yapılan iş değerlemesinin mavi yakalı işgörenlerin eşit davranma ve eşit işe eşit ücret algılaması üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Faktör puan yöntemiyle iş değerlemesi, mavi yakalı işgörenlerin ücretlendirmede eşit davranma algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir.*

### ***İş Tatmini Üzerine Etkileri***

İş tatmini, bir durum karşısında bireyin duygusal olarak cevap vermesi ya da duygusallığı olarak tanımlanmıştır (Organ, 1998: 551). Çalışanın tatminin artması ise, işletmenin verimliliğini artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için çalışanların yaptığı işlerinde tatmin olmaları sağlanmalıdır. İş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar neticesinde; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Erdil vd., 2004: 17). Örgütsel faktörler açısından örgütsel düzenlemelerden biri olan iş değerlemesi işgörenlerin iş tatminini etkilemektedir (Akıncı, 2002:6). İşin yapısal özelliğinin iş tatminini etkileyen faktörlerden birisi olması (Sevimli ve İşcan, 2005:57) nedeniyle bir işletmede uygulanan iş değerlemesi çalışması işgörenlerin iş tatminine ulaşmasını kolaylaştırır (Eraslan ve Arıkan, 2004:140). Bu açıklamalar ışığı altında faktör puan yöntemi ile yapılan iş değerlemesinin mavi yakalı çalışanların iş tatmini algılamaları üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

*H<sub>2</sub>: Faktör puan yöntemiyle iş değerlemesi, mavi yakalı işgörenlerin iş tatmini algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir.*

### ***Güdüleme Üzerine Etkileri***

İnsan kaynaklarının en temel görevlerinden biri de, çalışanların çalışma isteklerini korumak ve mümkünse arttırmaktır (Ülsever, 2005: 28). Güdüler, insan davranışlarında çok etkili bir yere sahiptir. Genel anlamda güdüleme, belirli amaçlara ulaşmak için insan davranışını yönlendirilmesi ve sürdürülmesine yönelik süreçler bütünüdür (Şimşek, 2006: 12). Herzberg'in güdüleme ile ilgili çift etmen kuramında da güdüleyici etmenlerin işin içeriği ile ilgili etmenler olduğu belirtilmekte ve bu etmenlerin

varlığı bireyi güdülemektedir (Akat vd., 2002). İş değerlemesi ise işgörenlerin örgütteki rol ve sorumluluklarını ve sahip oldukları işlerin diğer rollerle bağlantısını açıkça ortaya koyar (Deloitte, 2008:10). Böylece işlerin açıkça tanımlanması işgörenlerin motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Kurgun ve Yemişçi, 2007:15). Çalışanların her birinin yaptığı işlerin teker teker değerlendirilmesi, şirkete kattığı değer fark edildiğini görmeleri ve her birine bulunduğu pozisyonun, şirket içinde ve piyasada bazında gerektirdiği ücretin verilmesi çalışanların güdülenmesinde iş değerlemesinin önemini daha da arttırmaktadır. Bu açıklamalar ışığı altında faktör puan yöntemi ile yapılan iş değerlemesinin mavi yakalı işgörenlerin güdüleme algılamaları üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

*H<sub>3</sub>: Faktör puan yöntemiyle iş değerlemesi, mavi yakalı işgörenlerin güdüleme algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir.*

