

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ
PERFORMANSA DAYALI ÜCRET
SİSTEMLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ:
BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI

Aslıhan KARA

2501170007

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Sedat MURAT

İSTANBUL- 2020



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ASLIHAN KARA Numarası : 2501170007
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : PROF. DR. SEDAT MURAT
Tez Savunma Tarihi : 24.01.2020 Saati : 15.00
Tez Başlığı : PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE 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. SEDAT MURAT		Kabul
2- DOÇ. DR. MERYEM AYBAS		
3- DR. ÖGR. ÜYESİ EMİR KAYACAN		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. LEVENT ŞAHİN		
2- PROF. DR. ABDÜLKADİR ŞENKAL		Kabul

ÖZ

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ASLIHAN KARA

İş tatmini, gerek çalışanların mesleki beklentilerinin karşılanması gerekse örgüt içerisinde verimliliğin sağlanması açısından önemli unsurların başında gelmektedir. İşgörenler, yaptıkları işte beklentilerini karşılayabilecek ve hayatlarını idame ettirebilecekleri kadar ücret almak isterler. Ücret düzeylerinin, işgörenlerin istedikleri düzeyde olması mesleki olarak tatmini sağlayan unsurlar arasındadır. Burada işletmelerin içinde bulunduğu sektöre ve işgörenlerine uygun bir ücret sistemi ile ücreti yönetmeleri önemlidir.

İş tatmininin performansa dayalı ücretlendirme sistemi üzerindeki etkisinin bilişim sektöründe incelendiği çalışmada, iş tatmini ile performansa dayalı ücretlendirme sistemi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuç çerçevesinde, performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin uygulamaların çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Ücret Sistemi, Performans, Performansa Dayalı Ücret Sistemi, İş Tatmini Ölçeği, Bilişim sektörü

ABSTRACT

EFFECT OF PERFORMANCE BASED SALARY SYSTEMS ON JOB SATISFACTION: RESEARCH ON INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR

ASLIHAN KARA

The job satisfaction is one of the most essential parameters to both compensate the anticipations of professional and to enhance the performance of employees in the organization. The workers demand salary in order to survive and be satisfied with their job expectations. The determination of salary level is a key to maintain the job satisfaction of employees. Here the business is critically required to manage the salary level in view of fact that job description of employee and the organization type.

The study investigated the effect of performance based salary system on job satisfaction and found positive relationship between the two variables. Consequently, the performance based salary determination has been observed to increase the job satisfaction constructively.

Key words: Job Satisfaction, Salary Systems, Performance, Performance Based Salary Systems, Job Satisfaction Scale, Information Technology Sector

ÖNSÖZ

Ücret, işgörenin tatmin kaynaklarından biri olarak her zaman önemini korumuştur. Artık geleneksel sistemlerin yerini işgörenin aktif olarak fiziksel ve zihinsel çabasıyla yer aldığı, çıktıların girdiler kadar önem kazandığı ücret sistemleri almıştır. Bu kapsamda doğru ölçümlenen performansın dayandırıldığı ücret sistemi ve bunun sonunda ücrete ek olarak sağlanan gelirler, işgörenin iş tatmini üzerinde de olumlu katkı sağlayacaktır.

Araştırma bağlamında, iş tatminini ölçmek amacıyla bilişim sektöründe bulunan şirketlerde aktif olarak çalışmakta olan, 380 çalışana Paul Spector tarafından geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan “Job Satisfaction Survey (JSS) iş tatmin ölçeği” kullanılarak uygulanan anket ile ölçüm sağlanmıştır.

Tezimin oluşması ve gelişmesinde danışmanlığımı yapmış olan değerli hocam, Sayın Prof. Dr. Sedat Murat, çalışmamın geliştirilmesinde değerli vakitlerini ayırarak, desteklerini esirgemeyen değerli hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Emir Kayacan, tez sürecinde sabır ve özveriyle her zaman yanımda olan ailem, yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2020

Aslıhan KARA

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
TABLolar LİSTESİ	xi
GRAFİKLER LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRET SİSTEMLERİ

1.1. ÜCRETİN TANIMI	3
1.2. ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR	4
1.2.1. Asgari Ücret	4
1.2.2. Kök Ücret	4
1.2.3. Nominal Ücret-Reel Ücret	5
1.2.4. Çıplak Ücret ve Giydirilmiş Ücret	5
1.2.5. Maaş Kavramı	5
1.2.6. Ücret Kavramı	5
1.2.7. Ücret Yapısı	6
1.2.7.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Ücret Yapıları	6
1.2.7.2. İşe ve Kişiyeye Dayalı Ücret Yapıları	6
1.2.7.3. Piyasa ve İşletme Yönelimli Ücret Yapıları	7
1.2.7.4. Hiyerarşik ve Basık Ücret Yapıları	8
1.3. ÜCRETİN ÖNEMİ	8
1.3.1. İşgören Açısından Ücretin Önemi	8
1.3.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi	9
1.3.3. Toplum Açısından Ücretin Önemi	9

1.3.4. Sendika Açısından Ücretin Önemi	10
1.4. ÜCRET YÖNETİMİ.....	10
1.5. ÜCRET SİSTEMLERİ.....	13
1.5.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri	14
1.5.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri.....	14
1.5.2.1. Zamana Dayanan Ücret Sistemleri	14
1.5.2.2. Üretilen İş Miktarına Dayanan Ücret Sistemleri.....	16
1.5.2.2.1. Parça Başı Ücret Sistemi	16
1.5.2.2.2. Götürü Ücret Sistemi.....	16
1.5.2.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	17
1.5.2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	18
1.5.2.3.1.1. Zaman Akordlu Ücret Sistemleri	19
1.5.2.3.1.1.1. Halsey Ücret Sistemi.....	20
1.5.2.3.1.1.2. Rowan Ücret Sistemi.....	20
1.5.2.3.1.1.3. Barth Ücret Sistemi	21
1.5.2.3.1.1.4. Bedeaux Ücret Sistemi.....	21
1.5.2.3.1.1.5. Emerson Ücret Sistemi	22
1.5.2.3.1.2. Parça Akordlu Ücret Sistemleri	23
1.5.2.3.1.2.1. Taylor Ücret Sistemi.....	23
1.5.2.3.1.2.2. Gantt Ücret Sistemi.....	24
1.5.2.3.1.2.3. Merrick Ücret Sistemi	24
1.5.2.3.1.3. Liyakat Değerlemesine Dayalı Ücret Sistemi	25
1.5.2.3.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri.....	25
1.5.2.3.2.1. Grup Performansında Akord Sistemi	26
1.5.2.3.2.2. Grup Performansında Prim Sistemi	27
1.5.2.3.2.3. Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemi	27
1.5.2.3.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri.....	28
1.5.2.3.3.1. Scanlon Planı	28
1.5.2.3.3.2. Kazanç Paylaşım Planı.....	28
1.5.2.3.3.3. Kâr Paylaşım Planı	29
1.5.2.3.3.4. Duncan Planı	29
1.5.2.3.3.5. Lincoln Planı.....	30
1.5.2.3.3.6. Öneri Sistemi.....	30
1.5.2.3.3.7. İkramiye ve Bonus Modeli.....	30

1.5.3. İşi Yapan Bireye Dayalı Ücret Sistemleri.....	31
1.5.3.1. Bilgi- Beceriye Dayalı Ücret Sistemi	31
1.5.3.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI	33
2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	34
2.3. İŞ TATMİNİNİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....	35
2.3.1. İş Tatmini ve Yaşam Tatmini	35
2.3.2. İş Tatmini ve İş Performansı	36
2.3.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık	37
2.3.4. İş Tatmini ve Verimlilik	37
2.3.5. İş Tatmini ve Müşteri Tatmini	38
2.3.6. İş Tatmini ve Devamsızlık	38
2.3.7. İş Tatmini ve İş gücü Devri.....	38
2.4. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	39
2.4.1. Bireysel Faktörler	40
2.4.1.1. Yaş.....	40
2.4.1.2.Cinsiyet	41
2.4.1.3. Kıdem.....	41
2.4.1.4. Statü.....	42
2.4.1.5. Eğitim Düzeyi	42
2.4.1.6. Medeni Durum.....	43
2.4.1.7. Kişilik Özellikleri.....	43
2.4.2. Örgütsel Faktörler	44
2.4.2.1. Ücret	44
2.4.2.2. İşin Niteliği.....	45
2.4.2.3. Çalışma Koşulları	45
2.4.2.4. Yönetim Politikaları.....	46
2.4.2.5. İş Stresi	46
2.4.2.6. Kariyer Fırsatları	46
2.4.2.7. İş Arkadaşları	47
2.5. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KURAMLAR	48
2.5.1. Kapsam Kuramları	48

2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	48
2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	50
2.5.1.3. McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı	51
2.5.1.4. Aldelfer'in VİG (ERG) Kuramı	52
2.5.2. Süreç Kuramları	53
2.5.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı	53
2.5.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı.....	53
2.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	54
2.5.2.4. Locke'un Amaç Yönelimi Kuramı	54
2.6. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ	55
2.6.1. Puanlama Ölçekleri ve Anketler	56
2.6.1.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği	56
2.6.1.2. İş Tanımlama Endeksi	57
2.6.1.3. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi	58
2.6.1.4. Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi İş Tatmin Ölçeği.....	59
2.6.1.5. Spector İş Tatmin Ölçeği	60
2.6.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı	60
2.6.3. Mülakat ve Anket İle İş Tatmini Ölçümü	61
2.6.4. Odak Grup Görüşmeleri	61
2.7. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	62
2.7.1. İş Tatmininin Sonuçları	62
2.7.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	62
2.7.2.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları.....	63
2.7.2.1.1. Sağlık Üzerine Etkileri	63
2.7.2.1.2. Yabancılaşma	63
2.7.2.1.3. Stres ve Tükenmişlik	63
2.7.2.1.4. Performansın Düşmesi.....	64
2.7.2.1.5. Yaşam Tatmininin Olumsuz Etkilenmesi	64
2.7.2.2. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI.....	65
3.2. BİLİŞİM SEKTÖRÜ	67
3.2.1. Bilişim Sektörünün Tarihsel Gelişimi	68
3.2.1.1. Dünyada Bilişim Sektörünün Tarihsel Gelişimi.....	68
3.2.1.2. Türkiye’de Bilişim Sektörünün Tarihsel Gelişimi	71
3.2.2. Bilişim Sektöründe İstihdam	73
3.3. BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE ALAN ARAŞTIRMASI	75
3.3.1. Araştırmanın Yöntemi	75
3.3.2. Araştırmanın Modeli.....	75
3.3.3.Evren ve Örneklem	75
3.3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	76
3.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	77
3.3.6. Araştırmanın Varsayımları	77
3.3.7. Veri Toplama Aracı	77
3.3.8 Verilerin Analizi, Güvenilirlik ve Faktör Analizi	78
3.3.8. Verilerin Analizi ve Güvenilirlik	81
3.4. BULGULAR VE YORUM	82
3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	82
3.3.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular	85
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
KAYNAKÇA.....	97
EK-1: ANKET FORMU	107

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Hiyerarşik ve Basık Ücret Yapılarının Özellikleri.....	8
Tablo 1.2: Merrick Ücret Sistemi Oranları.....	24
Tablo 1.3: Bireysel Ücret ve Takım Ücretinin Karşılaştırılması.....	26
Tablo 2.1: Alderfer - ERG Yaklaşımı- Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	52
Tablo 2.2: Minnesota İş Tatmin Ölçeğindeki Örnek Sorular.....	57
Tablo 2.3: İş Tanımlama Endeksi Ölçeğindeki Örnek Sorular.....	58
Tablo 2.4: Genel Kıyaslama Ölçeğindeki Örnek Sorular.....	59
Tablo 3.1: Bilişim Sektöründe İstihdam Oranları.....	73
Tablo 3.2: İş Tatmin Ölçeği KMO Test Sonuçları.....	79
Tablo 3.3: İş Tatmin Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 3.4: Performansa Dayalı Ücret Sistemi Yönetimi Ölçeği KMO Test Sonuçları.....	80
Tablo 3.5: Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 3.6: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	82
Tablo 3.7: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	82
Tablo 3.8: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.....	83
Tablo 3.9: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	83
Tablo 3.10: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	83
Tablo 3.11: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	84
Tablo 3.12: Katılımcıların Şu anki İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	84
Tablo 3.13: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi.....	85
Tablo 3.14: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi.....	85

Tablo 3.15: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi.....	86
Tablo 3.16: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi.....	86
Tablo 3.17: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi.....	87
Tablo 3.18: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi.....	87
Tablo 3.19: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Şu Anki İşyeri Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi.....	88
Tablo 3.20: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi.....	88
Tablo 3.21: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi.....	89
Tablo 3.22: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi.....	90
Tablo 3.23: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi.....	90
Tablo 3.24: : Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Medeni Durumuna Göre Farklılık Analizi.....	91
Tablo 3.25: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Toplam Kıdemine Göre Farklılık Analizi.....	91
Tablo 3.26: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Şu Anki İşyerindeki Kıdemine Göre Farklılık Analizi.....	92
Tablo 3.27: Performansa Dayalı Ücret Sistemlerine İlişkin Görüşler İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Korelasyon Analizi.....	93

Tablo 3.28: İş Tatmini Üzerinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Etkisi.....93



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1.1: Kurumların İK Gündemi (%)	12
Grafik 2.1: Ortalama İş Tatmini Boyutları	47
Grafik 3.1: Bilişim Teknolojileri Yatırımlarının Gayrisafi Yurtiçi Hasılaya Oranları.....	69
Grafik 3.2: 2015-2018 Yılları Arası Dünya Bilişim Harcamaları ve 2019-2020 Yılları Arası Öngörü (Milyar USD).....	70
Grafik 3.3: 2014-2018 Bilişim sektörü gelişimi (Milyar TL).....	72



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Ücretlendirmede Uyulması Gereken Temel İlkeler.....	3
Şekil 1.2: Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulma Süreci.....	7
Şekil 1.3: Bireysel Performans Yönetiminin Faydaları.....	19
Şekil 2.1: İş Tatmini ve Yaş İlişkisi.....	40
Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	49
Şekil 2.3: Herzberg- Çift Faktör Kuramı.....	50
Şekil 2.4: Adams'ın Eşitlik Kuramına göre Karşılaştırma Sonuçları	54
Şekil 2.5: Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi Örnek Soruları.....	59
Şekil 2.6: Yüz Çizelgesi Ölçeği.....	60
Şekil 3.1: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Pazarı.....	68
Şekil 3.2: Araştırmanın Modeli.....	75

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e	: Adı Geçen Eser
A.e	: Aynı Eser
Bs	: Basım
s.	: Sayfa
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü
İK	: İnsan Kaynakları
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PwC	: PricewaterhouseCoopers
TDK	: Türk Dil Kurumu
TL	: Türk Lirası
TÜBİDER	: Türkiye Bilişim Sektörü Derneği
TÜBİSAD	: Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vb.	: Ve Benzeri
vd.	: Ve Diğerleri
%	: Yüzde
Per. Dayalı Ücretlendirme Sistemi	: Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi

GİRİŞ

İşletmenin amacı, elde ettiği kârı maksimum noktaya taşımakken, işgöreninse yaptığı işin karşılığında hak ettiği ücreti almaktır. İşletme, etkin bir ücret yönetimi ve bu yönetimde doğru ücret sistemini uygulamasıyla önem kazanır. Çünkü doğru bir ücret yönetimi, potansiyel işgöreni işletmeye kazandırırken, mevcut işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını artırır.

Ücret sistemleri, işgörelere ödenecek ücretin nasıl ve hangi biçimde ödeneceğini ifade eder ve her örgüt kendi yapısına uygun ücret sistemini uygulamakla yükümlüdür. Bu doğrultuda ihtiyaçlara yönelik pek çok ücret sistemi geliştirilmiştir. Geleneksel ücret sistemleri uygulamada varlığını sürdürse de, modern yönetim anlayışına göre işgörenin performansının ücretine yansıtılması önem kazanmıştır. Yani performans dayalı ücret sistemi ile birlikte, işgören hedeflenen başarıya ulaşmak için mücadele edecek ve karşılığını alacaktır.

Küreselleşen dünyanın gelişmiş örgütlerinde, işletmenin hedeflenen kâr maksimizasyonundan, verimliliğinin artması ve pazardaki konumunun güçlenmesine kadar pek çok olguda mutlu çalışan - mutlu örgüt döngüsü önem kazanmaktadır. Bunun için de son zamanlarda iş tatmini kavramına ayrıca önem verilmesi gerekliliği doğmuştur. İş Tatmini, işgörenin işinden beklentilerinin karşılanması ve işinden duyduğu memnuniyetin, örgüte sunacağı katkıları etkilemesiyle bağlantılı bir kavramdır.

Bu çalışmada amaç, ücret sistemlerinin, özellikle performans dayalı ücret sisteminin etkinliğinin analizi ve gelişen örgütlerde iş tatmini açısından işgörenleri etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak, mevcut iş tatmini boyutlarını ölçerek, işveren için bir fikir oluşturmaktır. Bu amaca ulaşmak için bilişim sektörü üzerinde gerçekleştirilen alan araştırması ile performans dayalı ücret sistemlerinde iş tatmininin nasıl etkilendiği incelenecektir. İş tatminsizliği durumlarında karşılaşılabilecekleri sıralamak ve karşılaşıldığında alınabilecek önlemler, iş tatminini arttırmak için yapılabilecek geliştirmeler ile örgüte ve işgörelere de yol göstermesi hedeflenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, ücret ve ücrete ilişkin kavramlar açıklanmaya çalışılıp, ücret sistemleri analiz edilecek, ücretin önemi, ücret yapısı ve ücret yönetiminin nasıl olması gerektiğine değinilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, iş tatmininin tanımı ve önemine, iş tatmini ile ilişkili kavramlara, iş tatminine ilişkin kuramlara ve açıklamalarına ilişkin genel bir anlam ve ilişkilendirme tablosu çizilecektir. İş tatmininin ölçülebilmesi için teknikler nelerdir, bu ölçüm tekniklerinin ne kadar doğrudur ve çıkacak ölçüm sonuçları işveren ve işgören açısından nasıl değerlendirilmelidir sorularının cevapları aranacaktır. Uygun ölçüm tekniği ile iş tatminini anlamaya yardımcı olmak hedeflenecektir.

Çalışmanın üçüncü yani son bölümünde, performansa dayalı ücret sistemlerinde iş tatmininin ne kadar etkili olduğu, bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketler üzerinde gerçekleştirilecek uygulamayla iş tatmini ve performansa dayalı ücret sisteminin ilişkisi ölçülerek analiz edilecektir. Elde edilen sonuçlar aracılığıyla yeni akademik araştırmalara ve örgütsel davranış konusunda politika üretmeyi hedefleyen işverenlere rehberlik sağlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRET SİSTEMLERİ

Çalışmanın bu bölümünde ücretin tanımı, ücretle ilgili kavramlar ile ücretin önemine değinilecek, ücret yönetiminin nasıl olması gerektiği ve detaylı olarak ücret sistemleri açıklanacaktır.

1.1. ÜCRETİN TANIMI

Ücret, işgörenin iş sözleşmesinden doğmuş ve ifa etmesi gereken borcu olarak tanımlanabilir. Ekonomi literatüründe emeğin fiyatı, sosyal politikada “işgörenlerin geçim kaynağı” ve İş Hukukunda “işgörenin fikir ve bedensel çalışmalarının karşılığı” şeklinde farklı açılardan tanımlanan bir kavramdır.¹

4857 sayılı Kanunun 32.maddesinde ise ücretin tanımı, “Bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar” olarak belirtilmiştir.²

Şekil 1.1: Ücretlendirmede Uyulması Gereken Temel İlkeler.



Kaynak: Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007, s.3.

Ücretlendirmede uyulması gereken bazı temel ilkeler vardır. “Eşitlik ilkesi” gereği eşit işe eşit ücret verilmelidir. “Cari ücret uygunluk ilkesi”ne göre ödenen ücret, ilgili iş dalında veya endüstride ödenenle eşit olmalıdır. “Dengeli ücret” ilkesine göre ise ücret, ekonomik olarak yaşam standardını yükseltecek ama işveren maliyetini fazlaca arttırmayacak kadar ölçüye ve dengeye sahip olmalıdır. “Bütünlük ilkesi”ne

¹ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 7.Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2009, s.315.

² **4857 Sayılı İş Kanunu** madde: 32.

göre tüm çalışanlara ayırım yapılmaksızın aynı ücret politikası uygulanmalıdır. “Nesnellik ilkesi” objektif ölçütlere göre işveren tarafından herkese hak ettiği ücret ödenmesi gerektiğini savunur. “Açıklık ilkesi”ne göre ücret, çevre şartlarına uyum sağlayabilecek esneklik ve ücretlendirme sistemi tüm çalışanların anlayacağı açıklıkta olmalıdır.³

1.2. ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Konuyu tümüyle anlayabilmek için ücretle ilgili bazı kavramların açıklanması gerekmektedir. Bu kavramlar; asgari ücret, maaş, kök ya da diğer bir deyişle ana ücret, nominal, reel ücret, çıplak ücret, giydirilmiş ücret ve işletmelerde ücret yapısıdır.

