

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞ DEĞERLEMESİNİN ÇALIŞANLARIN ÜCRET
HAKKANİYETİ ALGISINA ETKİSİ:
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Seda MARMARA
2501120141**

**TEZ DANIŞMANI:
Prof. Dr. Tekin AKGEYİK**

İSTANBUL- 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : SEDA MARMARA Numarası : 2501120141
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : PROF. DR. TEKİN AKGEYİK
Tez Savunma Tarihi : 22.05.2019 Saati : 10.00
Tez Başlığı : İŞ DEĞERLEMESİNİN ÇALIŞANLARIN ÜCRET HAKKANIYETİ ALGISINA ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. TEKİN AKGEYİK		Kabul
2- PROF. DR. MELTEM GÜNGÖR DELEN		Kabul
3- DOÇ. DR. ASLAN TOLGA ÖCAL		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. ERSİN KAVİ		
2- DOÇ. DR. ŞELELE UŞEN		

ÖZ

İŞ DEĞERLENDİRMESİNİN ÇALIŞANLARIN ÜCRET HAKKANİYETİ

ALGISINA ETKİSİ:

BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Seda MARMARA

Bu araştırmanın amacı, iş değerlemesinin çalışanların ücret hakkaniyeti algısına etkisini analiz etmektedir.

Geçmişten günümüze insanlar, yaşamlarını idame ettirebilmek ve sosyal statü kazanımı için çalışmaktadır. Bu yüzden emeklerinin karşılığında aldıkları ücretin miktarının hakkaniyetli olup olmadıklarıyla yakından ilgilenirler. Kazandıkları ücretin hakkaniyetli olup olmadıklarına dair olan düşünceleri ise, çalışma motivasyonlarını, iş tatminlerini, bağlılıklarını doğrudan etkileyebilmektedir.

Bu çalışma, ücret yönetim sistemi olan iş değerlemesinin ana politikası olan “eşit işe eşit ücret” prensibinin uygulamada adil ücret algısı yaratıp yaratmadığını ölçme amacı doğrultusunda oluşturulmuştur.

Adil ücret algısı, durumsal bir sonuç olması itibarıyla demografik değişkenlere bağlı olarak çok fazla farklılaşmamakta ancak, iş değerlemesi olan işletmelerde daha genç yaştaki ve daha az kıdemli çalışanların ücret adalet algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iş değerlemesi olan işletmede ücret artışı adil ücret algısının en yüksek düzeyde yordayıcısı olarak kendini göstermesine karşın, iş değerlemesi olmayan işletmede iş-ücret uyumu birincil yordayıcı olarak kendini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: iş değerlemesi, ücret, eşit işe eşit ücret, adil ücret, örgütsel adalet.

ABSTRACT

THE EFFECT OF JOB VALUATION ON PERCEIVED FAIRNESS OF THE WAGE EQUITY OF WORKERS AND A RESEARCH

Seda MARMARA

The aim of this study is to demonstrate how job evaluation affects employees' perception of wage equity

From the past to today, people have been working to save their lives and gain social status. That is why they are very interested in whether the amount of wage they receive for their labor is appropriate. Their thoughts about whether their wage is appropriate or not have a direct influence on their work motivation, job satisfaction, and loyalty.

This study was designed to measure whether the principle of job evaluation, which is a wage management system, of equal wage for equal work creates a fair wage perception in practice. Even though the fair wage perception is not very different depending on the demographic variables as it is a situational result, it is understood that the wage justice perception is higher among the young workers and workers who have less experiences in the business evaluation enterprises. In the meanwhile, the wage increase in the business with the business evaluation shows itself as a predictor of the highest level of appropriate salary/wage perception.

Key Words: job evaluation, wages, equal pay for equal work, fair wages, organizational justice.

ÖNSÖZ

Ücret işveren için maliyet unsuru oluştururken, çalışanın temel geçim kaynağıdır. Bu nedenle çalışanlar, kazandığı ücret düzeyi ve hakkaniyetiyle yakından ilgilienirler. Hem işveren hem çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabilecek ücret yapısının kurulması önemlidir. Kurulan bu yapı, aynı değerde işi yapan çalışanlara, işletme içi ve dışı dengeyi sağlayabilen bir ücret düzeyi sunabildiğinde çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığının sağlanması, işverenin de yüksek verim alabileceği çıktıların oluşabilmesine yarar sağlanmış olacaktır. Böyle bir yapının kurulabilmesi için de iş değerlemesi yöntemine ihtiyaç vardır.

İş değerlemesi sistemi, bir örgüt içindeki işlerin bütün özellikleriyle sistematik bir şekilde incelenmesi, karşılaştırılması, bunlara ait görelî değerlerin saptanması ve bu değerlerin bir araya toplanmasıyla işler arasında matematiksel bir ilişkinin geliştirilip kurulması eylemi olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışma, ücret yönetim sistemi olan iş değerlemesinin ana politikası olan “eşit işe eşit ücret” prensibinin uygulamada adil ücret algısı yaratıp yaratmadığını ölçme amacı doğrultusunda oluşturulmuştur.

Amaçlanan araştırmalar neticesinde, bu sistemin uygulandığı işletme çalışanlarının ücretlerini adil algılayıp algılamadığı, sistemin uygulanmadığı işletmedeki çalışanların ücret hakkaniyeti algıları ile arasında fark olup olmadığı sonucuna ulaşmak istemiştir. Bu çalışma yapılırken en çok kaynak konusunda güçlük yaşanmıştır. İş değerlemesi ve ücret adaleti algısına ilişkin doğrudan ve birebir Türkiye’de ve Dünya’da az sayıda kaynağa rastlanılmıştır.

Çalışma sürecim boyunca benden desteğini esirgemeyen Danışman Hocam Prof. Dr. Tekin Akgeyik’e ve yüksek lisans sürecimde desteklerini, teşviklerini ve yardımlarını esirgemeyen canım annem ve ablalarıma sonsuz teşekkür ederim.

Bu çalışmayı; sonucunu göremeyen, ancak bitirmem gerektiği konusunda ısrar eden ve bitirebileceğime dair her zaman beni motive eden, 5 kızının okuması ve meslek sahibi olması için elinden gelenin fazlasını yapan CANIM BABAM’a armağan ediyorum.

Seda Marmara
İstanbul, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İŞ DEĞERLEMESİ	5
1.1.1.Tanım	5
1.1.2. Tarihsel Gelişim.....	6
1.2. İŞ DEĞERLEMESİNİN GENEL İLKELERİ.....	8
1.3. İŞ DEĞERLEMESİNİN AMACI, KAPSAMI VE YARARLARI	9
1.3.1. Amaç	9
1.3.2. Kapsam.....	10
1.3.3. Yararları.....	11
1.4. İŞ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ	11
1.4.1. Sayısal Olmayan Yöntemler	11
1.4.2. Sayısal Yöntemler	12
1.5. ÜCRET HAKKANİYETİ	15
1.5.1. Tanım.....	15

1.5.2. Ücret Hakkaniyetinin Unsurları.....	16
1.5.2.1. Bireysel Eşitlik	16
1.5.2.2. İçsel Eşitlik	16
1.5.2.3. Dışsal Eşitlik	16
1.5.2.4. Örgütsel Eşitlik	17
1.6. ÜCRET HAKKANİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	17
1.6.1. Bireysel Faktörler	17
1.6.2. Örgütsel Faktörler	19
1.6.3. Ücret Hakkaniyetinin Önündeki Engeller	23

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET HAKKANİYETİ İLİŞKİSİ

2.1. ÜCRET HAKKANİYETİ ALGISINA İŞ DEĞERLEMESİNİN ETKİSİ.....	26
2.1.1. İş Değerlemesi ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki	28
2.1.2. İş Değerlemesi İle Ücret Düzeyi Arasındaki İlişki	30
2.1.3. İş Değerlemesi ile Ücret Tatmini İlişkisi	32
2.2. İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET HAKKANİYETİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK AMPİRİK BULGULAR	35
2.2.1. Pozitif Yönlü Bulgular	35
2.2.2. Negatif Yönlü Bulgular	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DEĞERLEMESİNİN ÜCRET HAKKANİYETİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. YÖNTEM	43
3.1.1. Amaç	43
3.1.2. Örneklem	43

3.1.3. Veri Toplama Aracı	45
3.1.3.1. Ücret Hakkaniyeti Ölçeği.....	45
3.1.4. Değişkenler	47
3.1.5. İstatistiksel Analizler	47
3.2. BULGULAR	48
3.2.1. Ücret Hakkaniyeti Algısı	48
3.2.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Farklılık Analizleri	50
3.2.2.1. Cinsiyet.....	50
3.2.2.2. Yaş	51
3.2.2.3. Medeni Durum	53
3.2.3. İşyeri Değişkenlerine İlişkin Farklılık Analizleri	54
3.2.3.1. Pozisyon	54
3.2.3.2. Kıdem	57
3.2.3.3. Çalışılan İşletme Sayısı	59
3.2.4. Korelasyon Analizi	61
3.2.4.1. İş Değerlemesi Olan Şirketlerde Değişkenler İle Ücret Hakkaniyeti Algısı Arasındaki Korelasyonlar	61
3.2.4.1. İş Değerlemesi Olmayan Şirketlerde Değişkenler İle Ücret Hakkaniyeti Algısı Arasındaki Korelasyonlar	63
SONUÇ.....	65
KAYNAKÇA.....	71
EKLER.....	93

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO 3.1: Katılımcıların Demografik İstatistikleri	45
TABLO 3.2: Ölçek Faktör Yapısı.....	47
TABLO 3.3: Ücret Hakkaniyetinin Boyutları	49
TABLO 3.4: Cinsiyete Göre Ücret Hakkaniyeti Algısı.....	51
TABLO 3.5: Yaşa Göre Ücret Hakkaniyeti Algısı	52
TABLO 3.6: Medeni Duruma Göre Ücret Hakkaniyeti Algısı	54
TABLO 3.7: Pozisyona Göre Ücret Hakkaniyeti Algısı	56
TABLO 3.8: Kıdeme Göre Ücret Hakkaniyeti Algısı	58
TABLO 3.9: Çalışılan İşletme Sayısına Göre Ücret Hakkaniyeti Algısı.	60
TABLO 3.10: İş Değerlemesi Olan Şirketlerin Korelasyon Analizi.....	62
TABLO 3.11: İş Değerlemesi Olmayan Şirketlerin Korelasyon Analizi.	63

GİRİŞ

Üretim faktörlerinden emek ve emeğin varoluş tartışmaları yüzyıllardır ilgi gören bir konudur. Sanayi Devrimiyle birlikte, gelişen bilimsel yönetim akımının odak noktası işgücünün verimliliği olmuştur. Bu ve benzer akımların sonucunda çalışanın işi nasıl algıladığı, işe dair faktörleri nasıl değerlendirdiği giderek önemli hale gelmiş ve daha yoğun olarak dikkate alınmıştır (Ataay, 1990: 1). Bu tartışmaların en önemli başlıkları ise, emeğin değeri ve başlıca unsuru ücret olmuştur. Bu sebeptendir ki; yıllarca çalışanların, işverenlerin ve sendikaların odak noktasını ücret değişkenleri oluşturmuştur. Ücret değişkenlerinin başında işin kendisi gelmektedir. Bu nedenle işin tanımına bakıldığında birçok açıklaması bulunmaktadır. Genel olarak iş, kişilerin fiziksel veya düşünsel, çoğunlukla bu iki gücünü de kullanarak harcadığı emek sonucu yapılan eylem ve ortaya konulan üründür. Bu eylemler birçok değişkene göre işletme için farklı değerlere sahiptir (Benligiray, 2007: 103).

Farklı değerdeki işler için harcanan çaba ve çalışma kavramının temelinde bireyin ihtiyaçlarını karşılama isteği yer alır. Buna göre bu çabanın karşılığı olan ücret, çalışmanın bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, ücretin yapılan işin mahiyetine göre belirlenmesi en önemli unsurlardan biridir. Diğer taraftan çalışma eylemi durağan bir yapıda değildir. İşletmenin ve çalışanın gelişimine bağlı olarak dinamik bir yapı sergilediği için ücretin de bu paralelde güncel tutulması gerekir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin amaçlarına ve çalışanın yaptığı işe bağlı olarak ücretler sürekli güncellenebilmelidir.

İşletme içinde bulunan farklı değerlere sahip işlerin, bilimsel esaslara göre belirlenmesi ve ücret adaletine temel oluşturabilmesi için sıralanması gerekir (Benligiray, 2007: 103). Bu sıralamayı uygulamanın yöntemi iş değerlemesidir.

Ücret yönetiminin iş değerlemesi sistemine göre oluşturulması, benimsenen ücret politikasının bilimsel ve sistematik olmasını, ücret adaleti sağlamasını, çalışanlar tarafından rahat anlaşılmasını, yasal düzenlemelere uygun ve performansa dayalı ücretlendirme belirleyebilmeyi sağlayacaktır. Ücretlerin güncel ve dengede tutulması da ancak iş değerlemesi sistemi ile sağlanabilir. İş değerlemesi, insan kaynakları yönetimi sürecinin önemli fonksiyonlarından birisidir.

İş değerlemesi sistemi, ilk olarak Taylorizm etkisi ile ABD’de uygulama alanı bulmuştur. Sonrasında batı ülkelerinde görülmeye başlanmıştır. Ülkemizde ise, 1940’lı yıllarda Karabük Demir Çelik fabrikalarında uygulanmaya başlamıştır.

İş değerlemesi sistemi işi temel alarak, işletmede farklı işler arasındaki göreceli katma değer farklarını ortaya çıkarmak için kullanılan bir yöntemdir. Sistem, çalışanın kendisini değil, işin ihtiva ettiği değerleri dikkate alarak, işletme içi ve işletme dışı benzer nitelikteki ya da aynı mahiyetteki işlere aynı ücret politikasının uygulanmasını esas almaktadır. Diğer bir ifade ile sistemin amacı “eşit işe eşit ücret” ödenmesi şeklinde ifade edilebilir. İş değerlemesinin uygulanması sürecinde, doğruluk, dürüstlük ve şeffaflık ilkelerinin göz önünde bulundurulması büyük öneme sahiptir. İş değerlemesinin uygulanması öncesinde yapılacak olan araştırma neticesinde elde edilen bulgulara bağlı olarak ücretlendirme kararları alınması söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte mevcut ücretlendirme sistemi de yine bu araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre güncellenecektir.

İş değerlemesi yöntemleri sayısal ve sayısal olmayan yöntemler şeklinde iki ana başlık altında uygulama alanı bulmaktadır. Sayısal yöntemlerin başında puanlama, faktör karşılaştırma ve hay yöntemleri gelmektedir. Sayısal yöntemlerde, tarafsız ve objektif bir yaklaşım perspektifinde faktör ağırlıkları doğrultusunda değerlendirme yapılmaktadır. Sıralama ve sınıflandırma yöntemleri de sayısal olmayan yöntemlerdir. Bu yöntemler işlerin çaba ve sorumluluğa göre gruplandırılması esasına dayanırlar.

Bir işletmede iş değerlemesine olan ihtiyaç ortaya konulduktan sonra, öncelikle sistemin amacı ve izlenecek yaklaşım net bir biçimde belirlenmelidir. Ardından, iş analizleri yapılmalı, iş tanımları ve iş gereklilikleri oluşturulmalı, değerlendirilecek işler ve kullanılacak yöntem seçilmeli, ilgili herkes bilgilendirilmeli ve sonrasında iş değerlemesi eylemine geçilmelidir. İş değerlemesine dair bu süreçlerin başında sistemin uygulama amacı “adil bir ücret yönetimi oluşturmak” olmalı ve bu amaç çerçevesinde hareket edilmelidir.

İş değerlemesi sisteminin amacı; objektif ve bilimsel ücret politikasının ve “Eşit işe eşit ücret” prensibinin geliştirilmesi ve çalışan ücretlerini, işin gerektirdiği sorumluluk ve becerilere göre belirleyerek ücret adaletinin desteklenmesidir. Çalışanın daha

motive ve işini benimseyerek çalışması ücret adaletinin sağlanması yoluyla mümkün olabilir. İş değerlemesi ile çalışanlara ayrılan bütçe ve bunlara yönelik olarak oluşacak sorumlulukların da kontrolünün sağlanması mümkün olacaktır.

Diğer taraftan iş değerlemesinin başarılı bir seyir yakalamasında çalışan katılımının da payı söz konusudur. İş değerlemesi neticesinde oluşacak olan ücretin “hakkaniyet” ve “eşitlik” ilkelerine uygun olması gerekmektedir. Ücret hakkaniyetine yönelik çalışan algısı, “dağıtım adaleti” ile doğrudan ilişkilidir. Dağıtım adaleti; çalışanın sahip olduğu eğitim düzeyine, deneyim süresine, iş yerindeki çalışma süresine göre ve maruz kalabileceği tehlike ve strese bağlı olarak; ücretinin bu kriterleri ne düzeyde karşıladığı ile ilgilidir. Çalışanın özellikle ücret konusunda bir adaletsizlik olduğunu düşünmesi, örgütsel vatandaşlık, bağlılık, devamlılık, sadakat gibi birçok konuyu da doğrudan ve negatif yönlü etkileyecektir. Bu türden çalışanla ilgili negatif durumlar ise, işletmede işleyişin aksamaması, verimlilik kaybı, itibar kaybı gibi birçok olumsuz sonuçları ortaya çıkarabilir.

Bu tezin amacı, işyerinde uygulanan iş değerlemesi sisteminin ücret hakkaniyeti algısına etkisini analiz etmektir.

Yapılan anket neticesinde, bu sistemin uygulandığı ve uygulanmadığı işyerlerindeki çalışanların ücretlerini adil algılayıp algılamadığı, sistemin uygulandığı işletmedeki çalışanlar ile sistemin uygulanmadığı işyerindeki çalışanların ücret hakkaniyeti algıları arasında fark olup olmadığı sonucuna ulaşmak istemiştir.

Bu tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş değerlemesine genel bir bakış çerçevesinde temel kavramlar incelenmiştir. İş değerlemesinin tanımı, tarihsel gelişimi, ilkeleri, ücret hakkaniyetinin unsurları ve ücret hakkaniyetine etki eden faktörler ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde iş değerlemesinin ücret adaleti ile ilişkisi incelenerek; iş değerlemesi sisteminin, ücret hakkaniyeti faktörlerinden olan işin niteliği, ücret düzeyi ve ücret tatminini nasıl etkilediğine yer verilmiştir. Ayrıca iş değerlemesinin uygulandığı işletmelerde ne gibi sonuçların oluştuğuna dair pozitif ve negatif yönlü ampirik çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, iş değeri sistemi olan ve olmayan işletmelerde çalışanların adil ücret algısının iş değeri olma durumuna ve belirlenmiş demografik değişkenlere bağlı olarak nasıl değiştiğini belirlemek amacıyla yapılan anket araştırmasının yöntem ve bulgularına yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İŞ DEĞERLEMESİ

Çalışma kavramı insandan ayrılmaz bir unsur olarak, insanın yaşamsal gereklilikleri için bir şart, sosyal statü ve itibarı için zorunluluk sayılmaktadır (Omay, 2009: 43). İş görenin nihai amacı olan ücret işveren için bir maliyet unsuru iken, çalışanın gereksinimlerini karşılama kaynağıdır. Bunun yanında çalışanlar, emeğinin karşılığında kazandığı ücret düzeyi ve hakkaniyetiyle yakından ilgilenirler. Bu nedenle her iki tarafın da isteklerine cevap veren ücret yapısının kurulması, kurulan bu yapı ile çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığının sağlanması, işverenin de yüksek verim alabileceği çıktıların oluşabilmesi önemlidir. Böyle bir yapının kurulabilmesi için iş değerlemesi yöntemine ihtiyaç vardır (Yıldız ve Balaban, 2006: 52-53).

İş değerlemesi, işlerin önem sırasını belirleyen ve gruplayan bir karşılaştırma yöntemidir (Ataay, 1990: 4). Bir işletmede, yapılan işlerin birbirleriyle mukayese edilmesinin yanı sıra, önem seviyelerine göre sıralanması işin bütün tarafları bakımından fayda sergilemektedir. Çünkü tarafların işe ve çalışmaya yükledikleri anlamlar objektif ve bilimsel kriterler ile ölçülebildiğinde somutlaşabilir.

1.1.1. Tanım

Günümüzde iş değerlemesi sisteminin işletmelerde gün geçtikçe yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. İş değerlemesi, uygulama şekli bakımından bir işletmede mevcut işlerin kendi aralarında göreceli olarak işletmeye kattığı değeri saptayan bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Benligiray, 2007: 103).

Milkovich ve Boudreau, (1991: 470) iş değerlemesini, “örgütteki işlerin bütün özellikleriyle sistematik bir şekilde incelenmesi, karşılaştırılması, bunlara ait göreceli değerlerin saptanması ve bu değerlerin bir araya toplanmasıyla işler arasında matematiksel bir ilişkinin geliştirilip kurulması eylemi” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Benzer şekilde Aşkun (1969: 13) iş değerlemesini “İş değerlemesi, işletmede diğer işlerle ilgili olarak tek bir işin değerini belirleme eylemlerinin toplamıdır. İş tanımlarını

ve iş gereklerini sağlamak için iş analizleriyle başlar ve sonra iş ya da iş gruplarının görece değerlerini belirlemek için düzenlenmiş bir sisteme göre tanımlarla ilgili süreci kapsar” şeklinde nitelendirmekte ve tanımlamaktadır.

Ücret-değer ilişkisi perspektifinden Benligiray’a göre (2007: 104) “işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılp aralarındaki önem ve güçlük farkları ve benzerlikleri dikkate alınarak ağırlıklandırılmaları ve objektif bir ücret- değer ilişkilerinin kurulmasıdır”.

Netice itibarıyla iş değerlemesine ilişkin tanımların ortak yönünün belirlenen değere karşılık dengeli ücretlendirme yaklaşımının olduğu görülmektedir. Ancak bu ve benzer tanımlara dayanarak iş değerlemesinin bir ücret sistemi olduğu kanısına kapılmamak gerekir. İş değerlemesi bir ücret sistemi değil, işe dayalı adil bir ücret sisteminin kurulmasına temel dayanak oluşturulan objektif ve bilimsel standartlar elde etmek için kullanılan bir tekniktir. Ancak bu teknik çok aşamalı bir süreç özelliği taşımaktadır. Bu bir örgütte iş değerlemesi temeline dayalı bir ücret sistemi kurmak için belirli aşamalardan geçmek gerektiği anlamına gelmektedir.

Örgütlerin iş değerlemesi sistemi uygulamasının temel amacı; her bir işin katma değerini ölçümlemek ve ona göre ücretleri kademelendirmektir. İş değerlemesi, işler hakkında bilgi üretmeyi ve özel olarak yapılandırılmış skalalar kullanılarak onları karşılaştırmayı içerir. Bu karşılaştırmaların sonucunda, her bir işin işletmenin etkililiğine yaptığı katkının boyutlarına dayalı bir iş hiyerarşisi elde edilir. İş hiyerarşisi, işletmenin farklı pozisyonları için farklı ödeme düzeylerini kurmak ve doğrulamak için kullanılır (Benligiray, 2007: 104).

1.1.2. Tarihsel Gelişim

Birçok ekonomik ve teknolojik gelişimin başlangıç noktası olan Sanayi Devrimi’yle gelişen süreçte, 20’nci yüzyılın başlarında ortaya çıkan bilimsel yönetim yaklaşımları ve endüstriyel gelişmeler, verimlilik, performans gibi kavramları da ortaya çıkarmıştır. Bu değişim ve dönüşümlerin beraberinde getirdiği sorunlar içinde iş ve çalışan arasındaki ilişki değerlendirilmeye başlanmış, bu ikilinin maksimum uyumluluğuna odaklanan yaklaşımlar üretilmiştir (Ataay, 1990: 11-12).

İş değeriemesi ilk olarak Taylorizm etkisi ile ABD’de ve Batı ÷lkelerinde uygulama alanı bulmuştur. ÷lkemizde ise, daha ileri tarihlerde, 1950’li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. İş değeriemesi uygulayıcılarının ilk olarak kamu sektörü olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim iş değeriemesi birçok kaynağı göre, ilk olarak 1871 yılında ABD’de kamu sektöründe farklı işleri bir düzene sokma amacıyla başlamıştır. 1909 yılında E.O. Griffenhagen tarafından Chicago’da belediye hizmetlerinde kullanılmıştır. İş değeriemesi sistemi zamanla farklı yöntemler geliştirilerek kullanılmaya başlanmıştır. 1914 yılında Harry A. Hopf tarafından finans sektöründe iş analiz ve sınıflandırma yöntemleri geliştirilmiştir (Benligiray, 2007: 108). Puanlama yöntemi 1924 yılında Merill Lott tarafından geliştirilmişken, Eugene Benge 1920’lerde faktör karşılaştırma iş değeriemesi yöntemini geliştirmiştir (Özdemir, 2012: 43). 1930’lu yıllarda ABD’de artan sendikalaşmaya bağılı olarak endüstriyel demokrasi kavramı ortaya çıkmış ve bunların neticesi olarak da iş değeriemesi sistemi daha belirgin bir biçimde uygulamaya geçirilmiştir (Yıldız ve Balaban, 2006: 53). Sanayi devriminin ana yurdu olan İngiltere ise, teknolojik gelişmeleri ve teknikleri hızlıca benimsemesine rağmen, iş değeriemesi konusunu, ekonomiyi toparlama amaçlı II. Dünya savaşının ardından uygulamaya koymuştur (Yıldız ve Balaban, 2006: 54).