### ***Kariyer Üzerine Etkileri***

İnsanlar çalışma yaşamına başladığı günden itibaren belirli bazı gereksinimlerini karşılamak için işinde ilerlemek ve yükselmek ister. Fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, sosyal açıdan doyum, toplum içinde saygı görme gereksinimi ve son olarak bireyin kendi isteklerini gerçekleştirmek istemesi kariyer yapma olgusunun en temel nedenlerindedir (Taşçı, 2004: 121). Kariyer, bireyin işine ilişkin konumu ve iş hayatında elde edebileceği her türlü ilerlemesidir (Uysal, 2008:159). Aynı zamanda, kişinin iş yaşamı boyunca çalıştığı işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi, bir insanın çalışabileceği zaman süresince herhangi bir iş alanında devamlı olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 91). Genel olarak kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı pozisyonlar ile bunlardan edindiği davranış ve tutumları kapsayan bir kavramdır. İş değerlemesi, kıdem ve başarıya göre iş görenlere yükselme olanağı sağlar (Eraslan ve Arıkan, 2004:140). Diğer bir deyişle iş değerlemesi örgütün spesifik iş yapılarını ve kariyer yollarını içerir. Bu nedenle çalışanlara açık bir biçimde gelişme yollarını ve yükselme fırsatlarını sunar (McNabb ve Whitfield, 2001:296). İyi tasarlanmış bir iş değerlendirme örgüt içindeki kariyer yollarını gösterdiğinden dolayı da insan kaynakları uygulamaları içinde bir temel teşkil eder (Deloitte, 2008: 9). İş değerlendirme de mavi yakalıların bir iş hiyerarşisi sağlar ve kariyer yapmalarına fırsat verir. Bu açıklamalar ışığı altında faktör puan yöntemi ile yapılan iş değerlemesinin mavi yakalı işgörenlerin

kariyer algılamaları üzerine etkisi ile ilgili araştırma hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

*H<sub>4</sub>: Faktör puan yöntemiyle iş değerlemesi, mavi yakalı işgörenlerin kariyer algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir.*

## **METODOLOJİ**

### ***Araştırmanın Amacı***

İşletmelerde yönetsel ihtiyaçları karşılamak, personel seçme ve yerleştirme sürecinde kullanılacak olan iş tanımlarını netleştirmek, dolayısıyla işin hiyerarşideki yerini saptamak ve kişinin görev alacağı pozisyona uygunluğunu, hem işletme içindeki dengeler hem de işletme dışındaki koşullara göre doğru belirlemek açısından faktör puan yöntemi iş değerlemesi incelenerek, mavi yakalıların tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmaktadır.

### ***Ölçme Aracı ve Örneklem***

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, faktör puan yöntemi iş değerlemesi ve mavi yakalıların tutum ve davranışlarındaki etkileri ölçmeye dönük olarak ücretlendirmede eşit davranma, iş tatmini, güdüleme ve kariyer algılamalarına yönelik 30 önermeyi içeren birinci bölüm ve işgörenlerin demografik özelliklerini içeren sorular olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde 5'li likert ölçeği (1 kesinlikle katılıyorum, 5 kesinlikle katılmıyorum) ve ikinci bölümüne kategorik ölçek kullanılmıştır. Araştırma anketi 08.03.2008 – 18.03.2008 tarihleri arasında bilgi beceri, sorumluluk, çaba ve iş koşullarını içeren faktör puan yöntemine göre iş değerlemesi yapan Bozüyük Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de gerçekleştirilmiştir. Bu işletmede çalışan toplam 300 mavi yakalıdan iş değerlendirme süreci içerisinde etkin rol oynayan ve iş değerlendirme sürecini yaşayan 100 mavi yakalı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Araştırmaya katılanların dağılımı üretim bölümü 40, bakım bölümü 18, kalite güvence bölümü 20, sevkiyat bölümü 22 mavi yakalı çalışan şeklindedir. Elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 11.5 istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir.

### ***Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları***

Araştırmanın kapsamını, üretim sektöründe faaliyet gösteren Bozüyük Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de ki mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma Bozüyük Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin üretim, bakım, kalite güvence ve sevkiyat

bölgelerinde faktör puan yöntemiyle iş değerlendirme sürecinde etkin rol oynayan ve süreci yaşayan 100 mavi yakalı işgören ile sınırlandırılmıştır.