1.2.1.Asgari Ücret

Asgari ücret, farklı bölgelerde emek karşılığı geçinenlere eşdeğer satın alma gücünü sağlayacak politika aracı olarak tanımlanabilmektedir.⁴

“Asgari ücret, 16 yaşından küçükler ve 16 yaşından büyükler olarak iki farklı şekilde asgari sınırları en geç iki yıl içinde tespit komisyonu tarafından belirlenir. Tam süreli çalışan işgörenlere, iş kanunu kapsamında asgari ücretten daha az ücret ödenemez.”⁵

1.2.2. Kök Ücret

Belirli bir üretim birimi başına ve belirli bir süre içinde ödenen ücreti ifade eder.⁶ Saat başına ücret, gündelik, haftalık, aylık ücret şeklinde ölçülebilen ücretler zaman esasına dayalı ücret sistemlerinin konusudur. Kök ya da diğer bir deyişle temel ücretin Türk parası olarak ödenmesi gerekmektedir. Sözleşme ile ücretin yabancı para ile

³ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi Yayınları, 2005, s.286-287.

⁴ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2007, s.25.

⁵ Ahmet Cevat Acar, Saime Önce, Erkan Erdemir, **Ücret ve Ödül Yönetimi**, Ed. Serap Benligiray, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2016, s.86.

⁶ Gültekin Yıldız, Özlem Balaban, **İş Değerleme ve Ücret Yönetimi**, İstanbul, Sakarya Yayıncılık, 2013, s.147.

ödenmesi kararlaştırılmış olsa bile ödeme tarihinde geçerli kur üzerinden Türk parasıyla ödenmelidir.⁷

1.2.3. Nominal Ücret-Reel Ücret

Nominal ücret, para ile ifade edilebilen ücretken, nominal ücretin ülke fiyatları düzeyi dikkate alınarak satın alma gücünün hesaplanması reel ücret olarak ifade edilir.⁸

1.2.4. Çıplak Ücret ve Giydirilmiş Ücret

Çıplak ücret, işgörene nakden ödenen kök ücrettir. Sözleşmeden ya da yasalardan kaynaklanan ek imkanların da hesaba katıldığı işgörene ödendiği ücrete ise giydirilmiş ücret denilmektedir. Ancak ücret denildiğinde çıplak ücret anlaşılmalıdır.⁹

1.2.5. Maaş Kavramı

Her ne kadar maaş ve ücret kavramı birbiri yerine kullanılsa da ikisi de anlam olarak birbirinden farklıdır. Maaş memurların, ücret ise özel kesimde çalışan işgörenlerin elde ettikleri geliri ifade eder. Ayrıca maaş, zihinsel çabanın bedensel çabadan daha fazla olduğu işlerde işgörenlere ödenen, daha uzun süreyle elde edilen geliri ifade eder.¹⁰

1.2.6. Ücret Kavramı

Bir işletmede işgörenlere ödenen ücretle oluşan genel düzeyin analizi için ücretlerin bir ölçütle mukayese edilmesi gerekir. Ulusal ya da uluslararası ücret kıyaslamalarında ortalama ücretler kullanılır. Bu ortalama da aritmetik veya geometrik ortalama olarak değerlendirilebilir. Ücret düzeyleri, istatistiksel yöntem olan mod, medyan ile saptanır ve aralarında karşılaştırma yapılır.¹¹

⁷ Benligiray, **a.g.e.**, s.6.

⁸ **A.e.**, s.7.

⁹ **A.e.**, s.6.

¹⁰ Yıldız, Balaban, **a.g.e.**, s.146.

¹¹ Benligiray, **a.g.e.**, s.7.

1.2.7. Ücret Yapısı

Ücret yapısı, işletmelerin ücret politikalarına temel oluşturabilmeleri ve ücret yönetimi için oluşturulan sistemin başarısı için üç temel konuda verdikleri kararlarla oluşturdukları yapılardır. Kişi ya da işin değerini esas alarak ücret yapılarını oluşturan işletmeler; kişiye dayalı, işe dayalı ya da her iki unsuru da içeren karma bir yapıyı kullanacaklardır.

1.2.7.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Ücret Yapıları

Biçimsel ücret yapıları, bilinçli ve planlı olarak çalışılan ücret yapılarıyken biçimsel olmayan ücret yapıları ise çeşitli faktörlerin etkisiyle, zaman içerisinde oluşan her örgütte bulunan yapılardır. Pek çok açıdan biçimsel ücret yapılarının sağladığı yararlar daha fazladır. Biçimsel ücret yapıları, eşit değerde işi yapan işgörene eşit düzeyde ücret verilmesi ile ücret eşitliği ve adaleti açısından önemlidir. Bu işgörenin iş tatminini ve güdülenmesini de olumlu yönde etkileyecektir. Böylelikle işgören, bireysel ve örgütsel performansında gelişim gösterecektir. Ayrıca işgörenlerin eğitim gelişim ve kariyer gelişimini de olumlu olarak etkiler. Her kademe için taban ve tavan ücretlerinin belirlenmesiyle birlikte maliyet kontrolü de bulunmaktadır.¹²

1.2.7.2. İşe ve Kişiye Dayalı Ücret Yapıları

Birinci aşamada iş tanımı ve gerekleri belirlenir. İşlerin görece değerlerine iş değerlemesi ile ulaşılır. İşler tek tek ya da sınıflandırılarak sıralanır. Sonunda iş yapısı oluşur. Piyasa ücret araştırması sonucu ulaşılan veriler ile nihayet her iş düzeyi için belirlenen ücret aralıkları ücret yapısını oluşturur.¹³

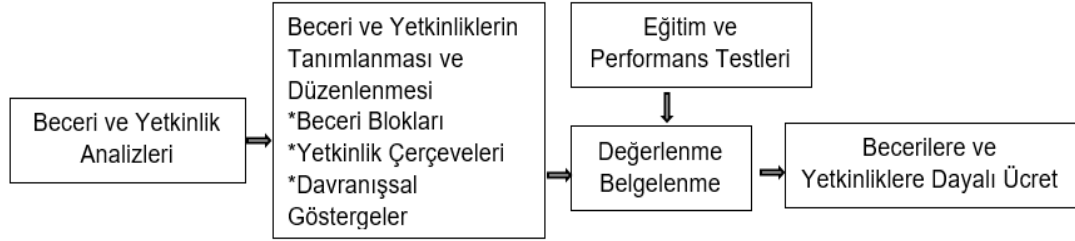
Kişiye dayalı ücret yapılarında ise farklılaşma, işgörenin beceri ve yetkinliklerine dayalı oluşur. İşgörenin beceri ve yetkinlik durumunu ölçen bir araç olan, eğitim durumunun belgelenmesi de uygun oldukları yetkinlik seviye ve aralıklarına göre ücret ödenmesinde etkilidir.¹⁴

¹² Acar, Önce, Erdemir, **a.g.e.**, s.8-9.

¹³ **A.e.**, s.10.

¹⁴ **A.e.**, s.11.

Şekil 1.2: Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulma Süreci.



Kaynak: Ahmet Cevat Acar, Saime Önce, Erkan Erdemir, **Ücret ve Ödöl Yönetimi**, Ed. Serap Benligiray, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2016, s.76.

Şekil 1.2' de de görüldüğü üzere, kişiyeye dayalı ücret yapısında ilk aşama, işgörenlerin beceri/yetenlik analizlerini içerir. Bunlar tanımlanıp kademelendirilerek beceri ve yetenek yapısı ortaya çıkar. Sonrasında her kademenin ücret düzey ve aralıkları oluşturularak bir ücret yapısı ortaya çıkar. Sonraki aşamada işgörenlerin performansları, eğitim başarıları değerlendirilip belgelendirilir. Bu yapı, işgörenlerin sahip oldukları beceri ve yeteneklere göre hangi düzeyde olduklarını göstererek ücretlerini uygun olan yetenek düzeyi için öngörülen seviye ve aralıklara göre ödeme imkânı sunar.¹⁵

1.2.7.3.Piyasa ve İşletme Yönelimli Ücret Yapıları

Ücret yapısının belirlenmesinde piyasa ya da işletmenin durumu belirleyici olabilir. Değişik türde işgücü piyasalarından işgören temin eden işletmeler için piyasa yönelimli ücret yapıları uygun olacaktır. Bazı işletmeler iç yapısına göre iş değerlemesi yaparak, işletme yönelimli ücret yapısını belirler. İşletmeler, işletme iç işlerin göreceli değerine göre ücret yapısını benimseyerek iç eşitliğe daha çok önem verdiğini gösterebilir. Dış eşitliğe önem veren işletmelerinse piyasa yönelimli ücret yapısını benimsemesi olası olacaktır.¹⁶

¹⁵ Ahmet Cevat Acar, Saime Önce, Erkan Erdemir, **a.g.e.**, s.76.

¹⁶ **A.e.**, s.13-14.

1.2.7.4. Hiyerarşik ve Basık Ücret Yapıları

İş ve örgüt yapısına bağılı olarak hiyerarşik ya da basık ücret yapıları kullanılabilir. Hiyerarşik yapılarda derece sayısı düzeyler arası ücret farkı fazlayken basık ücret yapılarında durum tam tersidir. Biçimsellik düzeyi yüksek örgütlerde hiyerarşik, değişken piyasalarda faaliyette bulunan işletmeler için basık yapılar uygun olacaktır.¹⁷ Aşağıda tablo 1.1’de bu iki yapının temel özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 1.1: Hiyerarşik ve Basık Ücret Yapılarının Özellikleri.

	Hiyerarşik Yapı	Eşitlikçi Yapı
Düzeyler	Çok	Az
Ücret Farklılığı	İş veya Kişi	Az
Kriter	-	İş veya Kişi
Uygunluk	Sıkı Uyum	Gevşek Uyum
İş Organizasyonu	Bireysel Çalışanlar	Takımlar
Adalet	Performans	Eşit Muamele
Özendirilen Davranışlar	Terfi için Fırsatlar	İşbirliği

Kaynak: Ahmet Cevat Acar, Saime Önce, Erkan Erdemir, **Ücret ve Ödül Yönetimi**, Ed. Serap Benligiray, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2016, s.13.

1.3. ÜCRETİN ÖNEMİ

Ücretin işgören, işveren, toplum ve sendika açısından önemli hale gelmesini sağlayan unsurlar açıklanacaktır.

1.3.1. İşgören Açısından Ücretin Önemi

İşgörenlerin ekonomik gücünü belirlemesi ücretin bir işlevidir. İşgörenin ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri temin edebilmesinde ekonomik açıdan önemli bir araçtır. Diğer bir açıdan bireylerin sosyal hayatta daha çok yer almalarına katkı sağladığı iktisadi güçle işgörelere statü ve saygınlık kazandırır.¹⁸

Ücretin ekonomik, psikolojik, işgörenlerin gelişimlerini ölçmenin bir aracı olmak gibi pek çok katkısı bulunmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalara göre ücretin

¹⁷ A.e., s.12.

¹⁸ Yıldız, Balaban, a.g.e., s.143.

işgören motivasyonunu sağlayan en önemli faktör olmadığı ortaya konulmuştur. Ancak, ücret ve diğer ödemelerin artışı işveren de başarılı olma duygusunun bir aracı olabilir ve bu durum iç tatminine olumlu etki sağlayacaktır.¹⁹

1.3.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi

Ücret, işletmelerde önemli bir maliyeti ifade eder. Çünkü işverenlerin işgücü için yaptıkları ödemelerin büyük kısmını ücret oluşturmaktadır. Çoğu işletme için ücret, en büyük tek maliyet kalemidir.²⁰ İşletmelerin ödediği işçilik ücretlerinin, ülke içinde ve dışındaki rakiplerinin ödediği ücretlerle karşılaştırılabilir olması, işverenlerin bulundukları konumda etki yaratmaları açısından önemli bir hedeftir.²¹

Nitelikli kişilerin işletme tarafından tercihi ve mevcut çalışanların işletmeye sağladıkları katkıların en üst düzeyde olması açısından da ücret önemli bir faktördür.²² Bu nedenle ücret yönetimi işveren açısından rekabeti sağlayıcı ve bulunduğu konumu sağlamlaştırıcı bir konu olmuştur.

1.3.3. Toplum Açısından Ücretin Önemi

Ücret ekonomik ve toplumsal yapının hemen hemen tüm faaliyetlerine etki eder. Toplumda geçerli olan yaşam standardını ve refahı belirlemek açısından ödeme düzeyleri önem arz eder. Yüksek ücret düzeyleri, daha büyük vergi gelirleri ile toplum ekonomisine katkı sağlar.²³

Her ülkede özellikle endüstrileşmiş ülkelerde nüfusun büyük bölümünü ücretliler oluşturur. Bu yüzden kişilerin gelir dağılımlarının adaletli olmasının önemi fazladır. Bu durumun yararları da aşağıdaki gibidir:²⁴

- Sosyal barışın sağlanması

¹⁹ Benligiray, **a.g.e.**, s.9.

²⁰ Yıldız, Balaban, **a.g.e.**, s.144.

²¹ Benligiray, **a.g.e.**, s.10.

²² Gülşen Bolat, "Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s. 22.

²³ Yıldız, Balaban, **a.g.e.**, s.144.

²⁴ Benligiray, **a.g.e.**, s."12.

- Toplumsal refahın artırılması
- Fırsat eşitliğinin artırılması
- Ekonomik istikrarın sağlanması

1.3.4. Sendika Açısından Ücretin Önemi

Sendikaların ücret düzeylerinin belirlenmesi üzerinde etkisi fazladır. Sendikaların toplu pazarlık sonucunda işverenden sağladıkları ücret artışları başarılı sayılmalarında etkilidir. Gelişmekte olan ülkelerdeki sendikaların üyelerinin refah düzeyini yükseltmek gibi önemli bir amacı vardır. Ülkemizde uyuşmazlık konularının başında ücret artışları gelmektedir.²⁵

Sendikalı işçilerin üyesi olmayanlara oranla daha yüksek ücret aldıkları bilinmektedir. Sendikalar sadece toplu pazarlık yöntemiyle ücret artışının sağlanmasını talep etmez, iş değerlemesi, iş analizi gibi konularda da görüşlerini belirtirler.²⁶

1.4. ÜCRET YÖNETİMİ

İşletmelerde ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biridir. Çünkü ücret yönetimi, işgörenlerin başlıca geliri; işverenlerin önemli bir maliyet kalemi, devletin de önemli bir vergi kaynağı olan “ücretler” ile ilişkilidir. İşgören seçiminde, işçi-işveren ilişkilerinde, toplu pazarlıklarda, üzerinde en fazla durulan müzakere araçlarındandır. Buna karşın işletmelerde ücretlemeye gereken önemi verenlerin sayısı oldukça azdır. Yani “ücretleme”, önemli olmasına rağmen sıklıkla ihmal edilen bir konudur.²⁷

²⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003, s.352.

²⁶ Yıldız, Balaban, **a.g.e.**, s.145.

²⁷ Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, Ahmet Cevat Acar, “Ücret Yönetimi: Önemli Ama İhmal Edilen Bir Konu”, (Çevrimiçi)
<http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmarportaj/makaleler/ucret-yonetimi-onemli-ama-ihmal-edilen-bir-konu/>, 20 Ekim 2017

Değişimin temeli olarak organizasyon, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için işgörenlerinin davranışlarını para, mal ve hizmetlere dönüştürür. Bütün bu unsurların hepsi beraber ücret sistemini oluştururken, ücret yönetimi de bu sistemin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, kontrol ve koordine edilmesi olarak tanımlanır.²⁸

Ücret yönetimi, işletmenin hangi düzeyinde çalıştığı fark etmeksizin tüm işgörenler için hayati önem teşkil eder. İşgörenler doğrudan ve dolaylı olarak toplu sözleşmeler yoluyla ücret yönetiminde söz hakkının olmasını isterler. Çok sayıda bölgede faaliyet gösteren işletmeler için asgari yaşam düzeylerinin coğrafi yerleşim alanlarına göre değişiklik göstermesi de ücret yönetimini önemli bir unsur haline getirir.²⁹

İşletmelerde her düzeyde bulunan tüm çalışanlar için tatmin sağlayacak bir ücret yapısını oluşturmak ücret yönetiminin başlıca amacı olarak ifade edilebilir. Bununla beraber ücret yönetimi örgüt için önemli işgörenlerin örgütte devamlılığını sağlayacak, onların işten duydukları tatmini sağlamalarını ve örgütü avantajlı bir yer haline getirecek uygun maliyetli ücret yapısını kurmayı amaçlar. Kurulan bu yapının işgörenler açısından adil olması oldukça önemlidir.³⁰

Ayrıca ücret yönetiminde adil bir ücret yapısının kurulması da temel amaçlardandır. Burada adil olma ölçütü uygulanan dönemin sosyal yapısına ve bu dönemde sahip olunan etik değerlere bağlı olacaktır. Bu etik değerler bilimsel yöntemlerle saptanamayan etik değerlerdir.³¹

PwC Türkiye İnsan Kaynakları Danışmanlığı ekibi tarafından 2008 yılından bu yana yapılan Ücret Yönetimi ve İK Gündemleri Araştırması'nın sonuncusu olan araştırmada, 2016-2017 yılları sonuçlarına göre, kurumların 2017 yılında İnsan Kaynakları gündeminin birinci sırasında % 67 oranla ücret yönetimi kapsamında

²⁸ Benligiray, **a.g.e.**, s.13.

²⁹ **A.e.**, s.15.

³⁰ Canan Çetin, Mehmet Lütfi Arslan, Esra Dinç, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Bs., İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2015, s.185.

³¹ Benligiray, **a.g.e.**, s.17.

ücret araştırmaları ve dış kıyaslama yapmak bulunuyor.³² Grafik1.1’de bu durum görülmektedir.

Bu araştırmada da vurgulandığı gibi kurumlar, ücret araştırmalarına önem verdikleri sürece çalışanları veya işletmeye kazandıracakları potansiyel adayları için gerekli ön koşullara zemin hazırlamış olacaklardır.

Grafik 1.1: Kurumların İK Gündemi(%)



Kaynak: Pwc, “Ücret Artışlarında Dikkate Alınan Kriterler”, (Çevrimiçi) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/ucret-yonetimi-ve-ik-gundemleri-arastirmasi.html>, 01 Mart 2019.

Aşağıda ücret yönetiminin bazı temel amaçlarına değinilmiştir:³³

- Nitelikli işgörenler için işletmeyi çekici bir yer haline getirilmesi
- İşgören moral ve iş tatminini attırmak ve sürdürmek
- Mevcut işgörenleri elde tutmak için rekabet edilebilir düzeyde ücret sağlanması

³² Pwc, “Ücret Artışlarında Dikkate Alınan Kriterler”, (Çevrimiçi) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/ucret-yonetimi-ve-ik-gundemleri-arastirmasi.html>, 20 Ekim 2017

³³ A.e., s.15.

- İşgörenleri motive etmek amacıyla iyi performansın teşvik edilerek etkin ücret politikalarıyla desteklenmesi
- Personel devir hızını düşürmek ve örgüte bağlılığı arttırmak
- İşgörenin sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlik ve kıdemini ödüllendirilmesi
- Ücretlerle ilgili şikâyetlerin azaltılması
- Örgüt kültürü ve örgütsel değişimin desteklenmesi
- Sendikalarla uyumlu çalışılması

1.5. ÜCRET SİSTEMLERİ

İşgörelere ödenen ücretin hesaplanma ve ödeme şeklindeki farklılıklar çeşitli ücret sistemlerinin oluşmasına sebeptir. Ücretler hesaplanma biçimlerine göre, “bireysel ücretler” ve “toplu ücretler” olarak iki grupta sıralanabilir. Bireysel ücretler, her işgören için ayrı ayrı hesaplanırken, toplu ücretler bir gruba aynı ölçüde ücret ödenmesini ifade eder. Ödeme biçimlerine göre ücretler ise “aynı” ve “nakdi” olarak iki grupta incelenebilir. Aynı ödemeler mal ile yapılırken nakdi ödemeler parasal ödemelerdir. Para karşılığında ücret ödemesi farklı ücret sistemlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.³⁴

Her örgütün yapısına, iş ve işgören niteliğine göre değişen ücret sistemleri kullanılmaktadır. Etkin bir ücret sistemi; güven verici, işçi-işveren ilişkilerinin en iyi düzeyde sürdürülmesine yardımcı, örgütteki işlerin önemine uygun, kabul edilebilir ve işgücünün verimliliğini artırıcı olarak hesaplanmalıdır.

Ücret sistemlerinden bazıları giderek önem kazanırken bazıları önemini yitirmeye başlamıştır. Değişen zaman içerisinde işveren, ücret sistemlerinde işgörenleri uyarıcı ve harekete geçirici niteliklerin giderek azaldığını fark etmiştir. Bu durum teknolojik gelişmelerle birlikte yeni gereksinimlere uygun sistem arayışlarına neden olmuştur.³⁵

³⁴ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007, s.219.

³⁵ Yıldız, Balaban, **a.g.e.**, s.187.