İş değeriemesine yönelik uygulamalar Türkiye’de diğeri ÷lkelerle benzer şekilde ilk olarak kamu sektöründe hayata geçirilmişlerdir. İlk olarak 1950’li yılların başlarında Karabük Demir Çelik İşletmeleri’nde ve sonrasında da Makine Kimya, Devlet Demir Yolları gibi kuruluşlarda yabancı uzmanların danışmanlığında uygulanmıştır. İş değeriemesi özel sektörde ise, 1960-1970 yılları arasında ÷lkemizde ilgi çekmiştir (Yıldız ve Balaban, 2006: 54).

Yukarıda belirtilen tarihlerde Türk Metal Sanayii İşverenleri Sendikası ile Türk Metal Sanayi İşçileri Sendikasının geliştirdikleri değerieme planına dayalı ücret uygulamaları, ÷lkemizde ilk ve dünyada nadir örneğı olan iş kolu düzeyinde iş değeriemesinin başarılı bir örneğidir (Yıldız ve Balaban, 2006: 54).

1.2. İŞ DEĞERLEMESİNİN GENEL İLKELERİ

İş değerlemesi, işletme içinde işin önemine dayalı, rasyonel ve tarafsız kurallar ile hakkaniyetli bir ücret yapısı oluşturmaktır. Bu yapıyı kurmak için kademeli bir süreçten geçmek ve standartları olan ilkeleri benimsemek gerekmektedir (Yıldız ve Balaban, 2006: 56).

Bu ilkelerden başlıcası çalışanın değil işin değerlendirilmesidir. İş değerlemesi, işin kendisini analiz ederek, doğrudan işin önemi ve katma değeri ile ilgilenir. İş değerlemesi çalışanın işi nasıl yaptığıyla değil, işin nasıl yapılması gerektiğiyle ve işin görev tanımlarıyla ilgilenir. İş değerlemesinde amaç; işleri kendi arasında kıyaslayarak değerlerin saptanmasıdır (Yıldız ve Balaban, 2006: 56).

Bir diğer önemli ilke “eşit işe eşit ücret” tir. İş değerlemesi sürecinin nihai hedefi aynı değere sahip işlerin aynı ücreti, farklılık gösteren işlerin de farklı ücret almalarını sağlamaktır. Hedef, işler arasındaki katma değer ve zorluk derecelerinin ücretlere yansıtılmasıdır. Bu hedefle, “eşit değerdeki işlere eşit ücret ödenmeli ve işler arasındaki değer farkları o işlerin ücretleri arasındaki farka da yansıtılmalıdır” (Benligiray, 2007: 105).

İş değerlemesi doğruluğun ve dürüstlüğün esas alındığı ilke ile gerçekleştirilirse, öncelikli olarak çalışan güveninin kazanılması ile somut bir biçimde algılanabilecektir. İş değerlemesinin uygulandığı işletmede olumlu değişim yaratması amaçlanır. Amaçlandığı şekilde olumlu değişim yaratabilmesi de doğruluk ve dürüstlük ilkesinin varlığına ve çalışanların da bunu somut bir biçimde algılamalarına bağlıdır (Benligiray, 2007: 105).

İş değeri uygulaması sırasında şeffaf olunması önemlidir. Gizlilik, çalışanların çeşitli düşünceler üretmesine ve işletmeye karşı olumsuz kanaatler oluşturmalarına zemin sağlayan bir tutumdur. Bu nedenle, iş değeri sürecinde çalışanlara karşı şeffaf olunması gerekir. İş değeri işletmede yarattığı değişimlerin başında ücrete dayalı bilgilerin tüm çalışanlar tarafından ulaşılabilir olması gelmektedir. Çalışan kazançları saklı kalmak koşulu ile kademeler ve bu kademelere ilişkin ücret bantlarının açıklanması ve çalışanların bilgilendirilmesi gereklidir. Aksi durumda çalışanlar arasında iş değeri değerlemesine olan güven azalacak ve çalışanlar arasındaki iş ilişkileri bozulacaktır (Yıldız ve Balaban, 2006: 57).

Yapılan iş değeri çalışmaları ilgili taraflarca benimsenmesi gerekir. İşletmede çalışan, işveren ve sendika tarafından sisteme olan inanç ve güvenin eksik olması sistemin etkinliği açısından tehlike yaratır. Tarafların onayı ile yürütülen iş değeri çalışmaları başarılı bir şekilde uygulanmasını mümkün kılacaktır (Benligiray, 2007: 106).

İş değeri çalışmaları mutlaka ücretlendirme kararlarında dikkate alınmalıdır. İşletme, iş değeri neticesinde elde ettiği sonuçlara bağlı olarak ve adil bir ücret politikası uygulayarak hareket etmelidir. Diğer bir ifadeyle iş değeri süreci sonucunda işin değerini hak eden ve “eşit işe eşit ücret” prensibini göz önünde bulunduran bir ücret politikası üretmelidir (Yıldız ve Balaban, 2006: 57).

Ücret yapılarının karmaşık olmasının nedenlerinin başında işlerin sürekli değişmesi gelmektedir (Benligiray, 2007: 106). Bu tür değişimlerin iş değeri ile ayrıştırılması ve ücretlere yansıtılması yani verilerin güncel tutulması gerekir.

1.3. İŞ DEĞERLEMESİNİN AMACI, KAPSAMI VE YARARLARI

1.3.1. Amaç

İş değeri sisteminin ilk aşaması; iş değeri değerlemesinin hangi amaç için yapılacağını belirlemesidir. Bu noktada çalışanların ücret politikasına ilişkin memnuniyetsizlikleri ve şikayetleri, amacın belirlenmesinde girdi olarak değerlendirilmelidir. Diğer taraftan çalışanların sisteme dahil edilmesiyle birlikte iş değeri değerlemesi sisteminde doğacak sorunların yönetim kademesine ulaşımını sağlayan bir geri bildirim mekanizması da oluşturulmuş olacaktır. Bunun yanı sıra iş değeri değeri sistemi sadece ücret

seviyelerini ayarlamak şeklinde tekil bir fonksiyon üstlenmeyip, terfi, prim ve hak ediş gibi hususlarda da etkin olarak rol alabilecektir. İş değerlemesi sisteminde ihtiyaçlar en başta belirlenmeli ve aksiyon planları oluşturulmalıdır (Ataay, 1990: 16).

İş değerlemesi çıktıları, özellikle ücret yönetiminde; objektif ve bilimsel ücret politikasının temel prensiplerinden yararlanarak “eşit işe eşit ücret” politikasının uygulanmasına yardımcı olur. Ücretler, işin gerektirdiği sorumluluk ve becerilere göre belirleneceğinden ücret adaleti desteklenir. Ücret adaleti sağlanarak, çalışanın daha motive hareket etmesi ve işini benimseyerek çalışması amaçlanır. Ayrıca, iş değerlemesinin çalışanlara ayrılan bütçe ve finansal sorumlulukların kontrolünde kolaylık sağlaması beklenmektedir (Ataay, 1990: 17).

İş değerlemesi, işlerin içeriği ve ücret yapısıyla ilgili olup bir ücret sistemi niteliği taşımamaktadır. Diğer bir ifadeyle iş değerlemesi yapılmasında temel amaç; mantıklı, anlaşılabilir ve sistematik olacak bir ücret yapısını belirlemek ve böylece adil ve dengeli bir ücret politikası oluşturulmasına katkı sağlamaktır.

1.3.2. Kapsam

Bir işletmede birden fazla hizmet üretimi ve sunumu olabilir. Bu nedenle hangi işlerin değerlendirme kapsamına alınacağına karar verilmesi gereklidir. Çalışanlar genel olarak aylık ücretliler ve saat ücretliler olmak üzere iki temel gruba ayrılmaktadırlar. Bu iki çalışan grubuna ödenen ücretlerin biçimi yanında, çalışanlar yaptıkları işlerin nitelikleri açısından da farklılıklara sahiptir (Ataay, 1990: 19). Bu nedenle iş değerlendirme yapılmadan önce, işletme, sektör ve işkolu düzeyinde ayrıma gidilmelidir. Ayrıca, sistemin uygulanacağı işletme sendika üyesi ve toplu iş sözleşmesi tarafı ise, çalışma kapsamı bu durum dikkate alınarak yapılmalıdır (Yıldız, Balaban, 2006: 55).

Değerleme kapsamına alınacak işler, genel özelliklerine göre ayrıştırılmalıdır. Saat ücretliler, aylık ücretliler, teknik çalışanlar, danışmanlar, orta ve üst düzey yöneticiler gibi gruplar oluşturulmalıdır. Oluşturulan gruplar ile uygulama esnekliği, süreklilik, işletmeler arası karşılaştırmalarda kolaylık sağlanabilir. Değerleme kapsamına alınacak işler konusunda önemli bir diğer husus iş sayılarıdır. Çünkü iş sayısının az veya çok olması değerlendirme planını ve değerlendirme yöntemini etkiler. Örneğin iş sayısı az olan işletmede daha basit bir iş değerlendirme yöntemi seçilebilir ve çalışacak teknik

ekibin işini kolaylaştırabilir. Bu nedenle kapsama alınacak işlerin niteliği ve işletmenin teknik düzeyi hakkında inceleme yapılmalıdır (Yıldız, Balaban, 2006: 55-56).

1.3.3. Yararları

İş değerlemesi, üretim süreçlerinde işe dair beceri, deneyim ve sorumlulukları ve işletme içi iletişim kanallarını düzenler, işlerin ve süreçlerin sadeleştirilmesine katkı sağlar, eğitim ve geliştirme alanında kullanılır. Sistem nitel ve nicel veri sağlayarak insan kaynakları planlamasını geliştirir. İşe alım, seçme ve yerleştirme, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi ve işletme içi rotasyon düzenlemelerini kolaylaştırır, ücret artışları ve yükselme konularında temel ölçüt olarak kullanılabilir (Ataay, 1990: 21).

İş değerlemesi sistemi beraberinde performans artışına, İK faaliyetlerinin daha nesnel ve işlevsel hale gelmesine ve ücretlere ilişkin maliyetlerin kontrol edilmesine katkı sağlar (Benligiray, 2007: 113). İş değerlemesi sonrası oluşturulacak performansa dayalı ücret sistemleri için de sağlıklı veriler elde edilerek, insan kaynakları işlevlerine objektiflik kazandıracaktır.

1.4. İŞ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ

1.4.1. Sayısal Olmayan Yöntemler

Sıralama ve Sınıflama yöntemleri sayısal olmayan yöntemlerdir. Bu yöntemlerde işler birbirleriyle ya da standartlarla kıyaslanmaktadır. Sayısal olmayan yöntemler, işleri bütün olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bu yöntemlere sayısal olmayan yöntemler denmesinin nedeni işler arasında niteliksel karşılaştırmaya dayanmasıdır.

Sıralama yöntemi, uygulamada kullanılan en eski ve temel yöntemdir. Yöntem, işleri belli başlı faktörlere göre ayırmayıp, işi tüm özellikleri ile bir bütün olarak değerlendirmektedir (Collins ve Muchinsky, 1993: 896-897). Her iş farklı beceriler, sorumluluklar, görevler, çaba düzeyi gerektirse de sıralama yönteminde tüm bu faktörler aynı anda dikkate alınarak iş değerlemesi gerçekleştirilir.

Yöntemin uygulanmasında başlıca bilgi kaynakları iş analizleri ve iş tanımlarıdır. Uygulamada farklı sektörlerdeki işler referans olarak alınmaz. Belli başlı işler seçilerek sıralanır ve işletmede kalan diğer işler, seçilen işlerle karşılaştırılarak genel

bir değerlendirmeye tabi tutulur. Tüm bu işlerin seçilmesi ve karşılaştırılması belli kişiler tarafından gerçekleştirilir (Ataay, 1985: 26).

Sıralama yönteminin öznel yargılara açık olması ve işlerin detaylı karşılaştırılmaması iş değerlemesinde hatalı sonuçlar elde edilmesine neden olabilmektedir (Ataay, 1985: 33).

Sınıflama yönteminde, bir işletmedeki her unvan ve pozisyonun farklı düzeylerde çaba, sorumluluk ve beceri gerektiredirdiği dikkate alınmalıdır. Bu gereklilik, aynı zamanda pozisyonlara atanmış işler arasındaki değer farklılıklarının varlığına da işaret etmektedir. Buna bağlı olarak da işler kendi aralarında belli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır (Welbourne ve Trevor, 2000: 762-763).

Sınıflama yöntemi “işler ile ilgili bilgilerin iş analizi ve iş tanımları yoluyla elde edilmesinden sonra; işlerin, ortak nitelik ve özelliklerine göre, dereceleri ve kapsamları farklı iş sınıflarına ayrılmasıdır” (Ataay, 1985: 34). Yöntem, esnek bir yapıya sahip olduğundan uyarlanması da kolay olmaktadır; işletmenin büyüklüğünden etkilenmez, kıdem ve başarı esaslı bir ücret yönetim sistemi oluşturulmasına yardımcı olur. Ancak, işler sıralama yönteminde olduğu gibi genel tanımlara göre değerlendirildiği için hatalara açıktır. Aynı zamanda, değerleme yapan kişilerin işletmedeki tüm işleri bilmesi zor olduğundan güvenli bir yöntem olmayabilir (Ataay, 1985: 37).

1.4.2. Sayısal Yöntemler

Sayısal yöntemlerin amacı, sınıflama ya da sıralama yöntemlerindeki öznel yaklaşımı ortadan kaldırıp daha nesnel bir iş değerlemesi yaklaşımı ile değerlendirme yapmaktadır. Bu nedenle sayısal olmayan sıralama ve sınıflama yöntemleri daha öznel yöntemler için geçerli olacağı ve iş değerlemesi sürecine dahil edilen çalışanın görüşlerini somut veriye dönüştürebileceği için eleştirilmektedir (Doverspike vd. 1983: 476). Değerleme sürecinde nicel yöntemlerin kullanılması halinde sadece sayısal veriler kullanılmış olur ve çalışan görüşleri sürece dahil edilmediği için uyumsuzluklar ortaya çıkabilir. Bu da ücret farklılıklarından kaynaklı bir çatışma ortamının doğmasına sebebiyet verebilmektedir (Rochet ve Trenkel, 2003: 86- 87). Bu sebeplerle, sayısal yöntemlerin kullanılmasında dikkat gerektiren nokta; işin

niteliğinin sayısal değerlendirmesinin yanı sıra, sayısal olmayan yöntemlerle elde edilen verilerin de sürece dahil edilmesi halinde daha sağlıklı sonuçlar elde edilebilir.

Puanlama, Faktör karşılaştırma ve Hay metodu sayısal iş değerlemesi yöntemleridir.

Puanlama yöntemi, mevcut işlerin göreceli değerlendirilmesi sonucu, oluşan her işin faktörlere, alt faktörlere ve faktör derecelerine göre incelenerek puanlanması ve derecelendirilmesidir (Eraslan ve Arıkan, 2004: 140). Puanlama yönteminde işin değeri, birçok faktör yardımıyla ve her bir faktöre belli bir sistem içinde sayısal puan verilmesiyle belirlenir (Dağdeviren vd., 2004: 131).

Puanlama yöntemi yaklaşımında öncelikle hangi iş faktörlerinin dikkate alınacağı belirlenir. Daha sonra her faktörün dereceleri tespit edilir. Tüm faktörlerin ağırlıklarının toplamının %100 olması sağlanmaktadır. Bu noktada önemli olan, kritik faktörlere ağırlık verilmesi ve sonrasında da her iş için belirlenen faktörlere ve derecelerine puanlar verilmek suretiyle ücretlendirme sistematığının oluşturulmasıdır (Madigan ve Hoover, 1986: 86-87). Son aşamada ise, faktör puanının ağırlığı ile çarpılmasıyla işlerin puanlanması ve sınıflara ayrılması gerçekleştirilir.

Tüm bu süreç içinde puanlama yönteminde en çok dikkat edilmesi gereken hususlar hangi faktörlerin dikkate alınacağı ve seçilen faktörlerin ağırlıklarının belirlenmesidir. Her faktör, çalışanın ücretini etkileyen bir iş özelliğidir. Uygulamada dikkate alınan dört temel iş değerlemesi faktörü bulunmaktadır. Bunlar; beceri, çaba, çalışma koşulları ve sorumluluktur (Fraser vd., 1984: 643). Bu dört faktör, işletmenin özelliklerine göre alt faktörlere ayrılmaktadır.

Faktör karşılaştırma yönteminde de “değerlenecek işler arasından seçilecek anahtar işler belirlenen temel iş faktörlerine göre ayrı ayrı sıralanır. İşlere ödenen ücretler ya da önceden belirlenen puanlar faktörle dağıtılarak, para veya puan birimine dayanan bir değerlendirme ölçeği elde edilir. Değerlenecek tüm işler belirlenen ölçek üzerindeki işler ve faktörlerle karşılaştırılarak iş sıraları arasında uygun görülen yerleri saptanır. Böylece para veya puan birimine göre işler değerlendirilmiş olur” (Ataay, 1985: 39-40).

Faktör Karşılaştırma yöntemi puanlama ve sıralama yöntemlerinin bir karmasıdır. Bu yöntemde puanlama yönteminde olduğu gibi anahtar işler belirlenir ve faktörler seçilir. Belirlenen faktörler anahtar işler ile karşılaştırılır ve sıralanır. Bu işlem, sıralama

yönteminde olduğu gibi tüm işleri bütün olarak ele almaz (Benligiray, 2007: 184-185). Puanlama yönteminde görülen eksiklikler nedeniyle Benge tarafından geliştirilen yöntemin ölçü birimi paradır. Benge'nin geliştirdiği bu yöntemin 5 temel faktörü bulunmaktadır. Bunlar; beceri, zihinsel çaba, bedensel çaba, sorumluluk ve iş koşullarıdır. Faktör yöntemi puanlama yöntemine benzemekte olup, farkı sıralama yapılmasıdır (Ataay, 1985: 38).

Büyük ölçekli, çok sayıda unvan ve iş içeren işletmelerde kısa sürede iş değerlemesinin yapılması mümkün olamayabilir. Bu sorunu çözebilmek için, faktör karşılaştırma yöntemi kullanılabilir (Snelgar, 1983: 372-373).

Bu yöntemin diğer yöntemlere göre birçok yararı bulunmaktadır. Her işletmenin kendi niteliklerine uygun değerlendirme gerçekleştirilmesi, öznel kararların en alt seviyede kalması ve sadece işle ilgili değerlere göre faktörlerin belirlenmesi başlıca yararlarıdır. Sakıncalarını incelediğimizde, seçilen anahtar işlerin zamanla yapısındaki değişimlerin sistemi etkilemesi, düzenli kayıt tutulma gereği ve uygulamanın zaman alması sebebiyle yüksek maliyetli olması sayılabilir (Ataay, 1985: 53-54).

Hay yöntemi ise, günümüzde iş dünyası tarafından en çok tercih edilen iş değerlemesi yöntemidir. Bu yöntemde belli prensiplere ve gözlemlere göre ilerlemek suretiyle iş değerlemesi yapılmaktadır. İlk aşamada faktörler üç grupta toplanmaktadır: Bilgi birikimi ve işi yapmak için gereken beceriler; genelde karşılaşılan problemleri çözmek için gereken problem çözme becerileri ve işe dair sorumluluklar dikkate alınmaktadır (Hay ve Purves, 1954: 73-74).

Bu yaklaşımla her işin sadece faktörün büyüklüğü ile değil aynı zamanda faktörler arasındaki bağlantı ve denge ile tanımlanabilmesi amaçlanmaktadır. Hay yöntemi değerlendirme ölçeğinde ise, geometrik ölçek kullanılmaktadır. Böylelikle işler arasındaki farklar sadece mutlak değerce değil, uygulamadaki farklılıklar perspektifinden de belirlenebilmektedir (Hay ve Purves, 1954: 74). Bu farklılıklara ek olarak, Hay yönteminin en önemli özelliği işler, örgütsel yapı ve içerikten bağımsız olarak değerlendirilmemekte olup işler arasında hem yatay hem de dikey ilişkiler dikkate alınmaktadır (Bellak, 1984: 68).

1.5. ÜCRET HAKKANİYETİ

Çalışanların gerek ücret gerek çalışma yaşamlarını ilgilendiren diğer konulardaki adalet arayışları birçok unsurdan etkilenmektedir. Çalışan, işi için gösterdiği çabanın, katlandığı koşulların karşılığını görmek ister. Kendisine sunulan hakları da hem bireysel faktörler hem de örgütsel faktörler çerçevesinde karşılaştırır ve hakkaniyetli olup olmadığı sonucuna ulaşır.

1.5.1. Tanım

Ücret hakkaniyeti veya diğer bir ifadeyle adil ücret, nesnel ölçütlerin kullanıldığı bir ücret sisteminde işin güçlük ve sorumluluk değerine göre belirlenmiş olan, benzer veya aynı işlere ödenen ücretle eşit düzeyde belirlenen ücret şeklinde tanımlanmaktadır. Bunlara ek olarak, çalışanın verimliliği, performansı, başarıları ve işletmeye ürettiği artı değerler de dikkate alınmak suretiyle belirlenmiş olan ücretlendirmeyi ifade etmektedir (Kılıç, 1990: 97). Ücret hakkaniyeti çerçevesinde belirlenen ücret, işler referans alındığında yukarıda da ifade edildiği gibi “eşit işe eşit ücret” kriterini sağlamalıdır. Bu da çalışanın ücrete ilişkin hakkaniyet veya ücretin adil olması yönündeki algısını pozitif yönlü olarak etkiler.

Adil ücret, çalışanın eğitim, deneyim ve becerilerini, iş güçlüğü ve önemini, performansına karşılık gelecek, yaşadığı toplumdaki yaşam koşullarına uygun, makul bir yaşam seviyesi sağlayacak, çalıştığı örgüt içinde ve dışında kendisi ile benzer işleri yapanlarla benzer miktarda olacak bir ücret düzeyini ifade eder. Buna göre adil ücreti oluşturan unsurlar, beşeri sermaye, işin değeri, performans ölçütlerini içeren karşılıklılık, belirli bir yaşam düzeyi sağlama, örgüt içi ve örgüt dışı eşitlik şeklinde ele alınabilir” (Çakır, 2006; 60). İşletmeler bu unsurları dikkate alırken, sübjektif karar vericilikten uzak, herkesin anlayabileceği sistematik şekilde; işlerin önem ve güçlük derecelerine göre ücret düzeylerini belirlemeli ve çalışanların işlere yaptıkları katkıyı ödüllendirmeye yönelik tarafsız ölçümleri benimsemelidirler. Ayrıca, sektörün bulunduğu piyasa ücret düzeylerini dikkate almalılardır.

1.5.2. Ücret Hakkaniyetinin Unsurları

Ücret hakkaniyetini oluşturan unsurlar, içsel eşitlik, bireysel eşitlik, dışsal eşitlik, yaşam düzeyi ve örgütsel eşitlik olarak değerlendirilmektedir.

1.5.2.1. Bireysel Eşitlik

Bireysel eşitlik, çalışanın işine katmış olduğu bilgilerin, becerilerin, yetkinliklerin, çabaların, işte katlandığı koşulların karşılığı olan ücreti elde etmesidir. Çalışanın aldığı ücret hangi ücret sistemi ile belirlenirse belirlensin, ek kazançları ne olursa olsun, çalışanın eline geçen ücret miktarı belirli unsurların varlığına bağlıdır. Sadece belli bir unsur dikkate alınırsa o işletmede ücret adilliğinden bahsedilemez. Çalışanın sahip olduğu eğitim, deneyim, yetkinlikler dikkate alınarak ücret belirlenmelidir. Çünkü çalışan, sahip olduğu öğrenim seviyesi, bilgi, beceri, deneyim ve yetkinliklerini edinebilmek için bugüne kadar belli bir yatırım yapmıştır. Beşeri sermayesi için yatırım yapan ve yapmayan çalışanların ücretleri arasında mutlaka farklılık olmalıdır. Aynı zamanda yapılan işin niteliğine ve çalışanın gösterdiği verim ve performansa karşılık gelecek bir ücret düzeyi ancak bireysel eşitlik unsurunu tamamlayacaktır (Çakır, 2006: 61).

1.5.2.2. İçsel Eşitlik

Bir işletmede içsel eşitlik, bir çalışanın yaptığı işin karşılığı olarak aldığı ücretin, aynı işletmede benzer işleri yapan diğer çalışanların ücretleriyle eşit düzeyde olmasını ifade eder (Benligiray, 2003: 15). İçsel eşitliğin sağlanması bakımından, tüm çalışanların aynı nesnel yöntemler ile değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

1.5.2.3. Dışsal Eşitlik

Çalışan kişinin yaptığı işin karşılığı olarak aldığı ücretin diğer işletmelerde benzer işi yapanların aldığı ücretle eşit olması anlamına gelmektedir. Bu durumda ücrette adalet sağlanması açısından piyasada ücret araştırması önemlidir (Çakır, 2006: 53-54). “İş değerlendirme, bir taraftan işletme içinde adaletli bir ücret yapısının kurulmasına hizmet ederken, diğer taraftan ücret tespitinin ücret araştırmalarına dayanılarak yapılması ile dışsal adaletin gerçekleşmesine de katkı sağlayan bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır” (Çakır, 2006: 85-87). Piyasa ücret araştırmaları, farklı işletmelerde aynı

iş yapan çalışanlar için hem bir dışsal bilgi kaynağı hem de çalışanların hangi ücret seviyesinden yaşam düzeylerini sürdürebildiklerine dair veri oluşturmaktadır.