## **BULGULAR Ve ANALİZLER**

### ***Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri***

Araştırmaya katılan 100 mavi yakalı işgörenin %3 bayan, %97'si erkektir. İlköğretim mezunları %34, lise mezunları % 53, önlisans mezunları % 10 ve lisans mezunları % 3'dür. 18-30 yaş aralığında olanların oranı % 29, 31-40 yaş aralığında olanların oranı % 48, 41-50 yaş aralığında olanların oranı % 18, 51 ve üstü olanların oranı % 5'dir. Üretim bölümünde çalışanlar % 40, bakım bölümünde çalışanlar % 18, kalite güvence bölümünde çalışanlar % 20 ve sevkiyat bölümünde çalışanlar % 22'dir. Bir yıldan az çalışanlar % 2, 1-5 yıl arasında çalışanlar % 23, 6-10 yıl arasında çalışanlar % 51 ve 11 yıldan çok çalışanlar ise % 24'dür.

### ***Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi***

Güvenilirlik analizi için araştırmaya ölçeği ile ilgili Cronbach Alpha sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre bilgi beceri, sorumluluk, çaba ve iş koşullarından oluşan ve ilk on dört ifadeyi içeren faktör puan yöntemi iş değerlendirme alpha değeri 0.82 dir. İş değerlemesinin alt bileşenlerini oluşturan bilgi beceri alpha değeri 0.70, sorumluluk alpha değeri 0.73, çaba alpha değeri 0.57 ve iş koşulları alpha değeri 0.44'dür. İş koşulları alpha değerinin %50'nin altında çok düşük seviyede olması sebebiyle sonraki aşamalarda analiz dışı tutulmuştur. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan ücretlendirmede eşit davranma alpha değeri 0.61, iş tatmini alpha değeri 0.81, güdüleme alpha değeri 0.65 ve kariyer alpha değeri ise 0.79'dur.

**Tablo 1: Alpha Değerleri Tablosu**

Değişken Adı	Alpha Değeri	Katılımcı Sayısı
İş Değerlemesi	0.82	100
Bilgi Beceri	0.70	100
Sorumluluk	0.73	100
Çaba	0.57	100
İş Koşulları	0.44	100
Ücretlendirmede Eşit Davranma	0.61	100
İş Tatmini	0.81	100
Güdüleme	0.65	100
Kariyer	0.79	100

Faktör puan yöntemi iş değerlemesinin bağımsız değişkenleri; bilgi beceri, sorumluluk ve çaba değişkenleri ile faktör puan yöntemi iş değerlemesinin mavi yakalılarca algılanmasına etkisi olarak araştırılan ücretlendirmede eşit davranma, iş

tatmini, güdüleme ve kariyer bağımlı değişkenler arasında yapılan korelasyon analizinde Tablo 2’de de görüldüğü gibi değişkenler arasında anlamlı ve istatistiksel ilişkiler vardır.

**Tablo 2: Korelasyon Analizi Tablosu**

	BB	SR	ÇB	ÜED	İT	GD	KR
Bilgi Beceri (BB)	1						
Sorumluluk (SR)	0.449**	1					
Çaba (ÇB)	0.355**	0.432**	1				
Ücretlendirmede Eşit Davranma (ÜED)	0.357**	0.190*	0.089	1			
İş Tatmini (İT)	0.553**	0.441**	0.162	0.503**	1		
Güdüleme (GD)	0.445**	0.320**	0.230*	0.407**	0.679**	1	
Kariyer (KR)	0.384**	0.327**	0.251**	0.306**	0.676**	0.617**	1

\*\* Korelasyon, p= 0.01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)  
\* Korelasyon, p= 0.05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)

Özellikle, bilgi beceri ile mavi yakalı işgörenlerin ücretlendirmede eşit davranma, iş tatmini, güdüleme ve kariyer algılamaları arasında anlamlı ve pozitif yönde kuvvetli ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yine, sorumluluk ile mavi yakalı işgörenlerin ücretlendirmede eşit davranma, iş tatmini, güdüleme ve kariyer algılamaları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu anlaşılmaktadır. Çaba ile mavi yakalı işgörenlerin ücretlendirmede eşit davranma ile iş tatmini algılamaları arasında anlamlı ilişki bulunmazken, güdüleme ve kariyer algılamaları arasında pozitif yönde ilişkiler vardır.

### **Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri**

Araştırmaya ait hipotezler, regresyon analizleri yapılarak test edilmistir. Regresyon analizi sonucunda değişkenlerin  $\beta$  katsayıları ve anlamlılık seviyelerine (p) göre hipotezlerimiz kabul yada reddedilecektir.