İşletmenin içinde bulunduğu duruma göre en uygun ücret sisteminin kullanılması gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, bilişim alanında faaliyet gösteren ve fikri üretimde bulunan daha fazla nitelikli işgöreni olan bir işletmede, sistemin yetkinlik bazlı ücretlendirmeye dayalı olması uygun olacaktır.³⁶

1.5.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri

İşgücü piyasasından elde edilen verinin gerçekçi olacağı varsayılmakta, arz ve talep arasındaki dengeyi iyi bir şekilde gösterebileceğine inanılmaktadır. Bu piyasaların varsayımlarına rağmen olumsuzlukları bulunmaktadır. İdeal bir piyasada arz ve talep fazladır. İkinci olarak, işgücü piyasalarında özelliği olan ve karşılaştırılması mümkün olmayan işler için ücret düzeyleri belirlenemez. Çünkü karşılaştırılamayan işler için iş değerlemesi yapılması gerekir. Ayrıca işgücü piyasasının düzenlenme mekanizması oldukça sınırlıdır ve yavaş işler.³⁷

İşletmedeki işlerin piyasadaki işlerle karşılaştırılabilmesi olanaklı olduğunda bu yaklaşımın kullanılması olanaklıdır. Yeni kurulmuş işletmelerde, işletmelerin araştırma geliştirme birimlerinde, satış organizasyonlarında kullanıma uygundur.³⁸

1.5.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşgörene ödenecek ücretlerin, önceden belirlenmiş unsurlara dayalı olarak, zamana dayalı ücret sistemleri, üretilen parça miktarına göre parça başı ücret sistemi, götürü ücret sistemi, gösterilen performansa dayalı ücret sistemleri olarak sınıflandırılabilir.

1.5.2.1. Zamana Dayanan Ücret Sistemleri

Yapılan işin miktarı ve niteliğine bakılmaksızın sadece örgüt tarafından saptanan belirli zaman standartlarına göre işgörene ücret ödenmesi esasına dayanan

³⁶ Türker Topalhan, **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**, Ankara, Matser Ofset Basım Öz Işık Copy Dağıtım, 2014, s.99.

³⁷ Benligiray, **a.g.e.**, s.35.

³⁸ **A.e.**, s.36.

cret sistemidir. Ücretler zaman standardı olarak saatlik, haftalık ya da aylık olarak belirlenip, ödenir.³⁹

Zamana dayalı ücret sistemi en eski ücret sistemi olup, uygulanması en kolay olanıdır. İşgören verimliliğinin ölçümünün zor olduğu durumlarda kullanılması uygun olacaktır. Örneğın, kalite kontrol yapılan ve bant sistemi kullanılan üretimlerde kullanılabilir. Özetle miktardan çok kalitenin önemli olduğu işlerde kullanılabilir.⁴⁰

Zamana dayalı ücret sistemlerinin bazı üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁴¹

- Anlaşılması ve uygulanması kolaydır.
- denecek miktar kolaylıkla hesaplanabilir.
- İşgörenin alacağı creti önceden bilmesini sağlar ve işgörenlere ücret güvencesi sunar.
- İşgörenin alıőma şartları diğer ücret sistemlerine göre daha iyidir
- İşçi veriminin kolayca belirlenemediği veya hesaplanamadığı durumlarda kullanışlıdır

Bazı sakıncalarıysa aşağıdaki gibidir:⁴²

- Yapılan işin denetimini gerektirir. Çünkü işgörenin belirli bir verim düzeyine ulaőması yapılacak denetim ile sağlanabilir.
- İşçi işveren ilişkilerinin sağlam ve objektif olmayan temellere dayalı olması, ilişkileri bozucu niteliktedir.
- Verim normal düzeyin altına düőtüğünde ortaya çıkan maliyet kayıpları işletmeye yüklenir.
- Teşvik unsuru bulunmaz, verimli işçi verimsiz işçiyle aynı creti alır.
- İşçinin kişisel başarı ve nitelikleri dikkate alınmaz.

³⁹ Yıldız,Balaban, **a.g.e.**, s. 190.

⁴⁰ **A.e.**, s.190.

⁴¹ Polat Tunçer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011, s.295.

⁴² Yıldız, Balaban, **a.g.e.**,s.194.

1.5.2.2. Üretilen İş Miktarına Dayanan Ücret Sistemleri

Üretilen iş miktarına dayanan ücret sistemleri, parça başı ve götürü ücret sistemleri olarak sınıflandırılabilir.

1.5.2.2.1. Parça Başı Ücret Sistemi

Üretilen ürün miktarı, sistemin ücret ölçüsüdür. İş için harcanan zaman önemli değildir. İşgörene verilecek ücretin miktarı ürettiği parça veya iş birimi ile orantılı olarak artar veya azalır.⁴³

Bu sistem, küçük işyerlerinde uygulanır ve işgöreni fazla kazanç elde etmesi yönünde teşvik eder. Çalışanların sağlığını tehdit etmesi, malzeme, ham maddede fire, kayıp, kalite sorunları yaratması, teçhizat, araç ve gereçlerin yanlış kullanımına neden olması olası sakıncalarından olmakla birlikte faydaları da aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁴⁴

- İşgörenin fazla kazanma isteğini motive etmesiyle başarı düzeyinin artmasını sağlar.
- Denetleme maliyetini düşürür.
- İşletme talep esnekliğine uyum açısından uygunluk kazanır.
- Gerçek veri ve bilgiye dayalı işgücü planlaması yapılmasını sağlar.
- Basit ve anlaşılır bir ücret getirisi hesabı sunar.

1.5.2.2.2. Götürü Ücret Sistemi

Ücretin ölçüsü, bir işin bütünüdür; işgören tarafından iş, iki tarafın önceden anlaşarak belirli bir zaman içinde bir ücret karşılığında yerine getirilmesidir. Bu ücret sistemi, işgörenlerin yaptıkları her bir işin ne kadar sürede yapıldığının, miktar ile kalite ölçümü, ödenecek olan ücretin hesaplanmasının zor olduğu durumlarda kullanılır. Bu durum örnek ile açıklanacak olursa; bir evin boyasının 10 gün içerisinde bitirilecek olmasında ücret bu zaman üzerinden hesaplanır. Eğer önceden tarafların anlaştığı üretim düzeyine ulaşmazsa işgörenin ücreti kesilir. Anlaşılan üretim düzeyine ulaşp,

⁴³ Benligiray, **a.g.e.**, s.38.

⁴⁴ Tunçer, **a.g.e.**, s.296.

aşması durumunda da işgörene ek bir ücret ödemesi yapılmaz. Bu da sistemin en büyük sakıncasıdır.⁴⁵

1.5.2.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Performansa dayalı ücret sistemleri, işgören performansı ve ücret arasında bağlantı kuran sistemlerdir. Sistemin doğru bir şekilde ölçümünü sağlayacak performans değerlendirme yöntemi, işgörenlerin sistemi anlaması ve benimsemesi için önemli bir ölçüttür.⁴⁶

İşgörenler için para tek başına yeterli değilse de önemli bir teşvik aracıdır. Aynı zamanda özendirici ücret sistemleri içerisinde incelenen performansa dayalı sistemde, işveren için önemli olan paranın yanında içsel ve dışsal ödül sağlayacak her tür imkândan yararlanma hedeflenmiştir.⁴⁷

İkramiyeler ve ücret seviyeleri, işgören performansının önceden belirlenmiş hedefler dikkate alınarak değerlendirilmesiyle belirlenir. Ücretteki farklılaştırma işe dair hedeflere dayanan performans ile sağlanacaktır.⁴⁸

İşletme için değerli olan işgöreni, teşvik ve motive etmek amacı olan performansa dayalı ücret sisteminde, işgörenlerin hepsi için adil ve eşit bir performans sisteminin kurulması önemlidir. Bu doğrultuda performans değerlendirme sonucu başarılı olan işgören ödüllendirilip, performansı daha düşük olan işgörenlerden daha yüksek kazanç elde edecek ve motive olarak çalışmasına devam edecektir. Ayrıca düşük performansı olan işgörenlerin performanslarının artırılması doğrultusunda da teşvik edecektir.⁴⁹

⁴⁵ Yıldız, Balaban, **a.g.e.**, s.197.

⁴⁶ Topalhan, **a.g.e.**, s. 107.

⁴⁷ Benligiray, **a.g.e.**, s.41-42.

⁴⁸ Doğan Kestane, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", **Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Dergisi**, s.132.

⁴⁹ Topalhan, **a.g.e.**, s.108.

Başarı esasına dayanan bir ücretlendirme sistemi teşvik edici bir sistem olacaktır.⁵⁰ Bu sistemde kullanılan teşvik aracı olarak parasal ödüller olarak; prim, ikramiye, belirli bir dönemde elde edilen kâra belirli bir oranda katılımı sağlama veya kâr payı yerine işletmenin hisseleriyle ödüllendirme sayılabilir.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan bu sistemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır: ⁵¹

- Maliyeti yüksek bir sistemdir.
- Performans değerlendirme sistemi subjektifse, ücretlendirmeye ilişkilendirildiğinde olumsuzluklara yol açabilir.
- Bireysel performansta artışın işletme performansını hangi düzeyde etkilediğini cevaplamak oldukça zordur.
- Performansın sürekli izlenip, denetlenmesi işgörenin olumsuz duygulara kapılıp, motivasyonunun düşmesine neden olacaktır.
- Odak noktası, nitelik olması gerekirken hacim ve hız olabilir.

Performansa dayalı ücret sistemleri, bireysel, grup, örgüt performansına dayalı sistemler şeklinde sıralanabilir.

1.5.2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

İşgörenin, örgütün ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda kendisi için belirlenen hedef ve standartlara ne boyutta ulaştığının ve neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel göstergesidir. Bu ulaşılan duruma göre ödeme yapılmaktadır. Böylelikle iyi çalışan ve çalışmayan işgören arasındaki fark dikkate alınarak işgören bireysel olarak ödüllendirilmiş olacak ve düşük performans gösteren personel, performansını yükseltme eğilimine girecektir.⁵² Bireysel performansa dayalı ücret sistemleri daha

⁵⁰ Yıldız,Balaban, **a.g.e.**, s. 198.

⁵¹ Topalhan, **a.g.e.**, s.109.

⁵² Benligiray, **a.g.e.**,s.44.

büyük, sendikası ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kullanılmaya eğilimindedir.⁵³

Pwc'nin 2018 yılında, 139 farklı kurumdan 153 katılımcıyla gerçekleştirdiği değişen bireysel performans yönetimi araştırmasına göre, performans yönetiminin akla ilk gelen faydaları rasyonel boyutta; hesap verebilirlik, kurum performansını artırması ve ödüllendirme mekanizması olarak 'takdir' imkanı sağlaması olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların neredeyse yarısı işte anlam bulma, adalet, yaratıcılık, anlık geri bildirim gibi performans yönetiminin duygusal faydaları açısından gelişime ihtiyacı olduğunu düşünmektedir.

Şekil 1.3: Bireysel Performans Yönetimin Faydaları.

Rasyonel Faydalar	Duygusal Faydalar
Hesap verebilirlik	Amaca bağlılık
	İşte anlam bulma ve işin sahibi hissetme
Kurum performansının artırılması	Değerlerin yaşatılması
	Ödüllendirmede adalet
Takdir mekanizmaları	Yaratıcılık ve girişimcilik
	Anlık geribildirim

Kaynak: Pwc, "Değişen Bireysel Performans Yönetimi Araştırması 2018", (Çevrimiçi) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/degis-en-bireysel-performans-yonetimi-arastirmasi.html>, 04 Mart 2019.

1.5.2.3.1.1. Zaman Akordlu Ücret Sistemleri

Bir iş için belirlenen standart zamanda işin bitirilme zamanına göre işgörene ödeme yapılmasını sağlayan sistemlerdir. Sistemin isimleri genellikle kurucularının isimleriyle anılır.⁵⁴

⁵³ Özlem İşçiçok, **Ücret Teorisi Politikası Yönetimi Ve Sistemleri**, 2.Bs.,Bursa, Marmara Kitabevi Yayınları, 2011, s.206.

⁵⁴ Topalhan, **a.g.e.**, s.110.

1.5.2.3.1.1.1. Halsey Ücret Sistemi

Towne tarafından 1887 yılında ileri sürülen sistemi, 1891 yılında F.A. Halsey geliştirdiği için sistem onun adıyla anılmaktadır. Bu sistem zamandan sağlanan tasarrufa prim veren en eski ücret sistemidir. İşgörenin yaptığı iş için standart zaman belirlenir. İşgörene ödenecek ücrette kök ücrete ilave olarak prim kullanılacaktır. İşgören bu işi, belirlenen standart zamandan daha önce bitirirse, geçerli ücrete ek olarak tasarruf edilen zamana göre yüzdesel hesaplanmış prime hak kazanır.⁵⁵

İşgörenin tasarrufu nedeniyle elde edilen prim, işveren ile işgören arasında paylaşılmaktadır. İşgören geliri tanımlanacak olursa, işgörenin standart ücretine, tasarruf edilen süre ve bu süre sonucu elde edilen prim ile primin paylaşım oranı dâhil edilerek toplam ücrete ulaşılabacaktır. Bir örnekle açıklanacak olursa, işgörene 6 saatte tamamlanacak iş verilsin ve bu işin standart ücreti 30 TL olsun. Her tasarruf edilen saat içinde 2 TL prim verilip, bu primin % 30'unun işgörene ödeneceği kabul edilsin. İşgören bu işi 7 saatte bitirdiğinde standart ücret olan 30 TL'yi alacaktır. Diğer taraftan işi 4 saatte bitirip, diğer 3 saatte de çalışmaya devam ederse alacağı günlük ücretin hesabı: $30 + (3 \times 2 \times 0,30) = 31,8$ TL olacaktır.⁵⁶

1.5.2.3.1.1.2. Rowan Ücret Sistemi

1901 yılında Halsey sistemindeki bazı olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla, Rowan'ın geliştirdiği ücret sistemidir. Halsey sistemi gibi, işgörenin tasarruf sağladığı zamana göre prim verilmektedir. Ancak tasarruf edilen primin belli bir oranı değil, tamamı işgörene verilmektedir.⁵⁷

Halsey sistemindeki örneği Rowan ücret sistemine uyarlayacak olursak, işgören, 7 saatlik iş için verilen 30 TL ve tasarruf edilen 3 saatlik zaman karşılığı olan

⁵⁵ Avniye Tuğba Balta, "İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 55.

⁵⁶ Yıldız, Balaban, **a.g.e.**, s.199.

⁵⁷ Topalhan, **a.g.e.**, s.111-112.

primi alacak. Bu durumda, $(3 \times 30) \times (3/7) = 38,57$ TL almaya hak kazanacak ve toplam ücreti; $(30 \times 7) + 38,57 = 248,57$ TL olacaktır.

1.5.2.3.1.1.3. Barth Ücret Sistemi

Bir matematikçi olan Carl Barth'ın sisteminde ücretin hesaplanması ve işgörenlere anlatımı zordur. Bu nedenle işgörenler tarafından kabul görmeyen bir

ücret sistemidir. İşgörenin kazancı için kullanılan formül aşağıdaki şekildedir:

Çalışma hızı x standart zaman x gerçek çalışma zamanı olarak hesaplanır.⁵⁸

İşgörene standardın altındaki üretimi için saatlik ücret garanti etmediğinden kazanç eğrisi sıfırdan başlar ve azalan bir oranla dik yükselir. Çok yüksek performans düzeylerinde neredeyse düzleşir. Performans standardı düşük tutulursa, standart üzeri üretim düzeyindeki kazanç, parça başı sistemine göre daha fazla olabilecektir.⁵⁹

1.5.2.3.1.1.4. Bedeaux Ücret Sistemi

Charles Bedeaux tarafından geliştirilen sistem, Halsey sisteminden farkı tasarruf edilen sürenin yüzde 75'inin ücretini işgören alırken, kalan yüzde 25'ini de tasarrufa yardımcı olan diğer işgörenlerin (memurlar, temizlikçiler vs.) almasıdır. 1 birim, normal bir işgörenin normal bir çalışma sonunda yaptığı standart iş miktarıdır. Bir saatlik standart ücret karşılığı işgörenden 60 birimlik iş beklenir ve işgören performansını 1/3 oranında arttırabilir. Örnek verecek olursak⁶⁰;

700 birimlik iş yapan bir işgörene 420 dk'da bitirmesi gereken bir iş verilmiş olsun. İşgörenin standart bir saatlik ücreti de 8 TL olsun. Prim: $700 \text{ birim} - 420 \text{ birim} = 280 \text{ birim}$ olacaktır. Bunu saat cinsinden ifade edersek, $280/60 = 4,6$ saat olacak ve işgören buna göre prim alacaktır. İşgörenin eline geçecek toplam ücret miktarı ise, $7(420 \text{ dakika saat cinsinden}) \times 8 \text{ TL} + (4,6 \times 8 \text{ TL}) \times \%75 = 83,6 \text{ TL}$

⁵⁸ A.e., s.116.

⁵⁹ Yıldız, Balaban, a.g.e., s.210.

⁶⁰ Benligiray, a.g.e., s.47.

Yardımcı personele ödenecek ücret miktarı ise, $(4,6 \times 8) \times \%25 = 9,2$ TL olacaktır.

1.5.2.3.1.1.5. Emerson Ücret Sistemi

Harrington Emerson tarafından geliştirilen bu ücret sisteminde de Rowan sistemine benzetmekle birlikte her iş için standart iş süreleri belirlenir. İşgörenin fiili çalışma süresi standart iş süresine oranlanır.⁶¹ Bu oran etkinlik endeksi olarak adlandırılır. Böylelikle işgörenin sağladığı verime göre prim dağıtılmış olur.

Bu sistemle işgörenin normal ücret ödemesi kesin olarak gerçekleşir. Buna ek olarak, etkinlik düzeyinin yüzde 66'yı geçmesi durumunda işgörene prim ödenir. Etkinlik düzeyi standardın yüzde 100'ünü aşarsa, prim oranı yüzde 20 ile sınırlandırılır. Örnekle açıklayacak olursak, saat ücreti 750 lira olan 8 saatlik bir işi işgören 12 saatte, 9 saatte ve 4 saatte yapması halinde alacağı ücretler aşağıdaki gibi hesaplanır.⁶²

- Birinci duruma göre işgörenin verimliliği, $8/12 = 0,66$ olduğundan prim elde edemeyecek ve sadece iş için garanti edilmiş olan normal ücreti, $750 \times 8 = 6000$ lirayı alabilecek.
- İkinci duruma göre işgörenin verimliliği, $8/9 = \%88$ olduğundan verim standardını aşmış, örneğin günlük normal ücret üzerinden $\%20$ prime de hak kazanacak. Bu durumda toplam ücreti $(750 \times 8) + (6000 \times 0,20) = 7200$ lira olacaktır.
- Üçüncü ve son duruma göre ise işgörenin verimi, $8/4 = \%200$ olduğundan ve $\%100$ standardını aştığından, hem standart ücreti, hem verim standart primi hem de tasarruf edilen süre $(8-4=4)$ saat için normal saat ücretini alacaktır. Bu durumda toplam ücreti: $(8 \times 750) + (6000 \times 0,20) + (4 \times 750) = 10200$ lira olacaktır.

⁶¹ Topalhan, a.g.e., s.113.

⁶² Yıldız, Balaban, a.g.e., s.203.

1.5.2.3.1.2. Parça Akordlu Ücret Sistemleri

Parça akordlu ücret sisteminde ücret, fiili üretilen birim sayısına göre ödenir. Verimin ölçülebildiği işler için bu ücret sistemi kullanılabilir. Parça akordlu ücret sistemleri de zaman akordlu ücret sistemleri gibi geliştiricilerinin adlarıyla anılır.⁶³

1.5.2.3.1.2.1. Taylor Ücret Sistemi

Frederick Taylor tarafından geliştirilen bu sistemde, Rowan ve Halsey primli ücret sisteminin bazı olumsuzluklarını gidermek için, işgörenlere elde ettikleri verime denk gelen ücret tarifesini üzerinden ödeme yapılır.⁶⁴

Üretim miktarları ve bu miktarlara karşılık gelen parça başı ücret tutarları önceden verimlilik düzeyine göre ölçülerek ücret baremini oluşturur. Üretim miktarlarıyla ve ona karşılık gelen parça başı ücretleri çarpılarak ücret ödemesi hesaplanır.

Örnek verirsek, standart olarak 25 parça üretmesi gereken işgören, 25 ya da daha fazla parça ürettiğinde ödemesi, parça başına yüksek tarifeden değerlendirilecektir. Örneğe göre 5 TL olsun. ($25 \times 5 = 125$ TL) ancak 17 parça üretmiş olsun yani 25 parçadan daha az üretim yaptığından düşük tarifeden değerlendirilir. Bu örneğe göre 4 TL üzerinden ücreti ödensin. $17 \times 4 = 68$ TL ücret ödemesi olur.

İşgörenleri, sürekli hesaplanan standart parçanın üzerinden üretim yapmaya iterek, çok çalışmak zorunda bırakarak yıpratıcı bir sürece sürüklediğinden eleştirilmiştir. Bu sisteme göre garanti edilmiş standart bir ücret ödemesi bulunmamaktadır. İşveren, işgörenin ulaşamayacağı bir standart iş kapasitesi hedeflediğinde, işgörenler için aşırı yorgunluk ve yıpranma ile sonuçlanacaktır.⁶⁵

⁶³ Topalhan, a.g.e., s.116.

⁶⁴ A.e., s.117.