Yaşam düzeyi, çalışanların ücrete ilişkin davranışları aldıkları ücret miktarı ve ailelerini geçindirebilme durumlarına yani iyi bir yaşam düzeyi için gereksinmelerini karşılamaına göre değişiklik gösterir (Artan, 1981: 87). İşletmelerin yaşam düzeyini arttıran ücret politikasını tercih etmeleri işletmelerin rekabet gücü açısından da önemlidir. Bu nedenle, işveren çalışana dışsal eşitliği sağlayabilecek ve yaşam düzeyini koruyabilecek bir ücret miktarı önermelidir.

1.5.2.4. Örgütsel Eşitlik

İşletme karının, karın elde edilmesinde katkı sağlayanlar arasında doğru ve adil bir şekilde dağıtılmasıyla ilgilidir (Benligiray, 2003: 16). İşletmeler niteliği ve verimliliği nedeniyle ihtiyaç duydukları az sayıda elemana yüksek ücret öderken, işgücü maliyetlerini düşük tutmak için geride kalan çok sayıda çalışana düşük ücret ödemeyi tercih etmektedirler. Bu olumsuz koşulların neticesinde ücret, sosyal niteliğini giderek kaybetmekte ve işletme içi örgütsel eşitlikte dengesizlik oluşturmaktadır (Koray, 2005: 256).

Örgütsel eşitlikte denge, adil ücret yönetimi ile kurulabilir. Eşitliği hedefleyen bir sistem kurulabilmesi için çalışanın işletmeye sağladığı verimliliğin, işletme dışındaki diğer çalışan gruplarının ücretlerinin, hayat pahalılığının ve geçim koşullarının da dikkate alınması gerekmektedir (Aldemir vd., 2001: 344).

1.6. ÜCRET HAKKANİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgütsel adalet ve ücret hakkaniyeti yaklaşımlarını etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak değerlendirilebilir.

1.6.1. Bireysel Faktörler

Çalışanın ücret hakkaniyeti yaklaşımını, kazandığı ücretten duyduğu tatmin ve hissettiği öz saygı etkilemektedir.

Ücret tatmininin oluşabilmesi, çalışanın ücretinden maddi ve manevi tatmin duyabilmesi için ödenen ücretin, yapılan işle eş düzeyde ve dengeli olmasına bağlıdır. Çalışanın ücrete ilişkin algısının temelinde ücretin yeterliliği ve adaleti yer alır.

Ücret tatmininin bir alt boyutu olan ücret düzeyi, genellikle ücret tatminini belirleyen en önemli etkidir. Fakat sanıldığı gibi aksine yüksek ücret düzeyi, her zaman ücret tatmini sağlamayabilir. Çalışan, piyasadaki benzer pozisyon veya işte çalışan diğer kişilere göre daha yüksek bir ücret alıyorsa ve buna karşın işinden memnun değilse, bu noktada ücret çalışanın işe karşı memnuniyetini sağlamaya yetmeyebilir. Bu durumdaki çalışan, kazanç kaygısıyla işini değiştirmeyecek ancak memnuniyetini de sürekli sorguluyor olacaktır (Benligiray, 2003: 42). Bunun sebebi, çalışanın iş tatminine verdiği değer olacaktır. İş tatmini çalışan için daha önemli olabilir, bu durumda kişi belki daha düşük bir ücretle tatmin olacağını düşündüğü işte çalışmayı tercih edebilecektir.

Ücret tatmini dışsal karşılaştırma, bireysel karşılaştırma ve örgütün ücret yönetiminden beklediği ücret ile çalışanın aldığı ücreti karşılaştırması arasında güçlü bir ilişki vardır. Lawler'in ücret tatmini modeline göre birey işin niteliklerine, işe yaptığı katkı ve yatırımlara, işten elde ettiği ücret dışı kazançlara ve kendi ücret geçmişine göre ücret alması gerektiğine inanmaktadır (Polat, 2012: 142-143).

Çalışan yaptığı karşılaştırmalar sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğunu düşündüğünde huzursuz olmakta ve hem iş tatmin düzeyi hem ücret tatmin düzeyi düşüş göstermektedir.

Çalışanlar, ücret tatminsizliği algıladıkça, kurum içi anlaşmazlıklar, grevler, işe geç gelmeler, devamsızlıklar, işi bırakmalar ve işle ilgili psikolojik olumsuz algılamalar ortaya çıkar. Bu algılamaların sonucunda çalışanın verimliliği azalacak ve dolayısıyla işletmenin maliyeti artıp, kârı azalacaktır.

Ücret hakkaniyetini etkileyen bir diğer bireysel faktör öz saygıdır. Öz saygı bireysel bir özelliktir. Özsaygı, çalışanın hissettiği yeterlilik ve beceri duygusunu ifade etmektedir. Korman'a göre (1970) özsaygı derecesi, kişinin becerileri ve değerine ilişkin başkaları tarafından değerlendirilmesi olarak tanımlanmıştır (Çakır, 2006: 112).

Öz saygı, çalışanın önceki iş tecrübesi, diğer çalışanlar ile yaptığı karşılaştırmalar, başkaları ve diğer çalışanlar tarafından değerlendirilmesi sonucunda değişkenlik gösterebilir. Dolayısıyla çalışanın ücretini adil veya hakkaniyetsiz algılaması, kişinin öz saygısının yüksek veya düşük olmasına bağlı olarak değişebilmektedir (Yıldırım ve Demirel, 2015: 137).

Çalıştığı işletmede kendisinin değerli olduğu algısı ön planda olan çalışanın örgütsel öz saygısı yüksektir. Bu düşüncelere sahip çalışanlar, kendilerini işletmeleri için vazgeçilmez olarak görmektedirler. Çalışanların bu düşünceleri bir işletmenin üyesi olmaları ile birlikte oluşmakta ve sosyal geçmişlerine göre şekillenmektedir. “Ücret düzeyi de bireyin örgüt içindeki değeri hakkındaki önemli işaretlerden biri olarak değerlendirilmektedir” (Tharenou, 1979: 326). Bu değerlendirmelere göre, düşük ücret ve akort ücret tipi ödemeler çalışanın öz saygı algısını olumsuz etkilemektedir. Cableve Judge’ye (1994) göre, yüksek ücretlendirmeye dayalı işleri öz saygısı yüksek olan kişilerin tercih ettiği belirtilmiştir (Gardner vd., 2004: 310).

1.6.2. Örgütsel Faktörler

Ücret düzeyi, işin niteliği ve örgütsel adalet örgütsel faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Hem işletme yönetiminin hem de çalışanın beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulması ve yürütülmesi için sistematik ve bütüncül bir ücret düzeyi politikası belirlenmelidir.

İşletmede ücretlendirmeye ilgili politikaların oluşturulması, temel kararların verilmesi, ücret yapısının oluşturulması ve ücret sistemlerinin kurulması sağlanarak ücret düzeyi belirlenir (Aldemir vd. 2004: 344).

Etkili bir biçimde oluşturulmuş ücret düzeyi, işletme açısından verimliliği arttırmalı ve maliyetlerin kontrol edilebilir olmasına yardımcı olmalıdır. Çalışanlar açısından da içsel, dışsal ve bireysel eşitlik sağlamalıdır. Örgütte etkin bir ücret yönetimi uygulanması durumunda bir yandan örgütün hedefleri gerçekleştirilirken bir yandan da çalışanların memnuniyeti artırılmış olur, dolayısıyla da verimlilik artış gösterir.

Oluşturulacak ücret düzeyi çalışan için adil, iş ve örgüt yapısına, çevresel taleplere ve yasal gereklere uygun ve yönetimi zor olmayan bir yapıda olmalıdır (Çakır, 2006: 23). Ücret politikaları esnek bir niteliğe sahip olmalı, işletmenin yer aldığı sektörün gelenekleri, işletmenin tarihsel geçmişi, örgüt kültürü, çalışanların beklentileri, sosyo-politik ve ekonomik gelişmeler göz önünde bulundurulmalı ve diğer işletme politikaları ile uyumlu olmalıdır (Acar vd. 2012: 28).

İşin niteliği de örgütsel faktörler için önemli bir girdi oluşturmaktadır. İşletmede veya sosyal ortamlarda bulunan bir işin, insanların üzerindeki etkisi işin önemi olarak ifade edilmektedir. İşin önemi oldukça kritiktir. Çünkü bir varsayıma göre, çalışanın üzerindeki yetki ve sorumluluk arttıkça, deneyimi de artacak ve işin niteliği farklı yönde şekillenecektir. Kariyerinin başında olan bireyler için kişisel faktörler (yaş, cinsiyet, eğitim vs.) örgütsel bağlılığı arttırırken, kariyerinin orta veya ileri döneminde olan bireyler için örgütsel faktörlerin; örgüt içindeki rolü, örgütsel iletişim gibi değişkenlerin bağlılık açısından daha etkili olduğuna işaret edilmektedir (Aldemir vd., 2004: 78). Bu nedenle, yapılan işin niteliğine göre çalışanın örgütsel bağlılığı etkilenecektir.

İşin niteliğinin değişmesi ve hiyerarşik konumun yükselmesiyle örgüte katkı ve harcanan zaman da artacaktır. Dolayısıyla ücret beklentisi de bu doğrultuda artacaktır. Beklentilerin yüksekliğinin bir neticesi olarak ücret hassasiyetinin de yüksek olması beklenir (Çakır, 2006: 40). Bu nedenle, çalışanın işteki sorumluluk seviyesi, görevinin önemi, işinin tanımı ve mesleğiyle ilgili özelliklerinin ücret hakkaniyeti algısında etkili olmaktadır. İşin niteliği yönünden ücret tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; hiyerarşik konum, statü, iş tanımlarının niteliği, görev çeşitliliği ve önemi olarak sıralanabilir (Çakır, 2006: 39).

Örgütsel faktörlerden biri olan örgütsel adalet, genel anlamıyla adalet ve hakkaniyeti, eşitlik konularında da iş yeri ve çalışma ortamındaki algıyı ifade etmektedir. Örgütsel adaletin literatürdeki gelişim süreci incelendiğinde Adams'ın Eşitlik Teorisinin büyük önemi bulunmaktadır. Bu teoriye göre; çalışanların performansı, motivasyonu, işinden memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı eşitlik ve adaletsizlikle ilgili algıları ile doğrudan bağlantılıdır (Dittrich ve Carrell, 1979: 30-32). Bu varsayım üzerinden eşitlik teorisi, çalışanların adalet algısını hem kendi işletmesinde hem de diğer işletmelerdeki durum

ile kıyaslayarak oluşturduğu öngörülmektedir. Eşitlik teorisi perspektifi üzerinden örgütsel adalet, geniş anlamıyla çalışanın çalıştığı kurum ve örgüt içerisindeki tüm uygulamalar ve etkileşimlere dair adalet algısıdır.

Esasında literatür çalışmalarının bulguları göstermektedir ki örgütsel adalet sadece belli çıktılara göre kıyaslamalı adalet algısını ifade etmemektedir (Moorman, 1991: 845). Bu nedenle kuralların yanında bunların nasıl uygulamaya geçirildiği, iletişim ve kişiler arası etkileşim örgütsel adaletin önemli unsurlarındandır. Literatürde genel olarak örgütsel adalet üç alt başlık altında incelenmektedir: dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet. Bu üç başlık temelde örgütsel adaleti oluşturan boyutlardır.

Dağıtımsal adalette temel husus, çalışanların kendi işletmelerindeki ve diğer işletmelerdeki yönetimin kural ve prensiplere göre kaynak dağıtımını ne kadar adaletli gerçekleştirdiğine dair algısıdır (Greenberg, 1990: 401-402). Dağıtımsal adaletin kapsamına ücret, terfi, yükselme olanakları, sosyal kazanımlar ve prim gibi ek ödemeler girmektedir. Bunların hem kurum içinde hem de sektör içerisinde ne kadar adaletli biçimde çalışanlar arasında pay edildiğine dair çalışan algısı belirleyici olmaktadır. Dağıtımsal adalette çalışanların adaletsiz uygulamalar olduğuna dair algısının olması literatür çalışmalarının da gösterdiği üzere, çalışanların tutumlarını, motivasyonunu tamamen değiştirebilmektedir.

İşlemsel adalette çalışanlar özellikle karar verme süreçlerinde alınan kararların adil ve hakkaniyetli olup olmadığıyla ilgilenir. Burada işverenlerin ve yöneticilerin verdikleri kararlarda herkesin çıkarını eşit biçimde dikkate alıp almadıkları önem arz etmekte ve örgütsel adalet üzerinde belirleyici olmaktadır. İşlemsel adalet hakkında yapılan bir çalışmada, çalışanların işyerinde kullanılan yöntem, yönerge ve süreçler konusunda tüm çalışanlara aynı biçimde, eşit ve adaletli şekilde davranılıp davranılmadığına dair algılarının önemli olduğu belirtilmiştir (Cropanzano vd. 2001: 165-166). Literatür çalışmalarına göre, işlem adaletinin iki alt boyutu bulunmaktadır: (1) formal süreçler ve prensipler, (2) karar verme süreci prensipleri ve buna yönelik uygulamalar. Formal süreç ve prensipler temelde karar verme süreçlerinde nihai karar verilmeden önce çalışanların görüşlerinin alınıp alınmadığı ile ilgili çalışanların algısıdır. Karar verme

süreci ve prensipler ise, karar alıcıların süreç politikalarını nasıl uyguladıkları ile ilgili çalışanların algısıdır (Eğilmezkoğlu, 2011: 22-23).

Etkileşimsel adalet, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim algılaması ile açıklanmaktadır. Etkileşim sürecinde, yöneticilerin tüm çalışanlara karşı adil ve insani davranıp davranmadığı belirleyici olmaktadır. Burada çalışanların hem algıları hem de beklentileri belirleyici olmaktadır (Polat ve Celep, 2008: 308-309).

Çalışanların ücret hakkaniyeti algısı dağıtım adaleti ile doğrudan bağlantılıdır. Dağıtım adaleti bu kapsamda incelendiğinde; çalışanın sahip olduğu eğitim düzeyine, deneyim süresine, kıdemine, maruz kaldığı risk ve baskıya bağlı olarak gösterdiği çaba ve performansa göre kazanımını nasıl algıladığı belirleyici olmaktadır (Yürür, 2008: 327). Çalışanın, özellikle ücret konusunda bir adaletsizlik algısı olmasının örgütsel vatandaşlık ve bağlılık konusunda sorunlar doğurduğu tespit edilmiştir.

Hakkaniyet konusunda çalışanın kendi beceri ve donanımını diğer çalışanlar ile kıyaslayarak nasıl algıladığı önemli olmaktadır. Ücret adaletinin temelinde çalışanın, tüm çalışanlar arasında hakkaniyetli ve performansa dayalı kazanç ve ücret dağılımı yapılmasına dair beklentileri bulunmaktadır. Buna göre de ücretlerde dürüst ve doğru dağıtım yapılması örgütsel adalet algısı açısından önem arz etmektedir (Kılıçlar, 2011: 24-25).

Ücret hakkaniyetini etkileyen son örgütsel faktör ücret yönetimi, hem bir işletmenin sürekliliğini sağlayan hem de çalışanın beklentilerini karşılayan bir insan kaynakları fonksiyonudur. İşverenin çalışanlara sağladığı ücretler, ürünler, hizmetler ücret sistemini oluşturur. Bu sistemin organizasyonu ve koordine edilmesi de ücret yönetimi olarak isimlendirilir. Bir işletme, belirlediği hedeflere ulaşmak için sistematik bir ücret yönetimi yaklaşımı benimsemelidir (Benligiray, 2007; 13).

Ücret yönetimi, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek çeşitli amaçlar için kullandıkları bir araçtır. Bu amaçlar; nitelikli çalışanları çekmek, rekabet güçlerini arttırabilmek, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminlerini arttırmak, iyi performansı teşvik etmek, ödül yönetimini kurmak, çalışan devir oranını azaltmak ve kontrol altında tutmak, çalışan maliyetlerini yönetebilmek, örgüt kültürü oluşturabilmek, yasal düzenlemeler ve sendika ile uyumlu çalışmak başlıcalarıdır (Benligiray, 2007; 15).

Ücret yönetimi planlanmadan ve uygulamaya konulmadan, eğitim, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme gibi diğer insan kaynakları fonksiyonları tam yönetilemez (Benligiray, 2007; 14).

Bir işletmede birçok iş bulunmaktadır. Bu işler birbirinden farklı bilgi, beceri ve yetkinlik gerektirir. Bu farklı işlerin nasıl bir ücret sistemi içerisinde koordine edileceği ancak ücret yönetimi ile mümkün olabilir. Ayrıca, çalışanların hem motivasyon yönetimi hem de sağlanacak yan hak menfaatleri ücret yönetimi konusu içine girmektedir (Benligiray, 2007; 14).

Çalışanın eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirmesi vb. çıktılarının sonucu ile işin değerine göre hak kazanacağı ücret; çalışanın motivasyonunu doğrudan etkileyecek unsurlardır. Çalışan motivasyonunun sağlanması ise şüphesiz işletmenin ücret politikası ile ilgilidir. Bu politikanın oluşturulmasında başvurulabilecek yöntemlerden birisi de iş değerlemesi sistemi olmaktadır. İş değerlemesi, ücret yönetimi sistemini tek başına oluşturmaz. Ancak, yoğun etkileşim içindedir (Ülgen ve Mirze, 2014: 293).

Ücret yönetimi araçlarından olan iş değerlemesi sayesinde eşit işe eşit ücret politikasının uygulanması kolaylaşır. Çalışanların adil ücret inancı gelişebilir. Çalışanlar, kazandıkları ücretin adaletsiz dağıtıldığını düşünürse iş tatminsizliği, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma, grev vb. süreçler yaşanabilir. Bu nedenle bir işletmenin sürekliliği ve gelişimi açısından objektif ve adaletli bir ücret yönetimi oluşturulmalıdır (Byars ve Rue, 2008: 253).

1.6.3. Ücret Hakkaniyetinin Önündeki Engeller

Ücret adaleti, önceki başlıklarda da izah edildiği üzere temelde iki durumla sağlanabilmektedir. Birincisi eşit işe eşit ücret ilkesi, diğeri de çalışanlar tarafından ücret politikalarındaki farklılıkların bilinmesi olarak kabul görmektedir. İşletme için ücretin işin değerine göre belirlenmesi adil ücret açısından önemlidir (Çakır, 2006: 72).

İşyerinde ücret adaletinin sağlanabilmesinin önünde bir kısım engeller bulunabilmektedir. Bunlar içerisinde en belirgin olanı ücret artışlarıdır. İş Kanunun 5. Maddesi, işverenin işçilere “eşit işlem borcu”nu şart koşuyor olsa da, işverenin bir

kısım işçilere zam yapıp diğerlerine yapmaması durumunda, aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret farklılığı oluşabilmektedir (Yurtseven, 2014: 1). Ayrıca, işverenin çalışanlara karşı sergileyeceği subjektif değerlendirmeler iş yükü ve ücret adaleti açısından eşitsizliğe neden olacaktır.

İşyeri çalışanlarının sendika üyeliklerinin de ücret adaleti üzerinde etkisi söz konusu olmaktadır. Sendikalar, ücretleri doğrudan ve dolaylı etkilemektedir. Sendikaya üye çalışanların ücretleri üzerinde doğrudan etki sahibi olmalarının yanı sıra sendikalı olmayanların ücretleri üzerinde dolaylı etkileri söz konusudur (Biçerli, 2004: 347). Sendika etkisi ile çalışan; pazarlık gücü kazanır ve daha adil bir ücret alabilmek için işyeri yönetimine karşı sendikal güç elde etmiş olur. Sendikal politikaların temel amacı “eşit işe eşit ücret” sağlamaktır. Sendikalar, coğrafi ücret farklılıklarını iş kolu düzeyinde toplu pazarlık yoluyla azaltmaktadır. Ayrıca meslekler arası ücret farklılıklarını da azaltıcı politikalar gerçekleştirmektedir (Biçerli, 2004: 308). Böylece sendikalar ücretler konusunda bir anlamda denge unsuru olan bir fonksiyonu üstlenmiş olmaktadır.

Sendikalar ücret adaletini sağlamaya çalışırken, sendika üyesi olan ve olmayan çalışan ücretleri arasında da farklılık oluşmasına neden olabilmektedirler. Bu farklılaşma, bazen sendika üyesi olmayan çalışanların aleyhine ortaya çıkarken, bazı durumlarda da sendika üyesi çalışan aleyhine ortaya çıkmaktadır. İşini koruyabilen sendika üyesi çalışan ücretlerini artırırken, sendika üyesi olmayan çalışanların ücretleri aynı artışlardan etkilenmeyebilmektedir. Dolayısıyla bu etki, ücretler arasındaki fark yaratmakta ve ücret adaletsizliğine neden olmaktadır (Çakır, 2006: 61). Buna karşın, sendika üyesi, işyerlerinde çalışanlar arasındaki ücret farklılıklarının azaldığı da görülmektedir (Lordoğlu ve Özkaplan, 2005: 335).

Ücretlendirmede ayrımcılık genellikle cinsiyet ayrımcılığı şeklinde kendini göstermektedir. Kadın ve erkeğe aynı iş için farklı ücret ödenmesi şeklinde olabildiği gibi, eşit verimliliğe sahip bireylerin farklı işlerde istihdam edilmeleri şeklinde de sonuçlar doğurabilmektedir (Lordoğlu ve Özkaplan, 2005: 221).

Ayrımcılıkla beraber düşük ücret, eksik istihdam ve mesleki katmanlaşmanın meydana gelmesi söz konusudur (Yıldız, 2008: 76). İşverenler genellikle düşük statülü işlerde

kadınları çalıştırmakta iken, yüksek statülü işlerde erkekleri çalıştırmaktadır. Bu bölünme mesleki katmanlaşmayı getirmektedir.

Ücret adaletinin önündeki genel etkenlerden bir diğeri de ülkedeki işsizlik düzeyidir (Lordoğlu ve Özkaplan, 2005: 393). İşsizlik oranının ücretler üzerindeki etkisi emek piyasası modellerinde önemli bir yere sahiptir. İşsizlik oranı ücret belirleme sürecinde ücret üzerinde aşağı doğru bir baskı yaratır. Üretimin azalması emek talebinde bir azalmaya, beklenen işsizlik oranında ise, artışa neden olur. Böylece, gerek bireysel, gerekse sendikal düzeyde ücret pazarlıklarında nominal ücret artışlarını aşağı doğru çeker. İşsiz kitlenin artmasıyla beraber işverenler yüksek ücretli çalışan çalıştırmak yerine düşük ücretli çalışan tercih ederler. İşsizliğin yüksek olduğu durumlarda emek talebinin düşmesine bağlı olarak esnek ücret mekanizması işler (Kaynak, 2007: 124).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET HAKKANİYETİ İLİŞKİSİ

İşletmelerde iş değerlemesi sistemine olan ihtiyacın ortaya çıkmasının nedenlerinin başında ücretlerin adaletsiz ve dengesiz dağıtımı gelmektedir. “Dengeli olmayan ücret, ödendiği iş için kabul edilen ücret sınırlarının aşağısında veya yukarısında bulunan ücrettir. Adil olmayan ücret ise, iş ile işin karşılığında ödenen ücretin çalışanların arasında farklı olmasıdır” (Candan, 2008: 19).

Çalışanların aldıkları ücretin miktarı ve bu miktarın belirlenme şekli, adalet algılarını etkiler. Birçok araştırma, çalışanların çoğunlukla işverenleri tarafından adaletsiz olarak ücretlendirildiklerini düşündüğünü belirtmektedir. Nitekim Heneman ve Judge adalet kavramının, işletmelerde ücret dağıtımında da kullanılması nedeniyle daha iyi bir şekilde anlaşılmasının kritik bir ihtiyaç olduğu sonucuna varmışlardır (Bacci, 1997: 83). Bu nedenle çalışanların mevcut ya da yeni getirilecek yapıyı kabul etmeleri için yapının adil olduğuna inanmaları gerekir. Aynı şekilde çalışanların, ücret kararlarına katılmaları durumu da, yani onlara da söz hakkı verilmesi, ücret tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir.

Lee’ye göre, iş değerlemesi uygulamasında çalışanların adil ücret algılarını etkileyen faktörlerin başında, çalışanların iş değerlemesi sürecine dahil edilmemeleri gelmektedir (Lee, 2001: 575-576). Çalışanların sürece dahil edilmesi, iş değerlemesi esnasında hangi faktörlerin daha önemli olduğunu görmelerine yardımcı olacaktır. Bu açıdan iş değerlemesinde çalışanların doğru ve zamanında bilgilendirilmesi birçok yanlış anlaşılmanın önüne geçmeyi sağlayacaktır.

2.1. ÜCRET HAKKANİYETİ ALGISINA İŞ DEĞERLEMESİNİN ETKİSİ

Algı gibi psikolojik bir düşünce, iş değerlendirmesi sisteminin başarı derecesinin kritik bir belirleyicisidir (Okuma, 2003: 26). Çalışanlar tarafından kabul gören, adil, rekabeti teşvik eden, anlaşılması ve yönetilmesi kolay bir ücret sistemi algısının oluşturulması uzun ve meşakkatli aşamalardan oluşmaktadır. Ancak doğru tanımlanan, sıralanan, derecelendirilen, çalışanların işlerine harcadıkları çaba ve bilgi birikimleri ile doğru

orantılı kurgulanan bir iş değerlemesi sistemi, çalışanın ücret hakkaniyeti algısını olumlu yönde etkileyecektir (Okuma, 2003: 38).