### **Ücretlendirmede Eşit Davranma Regresyon Sonuçları**

Ücretlendirmede eşit davranma ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de görülmektedir. Bu sonuçlara göre, 4.838 F değeri (anlamlılık 0.004) regresyon modelinin hem bir bütün olarak her

düzye anlamlı olduğunu hem de modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığın önemli olduğu göstermektedir. 0.131 R<sup>2</sup> değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan bilgi beceri, çaba ve sorumluluk modelin bağımlı değişkeni olan ücretlendirmede eşit davranmayı % 13.1 oranında açıklamaktadır. Modelin tümüne ilişkin Durbin Watson değerinin 1.985 çıkması ve varyans etki değerlerinin 1 dolayında çıkması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını yani modelde öngörülen ilişkilerin ardışıklıktan ve doğrudanlıktan etkilenmediğini

göstermektedir. Ayrıca bilgi ve beceri 0.352 beta katsayısı (p<0.01) ile modele önemli katkı sağladığı halde sorumluluk ve çabanın ise istatistiki olarak modele anlamlı bir katkı sağlamamaktadır (Tablo 3). Bu sonuçlara göre “*Faktör puan yöntemiyle iş değerlemesi, mavi yakalı işgörenlerin ücretlendirmede eşit davranma algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir*” H<sub>1</sub> hipotezi tam olarak desteklenmemektedir.

**Tablo 3: Ücretlendirmede Eşit Davranmaya Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t	p	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Durbin-Watson
			.004	.362	.131	.104	4.838	1.985
Bilgi Beceri	.352	3.244	.002					
Sorumluluk	.058	.516	.607					
Çaba	-.061	-.564	.574					

### ***İş Tatmini Regresyon Sonuçları***

İş tatmini ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 4’de görülmektedir. Bu sonuçlara göre, 18.443 F değeri (anlamlılık 0.000) regresyon modelinin hem bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu hem de modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığın önemli olduğu göstermektedir. 0.366 R<sup>2</sup> değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan bilgi beceri, çaba ve sorumluluk modelin bağımlı değişkeni olan iş tatminini % 36.6 oranında açıklamaktadır. Modelin tümüne ilişkin Durbin Watson değerinin 1.913 çıkması ve varyans etki değerlerinin 1 dolayında

çıkması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını yani modelde öngörülen ilişkilerin ardışıklıktan ve doğrudanlıktan etkilenmediğini göstermektedir. Ayrıca bilgi ve beceri 0.471 beta katsayısı (p<0.01) ve sorumluluk 0.286 beta katsayısı (p<0.01) ile modele önemli katkı sağladığı halde çaba istatistiki olarak modele anlamlı bir katkı sağlamamaktadır (Tablo 4). Bu sonuçlara göre “*Faktör puan yöntemiyle iş değerlemesi, mavi yakalı işgörenlerin iş tatmini algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir*” H<sub>2</sub> hipotezi büyük oranda desteklenmektedir.

**Tablo 4: İş Tatminine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t	p	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Durbin-Watson
			.000	.605	.366	.346	18.443	1.913
Bilgi Beceri	.471	5.069	.000					
Sorumluluk	.286	2.970	.004					
Çaba	-.129	-1.401	.165					

### ***Güdüleme Regresyon Sonuçları***

Güdüleme ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 5’de görülmektedir. Bu sonuçlara göre, 8.894 F değeri (anlamlılık 0.000) ile regresyon modelinin hem bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu hem de modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığın önemli olduğu göstermektedir. 0.217 R<sup>2</sup> değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan bilgi beceri, çaba ve sorumluluk modelin bağımlı değişkeni olan eşit davranma ve eşit işe eşit ücreti % 21.7 oranında açıklamaktadır. Modelin tümüne ilişkin Durbin Watson değerinin 1.773 çıkması ve varyans etki değerlerinin 1 dolayında çıkması değişkenler arasında