⁶⁵ Yıldız, Balaban, a.g.e., s.205.

1.5.2.3.1.2.2. Gantt Ücret Sistemi

Taylor'ın arkadaşı Gantt tarafından Taylor sistemindeki sakıncaları ortadan kaldırmak için geliştirilen bu sistemde amaç, işgöreni daha yüksek performans sağlamaya teşvik etmek ve bunu da üretim standartlarını bilimsel yöntemlerle belirleyerek verim düzeyine göre ücret ödemesi ile sağlamaktır.⁶⁶ Verim standardına ulaşan işgörene %20-%80 arasında prim ödenir, personel bu standarta ulaşamadığında da garanti edilmiş normal ücretini alacaktır. Daha insancıl oluşundan dolayı da işgörenler tarafından daha çok tercih edilir.

Sistemi bir örnekle açıklamak gerekirse, saat ücreti 300 TL olan bir işgörenin 8 saatte 40 parça üretim yapması gerekmektedirken 50 parça üretim gerçekleştirildiği durumda %20 prim verilsin. Bu durumda ücret hesabı, $8 \times 300 = 2400$ TL normal günlük ücreti olurken primi, $300 \times 0,20 = 60$ TL olur. Toplam günlük ücreti de, $300 + 60$ TL = 360 TL olacaktır.

1.5.2.3.1.2.3. Merrick Ücret Sistemi

Dwight W. Merrick tarafından geliştirilen bu ücret sisteminde, verimliliğin düşük ve yüksek olarak iki sınıflandırmadan ibaret olmasının gerçek dışı olduğu kabul edilir. Bu nedenle Merrick ücret sisteminde üç çeşit parça başına ücret oranı geliştirilmiş ve en düşük parça başına ücret oranı, temel parça başına ücret oranına eşitlenmiştir. Bu sayede yüksek verimlilik düzeyine sahip potansiyel çalışanlar ödüllendirilmiş olacaktır. Bazı sanayi birimlerinde Merrick sistemi Taylor sistemi adı altında uygulanır. Aşağıda sistemin oranları yer almaktadır:⁶⁷

Tablo 1.2: Merrick Ücret Sistemi Oranları.

İşin yüzdesel çıktısı	Parça Başı Ücret
%83'ten az	Temel Parça Başı
%84-%100 arası	%110 Temel Parça Başı
%100'ün üzerinde	%120 Temel Parça Başı

Kaynak: Türker Topalhan, **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**, Ankara, Matser Ofset Basım Öz Işık Copy Dağıtım, 2014, s.120.

⁶⁶ Benligiray, **a.g.e.**, s.49.

⁶⁷ Topalhan, **a.g.e.**, s.120.

1.5.2.3.1.3. Liyakat Değerlemesine Dayalı Ücret Sistemi

Bu sisteme göre, işgören işletmeye sunduğu bireysel katkılarına göre ödüllendirilir. Kesin standartların belirlenemediği işler için bu ücret sisteminde ücretler, yüksek günlük ücret seviyesindedir. Ücret ödemeleri de personel değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen ücret düzeyleri üzerinden gerçekleşir. Performans değerlemede işin niteliğine göre farklı ölçütler dikkate alınır. (Yaratıcılık, kalite, işbirliği, çalışma hızı vb.)⁶⁸ Bu nedenle doğru bir performans değerlendirme sistemi önem taşır.

1.5.2.3.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Grup ya da diğer bir deyişle takım, ortak bir amaç ve performans hedefleri kapsamında adım atan, bu kapsamda birbirine karşı sorumluluğu olan, birbirini bütünüleyici yeteneklere sahip, az sayıda kişinin bir araya gelerek oluşturduğu gruptur.⁶⁹

Japon Yalın Üretim anlayışıyla benzeşen bu uygulamalarda amaç, maliyetlerin düşürülüp kalitenin artırılmasıdır. Japonya temelli takım çalışmalarının artması beraberinde bu sistemin gelişmesine neden olmuştur.⁷⁰ Bu ücret sisteminde işgörenler arasındaki rekabetten ziyade işbirliği, yardımlaşma ve grup dayanışması teşvik edilir. Takımlar ödüllendirilirken, grupta bulunan bireyler ayrı ayrı ödüllendirilmek yerine grubun performansı ile ücrete hak kazanırlar. İşgören denetiminin mümkün olmadığı, verimlilik ve motivasyon açısından takım çalışması ve işbirliğinin önem kazandığı durumlarda kullanılması daha anlamlı olacaktır.⁷¹

Ancak sistem uygulanırken bazı aksamalar olabilir. İlk olarak, takımın performansı ölçülebilir olmalı ve takım üyeleri birbirine geri bildirim verebilmelidir.

⁶⁸ Benligiray, a.g.e., s.50.

⁶⁹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar- Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001, s.350.

⁷⁰ Işığışık, a.g.e., s.206.

⁷¹ Yıldız, Balaban, a.g.e., s.235.

İkinci olarak, takım üyeleri arasında adaletli bir iş dağılımı gerçekleşmiş olmalıdır. Son olarak bu sistemde takımlar arası rekabet kaçınılmaz olacaktır.⁷²

Aşağıda bireysel ücret ve takım ücretinin karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 1.3: Bireysel Ücret ve Takım Ücretinin Karşılaştırılması.

Takım Ücreti	Bireysel Ücret
Takım çalışması ve işbirliği ödüllendirilir.	İçsel rekabet meydana getirir.
Bilgi paylaşımı ve iletişimi teşvik eder.	Bilginin saklanması cesaretlendirir.
Çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi için takımları cesaretlendirir.	Bireysel başarısızlıklardaki sonuçları değil, sistemi geliştirmeye çalışır.
Temel ücretle aynıdır.	Temel ücretle ortaktır.
Değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek için yetenek ve esnekliği artırır.	Esnekliği azaltır.
Organizasyon odaklıdır.	Organizasyon odaklı değildir.

Kaynak: Gültekin Yıldız, Özlem Balaban, *İş Değerleme ve Ücret Yönetimi*, İstanbul, Sakarya Yayıncılık, 2013, s.239.

1.5.2.3.2.1. Grup Performansında Akord Sistemi

Bir grupta çalışan üyeler çeşitli ücret gruplarında yer alabilir olduğunda her bir üyenin alacağı akord ücret ayrı olacaktır. Takım içinde çalışan işgörenlerin verim düzeyleri farklı olabilir. Bu durumda verim düzeylerinin bireysel olarak saptanması olası bir olumsuzluğu ortadan kaldıracaktır. Saptanamayan bireysel verim düzeyleri, akordun tüm takıma uygulanmasını gerektirir.⁷³

Uygulanacak akord biçimleri aşağıdaki durumlara göre değişiklik gösterecektir:⁷⁴

- Grup üyelerinin fiili olarak çalıştıkları süre ve aldıkları ücret eşitse, akord ücret grup üyelerine eşit olarak paylaşılır.

⁷² A.e., s.237.

⁷³ Benligiray, a.g.e., s.51.

⁷⁴ Topalhan, a.g.e., s. 126.

- Aldıkları ücret eşit ancak fiili çalışma süreleri farklıysa, çalışılan süreler dağıtımda ölçü olarak kullanılır.
- Fiili çalışma süreleri eşit ancak aldıkları ücret farklıysa, ücret miktarları dağıtımda ölçü olarak kullanılır.
- Fiili çalışma süreleri ve aldıkları ücret farklıysa, grup faktörü ölçeği kullanılır. Grup faktörü ölçeği, grup üyelerinin fiili çalışma sürelerinin Akord ücret ile çarpılıp çıkan sonucun grup ücretine orantılanmasıyla hesaplanır.

1.5.2.3.2.2. Grup Performansında Prim Sistemi

Grup performansına dayalı hesaplanan prim, bireysel primin hesaplanmasına benzer. Burada prim, grup üyeleri için ayrı ayrı değil grup üyelerinin tamamı için hesaplanır. Hesaplanan primde grubun üyelerine dağıtımı sırasında sorun çıkabilir. Prim, grup tarafından tamamlanan iş miktarına göre belirleneceği için önce iş ölçülür ve bu iş miktarına göre grubun toplam kazancı bulunur. Gruptaki işgörenlerin beceri ve çabaları eşit ölçümlenmişse prim kazançları da eşit dağıtılabilecektir. Böyle olduğunda toplam kazanç, işgörenin saatlik ücretine oranla ya da belirlenen yüzdeler üzerinden dağıtılacaktır.⁷⁵

1.5.2.3.2.3. Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemi

Yüzde usulüne dayalı ücret sisteminde, müşteriler kendilerine sunulan hizmet karşılığında bir miktar para öderler. Hesap pusulasına yapılacak ödemenin belirli bir yüzdesi olarak eklenen bu ödeme işveren tarafından alıkonarak, daha sonra hizmetin sunulmasına katkıda bulunan tüm işgörene İş Kanunu'na göre eksiksiz ödenir. Daha çok otel, pastane, lokanta vb. hizmet işletmelerinde işgörene ücretler bu şekilde ödenebilir.⁷⁶

⁷⁵ Benligiray, a.g.e., s.52.

⁷⁶ A.e., s.54.

1.5.2.3.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

İşgöreni işletmesiyle bütünleştirerek, işbirliği yapmaya yönlendirmek amacıyla işletmenin tamamını kapsayan, bireysel ve takım performansına dayanan ücretlendirme sistemlerine göre performansın katkısının daha dolaylı olduğu ücret sistemleridir.⁷⁷

Gelir artışı veya gider azalışı şeklinde sağlanan tasarruflar, örgüt üyelerine belirli ölçütlere göre dağıtılır. Tasarrufların nasıl dağıtılacağı önemlidir ancak işgörenin katkı ve işbirliklerinin nasıl sağlanacağı asıl önemli konudur.⁷⁸

1.5.2.3.3.1. Scanlon Planı

Bu sistemde, ürün ve hizmetlerin üretiminde sağlanan maliyet tasarrufları işgörenler arasında paylaştırılmaktadır. Yapılan tasarruf miktarının tespiti için 2-5 personel ve bir nezaretçiden oluşan üretim komitesi ayda bir kez toplanarak fiili verileri bir önceki dönemle karşılaştırır. Ayrıca kalite ve verimin artırılması, israfların azaltılması önerileri de görüşülür. Komite tarafından hesaplanan tasarruf miktarının % 25'i işletmeye, %75'i doğrudan işgörenlere prim olarak dağıtılır.⁷⁹

1.5.2.3.3.2. Kazanç Paylaşım Planı

Kazanç paylaşım planı, verimlilik, maliyet, katma değer gibi ölçütlerde yoğunlaşarak iyileştirme yapmayı amaçlar. İşletmeler, sistemin işgöreni başarıya teşvik ettiği, işin kalitesini arttırdığı, işgücü devrini ve kayıpları azaltarak verimliliği arttırdığını savunur. Bu durumda işletmeye ilgisi artan işgören işletme kârının arttırılmasında daha fazla çaba sarf edecektir.⁸⁰

Araştırmalar tüm organizasyonun ödüllendirmesini esas alan kazanç paylaşım planının 30 ile 90 gün sonra % 10 ile %30 arasında verimlilik artışına katkısı olduğunu

⁷⁷ Topalhan, **a.g.e.**, s.128.

⁷⁸ Benligiray, **a.g.e.**, s.54-55.

⁷⁹ Topalhan, **a.g.e.**, s.132.

⁸⁰ Yıldız, Balaban, **a.g.e.**, s.212.

göstermektedir. Her işgöreni öneriler geliştirmeye yöneltmesi, yüksek verimlilik ve kârlılık sağlaması, değişime direnişi azaltması, yönetim- sendika ilişkilerinin olumlu bir şekilde kurulmasını sağlaması, işgören ve yönetim işbirliğini arttırması ve işgören motivasyonunu olumlu etkilemesi yararları arasında sayılabilir.⁸¹

Yönetim, kazanç paylaşım planını uygulamaya geçirmeden önce işletme stratejileri ve işletme kültürüyle uygunluğunu test etmeli, çalışanlar arasındaki bağlılığın yüksek olmasına, bilgi raporlama sistemlerinin geliştirilmesine, katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesine dikkat etmelidir.

1.5.2.3.3.3. Kâr Paylaşım Planı

Örgüt yılsonunda ulaşılacak belirli bir kâr hedefi koyar ve bu hedefe ulaşılması ya da aşılması durumunda elde edilen kârın belli bir yüzdesini çalışanlarına dağıtır. İşverene göre, kâr paylaşım sistemi, işin kalitesini arttırırken işgücü devrini ve kayıpları azaltır. Nitelikli çalışanları işletmeye çekebilir.⁸²

İşgörenlere dağıtılan kârın bir kısmı nakit ödenirken bir kısmı emeklilik, işten ayrılma, hastalık, sakatlık, ölüm vb. durumlar için ayrılır. İşçi sendikaları diğer performansa dayalı ücret sistemlerine karşı önyargılıyken kâr paylaşım planının uygulanmasının taraftarı oldukları söylenebilir. Kazanç paylaşım planlarından farkı ise, kâr paylaşım planlarında işgörenin dâhil olmasının dışında pek çok faktör kârların oluşumunda etkilidir. Kazanç paylaşım planında ise, işgörenin performans gelişimi ve verimliliği arasında ilişki kurularak ücret ödemesi gerçekleşir.⁸³

1.5.2.3.3.4. Duncan Planı

Duncan planı, iki aşamalı takım oluşturma düşüncesine dayanır. Birinci aşamada her bölüm, bir gözlemci, bir veya daha fazla sorumluluğu olan takım oluşturur. Ayda bir toplanan her bir takım, birim içerisindeki verimliliğini gözden geçirir.

⁸¹ A.e., s.214.

⁸² Tunçer, a.g.e., s.299.

⁸³ Yıldız, Balaban, a.g.e., s. 218.

Maliyet olarak belirli bir oranı geçmeyen fikirler hemen uygulamaya konulur. İşgücü giderlerinde sağlanan tasarrufla, gelişen işgören ve işveren ilişkileriyle, işgörenin ilgisinin işletme üzerine çekmesini sağlamasıyla araştırmalarda olumlu etkileri ortaya konulmuştur⁸⁴.

1.5.2.3.3.5. Lincoln Planı

ABD’de faaliyet gösteren Lincoln Elektrik Şirketi’nde uygulanarak, burada bulunan her işgören, parça başı ücretle çalışıp, maliyetleri azaltıp kârlılığını arttırmak için çabalamıştır. Her bir işgören, üretimde oluşan nitelik ve niceliğe göre üstleri tarafından değerlendirilmiş ve bu duruma uygun prim dağıtılmıştır.⁸⁵

1.5.2.3.3.6. Öneri Sistemi

ABD’de oldukça yaygın kullanılan öneri sistemine göre, işgörenden işi ile ilgili fark yaratacak bir buluş, yenilik, yöntem geliştirmesi talep edilir ve bu yolla sağlanan tasarruf işgörene prim ödemesi olarak geri döner.

Uygulama, işgörenin örgüt etkinliğini arttıracak önerileri kâğıda yazıp, öneri kutusuna atmasıyla gerçekleşir. Bir komite tarafından değerlendirilen öneriler kabul edilirse, işgörene finansal bir ödül verilir. Bu sayede fikirlerinin önemsendiğini gören işgörenin ödüllendirilmesi moralini yükseltir. Kabul edilmediğinde de detayı belirtilip, yeni öneriler geliştirmek üzere işgören teşvik edilmelidir.⁸⁶

1.5.2.3.3.7. İkramiye ve Bonus Modeli

Orta ve büyük ölçekli bazı işletmeler, yılda iki ile dört maaş tutarında tüm işgörelere ikramiye ödemesi yapar. Sendika bulunuyorsa işletmede bu durum toplu sözleşmeye dâhil edilir.⁸⁷

⁸⁴ A.e., s.219.

⁸⁵ Tunçer, a.g.e., s.300.

⁸⁶ Yıldız, Balaban, a.g.e., s.220.

⁸⁷ A.e., s.221

Bonus modelinde ise ikramiyeden farklı olarak sadece yöneticilere 3-6 aylık veya 1 yıllık dönemlerde gösterilen performansa karşılık gerçekleştirilen ödemelerdir. “Sarı zarf” olarak da adlandırılan modelde, bu zarf içerisinde ödenen miktarlar çoğu zaman gizli tutulur. Ancak bonuslar küçük miktarlarda olduğunda, işgören fazla çaba göstermek konusunda gerekli motivasyonu sergileyemez.

1.5.3. İşi Yapan Bireye Dayalı Ücret Sistemleri

Günümüz yönetim anlayışı, örgütsel performansın yalnızca sistem değişikliğine, iş tasarımlarına, teknolojik gelişmelere değil, aynı zamanda sistemde en çok etkili olan insana önem vermektedir. Artık işler İnsan kaynakları uygulamalarının merkezinde olmayacaktır. Mutlu işgücü, insan kaynakları yönetiminin hedeflerinden biri olurken, bunu gerçekleştirmek için zamana ve işe dayalı ücret sistemlerinin alternatifi olarak geliştirilen, bireyin bilgi, becerisine ya da yetkinliğine dayanan ücret sistemleri uygulanmaktadır.⁸⁸

1.5.3.1. Bilgi- Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

İşgörenlere yapmakta oldukları iş için değil, kullanabildikleri bilgi, beceri miktarına, tipi ve derinliğine bakarak ücret ödemesi yapılır. İşveren önce işgöreni piyasa ücretinin altında istihdam eder. İşgören bilgi ve beceri kazandıkça taban ücreti arttırılır. İşgörenin bu kazandığı bilgi ve becerileri işinde uygulamasına gerek bulunmamaktadır. Gerekirse işveren kazandığı bilgi ve beceriyi kullanabileceği bir işte çalıştırılabilecektir.⁸⁹

1.5.3.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi

Önce yetkinlik tanımlanacak olursa, işgörenin performansının girdisi olan bilgi, beceri ve davranışlarını barındıran ortaya çıkarabileceği özellikleri olarak ifade edilebilir. Yetkinliğe dayalı ücret sistemiye, işi yapan işgörenin bu ortaya çıkarabileceği bilgi, beceri ve davranışlarının onaylanıp, karşılığında bir ücret ödenmesidir.⁹⁰ Yetkinliğe dayalı ücret sistemi oluşturulmadan yetkinlik yapısının

⁸⁸ Benligiray, a.g.e., s.69.

⁸⁹ Yıldız, Balaban, a.g.e., s.241.

⁹⁰ A.e, s.243

kapsamlı tanımının yapılması gerekmektedir. Saptanan yetkinliklerden sonraki adım her bir yetkinlik ve düzeyi için ücretleri belirlemek olacaktır. Bunun için geniş ücret bandı aralıkları kullanılır.

Çalışanın ücreti yetkinlik düzeyine bağlı olarak artacağı için yaptığı işin gerektirdiği yetkinlik setinin doğru belirlenmesi önemlidir.



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

İş tatmini kavramı, günümüzde işletmelerin örgütsel devamlılığını sağlama konusunda aldığı kararlardan, yönettiği politikalara kadar üzerinde durulması gereken bir olgudur. Çalışan bireyin, zamanının çoğunluğunu işte geçirdiği düşünülürken, işini yapmaktan duyduğu mutluluk üzerinde, işinin sağladığı tatmin düzeyinin payı önemli olacaktır. Nihayetinde iş tatmini yüksek işgören, örgüt içinde daha verimli çalışabilecek, örgütün gelişmesine katkıda bulunabilecektir.

Örgüt psikolojisi alanında 1991-1994 yılları arasında yayınlanan, alanında önemli bilimsel dergilere bakıldığında, seksen konu içinde iş tatmininin en çok araştırılan on konudan biri olduğu tespit edilmiştir. Spector, 1991 yılına kadar ise akademisyenlerin yaklaşık 12.400 çalışma yaptığını saptamıştır.¹

Çalışmanın bu bölümünde; iş tatmininin tanımı, iş tatminine etki eden faktörler, iş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatminin ölçülmesi ve iş tatminin olumlu ya da olumsuz sonuçları ele alınmaktadır.

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI

İş tatminine dair bugüne kadar yapılmış sayısız tanım bulunmaktadır. Robbins ve Judge'a göre iş tatmini, yapılan işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucunda iş hakkında oluşan olumlu his olarak değerlendirilir.² Bir başka tanımla iş tatmini, bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır ve bu tutumlar olumlu olması durumunda, çalışanların tatmin düzeyleri yüksek, tutumları olumsuzsa tatmin düzeyleri düşüktür.³

¹ Gözde Yılmaz, vd., "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi**, C.VI, s.92.

² Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge, **Örgütsel Davranış**, Editör: İnci Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, 2015, s. 76.

³ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 2. Bs., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, 2014, s. 75.