Çalışanın ücret hakkaniyeti algısını olumlu yönde etkileyecek objektif ve adil bir ücret sistemi oluşturabilmek için iş değerlemesi uygulamasına ihtiyaç vardır. İş değerlemesi, organizasyonda ücret hiyerarşisinin oluşturulmasını ve çalışanlara işletmenin performansına yaptığı katkı düzeyine uygun bir ücret tespit edilip, ödenmesini sağlar. Ücretin iş değerlemesine dayalı olarak belirlenmesi, sistematik olması, eşitlik sağlaması, çalışanlar tarafından anlaşılmasının kolay olması, yasal düzenlemelere uygun olması ve performansa dayalı ücretlendirmeye temel oluşturması gibi nedenlerle önemli üstünlükler taşımaktadır (Barutçugil, 2004: 446).

İş değerlemesi ne kadar çok sistemli bilgi ve hesaplamaya dayandırılırsa, çalışanın ücrete dair adalet algısı da o derece net ve yüksek olacaktır. Bu algılama, dağıtımsal ve süreçsel adalet dağıtımı ile yakından ilişkilidir (Benligiray, 2007: 17). “Süreçsel adalet konusunda güvensizlik duyulması, ücret adaletsizliği algısını daha çok ortaya çıkaracaktır. Bunun anlamı, ücret adaleti algısının, ücret miktarı ile olduğu kadar, ücret miktarının nasıl belirlendiği ile de ilişkili olmasıdır” (Çakır, 2006: 117).

Eşit işe eşit ücret amacı doğrultusunda, iş değerlemesi sistemi ile oluşturulacak prosedürler sadece öngörülebilir ve yönetilebilir bir ücret yönetimine olanak sağlamaz. Çünkü oluşturulan prosedürler, insanı değil işi değerlendirildiği için cinsiyetler arası ücret ayrımcılığını tespit etmek ve mücadele etmek için kullanılır. Bu sebeple iş değerlemesi ücrette ayrımcılıkla mücadele için neredeyse gerekli bir koşuldur (Coraminas vd., 2008: 17).

Orhan (2009) ise, ayrımcılık temelinde ücret hakkaniyeti algısını cinsiyet bağlamında incelemiş ve bu noktada iş değerlemesinin rolünü araştırmıştır. Araştırmacı, ücret sisteminde ayrımcı yaklaşımların var olabildiğini ortaya koymakla birlikte iş değerlemesinin bu ayrımcılığı ortadan kaldıracılabileceğine ve adil ücret algısı oluşturulabileceğine işaret etmektedir (Orhan, 2008: 98).

Netice itibarıyla ücret hakkaniyetinin sağlanmasında temel iki hususun varlığı görülmekte; iş değerlemesi ve çalışan bu konuda bilgilendirilerek ücret farklılıklarını algılaması sağlanmalıdır. Bu durum ise, işletme yönetiminin bu yöndeki eğilimi ile

doğrudan ilişkili olacaktır. İşletmenin adil ücret yönetimi uygulama niyetinin bulunması halinde; iş değerlemesi temelli ücret politikası ile çalışanın ücrete ilişkin adalet algısı gelişecek ve işe yönelik tutumu da buna bağlı olarak daha pozitif yaklaşımlar içerecektir.

2.1.1. İş Değerlemesi ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki

Çalışanın işinde üstlendiği sorumluluk seviyesi, görev tanımı, görevin zorluğu gibi unsurlar ücret beklentisini etkilemektedir. Yapılan işin niteliği yüksek, ancak ücreti düşük işlerde çalışanlar ile yapılan bir araştırmada, yüksek iş niteliğine sahip olmanın ödül ve ücret beklentisini arttırdığı bu nedenle de ücret adaletsizliği algısının yüksek olduğu saptanmıştır (Hirschfeld, 2002: 560-561).

Çalışanın görev ve iş tanımı net olmadığı takdirde, kendisini iş tanımı belirli olan ve aynı ücreti alan diğer çalışanlar ile kıyaslar. Yapacağı karşılaştırma sonucunda ücret adaletsizliğini daha fazla hissedeceği saptanmıştır. Bunun sebebi de iş tanımı belirsiz olan çalışanın “işe ilişkin girdileri tam olarak belirleyememesi ve daha yüksek girdi düzeyi algılaması sonucunu doğurmasıdır” (Çakır, 119-120). Bu nedenle, yapılan işin niteliği, çalışanın kazanmakta olduğu ücrete ilişkin adalet algısını doğrudan etkileyen bir faktördür.

İş değerlemesi yapılırken işin niteliği dikkate alınırsa adil ücret algısı daha kolay sağlanabilecektir. İşin niteliğine göre belirlenecek bir ücret politikası objektif ve bilimsel bir nitelikte olmalı, işlerin göreceli değeri baz alınarak içsel ve dışsal eşitliği sağlamalı, toplu iş sözleşmelerine yön vermeli, çalışan motivasyonunu arttırmalı, ücrete yönelik şikayetlerin önüne geçmelidir. Böylece işin niteliğine göre yapılan iş değerlemesi sistemi, çalışanın ücrete ilişkin adalet algısını olumlu yönde etkileyecektir (Kılıç, 1993: 373).

Şardan (2012) ücret dengesi-iş değerlemesi ilişkisine değinmekte ve bu yolla iş değerlemesi yapılırken işin mahiyetinin etkisini de araştırmacıya göre ifade etmektedir. Bir işletmede dengeli ve adil bir ücret sistemi oluşturulması için kullanılan iş değerlemesinden önce iş analizi yapılması şarttır. İş analizi için de iş tanımlarının belirlenmesi, iş özelliklerinin sıralanması, işlerin derecelendirilmesi gerekmektedir. Belirtilen bu süreçler ancak işin niteliğinin bilinmesi ile sağlanabilecektir.

Yapılan işin niteliğine göre oluşturulacak iş tanımları; işlerin içerdiği görevleri ve sorumlulukları, bu işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri, işin işlevini, yapıldığı ortamın koşullarını, içerdiği tehlikeleri, kullanılan araç ve makineleri ve diğer yönleri yazılı bir şekilde belirler. İş tanımlarının sistematik olarak değerlendirilmesi ile işlerin benzer yönleri ve farklılıkları ortaya konularak işletme içindeki göreceli değerler iş değerlemesi ile tespit edilir (Çakır, 2007;98).

Ücret sistemlerinin kurulmasında ilk adım olan iş değerlemesini, doğru ve amaca uygun, işletmeye özgün işlerin niteliğine göre gerçekleştirdikten sonra diğer adımlarda da aynı titizliği ve özeni göstermek gerekmektedir. Bu yönde sergilenen davranış ücret hakkaniyeti algısının oluşmasına da katkı sağlayacaktır. Örneğin; İskefiyeli (2008), iş değerlemesi ve ücret sistemleri ilişkisi üzerine bir model incelemesi gerçekleştirmiştir. Araştırmacı metal sektöründen bir işletme seçmiştir. Ortaya koyduğu modeli ilk olarak Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası'nın (MESS) iş gruplandırma sistemine uyarlamaya çalışmıştır. Bu uygulama esnasında, metal sanayi sendikasının yaptığı iş değerlemesi ile firma entegresi uyum sağlayamamıştır. Yapılan bu uyarlamada meydana gelen uyum sorununun temelinde var olan nedenlerin başında, MESS Sistemi içerisinde tanımlanan işlerin, firma içindeki iş tanımlarıyla uyuşmamasıdır. Bunun yanı sıra teknolojinin getirdiği yeniliklerle iş niteliklerinde değişiklikler olduğu ve söz konusu firmanın alüminyum sektöründe faaliyet gösteren ileri teknoloji ürünlerine sahip bir firma olması da yine sendika sistemiyle uyumsuzluk nedenlerinden bir diğeri olarak belirtilmektedir. Karşılaşılan bu sorunların giderilmesi için ise, işletmedeki tüm işler için faktör puan esaslı yeni bir plan hazırlanmış ve iş değerlemesi bu yolla yapılmıştır. Bununla birlikte işlere atanan değerler perspektifinden işletmenin mevcut ücret yapısı incelenmiş ve ücret eğrisi çıkarılmıştır. Daha sonra ise, işletmenin mevcut ücretleri piyasa ücretleri ile kıyaslanmıştır. Akabinde çalışanların ve işverenin düşünceleri de göz önüne alınarak gruplar için yeni ücret düzeyleri belirlenmiştir. Ortaya çıkan sonuca göre gruplara önerilen ücretler piyasa ücretlerinin altında, mevcut ücretlerin ise, üstünde olacak şekilde düzenlenmiştir. Böylelikle, işletmeye özgü iş niteliklerine göre oluşturulan yeni iş değerlemesi sistemi ile çalışanların ücret adaletine ilişkin algıları arasındaki ilişki pozitif seviyede ölçülmüştür (İskefiyeli, 2008: 83).

2.1.2. İş Değerlemesi İle Ücret Düzeyi Arasındaki İlişki

Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen ücret boyutlarından biri de ücretin düzeyidir. Ücret düzeyi, bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır. Ücretler işin bulunduğu sektör, bölge ve uluslararası düzey bakımından karşılaştırılabilir (Lawler, 1994: 20-28). Ücret düzeyi; işin niteliği, türü, performans ve kıdem gibi faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca ücret düzeyi, ülke ekonomisi, işletmenin ödeme gücü, toplu pazarlıklar, belirli bir çalışan grubunu elde tutma ihtiyacı gibi pek çok dış faktörden de etkilenmektedir (Gardner vd., 2004: 308).

Bir işletme belirlediği yönetim politikası doğrultusunda, doğru ve yeterli yetkinliklere sahip çalışanları bünyesine çekebilme ve uzun süreli çalıştırabilmesi için tatmin edici düzeyde ve adil bir ücret politikası belirlemelidir. Çalışan, kendi ücretini aynı ve benzer işleri yapan diğer çalışanların ücretleriyle kıyaslayacak; eşit bulunduğu, gösterdiği performans farkı ücretine yansıtıldığında, ücretini daimi olarak alabileceğine inandığı zaman ve tüm bunların dışında ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde bir ücret ödendiği zaman yeterli ve adil bir ücret düzeyine sahip olduğunu algılayacaktır (Ataay, 2000: 67-69). Örneğin, çalışanın işindeki sorumluluk seviyesi arttıkça, ücret düzeyinden beklentisi de artacaktır. Bu nedenle, çalışan sahip olduğu yetenek ve yetkinliklerini ve işteki görevini göz önünde bulundurarak aldığı ücretin adaletli olup olmadığına karar vermektedir. Adalet kuramına göre; artan performansın fazla ücret verilmesiyle ilgili olduğu, çalışanın ücreti yükseldikçe, kazandığı ücrete denk olacak performans sergilemeye çalıştıkları belirtilmiştir (Greenberg ve Ornstein, 1983: 295). Diğer taraftan yapılan görevin katma değerinin yüksek olması, çalışanın alacağı ödül beklentisinin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Bu beklenti çalışanın iş davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Çalışan gösterdiği çaba ve performansına karşılık beklediği ücret düzeyini alamadığı zaman ücretini adaletsiz bulmaktadır (Kemery vd., 1996: 642).

Bir ücret düzeyi ne kadar ölçülebilir ve hesaplanabilir olursa, çalışan tarafından o kadar adil olarak algılanacaktır. (Benligiray, 2007: 17). Summers ve Hendrix'e (1991) göre, ücret düzeyi çalışanın ücret adaleti algısını etkilemekte ve ücret düzeyi ile çalışanın ücret adaleti algısı arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır (Summers ve Hendrix, 1991: 153). Dolayısıyla ücret düzeyi artışı sağlayacak bir sistem, çalışanın

cret adalet algısını olumlu yönde etkileyecektir. Adil bulunan bir ücret düzeyi de iş ve ücret doyumuna katkı sağlayacaktır. Bu çıkarıma göre düşük artışlı ücret düzeyi de daha az adil algılanacaktır (McDonald, 1993: 26). Gardner vd.’ne (2004: 311) göre, ücret düzeyinin yüksek olması kuvvetli adalet algısı sağlamaktadır.

İşletmeler genel olarak iş yapılarına ve piyasa düzeylerine bağlı olarak birden fazla ücret düzeyi oluştururlar. Bazı durumlarda ücret düzeylerinin her biri piyasada ayırt edici bir çizgiye sahip olan yönetici, profesyonel, mühendislik, teknik, büro işleri gibi belirli iş aileleri temelinde oluşturulur. Diğer durumlarda ise, ücret düzeyleri bölgesel farklılıklar (rneğin İstanbul’daki ücret hadlerinin Sivas’tan fazla olması) ya da haftalık çalışma saatine bağlı olan ya da olmayan gibi kategorilere dayanır. Kategorilere ayrılan ücret düzeyleri iş değerlemesi sistemi ile yönetilebilir. Bir işletmede yönetilmek istenilen ücret düzeyleri, ücret faktörleri aracılığıyla iş değerlemesi içinde kademelendirilir. cret kademeleri yönetim felsefesi, piyasa koşulları, modalar gibi birçok faktörden etkilenebilir. Ancak cret kademelerinde değişim daha yavaş olur. Greli olarak daha çok sayıda işlerden oluşan, daha geniş ücret kademeleri çalışanlar arasındaki sosyal mesafe ve hiyerarşiyi en aza indirirken, dar ücret kademeleri hiyerarşiyi ve uzaklığı artırır (Palmer, 1993: 122-123). İşler için en alt, orta ve üst noktaların olduğu ücret aralıkları ise, ücret kademeleri üzerine inşa edilir. Örgütler genelde ücret aralıklarındaki orta noktaları piyasa koşullarına bağlı olarak kendi ücret politikalarına göre saptar ve böylece kendi ücret düzeylerini oluştururlar.

Bir işletme içinde farklı işler için farklı ücret düzeylerine karar verilmesine ilişkin kurallar ve süreçler içsel işgücü piyasalarının varlığının da bir göstergesidir. Ancak, ekonomik faaliyetlerin büyük bir bölümünü gerçekleştiren vasıfsız mavi yakalı ya da hizmet çalışanlarının ve kısa dönemli, kısmi zamanlı çalışanların ücretleri içsel işgücü piyasalarının dışında belirlenir. Özellikle Williamson’un yönetişim yapılarından içsel anlık (spot) piyasalar ya da Doeringer ve Piore (1971)’nin dile getirdiği ikincil sektör, anlık piyasa kurallarının geçerli olmadığı alanlardır. Ayrıca, genel olarak mavi yakalılar için dışsal eşitlik daha çok kullanılarak çalışanlara genelde piyasada egemen olan ücret düzeyinden ödeme yapılır. Beyaz yakalılar ise, daha çok içsel işgücü piyasaları çerçevesinde cretlendirilirler (Noe, 1999: 82-83).

Başta Lawler, Schuster ve Zingheim olmak üzere yeni ücretin taraftarları farklı iş stratejilerinin çalışanlardan bunlara uygun tutum ve davranışlar beklediğini ve stratejik ücret yönetiminin de bunları sağlayacak ücret düzeyleri seçmeyi içerdiğini ifade etmişlerdir. Yeni ücret kuramcıları ücret düzeylerinin iş stratejisine bağlı olması gerektiğini önermektedirler (Bacci, 1997: 174). Yani, her bir iş stratejisi, iş değerlemesi sistemi içerisinde bir faktör ağırlığı oluşturabilir.

Bir işletmede ücretler, herhangi bir prosedüre dayanmadan belirlendiğinde, çalışanların ücret adaletine ilişkin algıları olumsuz yönde etkilenmektedir. Ancak ücretler yapılan işlerin değerine yani içeriğine ve katma değerine göre belirlenir ve diğer işletmelerde bulunan benzer işler için ödenen ücret düzeyleri ile kıyaslanabilir hale getirilir ise, ücret adaletinden söz edebilmek mümkün olur (Bingöl, 1996: 350-351).

Palmer, iş değerlemesi sürecinin örgütleri dışsal eşitlik yerine içsel eşitliğe yönelterek rakiplerinin ücret düzeyleriyle uyuşmayan bir yapıya sahip olarak rekabet güçlerine zarar verdikleri gibi eleştiriler yöneltilmiş, beceri temelli ücret düzeyini savunmuştur. (Palmer, 1993: 56-58).

Örgütler çalışanların eşitlik algısını olabildiğince olumlu yönde etkilemeye çalışmalıdırlar. Özellikle ücretin düzeyinin belirlenmesinde adalet önemlidir ve ücret sistemlerinin tasarımında çalışanların da önerilerini almak, çalışanların adaletsiz olarak gördükleri kararlara karşı başvuru mekanizmaları kurmak önemlidir (Acar, 2007: 66). En azından ücret değişiklikleri için rasyonellik sağlamak ve çalışan kaygılarını dikkate almak gereklidir. Ek olarak, ücret düzeyine ilişkin adalet algısını pozitif olarak etkilemenin bir diğer yolu da çalışanların kendi girdileri hakkında daha gerçekçi değerlendirme yapmalarına yardım edebilecek bir sistem geliştirilmesidir (Benligiray, 2007: 48).

2.1.3. İş Değerlemesi ile Ücret Tatmini İlişkisi

Ücret tatmini ve ücret hakkaniyeti kavramları birbiriyle etkileşimi olan iki ayrı kavramdır. Çalışanlar ücretlerini hakkaniyetli algılasalar da ücret tatmini duymayabilirler. Ya da ücret tatmini duyup, ücretlerini hakkaniyetli algılamayabilirler.

Ücretini adil bulmayan çalışana, İşletme yönetimi ücretini belirleyen kriterleri açık ve yeterli nedenlerle açıklayabilirse, çalışan ücretinden tatminsizlik duymayabilir

Ücretin çalışanlar tarafından hakkaniyetli olarak algılanması, sıklıkla ücretin miktarından daha önemli olmaktadır. Bu nedenle, işletmenin çalışanlarına karşı adil tutum ve davranış sergilemesi çalışanlarda daha fazla tatmin yaratacak, işyerine bağlılığı arttıracak ve yönetime güven duygusu sayesinde de çalışanların bazı sorunlar karşısında daha toleranslı davranmalarını sağlayacaktır. İşletmenin ücret sistemlerinde adil olması örgüte ek bir külfet getirmeyecek aksine adil olmak, ücret sisteminin başarısını sağlayacak ve çalışanlarda ücret tatmini oluşturacaktır (Baştürk, 2009: 70-71).

Çalışanın ücrete ilişkin algısının temelinde ücretin yeterliliği ve adillğine ilişkin kıyas yer almaktadır (Acar, 2007: 66). Ücret; iş gerekleri, bireysel yetenekler ve sektördeki standartlar dikkate alınarak oluşturulduğu takdirde tatmin sağlanabilmektedir. Fakat çalışan için bir başka önemli husus, aldığı ücretten tatmin olmasının yanı sıra ücretin hakkaniyetli tespit edilmesidir. Ücret, aynı ya da benzer işleri yapan çalışanlar arasında eşit olmalı, başarı farklılıkları ücret tutarına yansıtılmalı ve çalışan bu ücreti sürekli olarak alabileceği noktasında güven duymalıdır. Çalışan, ücretinin adil olup olmadığına kendi ücretini, bulunduğu işyerindeki çalışanların ve diğer işyerlerindeki çalışanların ücreti ile kıyaslayarak karar vermektedir. Ücret hakkaniyeti ile ücret tatmini ilişkisi içinde çalışanlar, kendi ücretlerini diğer çalışanlara göre düşük bulduğunda ücret tatminlerinin düşük, kendi ücretlerini diğer çalışanlara göre yüksek bulduğunda ise, ücret tatmini seviyelerinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmediği belirtilmiştir (Acar, 2007: 68).

Çalışan, diğer çalışanlarla yaptığı karşılaştırmalar sonrasında bir eşitsizlik durumu görüyorsa ya da algılıyorsa, bu durum bireyin tatminsizliğine yol açar. Tatminsizlik bireyde belli etkilere neden olur ve birey dengeyi sağlayabilmek için hareket eder. Ücret tatmini, bireylerin iş tatminini de etkilemektedir. Herzberg'e göre bireyin ücret tatmini duyması, iş tatminsizliğini ortadan kaldırmamakta, fakat bireyin ücretinden tatminsizlik duyması, iş tatminsizliğine de neden olabilmektedir (Polat, 2012: 55).

Çalışanlar, ücret tatminsizliği algıladıkları kurum içinde işten geri çekilmeye yönelik tutum ve davranışlar ile işle ilgili psikolojik olumsuz algılamalar ortaya çıkacaktır. Bu sonuçların arasında en önemlisi çalışanın verimliliği azalır dolayısıyla işletmenin maliyeti artar ve kârı azalır.

Bireylerin çalıştıkları kuruma oluşturdukları adalet algısını, yaptıkları iş karşılığında kendilerine ödenen ücretin düzeyi ve bu düzeyin belirlenme şekli doğrudan etkileyecektir. Bundan dolayı işletmede uygulanacak ücret yönetiminin çalışanlar tarafından benimsenmesi için adil olduğu yönünde kanaate sahip olmaları gerekir. Çalışanların, ücret adalet algıları ve ücret tatmini düzeylerini etkileyen başka bir etken ücret yönetimi kararlarına ne ölçüde dahil edildikleridir. Çalışanların kuruma bağlılıkları da ücret hakkaniyeti algısının yanı sıra ücretten tatmin olmalarından büyük ölçüde etkilenmektedir (Baştürk, 2009: 71).

Objektif ve rasyonel veriler ile yapılandırılacak iş değerlemesi sistemi, çalışanların ücret adaleti algılarını pozitif yönlü etkileyecektir. Ücret adalet algısı pozitif olan çalışanın da ücret tatmin düzeyi yukarı ivmeli olacaktır. Bu sayılan nedenlerden dolayı, işletmenin hakkaniyetli bir ücret yönetimi sonrasında çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve yönetim kadrolarına itimatları artacak, ücretinin neden ve nasıl belirlendiğini anlamlandırabilecek, kendi ücretini daha tarafsız kıyaslayabilecek ve sonucunda ücret tatmini artabilecektir (Baştürk, 2009: 72).

Baştürk'ün (2009) ücret tatmini ile ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki konulu araştırmasında ücret tatmini ile çalışanların ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algıları arasında pozitif yönlü ilişki görülmüştür. Ücret tatmini ile ücret yönetimine ilişkin örgütsel adalet algısı boyutları arasındaki en yüksek ilişki dağıtım adaleti ile ücret tatmini arasında tespit edilmiştir (Baştürk, 2009: 98).

Güven, vd. (2005) ise, çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarının demografik özellikler ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırma, Kahramanmaraş ilinde, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara, aldıkları ücret seviyelerini diğer firmalardaki çalışanlar ile kıyaslamaları, işlerinde gösterdikleri çabaya karşı aldıkları ücretten tatmin olup olmadıkları ve genel ücret memnuniyet soruları yöneltilmiştir. Araştırmada, çalışanların ücret tatmin dereceleri ile yaşları ve

eğitim düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Orta yaş grubunun (26-50), yaş düzeyi en düşük (25 ten küçük) ve yaş düzeyi en büyük (50 den büyük) olanlara oranla ücret tatminleri daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça da ücret tatmin seviyeleri azalmaktadır. Çalışanların, çalışma süreleri ve ücret tatmin seviyeleri arasında da anlamlı sonuçlar bulunamamıştır (Güven vd., 2005: 149).

2.2. İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET HAKKANİYETİ İLİŞKİSİNE YÖNELİK AMPİRİK BULGULAR

İş değerlemesi ve ücret hakkaniyeti ilişkisinde elde edilen bulgular pozitif ve negatif yönlü olarak iki ayrımda değerlendirilebilir niteliktedir.

2.2.1. Pozitif Yönlü Bulgular

Ampirik bulgulara göre, iş değerlemesi uygulanan ve uygulanmayan işletmelerde çalışanların ücret hakkaniyeti algısını etkileyen çok sayıda değişkene rastlanmıştır. Araştırma sonuçları, demografik değişkenler, işyeri uygulamaları, kıdem faktörü ile diğer değişkenler çerçevesinde özetlenmiştir. Örneğin, Akyıldız ve Güngör (2006) yaptıkları bir araştırmada ücret ve rekabet adaletini sağlayacak bir ücret yapısının, hangi ölçüde gerçekleştiğini ortaya koymak üzere metal sektöründe iş değerlemesi uygulamasının sonuçlarını analiz etmişlerdir. Buna göre işletmelerin gerek sektör gerek ülke düzeyinde verimliliklerinin yükseltilmesi ve ücret adaletinin sağlanması için iş değerlemesine dayanan ücret yapısının önemli olduğu ve kıdemin de önemli bir faktör olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir. İş değerlemesi sistemi ile metal sanayii iş gruplandırma sisteminin de olumlu sonuçlar verdiği ve ücret adaletinin yaşama geçirilerek rekabet adaletinin önemli ölçüde gerçekleştirildiği sonucuna ulaşmışlardır (Akyıldız ve Güngör, 2006: 14-15).

Candan (2008) faktör puan yönteminin mavi yakalı çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl etkilediği konulu çalışmasını, bir gıda işletmesinde gerçekleştirmiştir. Faktör puan yönteminin mavi yakalı çalışanlar tarafından nasıl algılandığı değerlendirilmiş, yapılan analizler neticesinde çalışanların tutum ve davranışları üzerinde anlamlı ve istatistiksel etkilerin varlığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın pozitif bulgusu olarak, faktör puan yönteminin çalışanların iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Candan, 2008: 123-124).