otokorelasyon olmadığını yani modelde öngörülen ilişkilerin ardışıklıktan ve doğrudanlıktan etkilenmediğini göstermektedir. Ayrıca, bilgi ve beceri 0.370 beta katsayısı (p<0.01) ile modele önemli katkı sağladığı halde sorumluluk ve çabanın ise istatistiki olarak modele anlamlı bir katkı sağlamamaktadır (Tablo 5). Bu sonuçlara göre “*Faktör puan yöntemiyle iş değerlemesi, mavi yakalı işgörenlerin güdüleme algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir*” H<sub>3</sub> hipotezi tam olarak desteklenmemektedir.

**Tablo 5: Güdülemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t	p	R	R <sup>2</sup>	Dztilmiş R <sup>2</sup>	F	Durbin-Watson
			.000	.466	.217	.193	8.894	1.773
Bilgi Beceri	.370	3.584	.001					
Sorumluluk	.137	1.282	.203					
aba	.040	.389	.698					

**Kariyer Regresyon Sonuçları**

Kariyer ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo 6'de görülmektedir. Bu sonuçlara göre, 7.138 F değeri (anamlılık 0.000) regresyon modelinin hem bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu hem de modelin istatistiki açıdan açıklayıcılığın önemli olduğu göstermektedir. 0.182 R<sup>2</sup> değerine göre modelin bağımsız değişkenleri olan bilgi beceri, çaba ve sorumluluk modelin bağımlı değişkeni olan kariyeri % 18.2 oranında açıklamaktadır. Modelin tümüne ilişkin Durbin Watson değerinin 2.170 çıkması ve varyans etki değerlerinin 1 dolayında

ıkması değişkenler arasında otokorelasyon olmadığını yani modelde öngörülen ilişkilerin ardışıklıktan ve doğrudalışlıktan etkilenmediğini göstermektedir. Ayrıca bilgi ve beceri 0.282 beta katsayısı (p<0.01) ile modele önemli katkı sağladığı halde sorumluluk ve çabanın ise istatistiki olarak modele anlamlı bir katkı sağlamamaktadır (Tablo 6). Bu sonuçlara göre "*Faktör puan yöntemiyle iş değerlemesi, mavi yakalı işgörenlerin kariyer algılamalarını olumlu yönde etkilemektedir*" H<sub>4</sub> hipotezi tam olarak desteklenmemektedir.

**Tablo 6: KariyerYnelik Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Beta (β)	t	p	R	R <sup>2</sup>	Dztilmiş R <sup>2</sup>	F	Durbin-Watson
			.000	.427	.182	.157	7.138	2.170
Bilgi Beceri	.282	2.675	.009					
Sorumluluk	.166	1.521	.132					
aba	.079	.754	.453					

**SONUÇ, DEğERLENDİRME VE ÖNERİLER**

Faktör puan yöntemi iş değerlemesinin bu araştırmada mavi yakalı çalışanların iş tatmini algılamalarını büyük oranda olumlu yönde etkilediği, ücretlendirmede eşit davranma, güdüleme ve kariyer algılamaları üzerinde ise tam olarak etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre işgörenlerin işletmelerinde yapılan iş değerlemesi onların işlerini olumlu ve zevk duygusu ile yapmalarını işlerindeki hoşnutluğu arttırmalarını sağlamaktadır. Işgrenin işinden duyduğu doyum arttıkkada verimlilikleri dolayısıyla da işletmenin verimliliğinin artacaktır. Rosman ve Burke (1980:265) alışmalarında elde ettikleri sonuca göre kişilerin yaptıkları işle ilgili olarak iş yeteneklerine sahip olup olmadıklarını düşünmeleri ile onların iş tatmini arasında uyum olduğunu ileri sürmektedirler. Buna göre çalışanlar yaptıkları işle ilgili iş yeteneklerine sahip oldukalarına inanıyorsa bu onların işten aldıkları doyumuda arttırmaktadır. Bu çalışmada da en yüksek ilişkinin iş tatmini ile iş değerlemenin bilgi ve beceri grubu arasında olması bunu desteklemektedir..