Barutçugil'e göre iş tatmini, işgörenin ortaya çıkardığı iş ile sonucunda kazanımlarının, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla uyumlu olduğunu veya uyuma imkan sağladığının farkına varmasıyla birlikte yaşadığı duygu olarak açıklamıştır.⁴

Türk, çalışanın iş hayatından neyi, ne kadar elde etmek istediğini ve sonunda ne kazandığına dair elde ettiği tatmin sonucunda, çalışanın sahip olduğu duygusal durum olarak tanımlamıştır.⁵

İş tatmini, gözle görülemez, yalnızca ifade edilebilir ve çeşitli tutum ölçekleriyle ölçülebilir.⁶ Bir başka ifadeyle iş tatmini, işgörenlerin yaptıkları işe karşı duydukları histir.⁷

Bütün bu iş tatmini tanımlarından yola çıkarak; iş tatmini, işgörenlerin yaptığı iş, işten aldığı zevk, işinin değer yargılarıyla uyumu gibi işi ile ilgili gerçekleştirdiği ve çeşitli ölçeklerle ölçülebilen olumlu ya da olumsuz tutumlarıdır diyebiliriz.

2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmini, klasik yönetim anlayışın egemen olduğu yıllarda önemi anlaşılamamış bir olguyken, Hawtorne araştırmalarında işgörenlerin işleriyle ilgili tutumlarının öneminin anlaşılması ve stratejik insan kaynaklarının konuşulduğu günümüzde, işletmelerin verimlilik hesabında önem verdikleri bir kavram haline gelmiştir.

İşgörenlerin yaşamlarının büyük çoğunluğunu işte geçirdiği düşünüldüğünde, iş tatmininin kişinin hem iş hem özel hayatını etkilediği söylenebilmektedir.

⁴ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004, s.389.

⁵ M. Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., 2007, s.69.

⁶ Sait Gürbüz, " İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XLI, No: 4, 2008, s.59.

⁷ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990, s.200.

İşletmelerde iş tatmininin artan öneminin Baysal'a göre nedenleri aşağıdaki gibidir:⁸

- Toplumların ekonomik ilerlemeleriyle doğru orantılı olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle toplumun beklentileri de değişmiştir.
- Toplumsal ilerlemeye ek olarak örgütsel gelişim de mevcuttur. İşletmelerin mevcuttaki çalışma şekilleri ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Performansı iyileştirme isteği ile başlayan ilgileniş kısa sürede sosyal sorumluluğa evrilmiştir.

2.3. İŞ TATMİNİNİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

İş tatmininin pek çok kavramla ilişkisi vardır. Bu kavramlar açıklanarak iş tatminin önemi anlaşılabacaktır. Çalışmanın bu bölümünde, yaşam doyumu, iş performansı, örgütsel bağlılık, verimlilik, müşteri tatmini, devamsızlık, iş gücü devri kavramları açıklanarak iş tatmini ile olan ilişkisi ele alınacaktır.

2.3.1. İş Tatmini ve Yaşam Tatmini

Maksim Gorki, çok önceden yaşam ile iş tatmini arasında ki bağı “iş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda yaşam esarettir” diyerek belirtmiştir. Konfüçyüs da “Sevdiğiniz işi yapıyorsanız ömür boyu çalışmamış sayılırsınız” der.⁹

Yaşamı tanımlayarak, yaşam tatmini kavramını anlayabiliriz. Yaşam, bireyin işte ve iş dışında geçirdiği sürelerin toplamına eşittir. Yaşam tatmini ise, işgörenin, işteki, iş dışındaki ve boşa geçen zamanı şeklinde tanımlanmış hayata karşı sergilediği duygusal tutumudur. Buradan da anlaşıldığı gibi yaşam tatminini çeşitli

⁸ Ayşe Can Baysal, “İşletmelerde İş Tatminlerini Ölçmeye Yarayan Psikoteknik Yöntemler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.XVI, No: 2, 1997, s.30.; Zekeriya Çalışkan, “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2005, s.10.

⁹ Hasan Tutar, **Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2016, s.69.

ölçekler vasıtasıyla tanımlamak oldukça zordur, çünkü yaşam her şeyi kapsayacak kadar geniştir.¹⁰

İş ve yaşam tatminini açıklayan bazı modelleri kısaca açıklayalım.¹¹

Bireyin yaşamının herhangi bir alanında duyduğu tatminin diğer alanlara sıçrayacağını ileri süren model, “sıçrama modeli”dir. Bireyin yaşamının bir alanındaki tatminsizliğini gidermek için başka alandaki çabasını arttırarak tatminsizliğini gidermeye çalışması, örneğin; iş dışında yeni uğraşlar edinmesi “telafi modeli”ni açıklar. Öte yandan yaşam tatmini ve iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını, bireylerin yaşam alanlarını ayrı tutacağını savunan “bölümleme modeli”dir. “Ayrıştırma modeli” de yaşam ve iş tatmini arasında hiçbir ilişki olmadığını savunurken, tam tersi iş koşullarının işgöreni doğrudan etkilediğini, davranışları belirleyen şeyin bireylerin ihtiyaçları olduğunu savunan model de “davranışçı yaklaşım” modelidir. Bireylerin davranışlarının ihtiyaçlarının değil sosyal dünyayla kurdukları bağın sonucu olduğunu savunan model “sosyal bilgilenme modeli” olarak adlandırılır. Yaşamın bir aşamasında elde edilen doyumun diğer aşamasına da yansması ve aralarında pozitif yönlü ilişki bulunması, “taşımaya varsayımı modeli” olarak adlandırılır. Yaşam tatmini ya da iş tatmininden birinin düşük olması diğerinin yüksek olarak birbirini tamamlayıp, dengeleyeceğini savunan model ise “dengeleme modeli”dir. Bir alanda yaşanan herhangi bir durum diğer alanda araç olarak kullanılıyorsa bu da son model olan “araçsallık modeli”ni açıklar.¹²

2.3.2. İş Tatmini ve İş Performansı

İş Performansı, işgörenin bilgi ve becerisini kullanarak kendisinden beklenen iş sonucunu elde etme düzeyini ifade eder.¹³

¹⁰ Ahmet Alpay Dikmen, “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.L, No: 3, 1995, s:117-118.

¹¹ Tutar, **a.g.e.**, s.69.

¹² **A.e.**, s.70.

¹³ Sabahattin Tekingündüz vd. , “İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği”, **Verimlilik Dergisi**, No: 4, 2014, s.6.

Bazı araştırmacılar iş tatmini ve iş performansı arasında ilişki olduğuna inanmamış ve aralarında tutarsız bir ilişki olduğunu savunmuşlardır. Ancak yapılmış pek çok araştırmada iş tatmini ve iş performansı arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bireyden örgüt düzeyine doğru gidildiğinde iş tatmini ve iş performansı ilişkisi daha net gözlemlenebilmektedir.¹⁴

İş tatmini ve performans ilişkisinde üç tartışma bulunmaktadır. İlki iş tatmini performansa yol açar, diğeri performans tatmine yol açar, sonuncusu ise ödül hem performansı hem de tatmini sağlar şeklindedir.¹⁵ İşgören tatmininin onun gösterdiği çabalarla iş performansına dönüşmesi, iş performansının da örgütte sağlanan ödüllerle işgören tatminine dönüşmesi durumu söz konusudur.

2.3.3. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık

İş tatmini yüksek işgörenin örgütlenecek, işe bağlılığının artması ve isteğe bağlı çalışan devir oranının azaldığının saptanması, iş ve örgüte bağlılık arasındaki anlamlı ilişkiyi açıklar. Bu anlamlı ilişki pozitif yöndedir. Yani iş tatmini arttığında örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık arttığında iş tatmini artmaktadır.¹⁶

2.3.4. İş Tatmini ve Verimlilik

Lawler ve Porter'ın gerçekleştirdiği verimlilik araştırmasında, verimliliğin iş tatminine olumlu katkı sağladığı öne sürülmektedir. Bu araştırmaya göre; elde edilen başarı ödülleri getirir, ödüller de tatminin oluşmasını sağlar. Verilen ödüller işgörenlerin algısında eşit ve adil olarak dağıtılsa işgören tatmini sağlanmış olur.¹⁷ Ancak literatürde bazı yazarlar, yüksek verimliliğe sahip olsa da iş tatmini olmayan işgörenler olduğunu savunmuştur.

¹⁴ Stephen P.Robbins, Timothy A.Judge, **a.g.e.**, s. 85.

¹⁵ Durali Gür.,“Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.155.

¹⁶ Subulan, **a.g.e.**,s.53.

¹⁷ Gür, **a.g.e.**, s. 158.

2.3.5. İş Tatmini ve Müşteri Tatmini

Hizmet sektöründe işgörenler çoğunlukla müşterilerle etkileşimdedir. Sürekli olarak müşterilerle bağlantılı işgörenler, müşteri memnuniyetinin kendi iş tatminlerini arttırdığını söylerler. Ayrıca tatmin olan işgörenler de müşteri tatmini ve bağlılığını artırır.¹⁸

2.3.6. İş Tatmini ve Devamsızlık

İş tatmini ve “devamsızlık” arasında negatif bir ilişki vardır. Memnun olmayan işgörenlerin, işten kaytarmaya çalışmaları anlaşılır olmakla beraber diğer faktörler de bu ilişkiyi etkiler. Hastalık izinleri konusunda cömert davranan işletmeler bir nevi işgörenlerini izin almak için cesaretlendirmiş olurlar. Diğer taraftan çok fazla sayıda iş imkânının olması memnuniyetsiz işgörenlerin devamsızlık yapmasına neden olacaktır.¹⁹

Çekilme teorisi, işten ayrılmaları analiz etmek için oluşturulmuştur. Teori, işe olan devamsızlık ve iş tatmini arasındaki bağlantıyı inceler. Motivasyonun düşmesinde, iş tatmininin azalmasının etkisi olduğunu, bunda işgören devamsızlıklarına yol açacağını söylemektedir. Bununla birlikte çalıştığı yere duygusal olarak bağlı, iş tatmini yüksek olan işgören daha az devamsızlık davranışı göstermektedir.²⁰

Buradan da anlaşıldığı gibi devamsızlığı yüksek olan çalışanın büyük olasılıkla iş tatmini düşüktür.

2.3.7. İş Tatmini ve İş gücü Devri

İş Tatmini ile iş gücü devri arasındaki ilişkiden, işgörenlerin alternatif iş beklentileri de etkilenir. İşgörenin istihdam olanakları fazla olduğunda tatmininin, iş

¹⁸ Robbins, Judge, a.g.e., s.85.

¹⁹ A.e., s.86.

²⁰ Faruk Şahin, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.IV, No: 1, 2011, s.28.

gücü devrine etkisi o oranla daha çok olacaktır. İşgörenlerin kendine yatırımı yüksek olduğunda, yine çok sayıda alternatifinin olması, iş memnuniyetsizliğini iş gücü devrine dönüşebilir.²⁰

Bir işyerinde, iş gücü devri fazla olduğunda çoğunlukla iş tatmininin düşük olduğu görülür. İşgörenler, beklentileri mevcut işyerinde karşılanmadığında başka bir iş arayışına girmek isterler. Bu iş tatminsizliğinin nedeni olup, işgörenlerin kendini iş yerine ait hissetmemeleri ve bu nedenle mutsuz olmaları onları başka iş arayışına sevk edecektir.²¹

2.4. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşin kendisi ile ilgili olan şeyler, iş tatmini üzerinde en çok etkisi olanlardır. İşgörenler öncelikli olarak onlardan beklenenlerin ve ulaşmaları gereken hedeflerin açıkça tanımlanmış olduğu işlerde çalışmayı isterler. İş tanımının net ve rolünün belirlenmiş olması işgörenin yapacağı işi ne boyutta anladığını göstererek tatminini artırır. Rol çatışması ve belirsizliğin olduğu durumlarsa iş tatminsizliğine yol açabilir. İşin işgörene sağladığı başarı ve tanınma fırsatları, maddi ve manevi ödüller, ücret tatmini etkileyen diğer iş özelliklerindendir.²²

Çalışmanın bu kısmında, iş tatminine etki eden bireysel ve örgütsel faktörler incelenecektir. İş tatminini etkileyen pek çok faktör vardır. Genel boyutlarıyla hepsi olmasa da; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik gibi bireysel özellikler incelenip; örgütsel boyutuyla da yapılan işin niteliği, alınan ücret, uygulanan yönetim politikası, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, sunulacak kariyer fırsatları gibi etkenler de değerlendirilecektir.

²¹ Zeki Yüksekbiçgili, Gülbeniz Akduman, Yapılan İşin Anlamı ve Personel Devir Hızı, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi**, Uşak, 2017, s.72.

²² Robbins, Judge, **a.g.e.**, s.86.

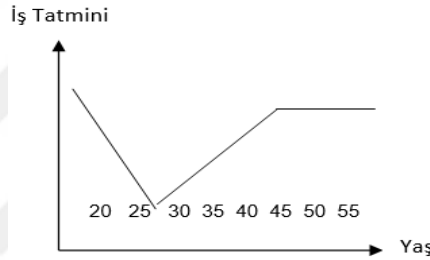
2.4.1. Bireysel Faktörler

2.4.1.1. Yaş

İşgörenin yaşı, verdiği kararlar ve davranışları üzerinde etkilidir. Bu sebeple işgörenin işle ilgili düşüncelerinde farklılıklar göstermesinde yaş bireysel faktörlerden biridir.²³

Glenn ve arkadaşlarının, yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçtükleri araştırmaya göre; yaşı daha küçük olan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri yaşı büyük olanlara göre daha düşüktür. Çünkü genç işgörenlerin eğitim seviyelerinin yükselmesiyle işten beklentileri artarak iş tatminlerinin azaldığı ortaya konulmuştur.²⁴

Şekil 2.1: İş Tatmini ve Yaş İlişkisi.



Kaynak: Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2.Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005, s.12.

Şekil 2.1’ de görüldüğü gibi işgörenin tatmini, 20’li yaşların başında en yüksek düzeydedir. Ardından gelen 5-6 yıl içerisinde düşme eğilimi göstererek belirli bir aşamadan sonra tekrar yükselmeye başlar. Yükselişin ardında, ücretin artması, statünün yükselmesi, yeni bilgi ve beceri kazanımı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler

²³ John O. Okpara, “The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers In The Oil Industry”, **The Journal Of American Academy Of Business**, Vol.X, No:1, 2006, p.50.; Ayşen Temel Eğinli, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.XXIII, No: 3, 2009, s.38.

²⁴ N.D Glenn, R.D. Taylor, C.N. Weaver, “Age And Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate Multi-Study”, **Journal Of Applied Psychology**, Vol.62, p.190.; Ayşen Temel Eğinli, 2009, s. 38.

etkilidir. Yaklaşık 20 yıl süren bir yükselişin ardından iş tatmini 45 yaş civarında belirli bir noktaya ulaşır ve sabit düzeyinde devam eder.

Spector, yaşla beraber iş tatmininin artmasının iki nedenden kaynaklandığını belirtmiştir.²⁵

- Ödül ve ücret gibi daha iyi olanakların iş tatminini arttırması
- İşgörenlerin yaşlandıkça daha mutlu olmaları ve işlerine uyum sağlamasındaki neden beklentilerini daha gerçekçi düzeyde tutmalarından kaynaklanır.

2.4.1.2.Cinsiyet

Yapılan araştırmalar, cinsiyetin işgörenin işe karşı tutumunda etkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı iş kolunda çalışan kadınların iş tatminleri erkeklerden daha yüksektir. Ancak burada kadın işgörenlerin aile içindeki rollerine daha çok önem vermeleri, iş hayatında beklenti düzeylerinin daha az ve iş tatmin düzeylerinin daha fazla olmasında etkili olmuştur.²⁶

2.4.1.3. Kıdem

Kimi araştırmalarda mesleki kıdem ile iş doyumunun doğru orantılı olduğu, kimilerinde ise ters orantılı olduğu görülmektedir. İş yaşamında yeni olan işgörenlerin diğer çalışanlara göre daha fazla işten doyum sağladığını araştırmalar göstermektedir. Örgüt tarafından yeni işgörenin becerilerinin ve yeteneklerinin gelişimi için sağlanan destek ve teşvik ile işler işgörene daha çekici ve ilginç

²⁵ Paul E. Spector, **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**, Sage Publications, California, 1997, p.26.; İbrahim Rençber, "İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.36.

²⁶ Tutar, **a.g.e.**,s.62.

görülebilmektedir. İşte çalışma süresi artıka, çalışanın işte ilerlemesi ilk günlerdeki gibi olmayacağından iş tatmini azalmaya başlamaktadır.²⁷

2.4.1.4. Statü

Statü, işgörenin örgütteki mevcut konumunu, mesleğinin getirdiğı itibarı, yöneticinin hangi yönetim kademesinde bulunduğı gibi özellikleri barındırdığından içeriğı zengin bir kavramdır. Yapılan araştırmalara göre iş tatmini ile statü arasında güçlü bir bağlantının varlığı mevcuttur.²⁸

İş tatmini ve statü ilişkisini işgörenin toplumda bilinirliğı yüksek olan bir işyerinde çalışıyor olması da etkiler. İşgören bu durumdan haz alırken, işinden duyduğu tatmin de artacaktır.²⁹ Ancak işgörenin statü ve sorumluluğunun artmasıyla birlikte iş stresi artacağından, bu durum iş tatmininin de düşmesine neden olabilir.³⁰

2.4.1.5. Eğitim Düzeyi

Eğitimin iş tatmini üzerinde hem olumlu hem olumsuz etkisi bulunur. İyi koşullarda iş bulmak eğitim seviyesi yüksek olanlar için daha kolaydır. Ya da tam tersi, işgörenler eğitim seviyeleri arttıkça beklentilerini karşılayan işi bulamadıklarında iş tatminsizliğı yaşarlar. Bu sebeple eğitim seviyesi daha yüksek işgörenlerin işle ilgili beklentileri karşılandığında tatmin düzeylerinin düşük öğrenimli işgörelere göre daha fazla olduğı söylenebilir.³¹

²⁷ Nilgün Orhan, “Aday Öğretmenlerin Mesleki Tutumları ve İş Doyumu Düzeyleri”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013, s.29.

²⁸ Cavide Uyargil, **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,1988, s.26.; Pelin Aydemir, “İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı: Bir Uygulama”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Zonguldak, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.32.

²⁹ Ecem Subulan, “Örgütlerde Yaşanan Kişilerarası Çatışmaların Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.62.

³⁰ Tutar, **a.g.e.**, s.64.

³¹ Yılmaz Yıldızhan, “Örgütsel Adalet İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneğı”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011, s.43.

2.4.1.6. Medeni Durum

Örgütsel davranış ile ilgili yapılan araştırmalardan biri de medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aittir. Evliliğin çeşitli sorumluluklar getirdiği için, iş tatminini düşürdüğü tespit edilmiştir. Öte yandan evliliğin bireyi zihinsel rahatlığa kavuşturması açısından bireyin iş tatminini oluşturmaya ve işine daha sorumlu yaklaşmasına olumlu katkı sağladığı da tespit edilmiştir. Genel olarak, göreceli olan bu durum sorumluluk açısından ele alındığında çoğunlukla bireyin düzenli bir hayat sağlayarak, iş tatmin düzeyinin artmasına neden olur.³²

2.4.1.7. Kişilik Özellikleri

Kişilik yapıları, iş tatminini etkileyen diğer önemli etmendir. "Kişilik; bireyin düşünce, duygu ve davranışlarının yansımasıdır. Bireyin kişiliğinin belirlenmesinde biyolojik, sosyal ve kültürel faktörler etkilidir."³³

İşgörenin kişiliği, işinden beklentilerini etkilemektedir. Buna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin önemlilerinden birinin de, işgörenin kişiliği olduğu kabul edilmektedir. Böyle bir durumda, işgören kendi kişiliğine uyan işlerde tatminini sağlar ve mutlu olur.³⁴

İşgörenlerin içinde bulundukları duygusal durumları bazı bilgi ve gerçekleri, görmezden gelmelerine sebep olabilir. Örneğin, ücret artışlarının belli bir seviyede kalması durumu işveren tarafından gerekçeleriyle açıklanmasına rağmen, duygusal açıdan üzgün veya hayal kırıklığına uğramış bir işgören, açıklamaları görmezden gelebilir.³⁵

Friedman ve Rosenman'ın örneğine göre; A tipi kişiliğe sahip olanlar, çevreyi kontrol etmeye önem verdikleri için iş tatmini ilişkisini etkileyerek; çevre üzerinde

³² Tutar, **a.g.e.**,s.63.

³³ Subulan, **a.g.e.**, s.62.

³⁴ Yıldızhan, **a.g.e.**,s.40.

³⁵ Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerinde Etkileri**, Kamu İş Yayınevi, Ankara, 2006, s.64.; Pelin Aydemir, **a.g.e.**, s.32.

kontrolleri yüksek olunca ilişkinin olumlu, düşük olunca ilişkinin olumsuz olmasına yol açabilir. Buna karşılık, daha sakin bir yapıda olan ve A tipine göre çevreyle daha az sorun yaşayan ve huzursuz olmadan çalışan, aşırı zorlanma ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılan, aşırı tepkilerde bulunmayan B tipi kişilik özellikleri baskın olan işgörenlerin işlerinden daha fazla tatmin olacağı söylenebilir.³⁶

2.4.2. Örgütsel Faktörler

2.4.2.1. Ücret

Bireyin asgari yaşam standardına denk gelen bir gelire ihtiyacı vardır. Ücret işgörenin iyilik hali ve yaşam kalitesinde önemli bir belirleyici olduğu kadar, iş tatmini üzerinde de oldukça etkilidir.³⁷

İş tatminine etki eden faktörler arasında ücretin önem sırası araştırmanın yapıldığı ülke, toplum, işletmeye göre farklılık arz eder. Batı ülkelerinde işgörenlerin ücret düzeyleri ve adaletinde ki gelişmeye rağmen, ücretin yetersiz ve adaletsiz olduğu ülkelerde, hala ücretin tatmin sağlamada en önemli araç kabul edilmesi söz konusudur.³⁸

Ücret, bireyin ihtiyaçlarının tatmin edilmesine yardım eder. İşgörenler için işletmeye verdikleri özverili çalışmanın karşılığının alınması önemlidir. Bu mukayese negatif yönlü bir ilişkideyse mutsuz olurlar. Bu da işgörenleri daha iyi şartlarda, daha adil bir ücret sistemine sahip başka işleri aramaya sevk edecektir. Burada ücret, giydirilmiş ücret olarak algılanmalıdır. Yani içerisine dâhil edilmiş yan haklar da tatmin

³⁶ Meltem Dil, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2005, s.67.