Eraslan ve Arıkan (2004: 144-146) tarafından Türkiye’de dayanıklı tüketim malları üretiminde önde gelen bir firmanın iç üretim biriminde, karşılaşılan sorunların giderilmesi için iş değerlemesi sisteminin oluşturulmasına yönelik bir uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmada ücretlendirmede puanlama yöntemi, kıdem ve başarı değerlendirmesi incelenmiş, iş tanımları oluşturulmuş, bölümdeki rotasyon uygulamaları, adil ücret değerlendirmeleri ve kademe artışlarında yaşanan problemlerin giderilmesine yönelik çalışma yapılmıştır. Çalışmada; ihtiyaçtan doğan nedenlerle mavi yakalı bir çalışanın geçici süreli üst bir pozisyona geçirilmesi ve daha sonra önceki pozisyonuna geri alınarak, ücret kademesinin düşürülmesi gibi hatalı rotasyon uygulamalarını önlemek amacıyla, kendisiyle aynı kademedeki bir pozisyona rotasyonu önerilmiştir. Bölümdeki toplam kalite yönetimi uygulamaları doğrultusunda, mavi-yaka personelin kalite çemberleri ve öneri sistemine katılımı artmıştır. İş değerlemesi sisteminin gerçekleştirilmesi için iş tanımları oluşturulmuş ve işlerin kademelerini belirlemek amacıyla iş analizi mülakat planı geliştirilmiştir. Oluşturulan faktör puan sistemi işleri, işlerin niteliğini, çalışma koşullarını ve gereklerini anlamaya yönelik derecelendirilmiştir. İşletmeler, çalışanların çok yönlü becerilerinin geliştirilmesine önem verilmesi, kalifiye elemanların yetiştirilmesi ve bu elemanların kalite sorumluluklarının artmasını beraberinde getirmesi yönünde iş değerlemesi çalışmalarını olumlu sonuçlandırmışlardır.

Kurgun ve Alımanoğlu-Yemişçi, bir otel işletmesinde puanlama yönteminin uygulanması konulu araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada, işletme içinde adalet, pazara uygunluk ve bireysel algılamadaki eşitliğin sağlanabilmesinin yeterli veri ile oluşturulacak bir değerlendirme tasarımı ile mümkün olabileceği belirtilmiştir. Ücret politikalarının temelinde iş değerlemesinin olmadığı durumlarda da genel olarak olumsuz etkilerin ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Araştırmada işletmenin, iş değerlemesi sonuçlarını adil bir ücret yapısının kurulması yönünde kullandığı, aradaki farklılıkların tespitinde de iş değerlemesi sonuçlarından veri tabanı olarak yararlandığı belirtilmiştir. Bu suretle işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlayan işleri belirlediği ve adil ücret yaklaşımının uygulandığı belirlenmiştir (Kurgun, Alımanoğlu, Yemişçi, 2007: 14-15).

Göksu ve Öz, etkin ücret yönetimi ve işgören algılamaları konulu alan araştırması gerçekleştirmiştir. Çalışma, etkin ücret yönetiminin işletme başarısı ve işgören motivasyonuna etkileri konusunda yapılan ilk çalışma niteliğindedir. Alan araştırması Kahramanmaraş ilinde bir tekstil işletmesinde mavi ve beyaz yakalı çalışanlarla yapılmıştır. Araştırmada ücret belirlerken iş değerlemesi yapılıp yapılmamasına göre çalışanlara etkin bir ücret yönetiminin sağlayacağı yararlaraya yönelik sorular yönlendirilmiştir. Sorulara verilen cevaplara göre; kadınlar erkeklere oranla, kıdemi beş yıldan az olanlar kıdemi 6 yıl ve daha yüksek olan çalışanlara oranla, teknik unvanlı çalışanlar işçiye oranla ve eğitim seviyesi lisans ve üstü olan çalışanlar etkin bir ücret yönetiminin ödemede eşitlik sağlayacağını, çalışan motivasyonunu arttıracığını, verimliliği yüksek çalışanları işletmeye çekeceğini belirtmişlerdir. Bekar ve evli çalışanlar ile yaş aralıklarına göre verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılığa ulaşılmamıştır. Analizlerin sonucunda çalışanların çoğu, ücretlerin belirlenmesinde iş değerlemesinin yapılması gerektiğini ve bu durumda verimliliğin yüksek oranda artacağını savunmaktadırlar. “Ücret belirlerken iş değerlemesi yapılıp yapılmaması noktasında, yapılmalı şeklinde görüş bildirenler; yasal yükümlülöklere uyulmasına yardımcı olur, nitelikli personeli işletmeye çeker, mevcut personeli muhafazada kolaylık, ödemede eşitlik sağlar, personeli çalışmaya isteklendirir ve maliyeti kontrol altında tutmaya yardımcı olur sonucuna ulaşmıştır. Sonuç olarak, işletmeler etkin bir ücret yönetimi uyguladıklarında özellikle eğitimli çalışanlara diğer çalışanlara göre ödemede eşitlik sağlayacağı, nitelikli personeli işletmeye çekeceği ve mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlayacağı konusunda daha inançlı oldukları anlaşılmıştır (Göksu ve Öz, 2008: 433-434).

Uçar tarafından basım kuruluşlarında ücret yapısının oluşturulması ve puan yöntemine göre bir araştırma konulu tez çalışması da iş değerlemesi ile yeni bir ücret yapısı geliştirilen başka bir çalışmadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; işletme içi ücret sıralaması ile puan sıralaması arasında birçok işte farklılıklar saptanmış ve işletme içi ücret adaletsizliği tespit edilmiştir. Bu nedenle işletme içindeki bu olumsuzluğun kaldırılması gerektiği ifade edilmektedir. Araştırmanın sonucuna göre yeni ücret yapısında bazı ücretler artacak ya da düşecektir, ancak ücret adaleti

sağlanmış olacaktır. Dolayısıyla iş değerlemesi sistemlerinde ücret adaletinin kalıcı olmasının büyük avantaj sağlayacağı ifade edilmektedir (Uçar, 1997: 40-41).

Özdemir, ücret yönetiminde iş değerlemesinin yeri ve önemini ele almış ve araştırmasını çok uluslu bir otomotiv firmasının Türkiye yerleşkesinde gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, firmada değerlendirme öncesi ve sonrasını işletmenin mevcut iş ve ücret yapısı ile karşılaştırdığında, iş değerlemesi uygulamasının tutarlı sonuçlar sağladığını ortaya çıkarmıştır. Değerleme hatalarını önlemek için işleri değerleyecek olan kişilere, iş değerlemesinin amacını, nasıl yapıldığını, hangi sonuçlar elde edileceğini anlatmanın önemli olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak, elde edilen verilere göre çalışmanın tutarlı olduğu görülmüştür (Özdemir, 2012: 134).

Güldamla (1986), puan yöntemine göre iş değerlemesi uygulanması ve uygulayan işletmede verim analizi bulguları üzerine olan çalışmasını Bolu'da bir levha sanayi fabrikasında gerçekleştirmiş ve iş değerlemesinin işletme verimliliği üzerindeki etkisini araştırmıştır. İş değerlemesi uygulamasının işletmede yapıldığı ve yapılmadığı dönemleri karşılaştırmıştır. Araştırmacı tarafından yapılan verimlilik analizi uygulamasında, işletmede iş değerlendirme yönteminin uygulandığı dönemde geçinme endeksi ile suni tahta fiyatları dikkate alınmıştır. İş değerlemesinin verimliliğe etkisini ise, varsayımsal analize dayandırmıştır. Çalışmanın neticesinde iş değerlendirme uygulamasının, çalışan verimliliğine olumlu etkisi olduğu, fiziksel verim ile cari fiyatlarla da parasal verimlilikte genel gelişim olduğu saptanmıştır (Güldamla, 1986: 86-89).

Gürbüz (2007), kamu personelinin ücret tatmin seviyelerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya konu olan kurumda uygulanmakta olan ücret sisteminin, yönetime herhangi bir karar hakkı tanımadığı ve ücretin çalışanların mesleki pozisyonlarına ve kıdemlerine göre saptandığını belirtmiştir. Belirtilen bu sistemin; değişen ödemeler, zorlu özlük hesaplamaları açısından yetersiz kaldığı ve çalışanların ücret tatminlerine yönelik tutumlarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu yüzden de geleneksel ücret sistemi yerine, çalışanlara adil ücret algısı oluşturabilecek, piyasa ücret araştırması içeren, işe ait göreceli değer farklarını ve işlerin güçlük derecelerini belirten bir iş değerlendirme çalışmasını önermekte ve bunu makro düzeyde bir tedbir olarak ifade etmektedir (Gürbüz, 2007: 71-72).

Çubukçu (1993), çimento sektöründe uygulanan iş değerlemesi uygulaması konulu araştırmada, iş değerlemesinin çimento sektöründeki ücretleri nasıl etkilediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çimento sektöründe faaliyet gösteren 12 işyerinde yapılan araştırma neticesinde; iş değerlemesi uygulamasının işçi ve işverenler tarafından kolayca benimsendiği, uygulama problemiyle karşılaşılmadığı kaydedilmiştir. Genel olarak uygulama başarılıdır. Ancak, ücret ve işgücü maliyetleri açısından sistem incelendiğinde, sektörde yapılan toplu sözleşmeler, seyyanen yapılan zamlar kademeler arası farkı açmış ve ücret yapısını bozduğu belirtilmiştir. Buna rağmen, genel bir değerlendirme yapıldığında, iş değerlemesi sisteminin uygulamaları sonrasında işçi sendikasıdan şikayet ve herhangi bir talep gelmemiş, kadrolar kısa zamanda iş tanımlarına göre ayrılmış, eşit işe eşit ücret uygulanabilmiştir. Bu açıdan sistem başarılı olarak kaydedilmiştir (Çubukçu, 1993: 60-61).

Şardan (2012), çimento sanayiinde ücret yönetiminin mukayeseli bir analizini gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamındaki şirketlerin %24'ünde ücret yönetimi için bir personel istihdam edildiği, %12'sinde iş değerlemesi yapıldığı, %52'sinde performans değerlendirmesi sisteminin olduğu ve %60'ında piyasa ücret araştırması yapıldığı tespit edilmiştir. Tüm bu veriler kapsamında çimento sektöründe beyaz yakalı çalışanlara yönelik ücret yönetimi konusunda bazı yetersizliklerin olduğu göze çarpmaktadır. Bu yetersizlikler neticesinde de sektörde nitelikli beyaz yakalı çalışanlar arasında işgücü devrinin, uluslararası kurumsal sektörlerce kabul edilebilir işgücü devir oranının (5-7) üzerinde olduğu gözlenmektedir. Çimento sektöründe beyaz yakalı çalışanlar için uygun, objektif ve kabul edilebilir bir ücret yönetimi sistemi kurulabilmesi için, öncelikle yapılan işlerin göreceli olarak büyüklüklerini tespit etmek bakımında iş değerlemesi yapılmalıdır. Sektörde Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası ile T. Çimse-İş Sendikası arasında imzalanan grup toplu iş sözleşmesinde mavi yakalı çalışanlara yönelik iş değerlemesi sistemi uygulanmaktadır. Bu sisteme uygun bir iş değerlemesi sisteminin beyaz yakalı çalışanlara yönelik olarak da oluşturulması, beyaz yakalı çalışanlar arasında oluşan ücret dengesizliği ve adaletsizliğini ortadan kaldıracak ortamın oluşturulmasını sağlayacaktır. İş değerlemesi yoluyla işlerin büyüklüklerinin ve değerlerinin tespiti, çalışanlar arasında çok da kurumsal şekilde olmadan yapılan işlerin mukayesesi durumunu ortadan

kaldıracağı için çalışanlar için ücret adaletsizliği duygusunu da azaltıcı bir etki gösterecektir (Şardan, 2012: 172-179).

Nweke (2016), iş değerlemesi sisteminin çalışanların verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmasını Nijerya' nın Ohaukwu kentinin yerel hükümetinde çalışan yönetici, uzman ve başlangıç pozisyonundaki çalışanlar ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; iş değerlemesi sisteminin kurumsal verimliliği arttırdığı, çalışanların daha disipline çalışmasında etkili olduğu, kurum içinde sunulan yan hakların iş değerlemesi ile güçlü bağları olduğu, iş değerlemesi sistemi ile çalışanların eğitimlerinin daha kolay belirlenebildiği ve çalışanların işlerini geliştirmesine katkı sağladığı sonuçlarına ulaşmıştır. Araştırmacı, çalışmasının sonucunda elde ettiği bulguların Flaniholtz' ın (1994) araştırma bulguları ile uyuştuğunu, objektif ve başarılı bir iş değerlemesi sisteminin çalışanların hem davranışsal hem de iş performansları açısından olumlu tepkiler vermesine olanak sağlayacağını belirtmiştir. Araştırmacı, Oaukwu Yerel Hükümet'inin iş değerlemesi sistemini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için; kurumsal verimliliğin devamı ve çalışanların küresel trendlerle aynı çizgide ilerleyebilmesi için iş değerlemesinin zaman zaman güncellenmesi ve çalışanların temel iş etiği, değerler ve kurumsal beceriler ile uyumlu ilerlemesi için düzenli seminerlerin verilmesi konusunda önerilerde bulunmaktadır (Nweke, 2016: 50-55).

2.2.2. Negatif Yönlü Bulgular

İş değerlemesi eşit işe eşit ücret uygulaması amacıyla ücret adaleti sağlamak için yapılmaktadır. Ancak her zaman olumlu sonuçlar elde edilememekte ve sistem bazen başarısız olabilmektedir.

Çalışanlar ücretlerinin adil olmadığını düşündüklerinde birçok sorun ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Kılıç (1990), işletmelerde çağdaş ücret yönetiminin amaçları ve ilkeleri açısından iş değerlemesinin ne gibi yararlar sağladığını araştırmıştır. Çalışmasında puanlama yöntemiyle yapılan bir iş değerlemesi örneğini ele almıştır. Araştırmacı çalışmasının sonucunda, iş değerlemesi uygulamasının insani boyutlarının ihmal edildiğini ve mekanik bir yaklaşım sergilendiğini belirtmiştir. Ele aldığı örnekte, eğitim ve tanıtımın yetersiz oluşu, tarafların yeterli katılımının sağlanamaması ve

uygulama hataları sebebiyle ücret yönetimi sorunlarının çözümünde iş değerlemesi uygulamasının başarısız olduğu, uygulamanın çalışanların güvenini kazanamadığı sonuçlarına ulaşmıştır (Kılıç, 1990: 152-153).

Candan (2008) faktör puan yönteminin mavi yakalı çalışanların tutum ve davranışlarını nasıl etkilediği konulu çalışmasını, bir gıda işletmesinde gerçekleştirmiştir. Faktör puan yönteminin mavi yakalı çalışanlar tarafından nasıl algılandığı değerlendirilmiş, yapılan analizler neticesinde çalışanların tutum ve davranışları üzerinde anlamlı ve istatistiksel etkilerin varlığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın negatif bulgularına göre, faktör puan yönteminin çalışanların eşit davranma, eşit işe eşit ücret, güdülenme ve kariyer algılamalarını olumlu yönde etkilemediği bildirilmiştir (Candan, 2008: 123-124).

Akuto (2016) Kenya Nairobi’de, Posta Kurumu’nda iş değerlemesinin çalışanların iş tatmini üzerindeki algısına etkisini araştırmak üzere bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; iş değerlemesinin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışma ayrıca, iş değerlemesinin birçok yönünün Posta çalışanlarıyla uyumlu olmadığını saptamıştır. Posta çalışanlarının iş tatmini düzeylerindeki ufak memnuniyet sonuçlarının ise sadece eğitim ve öğretime verilen ek desteklerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Araştırmada tespit edilen bir başka önemli bulgu, iş değerlemesi uygulamasından hemen sonra işyerinde tatil teklifleri, promosyonlar ve maaş artışları sağlanamamasının olumsuz algı oluşturduğu belirtilmiştir. Diğer önemli bir bulguya göre, işyerinde yapılan iş analizi uygulamasının iyi yürütülememesi nedeniyle çalışanların iş değerlemesine karşı olumsuz tutum sergilediği belirtilmiştir. Benzer şekilde, iş değerlemesi uygulamasından sonra gerekli beceri ve niteliklerin yerine getirilmediği yönündeki bulgulara ilişkin bir endişe olduğu saptanmıştır. Kenya Posta Kurumunda çalışanların çoğu, uygulanan iş değerlemesinin maaş, çalışma yeri, tatil ya da hastalık izin miktarı, amirle ilişki ve kişinin yeteneklerini kullanma fırsatlarını etkilemediğini belirtmişlerdir. Araştırmada dağıtım sistemlerinin de benzer şekilde sonuç doğurduğu belirtilmiştir. Kurumdaki çoğu çalışan iş tatmini konusuna yoğunlaşan kısımdaki sorulara düşük puan verdiklerinden tatminkar olmadıkları ortaya çıkmıştır. Düşük çıkan kısımlar “düşük maaş”, “işin konumu/yeri(lokasyon)”, “tatil ya da hastalık izin

günleri sayısı”, “supervizörlerle olan ilişki”, “kişisel olarak becerilerini kullanabilme olanağı” olarak belirtilmiştir. İş değerlemesi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin, regresyon sonuçlarında belirtildiği gibi pozitif olarak güçlü olmadığı sonucuna varılmıştır. Çalışanların iş tatmini konusunda olumlu sonuçlar vermesi beklenen iş değerlemesinin çoğu kısımları (soruları) oldukça olumsuz çıkmıştır (Akuto, 2016: 37-38).

Akuto (2016), çalışmanın bulguları doğrultusunda, diğer bilim insanlarının iş değerlemesi ve iş tatmini alanındaki sonuçlarını da birleştirerek, bulgularını destekleyen araştırmalara da yer vermiştir. Bu bulguları destekleyen, Hajji (2012) ve Elma (2013) tarafından, iş değerlendirmesinin ihtiyaç oluşmadan gereksiz kadroların terfisine yol açtığı belirtilmiştir. Greenberg ve Cohen (2014)’e göre; iş değerlemesi uygulaması başarıyla tamamlansa bile, iş yükü dağılımında bir eşitsizlik olduğunu düşünen çalışanın, sisteme şüphe ile yaklaştığını belirtmiştir. Schaifeli ve Taris (2014) ve Thompson (2015) ise, iş değerlemesinin iyi bir iletişim ve lider odaklı bir yaklaşımla desteklenmediği takdirde, iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır (Akuto, 2016: 37-38).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DEĞERLEMESİNİN ÜCRET HAKKANİYETİNE ETKİSİ:

BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. YÖNTEM

3.1.1. Amaç

Bu araştırmanın amacı, iş değerlemesi sisteminin ücret hakkaniyetine etkisini incelemektir. Bu kapsamda, iş değerlemesi olan ve iş değerlemesi olmayan farklı şirketlerdeki çalışanların ücret hakkaniyet algısı analiz edilmiştir.

Araştırma amacı çerçevesinde aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- 1- İş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde çalışan bireylerin ücret hakkaniyeti alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi farklılaşmakta mıdır?
- 2- Demografik değişkenlere bağlı olarak; iş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde çalışan bireylerin ücret hakkaniyeti alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi farklılaşmakta mıdır?

3.1.2. Örneklem

Bu araştırmanın evreni için iş değerlemesi uygulaması olan ve olmayan finansal kuruluşlar seçilmiştir. İş değerlemesi olan şirketler, Türkiye'nin önde gelen, özel bir bankanın farklı iştiraklerinden seçilmiştir. İş değerlemesi olmayan şirketler ise, başka bir bankanın şubelerinden seçilmiştir. Araştırmanın yapıldığı şirketler seçilirken, benzer görev tanımlarının ve iş yüklerinin olmasının yanı sıra, çalışanların birbirine yakın ücretler alıyor olması tercih sebebi olmuştur.

Araştırma evreninden örneklem formülü kullanılarak %95 güven düzeyinde, %5 örnekleme hatası ile 384 kişi seçilmiştir. Katılımcıların %50'si iş değerlemesi olan, %50'si ise iş değerlemesi olmayan şirketlerden seçilmiştir.

İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan katılımcıların %55,21'i kadın, %44,79'u erkektir. Çalıştığı işyerinde iş değerlemesi olmayan katılımcıların %50,0'si kadın, %50,0'si erkektir.

Örneklemin yaşları, verilerin daha kolay analiz edilebilmesi için 3 gruba ayrılmıştır. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan örneklemin %33,85'i 20-30 yaş, %47,40'ı 31-40 yaş, % 18,75'i 41-50 yaş grubunda yer almaktadır. İş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan örneklemin ise, %34,90'ı 20-30 yaşında, %53,65'i 31-40 yaşında, %11,46'sı 41-50 yaş grubundadır.

İş değerlemesi olan şirketlerdeki örneklemin %54,69'u evli, %45,31'i bekardır. İş değerlemesi olmayan şirketlerdeki örneklemin % 57,29'u evli, % 42,71'i bekardır.

Katılımcıların hangi pozisyonda çalıştıkları sorulmuş ve her iki grupta katılımcıların çoğunlunun orta düzey pozisyonda çalıştığı bulunmuştur. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan katılımcıların % 31,25'i başlangıç pozisyonunda, %43,75'i orta düzeyde, %20,31'i yönetsel düzeyde, %4,69'u üst düzey olarak çalışmaktadır. İş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların %41,15'i başlangıç pozisyonunda, %42,19'u orta düzey, %14,06'sı yönetsel düzey, %2,60'ı üst düzey çalışandır.

Katılımcıların yaşları gibi kıdem süreleri de gruplara ayrılmıştır. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan katılımcıların %20,31'i 0-2 yıl arası, %34,90'ı 3-5 yıl arası, %20,83 6-10 yıl arası, % 3,96'si 11 ve üzeri yıl kıdemli olduğu bulunmuştur. İş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların ise, %16,15'i 0-2 yıl arası, %27,60'ı 3-5 yıl arası, %34,38'i 6-10 yıl, %21,88'i 11 ve üzeri yıl arasında kıdemli olduğu bulunmuştur.

Örnekleme bugüne kadar kaç işyerinde çalıştıkları sorulmuştur. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan katılımcıların %31,25'i bir, %26,69'u iki ve %39,06'sının bugüne kadar üç ve üzeri sayıda işyerinde görev yaptığı görülmüştür. İş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların ise %27,60'ı bir, %41,67'si iki ve %30,73'ünün bugüne kadar üç ve üzeri sayıda işyerinde görev yaptığı görülmüştür.

Örnekleme ilişkin detaylar aşağıda Tablo 3.1'de verilmiştir.

TABLO 3.1: KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK İSTATİSTİKLERİ

Değişken	Grup	İş Değerlemesi Olan		İş Değerlemesi Olmayan	
		N	%	N	%
Cinsiyet	Kadın	106	55,21	96	50,00
	Erkek	86	44,79	96	50,00
Yaş	20-30	65	33,85	67	34,90
	31-40	91	47,40	103	53,65
	41-50	36	18,75	22	11,46
Medeni Durum	Bekâr	87	45,31	82	42,71
	Evli	105	54,69	110	57,29
Pozisyon	Başlangıç	60	31,25	79	41,15
	Orta düzey	84	43,75	81	42,19
	Yönetmel düzey	39	20,31	27	14,06
	Üst düzey	9	4,69	5	2,60
Kıdem	0-2 Yıl	39	20,31	31	16,15
	3-5 Yıl	67	34,90	53	27,60
	6-10 Yıl	40	20,83	66	34,38
	11 ve üzeri	46	23,96	42	21,88
İşyeri Sayısı	Birinci	60	31,25	53	27,60
	İkinci	57	29,69	80	41,67
	3'ncü ve üzeri	75	39,06	59	30,73

3.1.3. Veri Toplama Aracı

3.1.3.1. Ücret Hakkaniyeti Ölçeği

Demografik bilgi formunda cinsiyet, yaş, medeni durum, işyerindeki unvanı, kaç yıldan beri bu işyerinde çalıştığı ve bu işyerinin kaçınıcı işyeri olduğu şeklindeki sorular yer almaktadır.

Katılımcıların hakkaniyetine yönelik algılarını ölçmek için; ücret tatminini ölçmeye yönelik Heneman ve Schwab tarafından geliştirilmiş 18 ifadeden oluşan ve Türkçeye uyarlaması Ergüney, tarafından 13 madde olarak gerçekleştirilen ücret tatmini ölçeği kullanılmıştır.

Ücret adaleti algısını ölçmeye yönelik, Önderoğlu' nun (2010) "Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar" başlıklı tez çalışmasında kullandığı ücret adaleti ölçeği bu araştırma için düzenlenerek oluşturulmuş ve 39 maddeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir.

Ampirik araştırma tasarımına sahip bu çalışmada; verilerin toplanmasında basit tesadüfi örnekleme modeli, verilerin elde edilmesinde ise deneklerin görüşlerinin yazılı olarak alındığı bir veri toplama yöntemi olan anket tekniği kullanılmıştır. Anket, seçilen örneklem üzerinde 41 çalışana uygulanarak bir pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot çalışma neticesinde geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda 6 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Ölçekte uyum sorununa sebebiyet veren maddeler çıkarıldıktan sonra son hali 33 madde ile oluşturulmuştur.