Iř değerlemesinin en önemli amaçlarından biri olan eşit işe eşit ücret ise çalışma sonuçlarından anlaşıldığı üzere tam olarak gerçekleşmediği görülmektedir. Böyle bir sonucun ortaya çıkması Figart'ın (2001:422) eşit işe eşit ücret kavramı üst yönetimlerin ücret belirleme felsefelerindeki ilk sıralarda gelen bileşenlerinden biri olmasına rağmen pratikte eşit ödemenin her yönüyle çok fazla uygulanamadığı düşüncesini de desteklemektedir. Aynı şekilde böyle bir sonuç Akyildiz ve Güngör'n (2007:1551-1552) Türkiye'de metal endüstrisinde faaliyet gstren  büyük özel işletmede yaptığı çalışmanın sonucu ile de rtmektedir. Bu araştırmada da işletmelerdeki ücretlerin eşit işe eşit ücret prensibinden uzak olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte bu işletmelerde ki işçilerin bonus ve sosyal faydalardan da yararlandıkları belirtilmektedir. Bu sosyal faydaların etkisinin aynı iş grubundaki ücret yapısında pozitif iken farklı iş gruplarında negatif olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle işletmeler Deloitte'nin de (2008:18) belirttiği gibi iş değerlemesi ile içsel eşitliği sağlamada eşit ödeme ile birlikte bir ödül programında uygulanması uygun olacaktır. Böylece



çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili memnuniyetleri artarak örgütsel bağlılıkları kuvvetlenecektir.

Bu araştırmada iş değerlesmesinin güdüleme üzerinde herhangi bir etkisinde olmaması özellikle Kurgun ve Yemişçi'nin (2007:14) ileri sürdüğü iş değerlesmesi ile işlerin açıkça tanımlanması işgörenlerin motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yaratması düşüncesi ile bağdaşmamaktadır. Ayrıca araştırmada yapılan iş değerlesmesinin çalışanların kariyerleri üzerinde etkisinin olmadığına ortaya çıkması Eraslan ve Arıkan'ın (2004:146) bir imalat işletmesinin iç üretim bölümünde gerçekleştirilen iş değerlesmesinin uzun vadede mavi yakalı çalışanların yatay ve dikey kariyer planlarının oluşturulmasına temel oluşturacağı sonucuya da çelişmektedir. Buna ek olarak böyle bir sonuç, iş değerlesmesinin çalışanlara kariyer yollarını gösterek onlara yükselme fırsatları sunmasının (McNabb ve Whitfield, 2001:296; Deloitte, 2008: 9) araştırmamızda ele alınan işletmenin uyguladığı iş değerlesmesiyle sağlanmadığını da göstermektedir.

Bu sonuçlar, araştırma kapsamına alınan işletmedeki 100 mavi yakalı işgören açısından geçerlidir. Araştırmanın en büyük kısıtıda çalışmanın bir gıda işletmesinde iş değerleme sürecini yaşayan 100 mavi yakalı çalışan üzerinde yapılmış olmasıdır. Bu yüzden faktör puan iş değerlesmesinin diğer işletmelerdeki uygulamaları işgörenler üzerindeki farklı etkiler yaratabilecektir. Araştırma kapsamına alınan işletmede uygulanan, faktör puan yöntemi iş değerlesmesinin zaman içerisinde işgörenlerin kıdem farkının sağladığı avantajları kaldıracak olması araştırma sonuçlarının bu şekilde ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir. Bu durumu işletmenin çok dikkatli bir biçimde ele alması ve işgörenlerini kıdem açısından da değerlendirmesi, faktör puan yöntemi iş değerlesmesinin işletmedeki işgörenler üzerindeki olumlu etkilerini arttırabilecektir. Diğer bir önemli durum ise işgörenlerin performansları açısından değerlendirilmesi gerektiğidir. Faktör puan yöntemi iş değerlesmesi çalışana değil, işi değerlendiren bir yöntem olması nedeniyle işgörenlerin değerlendirilmesi ayrıca yapılmalıdır.