³⁷ Tınar vd., **a.g.e.**, s.97.

³⁸ Ayber Aykaç, "İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.26.

düzeyini etkileyecektir. Hatta o kadar ki bazen yan haklar işgörenin ücretten daha çok tatmin düzeyini etkiler.³⁹

2.4.2.2. İşin Niteliği

İşgörenin yaşamdan keyif alıp, mutlu olmasında çalıştığı ortamı değerli bulması, yaptığı işin beklentilerini karşılaması ve kendisini geliştirici bulması iş tatmini açısından oldukça etkilidir.⁴⁰

Sıkıcı ve basit bir iş yapan bir işgören gönülsüz çalışmaktadır. Yapılan işle işgören arasındaki uyumsuzluğun varlığı, işgöreni işinden uzaklaştırmaktadır. İş tatminsizliği karşısında işgörenler ya işe ilgisiz kalmakta ya da işten ayrılmaktadırlar. Oysa işin niteliği, işgörenin değerleri ile uyduğunda, görev alanları arttığında ve sorumluluk alması mümkün kılındığında, işgörenin iş tatmini de artacaktır.⁴¹

Otomobil sanayisinde çalışanlar üzerinde, Walker ve Guest tarafından yapılan araştırmada, beş ya da daha fazla farklı işlem yapanlardan %69'unun işlerine dair olumlu düşünceleri olmasına rağmen basit işlem yapanların yalnızca % 33'ünün tatmin oldukları ortaya konmuştur.⁴²

2.4.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları; sıcaklık, rutubet, ışıklandırma, havalandırma, gürültü, iş yerinin temizliği, iş için gerekli alet/ teçhizat gibi fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılayacak çalışma ortamı ile ilgili unsurları ifade eder. Bu unsurlar oluşacak iyi çalışma şartları için işgörelere fiziksel rahatlık sağlayacağı için onlar tarafından arzulananak ve iş tatmininlerini etkileyecektir.⁴³

³⁹ Serenay Kınık, "Kişilik İlişkileri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.19.

⁴⁰ Aşkın Keser, "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yüğü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2006, C.XI, No: 1, s.105.

⁴¹ Aykaç, **a.g.e.**, s.28.

⁴² Tınar vd., **a.g.e.**, s.97.

⁴³ Zafer Savaş Öztekin, "Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere, işgörene sunulan uygun çalışma koşulları ile sağlanan çalışma ortamı işgörenlerin rahat olmalarını sağlayarak yaptıkları işte daha verimli olmasına neden olacaktır.

2.4.2.4. Yönetim Politikaları

İşgörenin işyerindeki tatminini etkileyen bir diğer unsur da yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkidir. İçeriden ve girişken olmayan çalışanlarda, yöneticilere önemli roller düşmektedir. Çalışanı ile mesafeli bir ilişki kuran yönetici, içine kapanık işgöreni anlamakta zorluk çekecek ve işgörende ihtiyacı olduğunda yöneticisine ulaşamayacaktır. Gerek otoriter gerek mesafeli yaklaşım, işgöreni yöneticisinden uzaklaştıracaktır.⁴⁴

2.4.2.5. İş Stresi

Aşırı stres iş tatminsizliğine yol açan önemli bir faktördür. İş stresi ve iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki vardır. İşgörenin dış çevresinde, ailesi ve arkadaşlarıyla yaşadığı stres daha sonra işine yansır. Örgütlerdeki fiziksel çevre faktörlerine, gürültü, ısı, titreşim, aydınlatma ve havalandırma gibi faktörler örnek verilebilir. Örgütsel faktörlere, aşırı iş yükü, monotonluk ve bireyin yeteneğini aşan işler örnek verilirken, kişilik yapısı, algılama farklılıkları, aile ve ekonomik sorunlar bireysel faktörlere örnektir.⁴⁵

2.4.2.6. Kariyer Fırsatları

Bireyin çalıştığı örgütte, kariyer fırsatlarına sahip olması oldukça önemlidir. Kariyer, hiyerarşide hep yukarı doğru giden bir yol ve kazanım olarak ele alınmaktadır. Kariyer fırsatları, bir iş değiştirme gerekçesi de olabilmektedir. Çalıştığı işyerinde işgören, kariyer fırsatlarının iyi olmadığını düşünüyorsa, başka bir işyerine

Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **Basılmamış Doktora Tezi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.24.

⁴⁴ Tınar vd., **a.g.e.**, s.97.

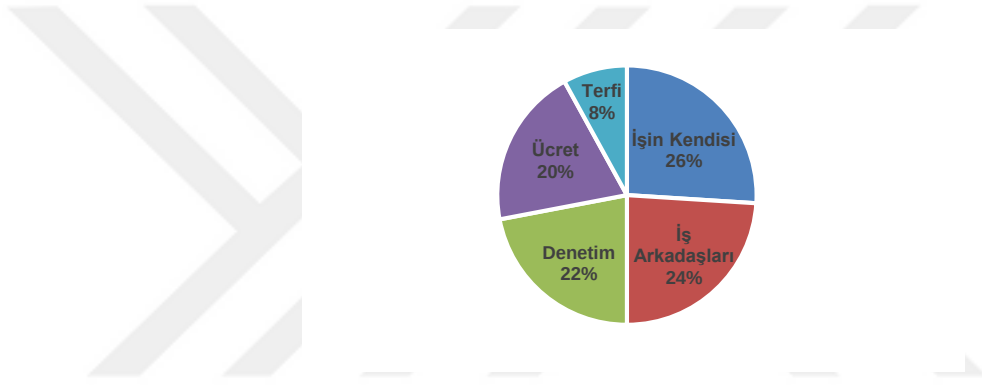
⁴⁵ Tutar, **a.g.e.**, s.62

geçebilecektir. Bunun işgören açısından bilinmesi de tatmini açısından önemli olacaktır.⁴⁶

2.4.2.7. İş Arkadaşları

İşgörenin içinde bulunduğu çevre işgörene destek, tavsiye ve iş konusunda yardımda bulunuyorsa, böyle bir ortam iş tatmin düzeyini olumlu anlamda etkiler. İşgören işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işini yapmaktan zevk alır. Eğer işgörenler böyle bir iş çevresine sahip değillerse iş tatmini olumsuz olarak etkilenir.⁴⁷

Aşağıda yüzdesel olarak iş tatmini boyutları grafiği görülmektedir:



Grafik 2.1: Ortalama İş Tatmini Boyutları.

Kaynak: Robbins, Judge, a.g.e., s.82.

Bütün bu faktörlerin yanı sıra, işgörenin belirli faaliyetlerde bulunurken, örgüt tarafından karşılaştığı engelleyici davranışlar tatmin düzeyine olumsuz etki eder. İşe karşı tutumu, memnuniyeti yüksekse olumlu etki eder. İşinde daha fazla inisiyatif kullanabilmesi ve işini kontrol edebilmesi durumu tatminine olumlu katkı sağlayacaktır. Örgütün inanç, beceri, norm, tutumlarından oluşan örgüt kültürü kendi kültürüyle uyuyorsa yine olumlu etki edecektir. İşgörenin bağımsızlık (özerklik) derecesi ile de tatmin düzeyi arasında olumlu ilişki vardır. İş güvencesinin olması

⁴⁶ Tınar vd., a.g.e., s.98

⁴⁷ Aydemir, a.g.e., s.35.

(güvenlik) faktörü, işgörenin takdir edilmesinin de iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlenmiştir.⁴⁸

2.5. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar

Literatüre bakıldığında, birçok güdülenme teorisi iş tatmini teorisi olarak ele alınmıştır. Çünkü iş tatmini ve güdülenme arasında karşılıklı etkileşim vardır. İş tatminini oluşturan değişkenler aynı zamanda güdülenmeye de neden olmaktadır. Çalıştıkları işlerde işgörenlerin başarılı olmaları için güçlü bir güdülenmeye ve işverenlerinin de güdülenmeyi destekleyici ortamı sağlamasına ihtiyaçları vardır.⁴⁹

Kapsam kuramları, işgöreni iş tatminine ulaştıran gereksinimleri ayrı ayrı açıklamaya çalışırlar; bu gereksinimleri örgütçe sağlandığında işgören tatmininin sağlanacağını vurgularlar. Süreç kuramlarıysa, işgörenin iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırır; gereksinme, değer, umut, algı gibi değişkenlerini gruplandırır.⁵⁰

2.5.1. Kapsam Kuramları

2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a göre tatmin, davranışların temel güdüsel ürünüdür. İş tatminini önce Maslow, sonraki yıllarda onu izleyen Alderfer, bireyin gereksinimlerinin giderilmesiyle ilişkilendirmiştir.⁵¹

Şekil 2.2' de görülen Maslow'a göre piramidin alt basamağındaki ihtiyaçlar karşılanmadan üst basamaklara geçilmez. Bir örnekle açıklayacak olursak, fizyolojik veya güvenlik ihtiyaçlar bakımından tatmin olmamış bireyde psikolojik ihtiyaçlar

⁴⁸ Tutar, **a.g.e.**, s.58-62.

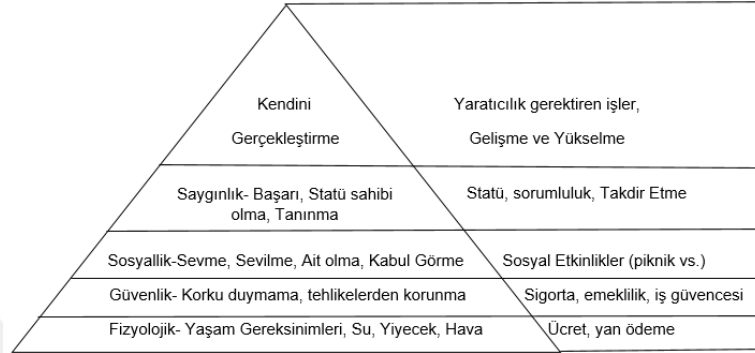
⁴⁹ Subulan, **a.g.e.**, s.68.

⁵⁰ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Ekinoks Yayınları, 2008.; Yılmaz Yıldızhan, **a.g.e.**, s.53.

⁵¹ Barış Pulur, "Çalışanların motivasyonunda adalet algısı ve iş doyumu ilişkisi", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006,s.16.

(Saygınlık ihtiyacı) kendilerini göstermez. İşgören önce bu gereksinimlerin tatmini ile uğraşır.⁵²

Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.



Kaynak: Havva Furat, “Çalışma Hayatı, Duygusal Zekâ, İş Doyumu ve Karşılıklı İlişkileri”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.53.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde araştırma bulguları yeterli netliğe sahip değildir ve bu iki seviyeli hiyerarşi her zaman işlevsel değildir. İhtiyaç basamaklarından biri olan kendini gerçekleştirme ile ilgili olarak yoksunluk güdülerini destekleyecek güçlü bir kanıt bulunmamaktadır. Berkowitz'in de işaret ettiği gibi kendini gerçekleştirme temel bir ihtiyaç olmayabilir. Bu nedenle teoriye ilişkin veriler yeterli ampirik kanıtlara sahip değildir.⁵³

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşinde, bireyler, aynı şiddette ihtiyaca sahip olmadığından farklı kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa yönlendirilecek ve o ihtiyaç karşılandığında motive olacaktır. Öte taraftan hiyerarşide ki ihtiyaçlar kesin sınırlarla birbirinden ayrılmamaktadır ve ortak alanlara sahiptir.⁵⁴

⁵² A.e, s.17.

⁵³ Mahmoud A. Wahba, Lawrence G. Bridwell, “Maslow Reconsidered: A Review of Research on The Need of Hierarchy Theory”, **Organizational Behaviour and Human Performance**, No: 15, 1976, p.233.

⁵⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2011, s.625.

2.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg ve arkadaşlarının 1950'li yıllarda yaptıkları çalışmada, Pittsburgh'da bulunan yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grupta görüşülerek, onlardan geçmişte çalıştıkları dönemlerden özellikle doyum ile motivasyonlarının yüksek olduğu anları ve tam tersini hissettikleri durumları hatırlamaları istenmiştir.⁵⁵

Herzberg iş tatminine dair araştırmalarında, iş tatmini ve iş tatminsizliği ifadelerinin zıt anlamda olmadığını belirtmektedir. Bu düşüncesine istinaden çift faktör kuramında, iki faktörün iş tatmininin belirlenmesi üzerinde etkisi olduğunu söylemiştir. Bu unsurlardan başarı ve takdir iş tatminine neden olurken, unsurların yokluğu halinde de iş tatminsizliğinin oluşmadığını belirtmektedir. Buna ek olarak, çalışma şartlarının uygun olmaması, ücretin düşük olması gibi unsurlarda iş tatminsizliğinin oluşması mümkünken, bu olumsuzlukların düzeltilmesi sonucunda iş tatmininin oluşmadığını açıklamaktadır.⁵⁶

Şekil 2.3: Herzberg- Çift Faktör Kuramı.



Kaynak: Meltem Dil, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005, s.88.

⁵⁵ Yıldızhan, **a.g.e.**, s.55.

⁵⁶ Mark A. Tietjen, Robert M. Myers, (1998) "Motivation And Job Satisfaction", **Management Decision**, Vol. XXXVI No: 4, 1998, pp.226-231.; Ayşen Temel Eğinli, **a.g.e.**, s.37.

2.5.1.3. McClelland'ın Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı

Bu kuram iş tatminini açıklamak için bireyin başarı, ilişki kurma ve güç kazanma ihtiyacına yönelik geliştirilmiştir.

İşgörenin, iş tatminini oluşturan başarı gereksinimini McClelland, bireyin kişilik özellikleri üzerinden açıklanmış ve bir işi iyi yapmanın koşulunu belirli şekilde hareket etme eğilimine bağlı olarak açıklamıştır. İşgörenin iş tatminini etkileyen güç, çalıştığı işle ilgili diğer insanları etkileme gücüne bağlıdır. Bireyin sosyal iletişiminin temeli olan yakın ilişkiler ise, diğer insanlara yardım etmek, olumlu iletişim kurmak olarak açıklamıştır. Burada işgörenin ilişki kurma ihtiyacının tarafları işyerindeki çevresi ve işvereni olarak tanımlanabilir. McClelland, ayrıca iş tatmininin gerçekleşmesi için hiyerarşik bir düzene gerek olmadığını belirtmiştir.⁵⁷

Kuramda yer alan “kazanılmış” ifadesi; söz konusu ihtiyaçların doğuştan gelmediğini, zaman içerisinde yaşanan tecrübeler neticesinde elde edildiğini ifade etmektedir.⁵⁸

McClelland'ın kazanılmış ihtiyaçlar kuramına göre, yukarıda da bahsedildiği gibi bireyler üç farklı ihtiyacın etkisi altındadır. Bu ihtiyaçlar; başarı, ilişki kurma ve güç kazanma ihtiyacıdır.

- Başarı İhtiyacı, başarma gereksinimi yüksek düzeyde olan bireyler, standart olarak kendi gayretleriyle aldıkları sonuçların başarılı olacağını ve nasıl uygulamakta olduklarına ilişkin anında geri bildirim alacakları durumları ararlar. Çoğunlukla riski göze alabildikleri zor hedefler belirlerler.
- İlişki kurma ihtiyacı, başkalarıyla ilişki kurma ve bir gruba ait olma ihtiyacıdır.

⁵⁷ Nihal Çobanoğlu, “Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Havayolu Taşımacılığında Görev Yapan Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, s.11.

⁵⁸ Richard L. Daft, **Management**, 4rd Edition, Florida, The Dryden Press, 1997, p. 534.; Emir Kayacan, “X Ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.59.

- Güç kazanma ihtiyacı, bireyler güç kaynaklarını genişleterek çevresine egemen olma isteğindedir. Başkalarını etki altında tutarak otoriter davranışlarda bulunurlar.⁵⁹

2.5.1.4. Alderfer'in ViG (ERG) Kuramı

Maslow gibi Alderfer'de bireylerin ihtiyaç sıralamasına göre tatmin olduklarını savunmuştur ve Alderfer'in ERG yaklaşımında, üç ihtiyacın üzerinde durulmaktadır:

- a) Varolma (Existence) ihtiyacı
- b) Aidiyet-İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı
- c) Gelişme(Growth) İhtiyacı

Tablo 2.1' de görüldüğü gibi, Maslow ile Alderfer ihtiyaç sıralamasına göre tatminin sağlandığını belirtmişlerdir. Tek fark, Alderfer bireylerin üstte yer alan ihtiyaçlarını tatmin edememesi durumunda tekrar alt basamaklardaki ihtiyaçlarına yöneleceğini belirtmektedir.⁶⁰

Tablo 2.1: Alderfer- ERG Yaklaşımı- Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.

Alderfer'in ERG Yaklaşımı	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
Gelişme İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Saygı İhtiyacı
Aidiyet-İlişki Kurma İhtiyacı	Sevgi ve Aidiyet İhtiyacı Güven İhtiyacı
Varolma İhtiyacı	Fizyolojik İhtiyaçlar

Kaynak: Emir Kayacan, "X Ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması", **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.114.

⁵⁹ Subulan, **a.g.e.**, s.74.

⁶⁰ Kayacan, **a.g.e.**, s.114.

2.5.2. Süreç Kuramları

2.5.2.1. Vroom'un Bekleyiş Kuramı

İşgörenin, belli bir işe yönelik çabası işgörenin ödül istek derecesi ki bu valens olarak belirtilir diğeri de ödüllendirilme olasılığı yani bekleyişi olarak iki koşula bağlıdır.⁶¹

Bu nedenle, [İş tatmini= Valens X Bekleyiş] şeklinde açıklanabilecektir.

Bu kuramda geçmişte sağlanmış tatminler yerine, gelecekte işgörenin ihtiyacını karşılayacak olan durum tatmini gerçekleştirecektir. Örnekle açıklayacak olursak, bir işgörenin çok çalışacak olmasını ücretinin artacağı konusu sağlayabilir. Fakat ücret artışı konusuna rağmen çok çalıştığında yorulup hasta olacağını düşünürse çalışmamayı da seçebilir. Sonuç olarak işgören, daha çok güdülendiği beklentisi doğrultusunda davranışını sergilenir.”⁶²

2.5.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı

Bu model, Vroom'un kuramını temel almakla birlikte ona eklemeler yapmaktadır.

Lawler ve Porter'in Vroom'un “Bekleyiş Kuramı”na ilk olarak, ödüllendirme adaletine dair katkıda bulunmuşlardır. İşgören, kendisine verilen ödülü diğerleriyle kıyaslamakta ve başarısının karşılığı olmayan bir değerlendirilmeyle karşılaştığında tatmini önemli ölçüde etkilenmektedir. İkinci katkıları ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranışı sergileme durumlarını engelleyen rol çatışmalarının varlığının işgörenin çaba ve başarılarına olumsuz etkisi olduğunu öne sürmektedir.⁶³

⁶¹ Koçel, a.g.e., s.632.

⁶² Havva Furat, “Çalışma Hayatı, Duygusal Zeka, İş Doyumu ve Karşılıklı İlişkileri”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.41.

⁶³ Eren, a.g.e., 59.

2.5.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams “Eşitlik Kuramı”nda işgörenlerin aynı düzeyde ve aynı şartlarda çalıştıkları bireylerle kendilerini karşılaştırdıkları, bu boyutta da elde ettikleri ücret ve çeşitli imkânlar açısından eşit olup olmadıklarına bağlı olarak iş tatmini ya da tatminsizliğinin oluştuğunu vurgulamaktadır.⁶⁴ Aşağıdaki iki durum bu karşılaştırmayı açıklamaktadır:⁶⁵

Aşağıda Adams'ın eşitlik kuramına göre karşılaştırılan sonuçlarda, oranlarda bulunan pay ve payda işgörenin algısına göre değişiklik göstermektedir. İşgören kendisi ile aynı düzeyde algıladığı diğerleriyle kendisini karşılaştırmaktadır. İşgörenin bu karşılaştırma sonucunda algılayacağı her eşitsiz durum, bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesiyle sonuçlanacaktır.⁶⁶

Şekil 2.4: Adams'ın Eşitlik Kuramına göre Karşılaştırma Sonuçları.