Bu araştırma, iş değerlemesi olan ve olmayan şirket çalışanlarının algısını ölçmek istediği için, evreni bilinmeyen örnekleme formülü kullanılmıştır. Anket formu 425 katılımcıya dağıtılmış, 402 anket formuna cevap alınabilmiştir. Cevaplanmış 402 adet formdan 18 adeti elenmiştir. Sonuçta, 384 adet temsil edebilir anket formu analiz için kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda, 33 madde ve 5'li likert yapıdan oluşan ölçek için faktör analizi ve iç tutarlılık analizi yapılmış ($\alpha=,964$; $KMO=,946$) ve sonuçların uygulanabilirliğe işaret etmesi ile ölçek araştırmada kullanılmıştır.

Ölçeğin faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,946 olarak tespit edilmiş ve 5 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Beş faktör toplamda varyansı %75,01 oranında karşılamıştır. Ölçekte yer alan 8'nolu ifade hem bir hem de ikinci faktör altında yüksek yük değeri sergilediğinden ($fark < \%10$) bu madde analizden çıkarılmış ve toplamda 32 madde ile analizlere devam edilmiştir. Bu beş faktöre ilişkin yapısal özellikler ve iç tutarlılık katsayıları Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

TABLO 3.2: ÖLÇEK FAKTÖR YAPISI

Faktörler	Maddeler	İç tutarlılık (α)
Ücret Adaleti Algısı	9-17 Arası ifadeler	,961
Ücret Yönetiminin Faydası	26-33 Arası ifadeler	,953
Ücret Artışı	1-7 Arası ifadeler	,886
Ücret Politikası	21-25 arası ifadeler	,855
İş-Ücret Uyumu	18-20 Arası ifadeler	,863

Tablo 3.2 verileri incelendiğinde; α katsayılarının ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğuna işaret ettiği görülmektedir. 0-1 aralığında değer alan α katsayısının 0,70'in üzerinde olması halinde ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu ve tersi durumda düşük olduğu söylenebilmektedir.

3.1.4. Değişkenler

Araştırmanın bağımlı değişkeni ücret hakkaniyetidir. Ücret hakkaniyeti beş boyuttan oluşmaktadır: “ücret adaleti algısı”, “ücret yönetiminin faydası”, “ücret artışı”, “ücret politikası”, “iş-ücret uyumu”. Bağımsız değişkenler ise, demografik faktörlerden oluşmaktadır. Bu değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, pozisyon, kıdem ve işyeri sayısı'dır.

3.1.5. İstatistiksel Analizler

Analizlerde kullanılacak yöntemin belirlenmesinde dağılımın normalliği analiz edilmiş ve beraberinde basıklık ve eğiklik değerleri incelenmiştir. Her iki değer (Çarpıklık=0,109, Basıklık=-0,365) da dağılımın normal olduğuna işaret etmesine bağlı olarak analizlerde parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Araştırmada, demografik değişkenlere yönelik olarak gruplar arasındaki farklılıklar değerlendirilmiştir. İki değişkenli gruplarda t-testine başvurulmuştur. Değişkenler

arası ilişkinin yönünü ve gücünü ölçmek için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

3.2. BULGULAR

3.2.1. Ücret Hakkaniyeti Algısı

Çalışanların ücret hakkaniyeti algıları; genel ücret hakkaniyeti algısı toplam puanı ile ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş –ücret uyumu alt boyutları açısından değerlendirilmiştir.

Ücret hakkaniyetine ilişkin ölçek boyutlarının iş değerlemesi olan ve olmayan şirket ayrımında faktör ortalamaları oluşturulmuş ve Tablo 3.3'te gösterilmiştir

Tablo 3.3 incelendiğinde iş değerlemesi olan şirketlerde çalışan katılımcıların ücret hakkaniyeti toplam puanı $\bar{x}=2,91$ bulunurken, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların toplam puanı $\bar{x}=2,62$ bulunmuştur. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan katılımcıların ücret hakkaniyeti algısı, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcılara göre istatistiksel açıdan önemli düzeyde yüksek bulunmuştur ($p<0,05$). Böylece, araştırma sorularından ilki olan hakkaniyet algısının iş değerlemesi olan ve iş değerlemesi olmayan şirketlerdeki çalışanlar arasında istatistiki açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Konuya ücret hakkaniyeti boyutları açısından bakıldığında; çalıştığı şirkette iş değerlemesi olan katılımcıların ücret adaleti algısı alt boyutundan $\bar{x}=2,74$ puan, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların ise $\bar{x}=2,46$ puan aldığı görülmüştür. Şirketinde iş değerlemesi olan çalışanların ücret adaleti algısının, şirketinde iş değerlemesi olmayan katılımcılara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Çalıştığı şirkette iş değerlemesi olan katılımcıların ücret yönetiminin faydası alt boyutundan $\bar{x}=2,71$ puan, çalıştığı şirkette iş değerlemesi olmayan katılımcıların ise bu alt boyuttan $\bar{x}=2,38$ puan aldığı saptanmıştır. Çalıştığı şirkette iş değerlemesi olan katılımcıların ücret yönetiminin faydası alt boyutu istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ($p<0,05$).

Katılımcıların ücret artışı alt boyutundan aldığı puanlar karşılaştırıldığında, çalıştığı şirkette iş değerlemesi olan katılımcıların $\bar{x}=3,36$ puan, çalıştığı şirkette iş değerlemesi olmayan katılımcıların ise $\bar{x}=2,96$ puan aldığı görülmüştür. Çalıştığı şirkette iş değerlemesi olan katılımcıların ücret artışı alt boyutundan aldığı puanlar, çalıştığı şirkette iş değerlemesi olmayan katılımcılara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p<0,05$).

Çalıştığı şirkette iş değerlemesi olan katılımcıların ücret politikası alt boyutundan $\bar{x}=2,74$ puan aldığı, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların ise $\bar{x}=2,48$ puan aldığı görülmüş ve gruplar arası farkın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Çalıştığı şirkette iş değerlemesi olan katılımcıların ücret politikası puanları, çalıştığı şirkette iş değerlemesi olmayanlara göre daha yüksektir.

Araştırma kapsamına alınan iş değerlemesi olan şirkette çalışan bireylerin iş-ücret uyumu alt boyutundan $\bar{x}=3,22$ puan aldıkları, çalıştığı şirkette iş değerlemesi olmayan katılımcıların ise $\bar{x}=2,99$ puan aldıkları görülmüştür. Katılımcıların çalıştığı şirkette iş değerlemesi olması durumuna göre iş-ücret uyumu alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ve çalıştığı şirkette iş değerlemesi olan katılımcıların daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir ($p<0,05$).

TABLO 3.3: ÜCRET HAKKANİYETİNİN BOYUTLARI

Ücret Hakkaniyeti	İş Değerlemesi Olan		İş Değerlemesi Olmayan		P
	$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	
Ücret Adaleti Algısı	2,74	0,73	2,46	0,76	0,000*
Ücret Yönetiminin Faydası	2,71	0,94	2,38	0,91	0,000*
Ücret Artışı	3,36	0,92	2,96	1,05	0,000*
Ücret Politikası	2,74	0,90	2,48	0,87	0,005*
İş-Ücret Uyumu	3,22	0,90	2,99	1,02	0,021*
Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,91	0,71	2,62	0,71	0,000*
* $p<0,05$					

3.2.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Farklılık Analizleri

3.2.2.1. Cinsiyet

Çalışanların cinsiyet faktörüne göre ücret hakkaniyeti algılarının etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır.

İş değerlemesi olan ve iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların ücret hakkaniyeti algıları cinsiyetlerine göre karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Kadın katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları karşılaştırıldığında; iş değerlemesi olan şirketlerde çalışan kadın katılımcıların genel ücret hakkaniyeti toplam puanı $\bar{x}=2,88$ bulunurken, İş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan kadın katılımcıların genel ücret hakkaniyeti toplam puanı $\bar{x}=2,53$ bulunmuştur. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan kadın katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan kadınlara göre istatistiksel açıdan önemli düzeyde pozitif bulunmuştur ($p<0,05$).

Erkek katılımcıların ücret hakkaniyeti algıları karşılaştırıldığında; iş değerlemesi olan şirketlerdeki erkek çalışanların genel ücret hakkaniyeti toplam puanı $\bar{x}=2,94$ bulunurken, iş değerlemesi olmayan şirketlerdeki erkek çalışanların genel ücret hakkaniyeti toplam puanı $\bar{x}=2,71$ bulunmuştur.

İş değerlemesi olan şirketlerdeki erkek çalışanların genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret yönetiminin faydası ve ücret artışı alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan erkek katılımcılara göre istatistiksel açıdan önemli düzeyde pozitif bulunmuştur ($p<0,05$).

Ücret adaleti algısı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından iş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde çalışan erkek katılımcıların ücret hakkaniyetleri arasında fark bulunmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

TABLO 3.4: CİNSİYETE GÖRE ÜCRET HAKKANİYETİ ALGISI

Cinsiyet	Ücret Hakkaniyeti	İş Değerlemesi Olan		İş Değerlemesi Olmayan		P
		$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	
Kadın	Ücret Adaleti Algısı	2,70	0,76	2,34	0,73	0,001*
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,68	0,93	2,32	0,90	0,005*
	Ücret Artışı	3,42	0,85	2,94	1,08	0,001*
	Ücret Politikası	2,70	0,89	2,39	0,85	0,011*
	İş-Ücret Uyumunu	3,19	0,93	2,89	0,95	0,028*
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,88	0,73	2,53	0,71	0,001*
Erkek	Ücret Adaleti Algısı	2,79	0,70	2,58	0,78	0,060
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,75	0,96	2,45	0,92	0,031*
	Ücret Artışı	3,29	0,99	2,97	1,02	0,036*
	Ücret Politikası	2,78	0,90	2,58	0,89	0,119
	İş-Ücret Uyumunu	3,26	0,87	3,09	1,07	0,252
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,94	0,68	2,71	0,71	0,025*
* $p < 0,05$						

3.2.2.2. Yaş

Bu başlık altında yaş faktörüne göre ücret hakkaniyeti algısı incelenmiştir.

İş değerlemesi olan ve iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların yaş değişkenine göre ücret hakkaniyeti algıları değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5'te gösterilen bulgular doğrultusunda 20-30 yaş grubundaki katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları açısından; iş değerlemesi olan şirketlerde çalışanların toplam puanı $\bar{x}=3,32$, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışanların toplam puanı $\bar{x}=2,60$ bulunmuştur. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan 20-30 yaş grubu katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algısı ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret

hakkaniyeti algıları, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan 20-30 yaş grubu katılımcılara göre istatistiksel açıdan önemli düzeyde pozitif bulunmuştur ($p<0,05$).

TABLO 3.5: YAŞA GÖRE ÜCRET HAKKANIYETİ ALGISI

Yaş	Ücret Hakkaniyeti	İş Değerlemesi Olan		İş Değerlemesi Olmayan		P
		$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	
20-30 Yaş	Ücret Adaleti Algısı	3,11	0,69	2,44	0,73	0,000*
	Ücret Yönetiminin Faydası	3,21	0,86	2,30	0,94	0,000*
	Ücret Artışı	3,75	0,82	2,87	1,12	0,000*
	Ücret Politikası	3,12	0,80	2,51	0,93	0,000*
	İş-Ücret Uyumu	3,61	0,78	3,02	1,06	0,000*
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	3,32	0,62	2,60	0,71	0,000*
31-40 Yaş	Ücret Adaleti Algısı	2,51	0,62	2,42	0,74	0,388
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,46	0,90	2,34	0,85	0,348
	Ücret Artışı	3,21	0,86	2,95	1,02	0,063
	Ücret Politikası	2,55	0,91	2,40	0,81	0,226
	İş-Ücret Uyumu	3,04	0,91	2,94	0,97	0,433
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,70	0,64	2,57	0,67	0,183
41-50 Yaş	Ücret Adaleti Algısı	2,65	0,81	2,65	0,98	0,995
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,47	0,83	2,81	1,03	0,168
	Ücret Artışı	3,04	1,02	3,24	0,92	0,443
	Ücret Politikası	2,53	0,84	2,76	0,97	0,331
	İş-Ücret Uyumu	2,95	0,85	3,17	1,10	0,400
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,69	0,69	2,90	0,88	0,323
* $p<0,05$						

31-40 yaş grubundaki katılımcılardan; İş değerlemesi olan şirketlerde çalışanların genel ücret hakkaniyeti puanı $\bar{x}=2,70$ ve iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışanların genel ücret hakkaniyeti puanı $\bar{x}=2,57$ bulunmuştur. Katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları, ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı,

ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

41-50 yaş grubundaki katılımcılardan; İş değerlemesi olan şirketlerde çalışanların genel ücret hakkaniyeti puanı $\bar{x}=2,69$ ve iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışanların genel ücret hakkaniyeti puanı $\bar{x}=2,90$ bulunmuştur. Katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları, ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark bulunmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

İş değerlemesi olan ve iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubundaki katılımcıların ücret hakkaniyeti algıları benzerdir.

3.2.2.3. Medeni Durum

Bekar ve evli katılımcıların çalıştıkları işyerlerinde iş değerlemesi olma durumuna göre ücret hakkaniyeti algılarının karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.6'da belirtilmiştir.

Tablo 3.6'da verilen bulgular incelendiğinde; iş değerlemesi olan şirketlerde çalışan bekar katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları ($\bar{x}=3,05$) ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algılarının, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan bekar katılımcılara ($\bar{x}=2,66$) göre istatistiksel açıdan önemli düzeyde pozitif olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Araştırmaya dahil edilen evli katılımcıların çalıştıkları şirkette iş değerlemesi olması durumuna göre ücret hakkaniyeti algıları karşılaştırıldığında; iş değerlemesi olan şirketlerde çalışan evli katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret artışı ve ücret politikası açısından ücret hakkaniyeti algıları, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan evli katılımcılara göre istatistiksel açıdan önemli düzeyde pozitif bulunmuştur ($p<0,05$).

İş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde çalışan evli katılımcıların ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret

hakkaniyetleri arasında istatistiksel açıdan önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

TABLO 3.6: MEDENİ DURUMA GÖRE ÜCRET HAKKANİYETİ ALGISI

Medeni Durum		İş Değerlemesi Olan		İş Değerlemesi Olmayan		P
		$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	
Bekar	Ücret Adaleti Algısı	2,85	0,76	2,46	0,77	0,001*
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,93	0,99	2,45	0,95	0,001*
	Ücret Artışı	3,58	0,90	3,05	1,10	0,001*
	Ücret Politikası	2,75	0,88	2,50	0,75	0,047*
	İş-Ücret Uyumunu	3,33	0,86	3,04	0,85	0,032*
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	3,05	0,75	2,66	0,66	0,001*
Evli	Ücret Adaleti Algısı	2,64	0,70	2,45	0,77	0,060
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,53	0,86	2,33	0,88	0,095
	Ücret Artışı	3,18	0,90	2,89	1,00	0,025*
	Ücret Politikası	2,73	0,92	2,47	0,96	0,042*
	İş-Ücret Uyumunu	3,13	0,93	2,95	1,12	0,219
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,80	0,65	2,59	0,75	0,030*
* $p<0,05$						

3.2.3. İşyeri Değişkenlerine İlişkin Farklılık Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde çalıştıkları şirketlerde iş değerlemesi olan ve olmayan katılımcıların hakkaniyet algıları pozisyon, iş yerinde çalışma süresi, çalıştıkları işyeri sayısı gibi değişkenlere göre karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular aşağıda gösterilmiştir.

3.2.3.1. Pozisyon

Çalışanların ücret hakkaniyeti algısını etkileyebilen pozisyon seviyeleri de katılımcılara soru olarak yönlendirilmiştir. Başlangıç, orta düzey, yönetsel düzey ve üst düzey pozisyonlarda çalışan katılımcıların çalıştıkları şirketlerde iş değerlemesi

olması durumuna göre ücret hakkaniyeti algılarının karşılaştırılmasına ilişkin bulgular Tablo 3.7’de verilmiştir.

Başlangıç pozisyonunda çalışan katılımcıların şirketlerinde iş değerlemesi olma durumuna göre genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algılarının istatistiksel açıdan önemli düzeyde farklı olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$).

Tablo 3.7’de verilen bulgulara göre şirketlerinde iş değerlemesi olan başlangıç pozisyonunda çalışan katılımcıların genel ücret hakkaniyeti toplam puanları $\bar{x}=3,27$, iş değerlemesi olmayan başlangıç pozisyonunda çalışan katılımcıların genel ücret hakkaniyeti toplam puanları $\bar{x}=2,56$ bulunmuştur.

Çalıştıkları iş yerinde iş değerlemesi olan başlangıç düzeyi çalışanların genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları, çalıştıkları işyerinde iş değerlemesi olmayan başlangıç düzeyi çalışanlara göre daha olumlu bulunmuştur ($p<0,05$).

Orta düzey çalışanların şirketinde iş değerlemesi olan katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları puanı $\bar{x}=2,78$, iş değerlemesi olmayan orta düzey katılımcı grubun genel ücret hakkaniyeti puanı ise $\bar{x}=2,56$ olarak bulunmuştur. Orta düzey çalışanların şirketinde iş değerlemesi olma durumuna göre genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret yönetiminin faydası, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları arasında fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Orta düzey pozisyonda çalışan katılımcılardan çalıştıkları işyerinde iş değerlemesi olanların ücret adaleti ve ücret artışı alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları, işyerinde iş değerlemesi olmayan orta düzey pozisyonda çalışanlara göre anlamlı düzeyde pozitif bulunmuştur ($p<0,05$).

TABLO 3.7: POZİSYONA GÖRE ÜCRET HAKKANİYETİ ALGISI

Pozisyon	Ücret Hakkaniyeti	İş Değerlemesi Olan		İş Değerlemesi Olmayan		p
		$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	
Başlangıç	Ücret Adaleti Algısı	3,04	0,67	2,36	0,74	0,000*
	Ücret Yönetiminin Faydası	3,10	0,86	2,29	0,88	0,000*
	Ücret Artışı	3,63	0,79	2,78	1,07	0,000*
	Ücret Politikası	3,19	0,72	2,45	0,83	0,000*
	İş-Ücret Uyumu	3,56	0,76	3,04	0,98	0,001*
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	3,27	0,56	2,56	0,63	0,000*
Orta Düzy	Ücret Adaleti Algısı	2,62	0,75	2,38	0,71	0,039*
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,59	0,98	2,36	0,88	0,128
	Ücret Artışı	3,30	0,98	2,98	1,05	0,046*
	Ücret Politikası	2,57	0,89	2,41	0,88	0,258
	İş-Ücret Uyumu	3,08	0,95	2,87	1,03	0,165
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,78	0,76	2,56	0,72	0,054
Yönetmel Düzy	Ücret Adaleti Algısı	2,58	0,65	2,75	0,70	0,300
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,42	0,74	2,53	0,92	0,599
	Ücret Artışı	3,15	0,84	3,19	0,82	0,849
	Ücret Politikası	2,52	0,92	2,70	0,86	0,431
	İş-Ücret Uyumu	3,09	0,91	3,17	1,00	0,746
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,70	0,60	2,82	0,72	0,464
Üst Düzy	Ücret Adaleti Algısı	2,54	0,78	3,63	1,10	0,051
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,59	1,13	3,42	1,41	0,250
	Ücret Artışı	3,04	1,14	4,07	1,09	0,125
	Ücret Politikası	2,27	0,90	2,96	1,48	0,292
	İş-Ücret Uyumu	2,76	0,73	3,28	1,52	0,406
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,61	0,73	3,42	1,29	0,157
*p<0,05						

Çalıştıkları işyerinde iş değerlemesi olan ve olmayan yönetsel düzey ve üst düzey pozisyonlarda çalışan katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algılarının istatistiksel açıdan farklı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.2.3.2. Kıdem

Kıdem değişkenine göre şirketinde iş değerlemesi olan ve olmayan katılımcıların ücret hakkaniyetine ilişkin karşılaştırmalara ait bulgular Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Şuan çalıştıkları şirkette 0-2 yıl arası süredir çalışan katılımcıların şirketinde iş değerlemesi olması durumuna göre genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları istatistiksel açıdan öncemli düzeyde farklı bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalıştıkları şirkette iş değerlemesi olan 0-2 yıl kıdeme sahip çalışanların genel ücret hakkaniyeti algıları toplam puanı ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret politikası ve iş-ücret alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları, çalıştıkları şirkette iş değerlemesi olmayan 0-2 yıl kıdeme sahip çalışanlardan daha olumlu olduğu görülmüştür. ($p<0,05$). Çalıştıkları şirkette iş değerlemesi olma durumuna göre çalışanların ücret artışı alt boyutu açısından ücret hakkaniyeti algıları arasında fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Şirketinde iş değerlemesi olan ve çalıştıkları şirkette 3-5 yıl arası kıdeme sahip olan katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı ve ücret politikası alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları, şirketinde iş değerlemesi olmayan 3-5 yıl arası kıdeme sahip katılımcılara göre daha yüksektir ($p<0,05$). Katılımcıların iş-ücret alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları arasında fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

TABLO 3.8: KIDEME GÖRE ÜCRET HAKKANIYETİ ALGISI

Kıdem	Ücret Hakkaniyeti	İş Değerlemesi Olan		İş Değerlemesi Olmayan		P
		$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	
0-2 Yıl	Ücret Adaleti Algısı	3,08	0,63	2,57	0,66	0,002*
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,98	0,77	2,60	0,94	0,066
	Ücret Artışı	3,61	0,67	3,29	0,92	0,101
	Ücret Politikası	3,24	0,78	2,50	0,80	0,000*
	İş-Ücret Uyumu	3,82	0,55	2,90	1,07	0,000*
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	3,31	0,50	2,72	0,61	0,000*
3-5 Yıl	Ücret Adaleti Algısı	2,85	0,73	2,26	0,70	0,000*
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,88	1,03	2,19	0,73	0,000*
	Ücret Artışı	3,45	0,95	2,92	1,05	0,005*
	Ücret Politikası	2,72	0,94	2,33	0,84	0,019*
	İş-Ücret Uyumu	3,27	0,86	3,07	0,85	0,204
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	3,00	0,72	2,51	0,57	0,000*
6-10 Yıl	Ücret Adaleti Algısı	2,49	0,70	2,48	0,80	0,995
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,55	0,92	2,36	0,95	0,306
	Ücret Artışı	3,34	0,91	2,78	1,14	0,010*
	Ücret Politikası	2,56	0,81	2,50	0,92	0,756
	İş-Ücret Uyumu	2,91	0,98	2,70	1,11	0,331
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,70	0,71	2,53	0,81	0,281
11 yıl ve üstü	Ücret Adaleti Algısı	2,51	0,72	2,57	0,84	0,695
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,38	0,84	2,50	1,00	0,531
	Ücret Artışı	3,04	0,99	3,03	0,95	0,983
	Ücret Politikası	2,50	0,86	2,63	0,90	0,511
	İş-Ücret Uyumu	2,91	0,88	3,42	0,87	0,007*
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,62	0,65	2,82	0,76	0,196
* $p < 0,05$						

Çalıştıkları şirkette iş değerlendirme olan ve olmayan 6-10 yıllık kıdeme sahip çalışanların genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti

algıları benzer bulunurken ($p>0,05$), ücret artışı alt boyutu açısından ücret hakkaniyet algıları istatistiksel açıdan önemli düzeyde farklı bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalıştıkları şirkette iş değerlemesi olan 6-10 yıllık kıdeme sahip çalışanların ücret artışı alt boyutu açısından ücret hakkaniyet algıları ($\bar{x}=3,34$), iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların ücret artışı alt boyutu ($\bar{x}=2,78$) algısına göre daha olumlu bulunmuştur ($p<0,05$).

Çalıştıkları şirkette 11 yıl ve üzeri süredir görev yapan katılımcıların şirketinde iş değerlemesi olma durumuna göre genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı ve ücret politikası alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları benzer bulunmuştur ($p>0,05$).

Çalıştıkları şirkette iş değerlemesi olan ve 11 yıl ve üzeri süredir görev yapan katılımcıların iş-ücret uyumu açısından ücret hakkaniyeti algıları, çalıştıkları şirkette iş değerlemesi olmayan ve 11 yıl ve üzeri süredir görev yapan katılımcılara göre daha olumsuz bulunmuştur.

3.2.3.3. Çalışılan İşletme Sayısı

Araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında yer alan çalışılan işletme sayısı ile ücret hakkaniyeti algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Şuan çalıştıkları şirkette iş değerlemesi olan ve olmayan katılımcıların bugüne kadar çalıştıkları işyeri sayısına göre ücret hakkaniyetine yönelik algıları arasındaki farklılıklara ilişkin elde edilen bulgular Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Şirketlerinde iş değerlemesi olan katılımcılardan bugüne kadar bir işyerinde çalışanların genel ücret hakkaniyeti algıları puanı $\bar{x}=2,93$, şirketlerinde iş değerlemesi olmayan katılımcıların genel ücret hakkaniyeti puanı ise $\bar{x}=2,52$ olarak bulunmuştur. Bugüne kadar bir işyerinde çalışan örneklemden, şirketlerinde iş değerlemesi olan katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası ve ücret artışı alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları, şirketlerinde iş değerlemesi olmayan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur ($p<0,05$).