İşletmeler iş değerlesmesi için herhangi bir danışmanlık firmasından destek alabileceği gibi insan kaynakları bölümü tarafından da çeşitli komiteler oluşturularak da iş değerlesmesini gerçekleştirebilir. Fakat Madigan ve Hoover'ın (1986:98) çalışmalarında belirttiği gibi iş değerleme yöntemlerinin seçimi önemli derecede iş hiyerarşisini ve eşit ödeme kararlarını etkilediği için işletmeler kendi yapılarına en uygun iş değerleme yöntemini seçmekle işe başlamalıdır. İşletmeler iş değerlesmesine geçerken işletme yöneticileri ve sendika temsilcileri başta olmak üzere, iş görenleri de

kapsayan geniş çapta katılımın olduğu bir eğitim çalışması ile işe başladıkları takdirde uygulamaya geçiş, şirket yönetimi açısından daha sorunsuz ve kolay olacaktır. İş değerlesmesi için yapılan her türlü ön çalışma ve diğer çalışmalar hakkında iş görenin tam olarak aydınlatılması, iş görenin bu çalışmalara etkin katılımını sağlarken motivasyonun azalmasına da engel olacaktır (Şenol, 2003). Buna ek olarak eğer sendikalar bu çalışmalara en başından itibaren ortak edilirse iş görenlerden değişime karşı gelebilecek olası tepki ve dirençlerin sertliği yumuşatılmış ve tenkitlerin sayısı azaltılmış olacaktır. Ayrıca şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı izlenerek, iş değerlesmenin sağlıklı bir şekilde kurulabilmesi için işletme yönetimi tarafından her fırsatta, sendika ile işbirliği içinde bulunduğu işgörelere yazılı ve sözlü olarak ifade edilmelidir. Ücret sistemleri içerisinde can alıcı bir yeri olan faktör puan yöntemi iş değerlesmesi uygulamalarında, çalışanlar ile birlikte sendikaların güveninin kazanılması, işletme yönetimi açısından ücret sisteminin sağlam temellere oturtulmasını kolaylaştıracağı gibi ücret konusunda yoğun anlaşmazlıkların yaşandığı toplu iş görüşmelerinde de çok önemli bir çözüm noktası oluşturacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi, İzmir:Barış.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 4:1-25.
- Akyıldız, H. ve Güngör, İ. (2007). "Analysis of the practice of job evaluation in the metal industry in Turkey", Int. J. of Human Resource Management, 18 (8): 1539-1556.
- Aşkun, İ. C. (1976). İşgören Değerlesmesi, No:158/100, Eskişehir: Eskişehir İTİA Yayınları.
- Ataay, İ.D. (1990). İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemler, Birinci Cilt, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.
- Biber, A. (2004). Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve, Ankara: Vadi.
- Dağdeviren, M., Akay, D., Çetinyokuş, T. ve Kurt, M. (2002). "Bulanık Matematiksel Programlama Tekniği İle Bir İş Değerlendirme Uygulaması", Teknoloji Z.K.Ü. Karabük Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(1-2). 91-96.