İşgörenin Elde Ettiği Sonuç	Başkalarının Elde Ettiği Sonuç
İşgörenin Sarf Ettiği Gayret	Başkalarının Sarf Ettiği Gayret
İşgörenin Elde Ettiği Sonuç	Başkalarının Elde Ettiği Sonuç
İşgörenin Sarf Ettiği Gayret	Başkalarının Sarf Ettiği Gayret

2.5.2.4. Locke'un Amaç Yönelimi Kuramı

Edwin A.Locke'un geliştirdiği bu kuram, işgörenin hedeflerine yönelmesi veya daha yüksek performans sergilemesi durumunda tatminini sağlarken, amaçlarında ilerleyememesi durumundaysa tatminsizliğine neden olabileceğini açıklamaktadır.⁶⁷

⁶⁴ Eğinli, **a.g.e.**, s.37.

⁶⁵ Koçel, **a.g.e.**, s.636.

⁶⁶ **A.e.**, s.637.

⁶⁷ Nurten Derin, “Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2007, s.15.

İşgörenin belirlediği amaçlar, ulaşılması zor amaçlarsa, ulaşılması kolay amaçları belirleyen diğer işgörene kıyasla daha yüksek performans göstererek, iş tatmini yüksek olacaktır. Kuramda etkili olan, kişilerin kendileri için belirledikleri amaçların ulaşılabilirliğidir.

Bu kurama göre iş tatminini yüksek tutmak için amaçların bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. İşgörenlerin belirlediği amaçlar, onların iş tatmini düzeyini belirler. Amaçların açık, ölçülebilir ve belirgin olması, işgörenin işi yapmasındaki isteği olumlu yönde etkileyecektir. İşgören, kendi amacını kendisi belirleyebilirse, amacı yerine getirmek konusunda daha başarılı olacak ve işinden duyduğu tatmini arttıracaktır. Bu nedenle üstlerin, astlarla birlikte amaçları belirlemesi daha anlamlı olacaktır. Ayrıca işgören amaçlarına dair ne kadarını gerçekleştirip, başarılı olduysa başarısına dair geri bildirimini yöneticisinden alabilirse, işine sarılmasına, başarılı değilse nedenlerine araştırabilmesine böylelikle iş tatminine olumlu katkı sağlayacaktır.⁶⁸

2.6. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ

İş tatminini tanımlamak kadar ölçmek de zordur. Çünkü öznel olan bu kavramın işgörenlerin verecekleri bilgilerin doğruluğuyla, ölçümü gerçeği yansıtacaktır.⁶⁹ Bireyi etkileyen, cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem ve eğitim gibi demografik faktörlerin de ölçümde dikkate alınması önemlidir.

Arnold, iş tatminini ölçmenin ve araştırmanın önemini; örgütlerdeki olası problemleri analiz etmek, örgütsel değişimlerin işgören davranışları üzerindeki etkilerini analiz etmek, devamsızlık ve işten ayrılma nedenlerini belirlemek, yönetim ve işgörenin iletişimini iyileştirmek, işgörenlerin sendika kurma istekleri hakkında doğru bilgileri sağlamak gibi bazı nedenlere bağlamıştır.⁷⁰

İş tatminini ölçerken 2 yaklaşım kullanılabilir. Birinci yaklaşımda, "Tüm durumu dikkate aldığınızda, işinizden ne kadar tatmin oluyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtta 1- 5

⁶⁸ Tutar, a.g.e, s.53.

⁶⁹ Öztekin, a.g.e., s.58.

⁷⁰ Hugh J. Arnold, Daniel C. Feldman, **Instructor's Manuel And Test Bank To Accompany: Organizational Behavior**, McGraw-Hill Book Company, 1986, s.25.; Öztekin, a.g.e., s.58.

arasında derecelendirilen bir ölçekle (1: “hiç memnun değilim”, 5: “Çok memnunum” gibi) iş tatmininin belirlenebilmesidir. İkinci yöntemde ise, işi oluşturan ana etmenler belirlenir. Cevaplayanlar bu etmenleri standart bir ölçekte değerlendirip, iş tatmini puanına ulaşmak için değerleri toplarlar. Her iki yöntemin de kendine göre yararları vardır. Birinci yöntem zamandan kazanmayı sağlarken, ikinci yöntem problemin analizinde daha detaylı bakış açısı kazandırır.⁷¹

Çalışmanın bu bölümünde, sıkça kullanılan ölçüm tekniği olan puanlama ölçekleri ve anketler, kritik olaylar yaklaşımı, görüşmeler ve yüzleşme toplantıları yaklaşımı, açıkça gösterilen işgören davranışları ile iş tatmininin ölçülebilmesine değinilecektir.

2.6.1. Puanlama Ölçekleri ve Anketler

Bu teknik diğer tekniklere göre daha sık uygulanılır. Bilgiler homojen bir şekilde toplanarak elde edilen sonuçlar sayısal olarak yorumlanabilir. Minnesota tatmin ölçeği bu tekniğin en çok bilinen ölçeklerine örnek verilebilir. Bu ölçek çalışanların kişisel boyutlarını veya tatminsizlik düzeylerini bulmada faydalanan puanlama tekniğidir. Bunun yanında diğer puanlama ölçeği olan iş tanımlama endeksi yönetici ünvanına sahip işgörelere uygulanan bir tekniktir.⁷²

2.6.1.1. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

İş koşullarının iş tatmini ile ilişkisi incelenmektedir. Ölçek işgörelinin mevcuttaki durum ile beklentileri arasındaki farkı gösterememektedir. Uzun ve zaman alıcı bir ölçek olan Minnesota, işgörelilerin tatmin ve tatminsizliğiyle ilgili detaylı bilgi verir. Ölçeğin uzun ve kısa formu bulunmaktadır. Uzun formunda belirlenmiş olan 20 faktörün hepsiyle ilgili 5 madde yani toplamda 100 madde vardır. Ölçeğin kısa formu

⁷¹ Robbins, Judge, **a.g.e.**, s.81.

⁷² İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Dönence Basım, 1999, s.258.; Dilek Akbaş, “Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.45.

ise 20 maddeden oluşur ve genel tatmin düzeyi bu 20 maddenin puanlarının toplamıyla ölçülür.⁷³

Minnesota iş tatmin ölçeğinde bulunan sorular oldukça kapsamlı ve cevaplanacak şıklar çok olduğu için, belirli eğitim düzeyinin üzerinde bulunan işgörenlere uygulanması uygun olacaktır. Ölçekten örnek bazı sorular aşağıdaki gibidir.⁷⁴

Tablo 2.2: Minnesota İş Tatmin Ölçeğindeki Örnek Sorular

Kendinize işinizin aşağıda belirtilen yönünün sizi ne kadar tatmin ettiğini sorunuz?					
YT: Yüksek tatmin T: Tatminkâr N: Kararsız					
DT: Düşük tatmin TS: Tatminsiz ÇDT: Çok düşük tatmin					
Şu an çalıştığım işim hakkındaki görüşlerim:					
	YT	N	DT	TS	ÇDT
1. İşim beni her zaman meşgul ediyor.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşim bana tek başıma çalışma olanağı veriyor.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Toplumda bana belli bir yer sağlıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticimin arkadaşlarımı idare biçimi	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşimin bana sağladığı devamlı istihdam	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

Kaynak: Meltem Dil, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2005, s.100.

2.6.1.2. İş Tanımlama Endeksi

Smith, Kendal ve Hulin 1969 yılında geliştirdikleri bu ölçekle iş tatminine ilişkin genel tatmin ölçüsü belirlemiştir. İşgörenin önemli gördüğü 5 unsur üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar, işin kendisi, ücret, yönetim, iş arkadaşları ve yükselme olanaklarıdır.⁷⁵ İş tanımlama endeksi, bu 5 unsura karşı gösterilen duygusal tepkilere bağlı olarak iş tatminini inceleyecektir. İşgören bu unsurların bazılarından memnun

⁷³ Öztekin, **a.g.e.**, s.60.

⁷⁴ Dil, **a.g.e.**, s.100.

⁷⁵ Aykaç, **a.g.e.**, s.38.

bazılarındansa memnun olmayabilir. Likert tabanlı puanlama bu ölçekte kullanılabilir.⁷⁶

1985 yılında JDI grubu tarafından tekrar geliştirilen 72 maddeden oluşan ölçekte, katılımcılar “evet”, “hayır”, “kararsızım” cevaplarını vermektedir.⁷⁷ Yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olduğu için en çok kullanılan iş tatmin ölçeğidir.

Tablo 2.3: İş Tanımlama Endeksi Ölçeğindeki Örnek Sorular

Şu anda yaptığınız işi düşündüğünüzde aşağıdaki kelime ya da ifadeler işinizi ne kadar tanımlamaktadır?
Her bir kelimenin yanındaki boşluğa şunları yazınız:
E: Eğer işinizi tanımlıyorsa, evet anlamında
H: Eğer işinizi tanımlamıyorsa, hayır anlamında
?: Eğer karar veremiyorsanız
Şimdiki işinizde çalışmak,
Monoton ☐ Doyum Verici ☐ İyi ☐

Kaynak: Meltem Dil, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2005, s.98.

2.6.1.3. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi

Porter’ın iş tatmini ölçüm tekniğinin mantığı, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Her madde iki soru içerir; biri “ne kadar olmalı”, diğeri “şimdi ne kadar”dır. Bu ölçek sadece yönetici işgörenlere uygulanmıştır.⁷⁸ Kendi yönetim alanındaki bağımsız düşünme ve davranma fırsatını puanlar.

⁷⁶ Fatih Özdemir, “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Basılmamış Doktora Tezi**, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.88-89

⁷⁷ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, İstanbul, Alfa Akademi, 2006, s.151.; Subulan, **a.g.e.**, s.87.

⁷⁸ Öztekin, **a.g.e.**, s.60.

Şekil 2.5: Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi Örnek Soruları.

(a) Şu anda ne kadar? : min 1 2 3 4 5 6 7 max
(b) Ne kadar olmalı? : min 1 2 3 4 5 6 7 max

Yukarıdaki sorulardan (a)'ya verilen cevaplar, giderilen gereksinimlerin veya alınan ödüllerin bir ölçüsünü ifade etmektedir. (b)'ye verilen cevaplarsa, işgörenin beklediği ödüllerin derecesinin bir ölçüsü olarak değerlendirilmektedir.

2.6.1.4. Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi İş Tatmin Ölçeği

İş tanımlama endeksini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya konan, “Genel Kıyaslama” yönteminde evet-hayır-soru işareti içeren üç cevap bulunur. İşgören işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatları kullanarak, duygularını yansıtır. Bu da iş tanımlama endeksi modelinden farklıdır. Yani işgören işi ile ilgili tanımlamalarını değil, duygularını ifade eder.⁷⁹

Tablo 2.4: Genel Kıyaslama Ölçeğindeki Örnek Sorular

İşinizi düşünün: Zamanınızın büyük bir kısmında işiniz size nasıl gelmektedir? Her kelimenin yanındaki boşluğa şunları yazın
E: Eğer işinizi tanımlıyorsa, evet anlamında
H: Eğer işinizi tanımlamıyorsa, hayır anlamında
?: Eğer karar veremiyorsanız
Genel olarak işiniz,
Öncesinden daha iyi ☐ Gereksiz ☐ İsteksiz ☐

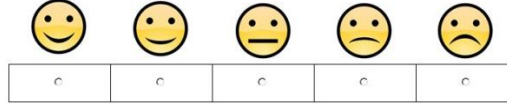
Kaynak: Meltem Dil, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2005, s.99.

1955 yılında, Kunin tarafından geliştirilen “Yüz Çizelgesi Ölçeği”nde yüz resimleri bulunur. Bu ölçekte anketi cevaplayan işgören, işin kendisi, ücret, yönetim,

⁷⁹ Deniz Tarlan, Özkan Tütüncü, Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.III, No:2, 2001, s.148.

yükselme imkânları, iş arkadaşları ile ilgili sorulan soruları, kendisini en iyi tanımlayan yüz çizelgesini işaretleyerek cevaplamaktadır.⁸⁰

Şekil 2.6: Yüz Çizelgesi Ölçeği.



Kaynak: Meltem Dil, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2005, s.99.

2.6.1.5. Spector İş Tatmin Ölçeği

İş tatmini araştırmalarında sıklıkla tercih edilen başka iş tatmin ölçeğidir. Ölçek 36 ifadeden ve 9 boyuttan oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçüm tekniğidir. Ölçek 6'lı Likert derecelemesiyle kullanılmaktadır.

Katılımcıların ölçekte bulunan ifadelere; “1.Kesinlikle Katılmıyorum”, “2.Katılmıyorum”, “3.Kısmen Katılmıyorum”, “4.Kısmen Katılıyorum”, “5.Katılıyorum” ve “6.Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden biri ile yanıt vermesi beklenmektedir.⁸¹

2.6.2. Kritik Olaylar Yaklaşımı

İlk kez Herzberg tarafından uygulanan kritik olaylar yaklaşımı, işgörenlerin işleriyle ilgili özellikle tatmin edici veya tatmin edici bulmadıkları durumları açıklamak için kullanılır. İşgörenlerin verdiği cevaplarla önemli konular belirlenmiş olur.⁸² İşgörenlerin iş yaparken kendilerini mutlu veya mutsuz hissettikleri zamanlar ya da olaylar sorulmaktadır. Kritik olayların yaklaşımında mülakat, grup mülakatı veya bireysel mülakat şeklinde olmaktadır. Mülakat sırasında görüşmeci, her çalışandan 5-

⁸⁰ A.e., s.99.

⁸¹ Emrah Özsoy, Ahmet Karakiraz, Osman Uslu, Mustafa Aras, “İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sakarya, 2014, s.235.

⁸² Öztekin, a.g.e., s.60.

10 tane olumlu, 5-10 tane de olumsuz olay örnek vermesini talep eder. Sonrasında elde edilen bu bilgiler içerik olarak analiz edilir. Bu yaklaşımda, işgörenler işleri ve çalışma ortamları hakkındaki düşüncelerini daha rahat dile getirebilmektedir.⁸³

2.6.3.Mülakat ve Anket İle İş Tatmini Ölçümü

Bir diğer yöntem de işgörenlerle yüz yüze yapılan görüşmelerdir. İşgörenler üzerinde iyi geliştirilmiş ölçekler kullanarak, tutumları hakkında daha detaylı sorulan sorularla ve verilen cevapların sistemli olarak kaydedilmesiyle bilgi edinmek mümkündür.⁸⁴

Anketin de diğer ölçüm tekniklerinde olduğu gibi esneklikten uzak olması gibi bazı dezavantajları vardır. Çünkü anketi uygulayan araştırmacı cevaplayıcıyla yüz yüze görüşmedeki gibi bir arada bulunmaz. Bu yüzden de soruları yeniden sorma şansı, gözlem yapma olanağı ve detaylı bilgi alma durumu yoktur. Anketler kısıtlı bir sürede cevaplandığından elde edilen bilgiler de sınırlıdır. Bazen anket sorularının cevaplayıcılar açısından aynı algılanmama durumu oluşabilir. Araştırmacının bunu kontrol etme olasılığının olmaması soruların rastgele doldurulması durumunu arttırmaktadır.⁸⁵

2.6.4. Odak Grup Görüşmeleri

Eğitilmiş bir moderatör eşliğinde yapılandırılan odak grup görüşmeleri 8 ile 12 kişiden oluşan, işgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik oluşturulmuş veri toplama yöntemidir. Örgüt yönetimi, örgüt kültürü, örgüt imajı konusunda işgörenlerin görüşlerinin alınması, yönetim tarafından çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının öğrenilmesi, örgüt içinde aksayan süreçlerin takip edilmesi, mevcut sistemlerin örgüt çalışanları tarafından değerlendirilerek, müdahale gerektiren alanların, memnun olunan ve olunmayan alanların belirlenmesine imkân sunar.⁸⁶

⁸³ Reyhan Çabukel, "Çalışan Memnuniyetleri Analizi", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.47.

⁸⁴ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work**, USA, Prentice Hall Publisher, 8th Edition, 2003, s.172.; Öztekin, **a.g.e.**, s.61.

⁸⁵ Çabukel, **a.g.e.**, s.50

⁸⁶ **A.e.**, s. 50.

2.7.İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İşten tatmin olma ve olmamanın birey ve örgüt açısından doğurduğu sonuçlar vardır. Çalışmanın bu bölümünde bu unsurlara değinilecektir.

2.7.1. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmin düzeyinin yüksek olması işe devamsızlık ve işten ayrılmaları azaltıp, işgörenlerin verimli çalışmasına, kendini gerçekleştirme ihtiyacına erişmesine katkı sağlayıp, örgütsel bağlılığı artırarak işgörenlerin performansında olumlu etkiler doğurmasına neden olacaktır.⁸⁷ İş tatminin yüksek olmasının, hem mutlu işgörenlerin oluşmasına, hem de örgüte, çalışma hayatına pek çok katkısı vardır.

İş tatminini sağlamış işgörenler, daha yüksek morale sahip olup, bunun sonucunda çalıştıkları yerlere katkılarını artırırlar. Morali iyi olan işgören, işini büyük bir coşku ve enerjiyle yapar. Kurallara, emirlere isteyerek uyar, işyerinde olası bir zorlukta olağanüstü mücadele gösterir.⁸⁸

2.7.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin varlığının işgören açısından pek çok olumlu sonucu bulunur. Pek çok faktörle beraber artan tatmin, işgörene ve işletmeye de olumlu katkı sağlayacaktır. Tam tersi bir tatminsizlik durumunda ise işletmeye geri dönüşü olmayan kalıcı hasarlar vermesi kaçınılmazdır.

İşgörenler çoğu zaman işyerinde kendilerinin hiç etkisi olmayan çevresel ve bireysel iş tatmin düzeylerini etkileyen bir durumla baş başa kaldıklarında huzursuzlanmaya ve bu duruma direnmeye başlayacaklardır. Bunun sonucunda, devamsızlık, işe karşı kayıtsız kalma, örgütten yakınma (sinizm), yöneticilere ve iş arkadaşlarına güvensizlik, otoriteye karşı çıkma, saldırgan davranışlar sergileme, işe geç kalma, işi yavaşlatma, kalitede düşüklük, stres gibi pek çok şekilde kendini gösteren durumla baş başa kalacaktır. Sonuç olarak, iş tatminini sağlayamayan

⁸⁷ Furat, **a.g.e.**, s.79.

⁸⁸ Subulan, **a.g.e.**,s.82.

işgören, yeni iş arayışında, düşük motivasyonla ve performansında azalma etkisiyle karşılaşacaktır.⁸⁹

2.7.2.1. İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları

2.7.2.1.1. Sağlık Üzerine Etkileri

Yapılan araştırmalar neticesinde, iş tatminsizliğinin nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, uykusuzluk, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık ve bulantı gibi fiziksel bulgulara yol açtığı gözlemlenmiştir. İş tatminsizliğinin kişilerin fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde, sağlıklı ve uzun yaşamı da riske atan bir yanı vardır.⁹⁰

2.7.2.1.2. Yabancılaşma

Marx'la literatüre giren yabancılaşma, işgörenin örgütten psikolojik olarak uzaklaşması, kendini geri çekmesi olarak tanımlanabilir. İşgörenin yaptığı işten tatmin olmaması, beklediğini bulamaması durumunda yabancılaşma ortaya çıkar. İş tatminsizliği ve yabancılaşmanın belirleyicileri arasında birçok ortak nokta vardır. Örgüt içindeki ilişkiler, yönetim, hiyerarşi, bürokrasi, çalışma şartları, liderlik algısı, denetim, işgörenin yönetime katılma durumu, yükselme olanağı gibi nedenlerden dolayı işgöreni iş tatminsizliğine ve yabancılaşmaya götürmektedir.⁹¹

2.7.2.1.3. Stres ve Tükenmişlik

İş stresi, işgörenleri duygusal ve fiziksel açıdan zorlayan iş çevresine karşı yansıtılan bireysel reaksiyon ile açıklanabilir.⁹²

Tükenmişlik, yoğun stres ve doyumsuzluğa tepki gösteren işgörenin kendini psikolojik olarak işinden uzaklaştırması şeklinde tanımlanabilmektedir. Tükenme; işgörenin örgüt bağlılığında ve işe olan ilgisinin azalmasında, işgücü devrinde ve devamsızlıklarda rol oynar.⁹³

⁸⁹ Tutar, **a.g.e.**,s.65.

⁹⁰ Türk, **a.g.e.**,s.97.

⁹¹ Aykaç, **a.g.e.**, s.50.