Bugüne kadar toplam iki işyerinde çalışmış olan katılımcıların İşyerlerinde iş değerlemesi yapılma durumuna göre genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti

algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları arasında istatistiksel açıdan önemli fark olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

TABLO 3.9: ÇALIŞILAN İŞLETME SAYISINA GÖRE ÜCRET HAKKANİYETİ ALGISI

İşletme Sayısı		İş Değerlemesi Olan		İş Değerlemesi Olmayan		P
		$\bar{x}$	SS	$\bar{x}$	SS	
Bir	Ücret Adaleti Algısı	2,76	0,72	2,35	0,75	0,004*
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,86	0,90	2,19	0,97	0,000*
	Ücret Artışı	3,40	0,83	2,69	1,15	0,000*
	Ücret Politikası	2,67	0,93	2,38	0,87	0,100
	İş-Ücret Uyumu	3,16	0,97	3,07	1,03	0,643
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,93	0,72	2,52	0,75	0,004*
İki	Ücret Adaleti Algısı	2,66	0,79	2,53	0,86	0,377
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,54	0,97	2,51	0,88	0,855
	Ücret Artışı	3,32	1,00	3,05	1,07	0,138
	Ücret Politikası	2,58	0,74	2,47	0,90	0,449
	İş-Ücret Uyumu	3,04	0,93	2,90	1,07	0,430
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	2,77	0,73	2,66	0,78	0,391
Üç ve Üstü	Ücret Adaleti Algısı	2,78	0,70	2,45	0,63	0,006*
	Ücret Yönetiminin Faydası	2,73	0,94	2,38	0,88	0,029*
	Ücret Artışı	3,36	0,93	3,08	0,87	0,078
	Ücret Politikası	2,92	0,96	2,59	0,84	0,037*
	İş-Ücret Uyumu	3,40	0,80	3,04	0,93	0,018*
	Genel Ücret Hakkaniyeti Algısı	3,00	0,66	2,66	0,58	0,002*
* $p<0,05$						

Şirketlerinde iş değerlemesi olan ve bugüne kadar üç ve üzeri sayıda işyerinde çalışmış olan katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algılarının, işyerlerinde iş değerlemesi olmayan ve bugüne kadar üç ve

üzeri sayıda işyerinde çalışan katılımcılara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

İş değerlemesi olan şirket çalışanlarının ücret artışı alt boyut puanı $\bar{x}=2,36$ ve iş değerlemesi olmayan şirket çalışanlarının ücret artışı alt boyut puanı $\bar{x}=3,08$ olarak bulunmuştur. Üç ve üzeri sayıda işyerinde çalışmış olan katılımcıların ücret artışı alt boyutu açısından şirketlerinde iş değerlemesi olması durumuna göre ücret hakkaniyeti algıları arasında istatistiksel açıdan önemli fark saptanamamıştır ($p>0,05$).

3.2.4. Korelasyon Analizi

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü ölçmek için Pearson korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan ücret hakkaniyetinin boyutları “ücret adaleti algısı”, “ücret yönetiminin faydası”, “ücret artışı”, “ücret politikası”, “iş-ücret uyumu” ile demografik değişkenlerden yaş, pozisyon, çalışma süresi ve çalışılan işletme sayısı arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.2.4.1. İş Değerlemesi Olan Şirketlerde Değişkenler İle Ücret Hakkaniyeti Algısı Arasındaki Korelasyonlar

Şirketlerinde iş değerlemesi sistemi olan örneklemin değişkenleri ile ücret hakkaniyeti algısı arasındaki korelasyon ilişkisi Tablo 3.10’da incelenmiştir.

İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan katılımcıların yaş verileri ile ücret hakkaniyeti algısı arasında önemli ve negatif yönlü korelasyonlar olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Katılımcıların yaşları arttıkça genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları olumsuz yönde eğilim göstermektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar ile genel ücret hakkaniyeti algıları arasında önemli korelasyon ilişkileri saptanmıştır. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar ile ücret hakkaniyeti algıları arasında önemli ve negatif korelasyonlar olduğu bulunmuştur ($p<0,05$). Katılımcıların çalıştıkları pozisyon yükseldikçe genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret

politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları negatif yönde, yani olumsuz olarak değişmektedir.

Şirketlerinde iş değerlemesi olan katılımcıların kıdemleri ile ücret hakkaniyeti algıları arasındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde negatif yönlü korelasyonlar olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Katılımcıların kıdemleri arttıkça, genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları olumsuz yönde değişmektedir.

TABLO 3.10: İŞ DEĞERLEMESİ OLAN ŞİRKETLERİN KORELASYON ANALİZİ

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Ücret Adaleti Algısı	-											
2.Ücret Yönetiminin Faydası	,758*	-										
3.Ücret Artışı	,570*	,701*	-									
4.Ücret Politikası	,663*	,467*	,323*	-								
5.İş-Ücret Uyumu	,576*	,389*	,249*	,686*	-							
6.Ücret Hakkaniyeti Toplamı	,896*	,849*	,657*	,782*	,762*	-						
7. Cinsiyet	,06	,035	-,073	,044	,041	,04	-					
8.Yaş	-,272*	-,320*	-,298*	-,264*	-,288*	-,362*	,162*	-				
9.Pozisyon	-,236*	-,246*	-,208*	-,307*	-,234*	-,307*	,117	,635*	-			
10.Kıdem	-,296*	-,249*	-,215*	-,264*	-,350*	-,351*	,043	,641*	,632*	-		
11.Çalışılan işletme sayısı	,014	-,047	-,014	,126	,119	,047	,129	,143*	-,05	-,160*	-	
12. Medeni Durum	-,141	-,213*	-,216*	-,012	-,112	-,176	,147*	,396*	,283*	,424*	,173*	-
* $p<0,05$												

Veriler incelendiğinde, iş değerlemesi olan şirketlerdeki katılımcıların, çalışılan işletme sayısı ile genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları arasında istatistiksel olarak önemli korelasyonlar olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Cinsiyet ve medeni durum ile genel ücret hakkaniyeti algısı arasında anlamlı korelasyonlar olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

3.2.4.1. İş Değerlemesi Olmayan Şirketlerde Değişkenler İle Ücret Hakkaniyeti Algısı Arasındaki Korelasyonlar

Şirketlerinde iş değerlemesi sistemi olmayan örneklemin değişkenleri ile ücret hakkaniyeti algısı arasındaki korelasyon ilişkisi Tablo 3.11’de incelenmiştir.

İş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların yaşları ile ücret hakkaniyeti algıları arasında istatistiksel açıdan önemli korelasyonlar bulunmamaktadır ($p>0,05$).

TABLO 3.11: İŞ DEĞERLEMESİ OLMAYAN ŞİRKETLERİN KORELASYON ANALİZİ

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Ücret Adaleti Algısı	-											
2.Ücret Yönetiminin Faydası	,707*	-										
3.Ücret Artışı	,472*	,701*	-									
4.Ücret Politikası	,651*	,522*	,376*	-								
5.İş-Ücret Uyumu	,478*	,337*	,251*	,547*	-							
6.Ücret Hakkaniyeti Toplamı	,848*	,841*	,661*	,778*	,728*	-						
7. Cinsiyet	,157*	,073	,013	,107	,099	,121	-					
8.Yaş	,054	,132	,095	,042	,016	,087	,122	-				
9.Pozisyon	,241	,161*	,198*	,103	,023	,170*	,08	,440*	-			
10.Kıdem	,058	,01	-,079	,079	,101	,058	-,057	,595*	,495*	-		
11.Çalışılan işletme sayısı	,05	,077	,143*	,09	-,009	,073	,273	,1	,073	-,142*	-	
12. Medeni Durum	-,002	-,062	-,078	-,019	-,044	-,053	,063	,194*	,068	,199*	,201*	-
* $p<0,05$												

Çalışanların görev yaptıkları pozisyon ile iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların ücret hakkaniyeti algıları arasında ise pozitif yönlü korelasyonlar görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre katılımcıların görev yaptıkları pozisyon yükseldikçe, genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları pozitif yönde artmaktadır. Ücret politikası alt boyutu açısı ile ücret hakkaniyet algıları arasında da istatistiksel açıdan önemli bir korelasyon olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 3.11 incelendiği zaman iş değeriemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların, kıdemleri ile genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret artışı, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından ücret hakkaniyeti algıları arasında istatistiksel olarak önemli korelasyonlar olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Çalışılan işletme sayısı ile genel ücret hakkaniyeti algıları ve ücret adaleti algısı, ücret yönetiminin faydası, ücret politikası ve iş-ücret uyumu alt boyutları açısından iş değeriemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların ücret hakkaniyeti algıları arasında istatistiksel olarak önemli korelasyonlar olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ücret Artışı alt boyutu ve çalışılan işletme sayısı arasında ise pozitif yönlü korelasyon olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Cinsiyet ve medeni durum ile genel ücret hakkaniyeti algısı ve alt boyutları arasında anlamlı korelasyonlar olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

SONUÇ

Bu tezin amacı, işyerinde uygulanan iş değerlemesi sisteminin çalışanların ücret hakkaniyeti algısına etkisini analiz etmektir.

İş değerlemesi, stratejik insan kaynaklarını oluşturan performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, işe alım, eğitim ve organizasyonel yapılanmayı doğrudan etkileyen bir sistem olduğu için araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Araştırmada, iş değerlemesi sistemine bağlı olarak çalışanların ücret hakkaniyeti algısı değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda iş değerlemesi olan ve olmayan finansal kuruluşlarda çalışan katılımcılardan elde edilen veriler örneklem olarak kullanılmıştır. Örneklem seçilirken, karşılaştırılacak şirket çalışanlarının benzer eğitimler almış olması, benzer işe alım süreçlerinden geçmiş olmaları, benzer görev tanımları ve iş yükleri ile yakın düzeyde ücret almaları tercih sebebi olmuştur.

Örneklemin verileri ışığında, iş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde çalışan bireylerin demografik değişkenlere bağlı olarak ücret hakkaniyeti alt boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin farklılık durumu değerlendirilmiştir.

Araştırma sorularında aranan yanıtların oluşmasında ilişkisel tarama yöntemine başvurulmuştur. Karasar (2002) tarafından İlişkisel tarama, iki veya ikiden fazla değişken arasındaki birbirlerinden etkileşimli olarak değişim durumunun varlığını ve derecesini tespiti yönelik çalışmalarda tercih edilen araştırma modeli olarak ifade edilmektedir. Araştırmada, değişkenler arası ilişkiler korelasyon ve karşılaştırma yöntemleri ile değerlendirilmiş ve bunun yanı sıra korelasyon analizi ile değişkenlerdeki değişimin birlikte olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Karşılaştırmada ise, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlerden (demografik değişkenler) etkilenip etkilenmediği bir diğer ifadeyle bağımsız değişkenlerdeki farklılaşmanın bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediği analiz edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, kullanılacak test yönteminin belirlenmesinde (parametrik veya non-parametrik) dağılımın normalliği analizine başvurulmakla birlikte basıklık ve eğiklik değerleri de kontrol edilmek suretiyle parametrik testlerin kullanımının uygunluğu görülmüştür.

Yapılan analizler neticesinde ulaşılan sonuçlar, literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Literatürde, bu araştırmada kullanılan bazı değişkenlerin ele alındığı çalışma bulunamamıştır. Bu nedenle, bu çalışmaya özgü değişkenlere ilişkin sonuçlar “araştırmanın kendine özgü sonuçları” olarak ifade edilmiştir. Araştırma sonuçları, literatürde benzer sonuçlar içeren diğer araştırma sonuçları ile kıyaslanarak, elde edilen sonuçların literatürle benzerlik ve farklılıklarına değinilmiştir. Bunun dışında, araştırmanın özgün ve daha önce araştırılmamış hususlara eğilmesinden kaynaklı olarak da kendine özgü sonuçları söz konusudur. Bu sonuçlar için karşılaştırma mümkün olmayıp, araştırmanın kendine özgü sonuçları olarak değerlendirilmişlerdir.

Araştırmada elde edilen bulgulara bağlı olarak, iş değerlemesi olan şirketlerde genel ücret hakkaniyeti algısını etkileyen faktörlerin başında ücret artışı gelmektedir. İş değerlemesi olmayan şirketlerde ise, iş-ücret uyumu genel ücret hakkaniyeti algısını en yüksek düzeyde etkileyen faktördür. Öte yandan iş değerlemesi olan şirketlerde adil ücret algısını etkileyen diğer bir faktörün iş- ücret uyumu olduğundan söz etmek mümkün olmaktadır. İş değerlemesi olmayan şirketler için ise, adil ücret algısını etkileyen diğer faktörün ücret artışı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra ücret politikası uygulamasının adil ücret algısını etkileyen diğer faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ücret hakkaniyeti algıları iş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde cinsiyete göre kendi aralarında değerlendirilmiştir. İş değerlemesi olan şirketlerdeki kadın çalışanların genel ücret hakkaniyeti algısı, iş değerlemesi olmayan şirketlerdeki kadın çalışanların genel ücret hakkaniyeti algılarından istatistiki anlamda önemli düzeyde pozitif bulunmuştur. Aynı şekilde, İş değerlemesi olan şirketlerdeki erkek çalışanların genel ücret hakkaniyeti algısı, iş değerlemesi olmayan şirketlerdeki erkek çalışanlara göre istatistiki anlamda önemli düzeyde pozitif bulunmuştur. Literatürde, benzer mahiyetteki araştırmalarda cinsiyetin, ücret yönetimi sistemi ve ücretlendirmeye ilişkin algıyı etkilediği yönünde bulguların varlığı görölmektedir (Benligiray, 2007: 9-10; Mamman, 1997:33-35; Göksu ve Öz, 2009:427). Bunun yanı sıra yaş, cinsiyet ve medeni durumun ücret hakkaniyeti algısını etkilemediğini ifade eden bulgular sunan çalışmalara da rastlanmıştır (Oesch ve Murnighan, 2003: 60). Literatür araştırmaları çoğunlukla kadın ve erkek cinsiyetlerini karşılaştırma yönünde

bulgular ortaya koymuştur. Bu araştırma ise, kendine özgü olarak cinsiyetleri kendi içinde değerlendirmiş ve karşılaştırmayı iş değerlemesi olan ve olmayan şirketler bazında gerçekleştirmiştir.

İş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde yaş aralıklarına göre ücret hakkaniyeti algıları arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan 20-30 yaş arası katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları, İş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan 20-30 yaş arası katılımcılara göre daha yüksek düzeyde pozitif bulunmuştur. İş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde 31-40 ve 41-50 yaş aralığında bulunan çalışanların genel ücret hakkaniyeti algısı karşılaştırıldığında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yaş değişkeni ile ücret hakkaniyeti algısı ilişkisi incelendiğinde ise, iş değerlemesi olan şirkette yaşın adil ücret algısını etkilediği görölmektedir. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan katılımcıların yaşları arttıkça ücret hakkaniyeti algıları olumsuz yönde eğilim göstermektedir. İş değerlemesi olmayan şirketlerde ise, yaşın adil ücret algısıyla anlamlı bir fark ilişkisi sergilemediği görölmüştür. Elde edilen bu sonuçlar literatür ile birlikte değerlendirildiğinde; Göksu ve Öz (2009: 431) iş değerlemesi olan şirkette yaş değişkeninin ücret algısını etkileyip etkilemediğini değerlendirmişler ve bu iki değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığını bildirmişlerdir. Güven, vd. (2005: 149) yaş ile ücret tatmini ilişkisini incelemiş, araştırmalarında, 25 yaşından küçük çalışanların ücret tatmin düzeyleri, orta ve üst yaşlara göre daha yüksek düzeyde pozitif ölçölmüştür. Dolayısıyla mevcut araştırma sonucu doğrultusunda, araştırma bulgularının literatür ile benzeştiğini söylemek mümkündür.

Katılımcıların medeni durumları ile ücret hakkaniyeti algılarını değerlendirdiğimizde, iş değerlemesi olan şirketlerde çalışan bekar ve evli çalışanların genel ücret hakkaniyeti algıları, iş değerlemesi olmayan şirket çalışanlarından daha yüksek düzeyde pozitif bulunmuştur. Göksu ve Öz, (2009) ve Oesch ve Murnighan (2003), araştırmalarında medeni durumun ücretlendirmeye ilişin algıyı etkilemediğini bildirmişlerdir. Mamman (1997) ise, medeni durumun ücret algısına etki eden bir faktör olduğunu bildirmektedirler. Belirtilen sonuçlar doğrultusunda, bu araştırma cinsiyette olduğu gibi, kendine özgü olarak evli ve bekarları değil, iş değerlemesi olan

ve olmayan şirketlerde bekarları kendi aralarında, evlileri kendi aralarında karşılaştırmıştır. Bu sonuç ta çalışmaya özgü bir bulgudur.

Pozisyon değişkenine bağlı olarak; iş değerlemesi olan şirketlerdeki başlangıç ve orta düzey çalışanların genel ücret hakkaniyet algısı, iş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan başlangıç ve orta düzey çalışanlara göre istatistiki anlamda daha yüksek düzeyde pozitif bulunmuştur. İş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde yönetsel ve üst düzey pozisyonunda çalışanların ise ücret hakkaniyeti algıları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Pozisyon değişkeni ile ücret hakkaniyeti algısı ilişkisi incelendiğinde ise, iş değerlemesi olan şirkette pozisyonun adil ücret algısını etkilediği görülmektedir. İş değerlemesi olan şirketlerde çalışan katılımcıların pozisyonları yükseldikçe ücret hakkaniyeti algıları olumsuz yönde eğilim göstermektedir. İş değerlemesi olmayan şirketlerde pozisyonun adil ücret algısını etkilediği görülmektedir. İş değerlemesi olmayan şirketlerde çalışan katılımcıların pozisyonları yükseldikçe ücret hakkaniyeti algıları pozitif yönde eğilim göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu da kıdeme bağlı olarak genel ücret hakkaniyet algısının iş değerlemesi olan şirket çalışanları için bir fark unsuru olduğu görülürken iş değerlemesi olmayan şirket çalışanları açısından kurumda geçen sürenin bir fark unsuru olmadığı yönündedir. İş değerlemesi olan çalışanların ücret hakkaniyeti algısı iş değerlemesi olmayan şirketlerde bulunan çalışanlara göre istatistiki anlamda daha olumlu düzeyde bulunmuştur. Bununla birlikte, iş değerlemesi olan şirketlerde 11+ yıl kıdemli çalışanların ücret hakkaniyeti algısı iş değerlemesi olmayan şirketteki çalışanlara göre daha olumsuz ölçülmüştür İş değerlemesi olan şirket çalışanlarının kıdemi arttıkça ücret hakkaniyeti algıları düşmektedir. İş değerlemesi olmayan şirketlerde ise, kıdem süresi ile ücret hakkaniyeti algısı arasında korelasyon bulunamamıştır.

Katılımcıların bugüne kadar çalıştıkları işyeri sayısı ile ücret hakkaniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz neticesinde, çalışılan işyeri sayısı ile ücret hakkaniyeti algısı arasında önemli korelasyonların olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, şirketlerde iş değerlemesi olan ve bugüne kadar bir işyerinde çalışan katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları, şirketlerinde iş değerlemesi olmayan bir işyerinde

alışan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. şirketlerinde iş değerlemesi olan ve bugüne kadar üç ve üzeri sayıda işyerinde çalışan katılımcıların genel ücret hakkaniyeti algıları, şirketlerinde iş değerlemesi olmayan üç ve üzeri sayıda işyerinde çalışan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur

cret, konu olduğu iş ya da hizmete karşın bir takım kararlar neticesinde oluşan bir denek olmakla birlikte, creti oluşturan kararların dayandığı normlar da yine ücrete ilişkin algıyı etkilemektedir. cretlendirmeyi konu alan faaliyetler, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden olan “cret yönetimi” alanının konusudur. Bu noktada ücret yönetiminin temel dayanağının, ücret adaletine yönelik olarak “eşit işe eşit ücret verilmesi, ücretlerin işlerin değerine göre farklılaştırılması (i eşitlik)” olduğu söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra ücretlerin dengeli bir biçimde oluşturulması (alışanların yaşam kalitesinde eksiltmeye yol amamakla birlikte, işletme açısından da mali külfet boyutuna ulaşmaması), piyasa ortalamasına uygunluk ve terfiyle de orantılı olmasının yanı sıra zamanında ödenmesi gibi birçok husus ücret adalet algısının etkileyicilerindendir. Bu doğrultuda, araştırmanın bulgularının gerek literatürde yapılan ilgili açıklamalar ve gerekse bu araştırmaya paralel başkaca bir araştırmaya rastlanmamış olması itibariyle sonuçlar yukarıdaki izah perspektifinden tartışılmıştır.

Bu alışma bütünüyle ele alındığında, gerek ampirik örnekler gerek bu çalışmanın bulguları incelendiğinde, literatürde belirtilen ücret hakkaniyeti ilkelerini dikkate alarak uygulanan iş değerlemesi sisteminin başarılı sonuçlandığını söyleyebiliriz.

iş değerlemesi sistemi her ne kadar işverenler tarafından bir maliyet unsuru olarak görülse de, sistem sonrasında çalışanların işe dair girdileri netleşeceği, bulundukları işletmeye güvenleri, iş ve ücret tatmin düzeyleri ile adalet algıları artacağı için işletmenin verimliliği de artacaktır. Bu sebeple, işverenler iş değerlemesi sistemini uygulama taraftarı olmalıdır.

Çalışmanın sonucunda, araştırma sorularında yer aldığı gibi iş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde çalışanların ücret hakkaniyet algıları farklılaşmaktadır. iş değerlemesi olan şirket çalışanlarının ücret hakkaniyeti algı düzeyleri, iş değerlemesi olmayan şirket çalışanlarından istatistiki anlamda daha yüksek pozitif çıkmıştır. Yine,

demografik özellikler açısından hakkaniyet algısı, iş değerlemesi olan ve olmayan şirket çalışanları açısından anlamlı derecede farklılaşmaktadır.

Bu araştırma ile anlaşılmıştır ki; iş analizi ve iş tanımları ile oluşturulan iş değerlemesi sisteminin sağladığı, nitel ve nicel veriler tüm insan kaynakları fonksiyonları için kullanılabilir. İş değerlemesi sayesinde objektif ve bilimsel uygulamalar ile şirket organizasyonu kurumsallaştırılabilir. Ayrıca, işçi, sendika ve işveren tarafının arzuladığı örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet gibi konularda gelişme sağlanabilecektir.

Netice itibariyle iş değerlemesi olan ve olmayan şirketlerde ücret hakkaniyeti algısını etkileyen çeşitli faktörlerin varlığına işaret etmektedir. Literatürde, iş değerlemesi olan ve olmayan şirket çalışanlarının algılarını ölçmeye yönelik çalışmaların çok az sayıda olması itibariyle bu çalışma literatüre katkı sağlamıştır. Bu doğrultuda, iş değerlemesi sisteminin etki edebileceği iş tatmini, ücret tatmini, işten ayrılma niyeti, verimlilik gibi kavramlarla ilişkisinin sorgulanmasının ve ücret adaleti algısına yönelik araştırma sayısının artırılmasının uygun olacağı kanaatindeyiz.

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet C.; Önce,
Saime; Erdemir, Erkan:

Ücret ve Ödül Yönetimi, Eskişehir,
Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2012.

Acar, Ahmet Cevat:

**İşletmelerde Ücret Yapısının
Oluşturulması ve Bir Uygulama**, 1.
Basım, Literatür Yayınları, 2007.

Acar, Zafer A.:

“Örgütsel Yurttaşlık Davranışı:
Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve
Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi
Dergisi**, C: 7 (1): 2006, ss. 1-14.

Akgeyik, Tekin:

**Asgari Ücrette Esnek Modelleme:
Bölgesel Asgari Ücret Yaklaşımı**,
İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın
No:46, İstanbul, 2007.

Aktürk, Yıldırım:

**İş Değerlendirme ve Metal Sanayi İş
Gruplandırması Sistemi**, İstanbul,
Erkmen Matbaası, 1983.

Akuto, Dorcas K.:

“Perceived Effect Of Job Evaluation On
Employee Job Satisfaction At Postal
Corporation Of Kenya In Nairobi
Country”, **A Research Project
Submitted In Partial Fulfillment Of
The Requirement For The Award Of
The Degree Of Master Of Business
Administration, School Of Business,
University Of Nairobi**, 2016.

Akyıldız, Hüseyin:

İş Değerlendirmesi, Alter Yayıncılık, Ankara, 2011.

Akyıldız, Hüseyin:

Ücret Yapısının Oluşumu, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Isparta, 2001.

Akyıldız, Hüseyin;
Güngör, İbrahim:

“İş Değerlendirmesinde Puan Yönteminin Sorunları ve Bir Model Önerisi” **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C: 9 (2), 2004, ss. 31-52.

Akyıldız, Hüseyin;
Güngör, İbrahim:

“Metal Sektöründe İş Değerlendirmesi Uygulama Sonuçlarının Analizi: Mercedes-Benz Türk AŞ Örneği” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 8 (3), 2006, ss. 1-19.

Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay;
Budak, Gönül:

İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları, 2004.

Alper, Aydın :

İş Değerlendirme Tekniği ve Uygulamaları, Ankara, MPM Yayınları, 1983.

Altinkurt, Yahya;
Yılmaz, Kürşad:

“Ortaöğretim Okullarında Değerlerle Yönetim, Örgütsel Adalet Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki”, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C: 2, Sayı: 4, 2012, ss. 362-484.