- Dağdeviren, M., Akay, D. ve Kurt, M. (2004). “İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması” Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 19(2): 131-138.
- Deloitte (2008), “*The 8 Factors deloitte’s job evaluation approach*”, [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/The %208%20Factors.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/The%208%20Factors.pdf), (Erişim tarihi: 02.11.2008).
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). “Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü”, Ankara: Anı.
- Eraslan, E. ve Arıkan, A. (2004), “Ücretlendirme Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama”, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, 19 (2): 139-150.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler, Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1): 17-26.
- Erdiler, S., Özten, N. ve Kaynar, Z. (1960), İş Değerlendirme ve Tatbikatı, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesi, İzmir: TCDD Matbaası-804.
- Eyde, L., D. (1983). “*Evaluating Job Evaluation: Emerging Research Issues for Comparable Worth Analysis*” Public Personnel Management Journal, 10: 425-444.
- Figart, D. M. (2000). “*Equal Pay for Equal Work: The Role of Job Evaluation in an Evolving Social Norms*”, Journal of Economic Issues, XXXIV (1): 1-19.
- Figart, D. M. (2001). “*Wage-setting under Fordism: the rise of job evaluation and the ideology of equal pay*” Review of Political Economy, 14 (4): 405-425.
- Güldamla, A. (1968). “İş Değerlendirmenin Türkiye’deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler” Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Gürbüz, S. (2007). “*Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (21): 240-260.
- İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu (İDTYDK). (1968). İş Değerlendirme El Kitabı, Ankara: Başbakanlık Basımevi.
- Kahya, E. (2007). “*Metal İşkolunda Bir İşletme İçin İş Değerleme Sisteminin Geliştirilmesi*” Endüstri Mühendisliği Dergisi, 17 (4): 2-21.
- Kurgun, O., A. ve Yemişçi, D., A. (2007). “*İş değerlemede Puanlama Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama*”, Çimento İşveren Dergisi, 21 (4): 4-15.
- Madigan, R., M. ve Hoover, D., J. (1986). “*Effects of Alternative Job evaluation Methods on Decisions Involving Pay Equity*”, Academy of Management Journal, 29 (1): 84-100.
- Madigan, R., M. ve Hiils, F., S. (1998). “*Job Evaluation and Pay Equity*”, Public Personnel Management, 17 (3): 323-330.
- McNabb, R. ve Whitfield, K. (2001), “*Job Evaluation and High Performance Work Practices: Compatible and Confictual*”, Journal of Management Studies, 38 (2): 293-312.
- Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), (2006). Türk Metal Grup Toplu İş Sözleşmesi 2006-2008, İş Gruplandırmasında İşe Giriş, Adaylık ve Terfi Yönetmeliği, İstanbul: MESS Yayını 509.
- Metal Sanayicileri Sendikası (MESS), (2007). İş Gruplandırma Sistemi Kitabı, İstanbul: MESS Yayını No: 532.
- Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), (1970). İş Değerlendirme Semineri, Ankara: Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Oktay, G. (1989). “*Ana Çizgileriyle İş Değerlendirme Çalışmaları*” Verimlilik Dergisi, 3: 65-85.
- Organ, D. W. (1988). “*A Restatement of the Satisfaction Performance Hypothesis*” Journal of Management, 14: 547-557.
- Özalp, İ. (1986). Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özbudak, K. (1986). “*İşletmelerde İş Değerleme ve Ücretleme Sistemlerine Kalite Faktörünün Yansıtılması ve Kalite Teşvik Pirimi Yaklaşımı*”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

- Sliedregt, T., V., Voskuijil, O., F. ve Thierry, H. (2001), "Job evaluation systems and pay grade structures: do they match", *Int. J. of Human Resource Management*, 12 (8):1313-1324.
- Romsan, R. ve Burke, R. (1980), "*Job Satisfaction, Self-Esteem, and TheFit Between Perceived Self and Job on Valued Competencies*", *The Journal of Psychology*, 105: 259-269.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Bursa: Ezgi.
- Sevim, F ve İşcan, Ö. F. (2005). "*Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*", *Ege Akademik Bakış*, 5 (1-2): 55-64.
- Sevimli, A. (2001). "*İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi*" *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3 (2).
- Şenol, G. (2003). "*İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş*", *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1).
- Şimşek, M.Ş. (2006). *İşletme Bilimine Giriş*, İstanbul: Yelken.
- Taşçı, D. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tompkins, J. (1987). "*Comparable Worth and Job Evaluation Validity*", *Public Administration Review*, May/June. 254-258
- Top, A. (1996). *Üretim Sistemleri Analiz ve Planlaması*, İstanbul: Alfa.
- Tuncay, A. C. (1982). "*İs Hukukunda Eşit Davranma İlkesi*, Yayınlanmış Doçentlik Tezi, İstanbul.
- Uysal, G. (2008). "*Kariyer Planlama ve Yönetimi*", *Bireyden Profesyonele Kariyere İlk Adım*, (Ed. B. Zafer Erdoğan), Bursa: Ekin.
- Ülsever, C. (2005), 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, *Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış*, İstanbul: Alf