- And, Soner Polat; Celep, Cevat: “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, C: 14, Sayı: 2, 2008, ss. 307-331.
- Armstrong, M. ; Baron, A.: **Job Evaluation**, Kogan Page, 2003.
- Artan, Sinan: **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama**, Eskişehir, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1981.
- Aslantaş, Cüneyt; Pekdemir, Işıl: "Dönüşümcü Liderlik. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 7, Sayı: 1, 2007, ss. 261-286.
- Aşkun, İnal Cem: **İş Değerlemesi ve Türkiye’deki Uygulama**, Ankara, Gürsoy Basımevi, 1969.
- Ataay, İsmail Durak: **İş ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Bacci, Guy: **Ücret Yönetimi**, (Çev. İ. Çakalgöz), Ankara, Seçkin Yayıncılık, 1997.
- Bağdaş, Sinan: “İnsan Kaynakları Yönetimi İş Değerleme Sürcü Bir Uygulama

- Araştırması” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ağrı, 2017.
- Bal, Yasemin: “Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C: 14 (20), 2010, ss. 267-278.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.
- Bellak, Alvin O.: **Specific Job Evaluation Systems: The Hay Guide Chart-Profile Method. The Handbook Of Wage And Salary Administration**, New York: Mcgraw-Hill, 1984.
- Benligiray, Serap: **Ücret Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 1. Bası, 2007.
- Biçerli, Kemal: **Çalışma Ekonomisi**, Eskişehir, Beta Basım Yayım, 2004.
- Bies, Robert J.; Joseph, Moag: “Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness”, **Research On Negotiation In Organizations**, Vol: 1, No: 1, 1986, pp. 43-55.

Bingöl, Şener:

Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, Ankara, Çağın Basın Yayın, 1993.

Brien N. Smith; Philip G. Benson;
Jeffrey s. Hornsby:

“The Effects Of Job Description Content On Job Evaluation Judgments”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol: 75, No: 3, 1990, pp. 301.

Buckley Ronald M.; vd.:

“Ethical issues in human resources systems”, **Human Resources Management Review**, Vol: 11 No: 1-2, 2001.

C. M. Siddique:

“Job Analysis: A Strategic Human Resource Management Practice”, **The International Journal Of Human Resource Management**, Vol: 15, No: 1, 2004, pp. 219-244.

Candan, Cevdet:

“Faktör Puan Yöntemi İş Değerlemesinin Mavi Yakalılarca Algılanması, Tutum ve Davranışları Üzerine Etkileri: Bozüyük Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş’de Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Kütahya, 2008.

Clifford,James P.:

“Job Analysis: Why Do It, And How Should It Be Done?”, **Public Personnel**

Management, Vol: 23, No: 2, 1994, pp. 321-340.

Collins J.M.; Muchinsky P.M.: "An Assessment Of The Construct Validity Of Three Job Evaluation Methods: A Field Experiment", **Academy Of Management Journal**, Vol: 36 (4), 1993, pp. 895-904.

Coraminas A.; Lusa A.;
Coves A.M.; Martinez C.: "A Job Evaluation System to Implement Comparable Worth", **Intangible Capital**, Vol: 1 (4), 2008, pp. 8-30.

Cropanzono, R.; Ambrose, M.L.: "Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda", **Advanced In Organizational Justice** (Ed. Greenberg J; Cropanzono, R), **Stanford University Press**, 2001, pp. 119-151.

Çakır, Özlem: **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara, Kamu- İş Yayınları, 2006.

Çelik, Mazlum: "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, 2007.

Çetin, Münevver Ö.:

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,
Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Dagdeviren, Metin;

Diyar, Akay; Kurt, Mustafa:

"İş Değerlendirme Sürecinde Analitik
Hiyerarşi Prosesi Ve Uygulaması", **Gazi
Üniversitesi Mühendislik Mimarlık
Fakültesi Dergisi**, C: 19, Sayı: 2, 2004,
ss. 131-8.

Deborah M. Figart:

"Wage-Setting Under Fordism: The
Rise Of Job Evaluation And The
Ideology Of Equal Pay", **Review Of
Political Economy**, Vol: 13, 2001, pp.
405- 425.

Dennis D; Anne M. Carlisi;

Gerald V. Barrett;

Ralph A. Alexander:

"Generalizability Analysis Of A Point-
Method Job Evaluation
Instrument", **Journal Of Applied
Psychology**, Vol: 68, No: 3, 1983, pp.
476.

Dickinson, Julie:

"Employees Preferences for the Bases
of Pay Differentials" **Employee
Relations**, Vol: 28 (2), pp. 164-183.

Dittrich, John E.;

Carrell, Michael R.:

"Organizational Equity Perceptions,
Employee Job Satisfaction, And
Departmental Absence And Turnover
Rates", **Organizational Behavior And
Human Performance**, Vol: 24, No: 1,
1979, pp. 29-40.

Dorin, Leonard Nistor:

"The Analysis Of The
Representativeness Of Results Obtained

After Applying The Method Of Job Evaluation Through Tasks”, **Theoretical And Applied Economics**, Vol: 3, No: 3, 2012, pp. 121.

Dufetel, Laurent:

“Job Evaluation: Still At The Frontier”, **Compensation & Benefits Review**, Vol: 23, No: 4, 1991, pp. 53-67.

Hay, Edward N.;

Purves, Dale:

“A New Method Of Job Evaluation:

The Guide Chart-Profile

Method”, **Personnel**, 1954, pp. 72-80.

Eğilmezkol, Güneş:

“Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 2011.

Ergün Eraslan ve Alper Arıkan:

“Ücretlendirmede Puanlama Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama” **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi**, C: 19, Sayı: 2, 2004, ss. 139-150.

Erken, Betül:

“Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve

- Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, 2010.
- Fiona Patterson,
Eamonn Ferguson;
Sarah Thomas: “Using Job Analysis To Identify Core And Specific Competencies: Implications For Selection And Recruitment”, **Medical Education**, Vol: 42, No: 12, 2008, pp. 1195-1204.
- Gardner D.G, Dyne L.V.;
Pierce J.L.: “The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol: 77, 2004, pp. 307-322.
- Gemalmaz, Oğuz: **Analitik İş Değerlendirme Puan Yöntemi**, Ankara, Mert Matbaası, 2003.
- Göksu, Nusret ve Öz, Bülent: “Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İş Gören Algılamaları: Bir Alan Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008.
- Greenberg J. ve Ornstein S.: “High status job title as compensation for underpayment: A test of equity theory”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 68, No: 2, 1983, pp. 285-297.

Greenberg, Jerald:

“Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts” **Journal of Applied Psychology**, Vol: 75, No: 5, 1990, pp. 561-568.

Güldamla, Aynur,

“Puan Yöntemine Göre İş Değerleme Uygulaması ve Uygulayan İşletmede Verim Analizi Bulgusu”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 1986.

Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze.

İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Literatür Yayınları, 2014.

Heneman, Robert L.:

“Job And Work Evaluation: A Literature Review”, **Public Personnel Management**, Vol: 32, No: 1, 2003, pp. 47-71.

Hirschfeld R.R., Schmitt L.P.;
Bedeian A.G.

“Job-content perceptions, performance-reward expentancies, and absenteeism among low-wage public sector clerical employees”, **Journal of Business and Psychology**, Vol: 16, No: 4, 2002, pp. 553-564.

Hunt Stefen T.:

“On the Virtues of Staying ‘Inside of the Box’: Does Organizational Citizenship Behavior Detract from Performance in Taylorist Jobs?” **International Journal**

of Selection and Assessment, Vol: 10
(1-2), 2002, pp. 152-159.

Işığışık, Özlem:

Ücret Teorisi: Politikası, Yönetimi, Sistemleri, Bursa, Marmara Kitabevi, 2007.

Ivancevich, John M.:

Human Resource Management, Mcmc graw-Hill Irwin, 2010.

İskefiyeli, Öznur:

“İş Değerlendirme ve Ücret Sistemleri İlişkisi Üzerine Yeni Bir Model” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü**, Kocaeli, 2008.

İş Değerlemesi Süreci Aşamaları:

İş Değerleme Süreci Aşamaları, [http://Notoku.Com/İs-Degerlemesi-Surecinin-](http://Notoku.Com/İs-Degerlemesi-Surecinin-durakAsamaları/#İxzz3oneuvusf)
[durakAsamaları/#İxzz3oneuvusf](http://Notoku.Com/İs-Degerlemesi-Surecinin-durakAsamaları/#İxzz3oneuvusf), Not Oku ,(Çevrimiçi), 12.10.2015.

Kahya, Emin:

“Metal İş Kolunda Bir İşletme İçin İş Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesi” **Endüstri Mühendisliği Dergisi**, C: 17, Sayı: 4, 2006, ss. 2-21.

Kahya, Emin:

“İş Değerlemesi, Kişisel Özellikler ve İş Performansından Oluşan Bir Maaş Modeli”, **Mühendislik Bilimleri Dergisi**, C: 24 (4), 2018, ss. 720-729

Karahasanoğlu, Pelin:

“Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi”
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi),
T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2007.

Karasar, Niyazi:

Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, Nobel Yayınevi, 2002

Kaymaz, Kurtuluş:

Ücret Yönetimi: Beceri Bazlı Ücretleme Sistemi, Bursa, Dora Yayın, 2010.

Kaynak, Muhteşem:

"İşsizlik ve Emek Kalitesi", İstanbul, **TİSK Akademi Yayınları**, 2007.

Kaynak, T.; Adal, Z.; Ataay, İ.:

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1998.

Kemery E.R.; Bedeian A.G.;

Zacur S.:

“Expentancy-based job cognitions and job affect as predictors of organizational citizenship behaviors”, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol: 26, 1996, pp. 635-651.

Kılıç, Mustafa:

“İşletmelerde Çağdaş Ücret Yönetiminde İş Değerlemesinin Yeri: Puanlama Yöntemi ve Bir Değerlendirme” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Ankara**

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1990.

Kılıçlar, Arzu,

“Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C: 3, 2011, ss. 23-36.

Knowles, William H.:

Personel Manegement- A Human Relation Approach, New York, 1995.

Koçel, Tamer:

İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2010.

Koray, Meryem:

Sosyal Politika, Ankara, İmge Kitabevi, 2005.

Korkmaz, Adem:

Çağdaş Gelişmeler Açısından Asgari Ücret, Ankara, TTK Basımevi, 2003.

Kowalski, Theodore J.:

"Job Evaluation", **School Administrator**, 2013.

Kozak Akoğlan, Meryem:

Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Ankara, Detay Yayıncılık, 1999.

Köksal, Onur:

“Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **Erciyes**

**Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
Kayseri, 2012.**

Kurgun, Osman Avşar;

Alimanoğlu Y.Derya:

“İş Değerlemede Puanlama Yöntemi ve
Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde
Uygulama”, **Çimento İşveren Dergisi**,
2007, ss.4-15.

Lawler, Edward E.:

Motivation in Work Organizations,
JosseyBass, San Francisco, 1994.

Lee, Jaesub:

“Leader-Member Exchange, Perceived
Organizational Justice, And
Communication”, **Management
Communication Quarterly**, Vol: 14,
No: 4, 2001, pp. 574-589.

Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue:

Human Resource Management, 9th
Edition, New York, Mcgraw-Hill, 2008.

Lordoğlu, Kuvvet;

Özkaplan, Nurcan:

Çalışma İktisadı, İstanbul, Der
Yayınları, 2005.

Mamman, Aminu:

“Employees' Attitudes Toward Criteria
For Pay Systems”, **The Journal Of
Social Psychology**, Vol: 137 No: 1,
1997, pp. 33-41.

McAffee, R.B;

Anderson, C. J.:

“Compensation Dilemmas: An Exercise in Ethical” **Decision-Making Developments in Business Simulation & Experiential Exercise**, Vol: 22, 1995, pp. 156-159

Madigan, Robert M.;
Hoover, David J.:

“Effects Of Alternative Job Evaluation Methods On Decisions Involving Pay Equity”, **Academy Of Management Journal**, Vol: 29, No: 1, 1986, pp. 45-100.

Mahmood, Mo Adam;
Gowan, Mary A. ;
Wang, Shwu-Ping:

“Developing A Prototype Job Evaluation Expert System: A Compensation Management Application”, **Information & Management**, Vol: 29, No: 1, 1995, pp. 9-28.

Milkovich, G.T.; Boudreau, J.W.:

Human Resource Management, Sixth Editio, Richard D. Irwin Inc. 1991, pp. 470.

Moorman, Robert H.:

“Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 76, No: 6, 1991, pp. 845-855.

Nina Gupta;
G. Douglas Jenkins,

“Job Evaluation: An Overview”,
Human Resource Management Review, Vol: 1, No: 2, 1991, pp. 91-95.

Noe, Raymond A.:

İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, (Çev. C. Çetin), İstanbul, Beta Yayınları, 1999.

Oesch John M.;
Murnighan J. Keith:

“Egocentric Perceptions Of Relationship, Competence And Trustworthiness In Salary Allocation Choices”, **Social Justice Research**, Vol: 16, No: 1, 2003, pp. 53-78.

Oktay A.G.:

“Ana Çizgileriyle İş Değerlendirme Çalışmaları”, **Verimlilik Dergisi**, C: 92, Sayı: 2, 1992, ss. 65-85.

Okuma F.F.A. :

“Comparative Study Of Job Evaluation Practices In Private And Public Companies A Survey Of Some Selected Firms In Port Harcourt”, **University of Nigeria**, 2003

Omay, Umut:

Emeğin Kültür Ve Manipülasyon Teorisi, İstanbul, 1. Basım, Beta Basım, 2009.

Orhan, Gülnur:

“Ücret Ayrımcılığının Önlenmesinde İş Değerlemenin Rolü” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri**

İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul,
2009.

Örücü, Edip;
Bulut, Zeki Atıl;
Karabulut, Ali Naci:

“Konaklama İşletmelerinde Uygulanan
Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi: Muğla
İli Örneği” **Gazi Üniversitesi İİBF
Dergisi**, C: 7, Sayı: 1, 2005, ss. 51-72.

Özdemir, Gülnur:

"Ücret Yönetiminde İş Değerlemenin
Yeri Ve Önemi: Bir İşletmede
Uygulama Örneği" (Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi), **İstanbul
Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü**, İstanbul, 2012.

Özdevecioğlu, Mahmut:

“Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel
Bağlılık Arasındaki İlişkilerin
Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”
**Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF
Dergisi**, C: 18 (2), 2003, ss. 113-130.

Özgen, Hüseyin;
Öztürk, Azim;
Yalçın, Azmi;
Palmer, Margaret J.:

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul,
Nobel Yayıncılık, 2002.

Performans Değerlendirmeleri, (Çev.
D. Şahiner), İstanbul, Rota Yayıncılık,
1993.

Polat, G.:

**Performansa Dayalı Ücret Sisteminin
İşgören Motivasyonuna Etkisi**,
Ankara, Gazi Kitabevi, 2012.

Quaid, Maeve:

Job Evaluation: The Myth Of Equitable Assessment, Univ Of Toronto Press, 1993.

Rochet, Marie-Joëlle;
Trenkel, Verena M.:

“Which Community Indicators Can Measure The Impact Of Fishing? A Review And Proposals”, **Canadian Journal Of Fisheries And Aquatic Sciences**, Vol: 60, No: 1, 2003, pp. 86-99.

Russell Cropanzano;
Zinta, S; Byrne, D.:

“Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, And Other Denizens Of Organizational Justice”, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol: 58, No: 2, 2001, pp. 164-209.

Sabuncuoğlu, Zeyyat:

“İş Değerleme” (Ed. H. Seçim), **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 1994.

Sabuncuoğlu, Zeyyat:

Örgütsel Psikoloji, Bursa, Alfa Yayınevi, 2005.

Satir, Virginia:

İnsan Yaratmak, (Çev. S. Yeniçeri), İstanbul, Beyaz Yayınları, 2001.

Scott L. Fraser;
Steven F. Cronshaw;
Ralph A. Alexander:

“Generalizability Analysis Of A Point Method Job Evaluation Instrument: A Field Study”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol: 69, No: 4, 1984, pp. 643.

Sevimli, Ahmet:

“İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi” **İş-Güç Endüstrisi İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C:3, Sayı: 2, 2001, (çevrimiçi), <http://www.isguc.org/?p=makale&id=79&cilt=3&sayi=2&yil=2001>
15.04.2015.

Snelgar, Robin J.:

“The Comparability Of Job Evaluation Methods In Supplying Approximately Similar Classifications In Rating One Job Series”, **Personnel Psychology**, Vol: 36, No: 2, 1983, pp. 371-380.

Söyük, Selma:

"Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2007.

Spector, Paul E.:

Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, And Consequences, Sage Publication, 1997.

Şahin, Bayram; Taşkaya, Serap:

“Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, **Hacettepe Sağlık**

İdaresi Dergisi, C: 13, Sayı: 2, 2010, ss. 85-114.

Şardan, Hamdi Serdar:

“Çimento Sanayiinde Ücret Yönetimi: Mukayeseli Bir Analiz” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, **T.C. Gazi Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**, 2012.

Şenol, Gökhan:

“İş Değerlemesinde Performans Değerlemesine Geçiş”, **İş Güç Endüstri İlişkileri Dergisi**, C: 5, Sayı: 1, 2003, ss. 1-20.

Şişman, Mehmet:

Örgütler ve Kùltürler, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2007

Talas, Cahit:

Toplumsal Politika, Ankara, İmge Kitabevi, 1997a.

Talas, Cahit:

Toplumsal Ekonomi, Ankara, İmge Kitabevi, 1997b.

Taylor, Vicki Fairbanks.

“Gaining Experience Using The Classification Method: A Job Evaluation Exercise”, **Journal Of Human Resources Education**, Vol: 8, No: 2/ 3, 2014, pp. 32-45.

Tekleab, Amanuel G.:

“Is It Pay Level or Pay Raises That Matter to Fairness and Turnover?” **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 26, No: 8, 2005, pp. 899.

Temiz, Hasan Ejder:

Küreselleşmenin Sosyal Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri, Ankara, Birleşik Metal İşçileri Sendikası Yayınları, 2004.

Topalhan, Türker:

Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları, Ankara, Gazi Kitabevi, 2014.

Uçar, Mehmet Suha:

“Basım Kuruluşlarında İş Değerlendirmeye Dayalı Ücret Yapısının Oluşması ve Puan Yönetimine Göre Yapılan Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), **T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Personel Yönetimi Anabilim Dalı**, İstanbul, 1997.

Welbourne, Theresa M.:

“Untailing Procedural and Distributive Justice Their Relative Effects on Gainsharing Satisfaction”, **Group & Organizational Management**, Vol: 23 (4), 1998, pp. 325-346.

Welbourne, Theresa M.; Trevor, Charlie O.:

“The Roles Of Departmental And Position Power In Job Evaluation”, **Academy Of Management Journal**, Vol: 43, No: 4, 2000, pp. 761-771.

Yalçın, Selçuk:

Personel Yönetimi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 2002.

Yıldırım, Abdulrahim;
Demirel, ErkanT.:

“Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 25 (2), 2015, ss. 133-154.

Yıldız, Gaye Burcu:

İşverenin Eşit İşlem Yapma Borcu, Ankara, Yetkin Yayınları, 2008

Yıldız, Gültekin;
Balaban, Özlem:

İş Değerleme Ve Ücret Yönetimi, Sakarya, Birinci Baskı, Sakarya Kitabevi, 2006.

Yürür, Senay:

“Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C: 13 (2), 2008, ss. 295-312.

Zaim, Sabahaddin:

Türkiye’de Ücret ve Gelirler Siyaseti, İstanbul, TİSK Yayınları, 1974.

Zaim, Sabahaddin:

Çalışma Ekonomisi, İstanbul, İşaret Yayınları, 2005.

EKLER

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma “**İş değerlemesinin Çalışanların Ücret Hakkaniyeti Algısına Etkisi ve Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tezine veri sağlamak için hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Sorulara ilişkin seçenekleri açık yüreklilikle ve mümkün olduğunca gerçekçi bir yaklaşımla cevaplamanız beklenmektedir. Araştırmanın gerçekleşmesi için ayıracağınız zaman ve vereceğiniz destekten dolayı en içten teşekkürlerimi sunarım.

(**İş Değerlemesi:** İşlerin önem ve güçlüklerine göre birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda değerlendirilmesi ve buna göre ücretlendirme ve işe dayalı adil bir ücret sisteminin kurulmasına temel dayanak oluşturacak objektif ve bilimsel standartlar elde etmek için kullanılan bir tekniktir.)

Seda Marmara

**İstanbul Üniversitesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri
İlişkileri Anabilim Dalı
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları
Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

marmaraseda@gmail.com

DEMOGRAFİK VE İŞE DAİR SORULAR

1) **Cinsiyetinizi İşaretleyiniz.**

a) Kadın

☐

b) Erkek

☐

2) **Yaşınızı İşaretleyiniz.**

a) 20-30

☐

b) 31-40

☐

c) 40-50

☐

d) 50 üstü

☐

3) **Medeni Durumunuzu İşaretleyiniz.**

a)Bekar

☐

b) Evli

☐

4) **İş Yerinizdeki Unvanınızı İşaretleyiniz.**

a)Başlangıç pozisyonu
(Eleman, Asistan, Memur,
Yetkili Yardımcısı, Uzman
Yardımcısı vb.)

b)Orta Düzey
Pozisyon (Uzman,
Şef, Yetkili, Yönetici)

c)
Yönetmel
Pozisyon

d) Üst Düzey
Pozisyon
(Müdür, Direktör,
Genel Müdür)

5) **Kaç Yıldır Şimdiki İşyerinizde Çalışmaktasınız?**

a) 0-2

☐

b) 3-5

☐

c) 6-10

☐

d) 11 ve üstü

☐

6) **Şuanda çalıştığınız işiniz kaçınıcı işiniz?**

a) 1

☐

b) 2

☐

c) 3 ve üstü

☐

7) **Çalıştığınız kurumda pozisyonunuz için iş değerlemesi analizi yapılıyor mu?**

a) Evet

☐

b) Hayır

☐

Lütfen aşağıda yer alan her bir ifade için 1= “Hiç Tatmin Edici Değil” ve 5= “Oldukça Tatmin Edici” olacak şekilde 1-5 arasında bir değer seçiniz.

	Ücret uygulamaları konusunda görüşlerinizi yansıttığınızı düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.	Oldukça Tatmin Edici	Tatmin Edici	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici Değil	Hiç Tatmin Edici Değil
1	Ücretimde yapılan en son artış					
2	Ödemelere ilişkin beni ilgilendiren konularda işletmenin bana yaptığı açıklama					
3	Şu anki aylık ücretimin yeterliliği					
4	İşletmenin ücret politikalarındaki tutarlılık					
5	Ücretimde yapılan artışların belirlenme şekli					
6	İşletmedeki işler arasındaki ücret farklılıkları					
7	İşimde gösterdiğim performansa karşılık aldığım ücretim					
8	İşimde üstlendiğim sorumluluğa karşılık aldığım ücretim					

Lütfen aşağıda yer alan her bir ifade için 1= “Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5= “Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde 1-5 arasında bir değer seçiniz.

	Ücret uygulamaları konusunda görüşlerinizi yansıttığınızı düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
9	İşimin gerektirdiği sorumlulukları göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
10	İşimin gerektirdiği eğitim ve öğrenim düzeyini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
11	İşimin gerektirdiği mesleki bilgi düzeyini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
12	İşimin gerektirdiği deneyimi göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
13	İşimin gerektirdiği fiziksel çabayı göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
14	İşimin gerektirdiği zihinsel çabayı göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
15	İşimin gerektirdiği duygusal çabayı göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
16	İşimin gerektirdiği stres ve zorluğunu göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
17	İşimin gerektirdiği yönetsel sorumluluğu göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
18	İşimin gerektirdiği fiziksel çalışma ortamını göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
19	İşimin gerektirdiği iş güvenliği risklerini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
20	Aynı düzey iş ve sorumlulukları yapan kadın ve erkek çalışanlara ödenen ücreti adil buluyorum.					

Lütfen aşağıda yer alan her bir ifade için 1= “Kesinlikle Katılmıyorum” ve 5= “Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde 1-5 arasında bir değer seçiniz.

	Ücret uygulamaları konusunda görüşlerinizi yansıttığınızı düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Ücretle ilgili...					
21	Kararların verilmesi için gerekli doğru bilgiyi toplamaya yönelik prosedürler mevcuttur.					
22	Kararlara itiraz etme olanağı sağlayan prosedürler mevcuttur.					
23	Kararlarda tutarlılığı sağlamaya yönelik standartlar içeren prosedürler mevcuttur.					
24	Kararlar ve uygulamalara ilişkin çalışanların bilgilendirilmesini sağlayan prosedürler mevcuttur.					
25	Kararların nedenlerine ilişkin çalışanların açıklama ve ek bilgi talep etmesine olanak sağlayan prosedürler mevcuttur.					
	İş Yerinizde Uygulanan Ücret Yönetimi Aşağıdaki Gibi Faydalar Sağlar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26	Objektif ücret politikasının gelişmesine katkı sağlar.					
27	“Eşit işe eşit ücret” politikası geliştirilmesine katkı sağlar.					
28	Ücretler, işin gerektirdiği sorumluluk ve becerilere göre gerçekleştirildiğinden ücret adaletinin desteklenmesine katkı sağlar.					
29	Ücret adaletinin sağlanması yoluyla çalışanın daha motive hareket etmesi ve işini benimseyerek çalışmasına katkı sağlar.					
30	Çalışanlara ayrılan bütçe ve bunlara yönelik olarak oluşacak sorumlulukların kontrolünün sağlanmasına katkı sağlar.					
31	İşlerin ve süreçlerin sadeleştirilmesine katkı sağlar.					
32	Eğitim ve gelişim alanında kullanılmasına katkı sağlar.					
33	İşe alım, seçme ve yerleştirme, yetenek yönetimi, kariyer yönetimi, işletme içi rotasyon ve bunlara göre yapılacak düzenlemelere katkı sağlar.					