⁹² **A.e.**, s.49

⁹³ Aykaç, **a.g.e.**, s.49

2.7.2.1.4. Performansın Düşmesi

İşini sevip, daha çok çalışan işgörenin daha iyi performans sergilemesi olasıdır. Tam tersi bir durumda iş gören işini sevmiyor, verilen işin kendisi için yetersiz olduğunu düşünüyorsa, mutlu olmadığı için performansı düşecektir. Katzell, Barrett, Parker, performansın çalışma miktarı, çalışma kapasitesi, karlılık gibi tatmin ölçümleriyle ilişkili olduğunu savunmuştur. Likert de iş tatmini ve performans ilişkisinin, işin gerektirdiği başarı düzeyi arttıkça daha olumlu olduğunu vurgulamıştır.⁹⁴

2.7.2.1.5. Yaşam Tatmininin Olumsuz Etkilenmesi

İş tatmini ile yaşam tatmini arasında doğru orantılı bir bağ bulunur. Bireyin yaptığı iş, yaşamının önemli bir ögesidir. İş tatmininin düşüklüğü, bireyde strese neden olmakta ve bireyin yaşam tatmininin düşmesine neden olmaktadır. Bu konuya ampirik olarak en çok destek olan yaklaşım “taşma yaklaşımı”dır. Daha önce de belirtildiği gibi, taşma yaklaşımı bireyin iş yaşamında yaşadığı sorun ve tatminsizliğin, yaşam tatminine de yansıyor, olumsuz etkilemesidir.⁹⁵

2.7.2.2. İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları

İşgörenlerin örgütlerde iş tatmininin düşük olması yalnızca bireysel alanı olumsuz etkilemez. Örgütsel sonuçlara bakıldığında, işte devamsızlığın artması, işten ayrılma veya uzaklaşma, yaptığı işte yetersizlik hissi, işbirliğini sağlayamama, işte hata yapma, hatalı kararlar verme, nitelik ve niceliğin düşmesi gibi daha pek çok olgu ortaya çıkacaktır.⁹⁶ İş tatminsizliğinin örgütsel açıdan, devamsızlığa, performansa, verimliliğe, işgören devir hızına, işten ayrılmaya hatta iş kazaları üzerinde bile etkisinin olması kaçınılmazdır.

⁹⁴ Tınar, vd., **a.g.e.**, s.98-99

⁹⁵ **A.e.**, s.99.

⁹⁶ Yıldızhan, **a.g.e.**, s.63.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELLENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK LİTERATÜR TARAMASI

Performansa dayalı ücret sistemlerinin, işgören tatminleri üzerindeki etkisini araştıran ampirik araştırmalarda, araştırmacılar farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Bunun bir nedeni çalışmaların kamu, sağlık, bankacılık, turizm ve eğitim sektörü gibi farklı alanlarda uygulanmasıdır. Bilişim sektörü üzerinde bu ilişkiyi ölçmeye yönelik henüz bir çalışma gerçekleştirilmemiştir.

Buradan yola çıkarak Lütfi Mutlu çalışmasında yeni özelleştirilmiş bir işletmeyi inceleyerek, işgörenlere performansa dayalı ücret sisteminin çıktılarından olan prim ödemesinin yapılmasının işletme etkinliği ve verimliliğini arttıracak sonucuna ulaşmıştır.¹

Benligiray çalışmaları sonucunda performansa dayalı ücret sistemlerinde ücretin yanında işgörene içsel ve dışsal ödüller kazandıracak tüm araçlardan yararlanmıştır. Bu da sistemin etkinliğini ve verimliliğini arttıran bir unsurdur. Yine Benligiray, performansa dayalı ücret sistemi süreçlerinin sonunda; işgörenlerin iş tatmini, motivasyon ve iş performansına olumlu katkı sağladığına değinmiştir.²

Okka'nın performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı bir bankada gerçekleştirdiği çalışmada, özellikle finans sektörü için bu sistemin uygulanabilir olduğunu ve çalışanların ücretlerini belirlemek konusunda başarılı olduğunu ancak

¹ Lütfi Mutlu, İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s.105.

² Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007, s.

uzun vadede takip edilerek sistemin aksayan yanlarının düzeltilmesi gerektiğini tespit etmiştir.³

Bolat, performansa dayalı ücret sistemlerinin etkisini sağlık çalışanları üzerinde araştırmıştır. İş tatminine etki eden değişkenlerden olan çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim düzeyinde farklılık olmadan iş stresinin arttığını ortaya koymuştur. Ayrıca bu ücret sistemiyle başarılı çalışanların ödüllendirildiğini düşünmediğini belirtmiştir.⁴

Aydemir ve Erdoğan yaptıkları araştırmada, işgörenlerin ücretlerinden duydukları tatmin artışının aynı zamanda yüksek performans göstermelerini sağlayacağını yani işgörenin performansını ve iş tatminini pozitif ve doğrusal yönde etkileyeceğini tespit etmiştir. İş tatmini faktörlerinden cinsiyette; kadın işgörenlerin ücretten duydukları tatminin, erkek işgörelere göre iş tatminlerini daha çok etkilediğini ortaya çıkarmıştır.⁵

Tolga Cellat, sağlık sektöründe kullanılan performansa dayalı ücret sistemlerinin, hekimlerin iş tatminine etkisini incelemiştir. Bu araştırma sonucunda hekimlere ve farklı kurumlara uygulanan anket sonucunda, sistemin iş tatmin düzeyine olumlu etki göstermediği gözlemlenmiş ancak eskisinden daha iyi bir sistem olduğu inancıyla birlikte aksayan yönlerin iyileştirilirse pozitif etki oluşturabileceği düşünülmüştür. Ankette uygulanan 18 ifadeden 13'ünde ise sistemin uygulanmasıyla birlikte iş tatminin düştüğü ortaya koyulmuştur.⁶

³ Ömer Faruk Okka, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.109.

⁴ Gülşen Bolat, "Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.141.

⁵ Pelin Aydemir, Evrim Erdoğan, İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı, **Kamu-İş**, C.XIII, No.2, 2013, s.149-150.

⁶ Tolga Cellat, "Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Hekimlerin İş Tatminine Etkisi", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.100.

Sakar'ın, performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği hakkında okul yöneticilerinin görüşlerini aldığı çalışmada, dünyanın farklı ülkelerinde uygulamalar incelenmiş ve araştırmadaki beşli likert ölçeği kullanılarak sorulan anket sonuçlarına göre, mesleki kıdem arttıkça yöneticilerde performansa dayalı ücretlendirme ile ilgili farkındalık oluştuğu ve pozitif etki ettiği gözlemlenmiştir.⁷

Tüm bu çalışmalara ek olarak pek çok ampirik çalışma, performansa dayalı ücret sistemlerinin başarısız sonuçlar verdiğini de öne sürmüştür. Coşkun, araştırmasında süreç sonunda işgörenlere sağlanan ödüllerin beklentilerinin altında olması, işgörenlerin sistem hakkındaki olumsuz görüşleri gibi etkenlerin sistemin başarısızlığını tetikleyen bulgular olarak ortaya çıkarmıştır.⁸

3.2. BİLİŞİM SEKTÖRÜ

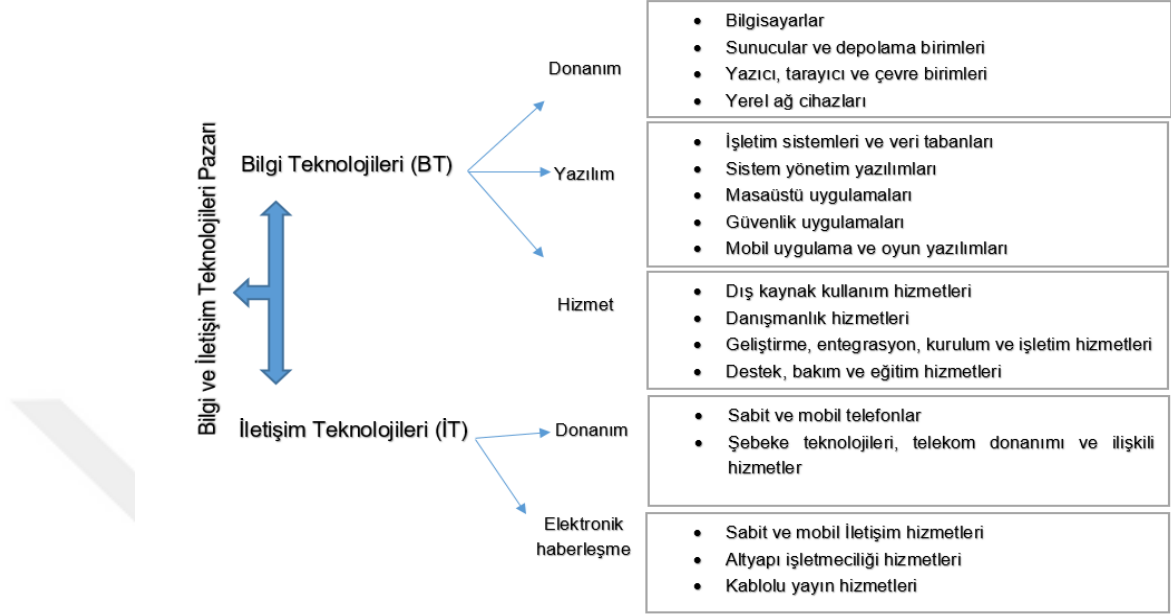
TDK'nın tanımına göre Bilişim, “İnsanoğlunun teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin özellikle elektronik makineler aracılığıyla düzenli ve akla uygun bir biçimde işlenmesi bilimi, enformatik” olarak tanımlanmıştır. Buradan da görüldüğü üzere bilişimin varlığı için bilginin çeşitli araçlarla işlenebilmesi gerekmektedir. Bu da teknoloji ile mümkündür.

Sektör olarak bilişim bilgi teknolojileri ve iletişim teknolojilerini kapsamaktadır. Günden güne hızla büyüyen bu sektör başka pek çok sektöre de veri sağlayarak önemli ve sağlam bir konuma sahiptir.

⁷ Yağmur Sakar, “Performansa Dayalı Ücretlendirme Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uşak Üniversitesi, 2018, s.76.

⁸ Selim Coşkun, Sinan Coşkun, “Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları Hakkında Öğretmenlerin Görüşleri: Kahramanmaraş İlinde Ampirik Bir Çalışma”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C. XIII, No: 3, 2015, s.73.

Şekil 3.1: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Pazarı



Kaynak: Deloitte Danışmanlık, “TÜBİSAD Bilgi ve İletişim Sektörü Raporu 2018 Pazar verileri”, (Çevrimiçi) <http://www.tubisad.org.tr/tr/bilgi-bankasi/sunumlar-liste/TUBISAD-Raporlar/40/0/0>, 10 Eylül 2019.

3.2.1. Bilişim Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Dünyadaki gelişmelerin ve bunların Türkiye’ye yansımalarıyla zengin bir tarihe sahip olan bilişim sektörü; öncelikle dünyadaki ortaya çıkışı ve gelişimi bakımından sonrasında, Türkiye’deki tarihsel süreci bakımından ele alınacaktır.

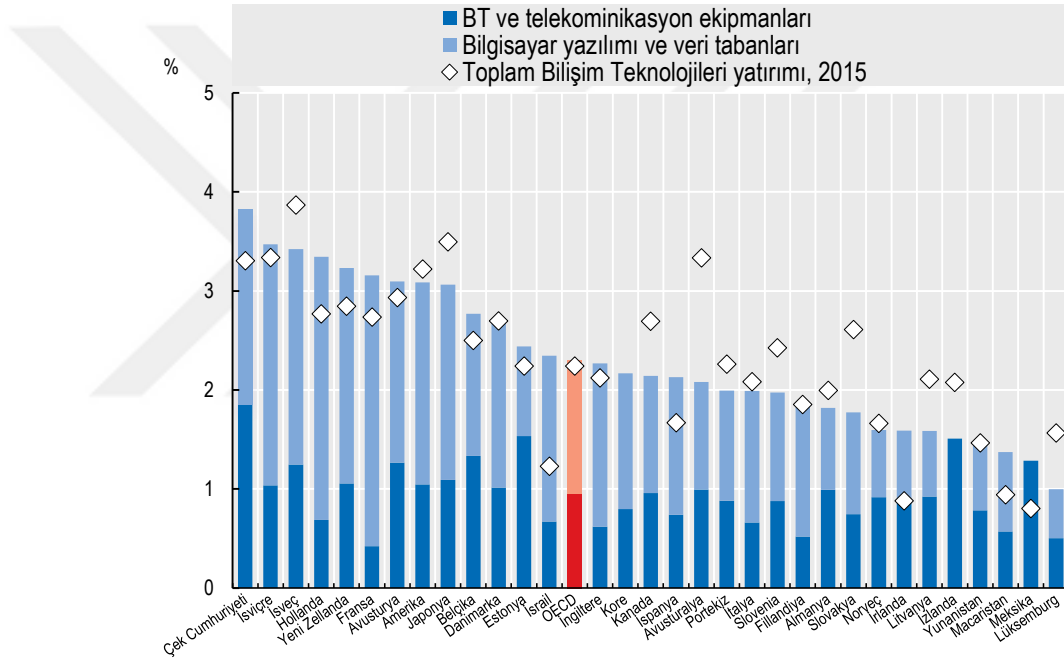
3.2.1.1. Dünyada Bilişim Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Milattan önce 3000 yıllarında bilişim sektörünün tarihsel gelişiminin temellerinin atıldığı iddia edilmektedir. Sümerler ve Antik Mısır’a kadar birçok ülkenin ilk girdi teknolojilerini icat edip geliştirdiği söylenmektedir. Ekonomik açıdan incelendiğindeyse, bu sektörün başlangıcını 1840’lı yıllarda “Mors” alfabesinin geliştirdiği söylenebilir. 19. Yüzyılın son çeyreğinde radyo ve telefonun icatından

sonra, 1940'lı yıllarda “ENIAC” (Electronic Numerical Integrator and Computer) adında ilk bilgisayar ortaya çıkmıştır.⁹

Bilişim kelimesi ilk kez 1956 yılında bir makalesinde, Alman bilgisayar bilimci Karl Steinbuch tarafından kullanılmıştır. Bilişim kavramı, veri işleme kavramının kullanılmasıyla gündeme gelmiştir. Sonraki dönemlerde ağlar aracılığıyla bilgisayarlar arasında veri paylaşımı başlamıştır. Geniş Alan Ağları ve Bölgesel Alan Ağları, bilişimin gelişmesinde önemli rol oynamıştır.¹⁰

Grafik 3.1: Bilişim Teknolojileri Yatırımlarının Gayrisafi Yurtiçi Hasılaya Oranları



Kaynak: OECD, “Science, Technology and Industry Scoreboard 2017”, s.99., (Çevrimiçi) <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264268821-en.pdf?expires=1568149471&id=id&accname=guest&checksum=AFD90B19606093F7C225F263B629515B>, 11 Eylül 2019.

⁹ Univera Resmi Teknoloji Blog Sitesi, Univera Bilgisayar Sistemleri, “Bilişim Sektörü Dünyadaki Tarihsel Gelişimi”, (Çevrimiçi) <http://univera-ng.blogspot.com/2011/03/bilisim-sektoru-dunyadaki-tarihsel.html> , 07 Haziran 2019.

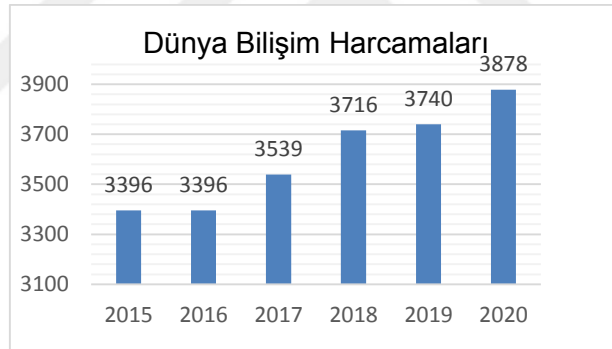
¹⁰ Makaleler.com, Nazan Baykal, “Bilişim Nedir?”, (Çevrimiçi) <https://www.makaleler.com/bilisim-nedir>, 07 Haziran 2019.

OECD'nin 2015 yılı için açıkladığı raporu, Bilişim Teknolojileri yatırımlarının, GSYİH yüzdesine oranlandığında gelişmiş ülkeler tarafından ayrılan kaynaklar ve yatırımlar Grafik 3.1'de görülmektedir.

ABD'de ve diğer birçok ülkede, bilişim sektörü ekonomik aktivitenin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. CompTIA'nın Cyberstates raporu, Amerika Birleşik Devletleri'nin, dünyadaki en büyük teknoloji pazarına sahip olduğunu ve tüm toplamın %31'ini Amerika'nın temsil ettiğini göstermektedir. Bu rakam tutarla belirtilecek olursa, 2019 yılı için yaklaşık 1.6 trilyon ABD dolarlık bir payı ifade etmektedir.¹¹

Grafik 3.2'de görüldüğü gibi Statista.com'un yaptığı Dünya Bilişim Harcamaları araştırmasına göre, 2020 yılı için bilişime harcanacak tutarın büyüyerek, 3.878 Milyar ABD doları şeklinde olması öngörülmektedir.

Grafik 3.2. 2015-2018 Yılları Arası Dünya Bilişim Harcamaları ve 2019-2020 Yılları Arası Öngörü (ABD Dolar)



Kaynak: Statista.com, "Global IT Spending Forecast", (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/statistics/203935/overall-it-spending-worldwide/>, 20 Eylül 2019.

Bilişim sektörü Ar-Ge harcamasının toplam GSYİH içerisindeki payı Finlandiya, İsrail ve Güney Kore için %1,2 ile %1,8 arasında seyrederken, Türkiye için bu değer %0,1 olarak bir hayli küçüktür. Bilişim Teknolojileri sektörünün katma değer

¹¹ Comptia, "IT Industry Outlook 2019", (Çevrimiçi) <https://www.comptia.org/resources/it-industry-trends-analysis>, 11 Eylül 2019.

içindeki payının yüksek olduğu ülkeler %10,7 ile Güney Kore, %7 ile Japonya ve İrlanda olarak söylenebilir.¹²

3.2.1.2. Türkiye’de Bilişim Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Türkiye pazarına bilgisayarlar, 1980’lerin sonlarına doğru girmeye başlamıştır. Sonrasındaki süreçte 1990-1995 yılları arasında hızlı gelişme yaşansa da bilgisayar kullanımı, finans, kamu, üniversite ve büyük şirketlerle sınırlı kalmıştır. Bilgisayar kullanımının sonrasında gelen artışıyla birlikte bilişim teknolojileri sektörü en hızlı büyüyen sektör halini almıştır. 1997’den 2000 yılına kadar ortalama yıllık oranda %20 büyüme gerçekleşmiştir.¹³

Bununla birlikte Dünya Bilişim teknolojileri sektöründe 2000 yılında yaşanan daralma ve Türkiye’de gerçekleşen 2001 ekonomik krizinin olumsuz etkileri birleşince, Türkiye’de bilişim teknolojileri sektörünün büyümesi yavaşlamıştır.¹⁴

Bilişim teknolojileri bireyin yaşantısında her alana etki etmektedir. Üç milyarı aşkın internet kullanıcısının zamanının çoğunluğunu internette geçirdiğini de hesaba kattığımızda giderek dijitalleşen yaşantıda teknolojiye sahip olmak kadar bu teknolojiyi etkin bir biçimde kullanmakta önem kazanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerini küresel rekabet şartlarında etkin kullanamayan ülkeler yarış dışı kalmaya mahkumdur.¹⁵

Ülkemizde bilişim sektörü son yıllarda gelişme gösterse de gelişmiş ülkelerin sahip olduğu güçte varlığını sürdürebilmesi ve sektördeki büyümenin sadece kentlerde yaygınlaşmayıp tabana yayılması için yapılması gereken çalışmalar

¹² Kılıçaslan, “Türkiye’nin Dijital Ekonomiye Dönüşümü Türkiye Bilişim Sektörü: Yeri, Önemi, Evrimi ve Yetenekleri”, **TÜBİSAD Raporu Tanıtım Toplantısı**, İstanbul, Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü, 2018,s.19.

¹³ INDEX, “INDEX Sektör Raporu”, (Çevrimiçi),

http://www.index.com.tr/dokumanlar/Indeks_Sektor_Raporu_2013.pdf, 25 Eylül 2019.

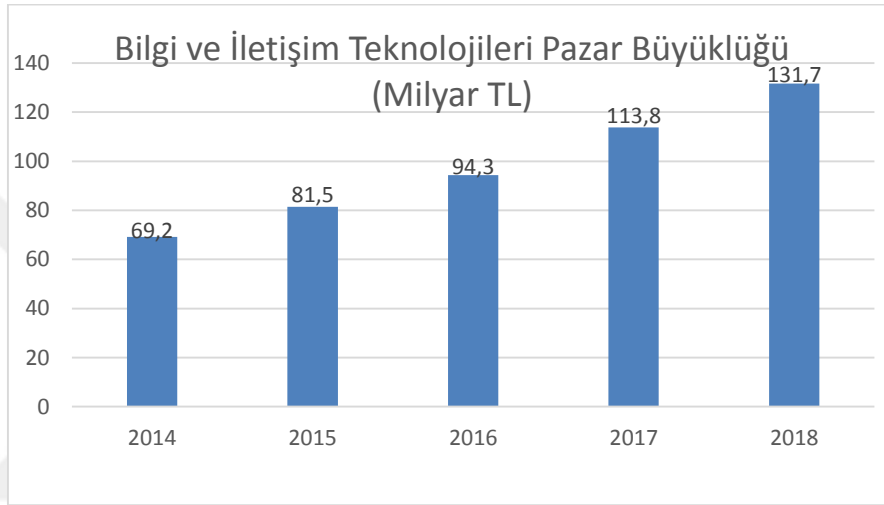
¹⁴ Mehmet Yaşar Şaf, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörünün Makroekonomik Etkileri: Uluslararası Karşılaştırma ve Türkiye Değerlendirmesi, **T.C. Kalkınma Bakanlığı Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığı Uzmanlık Tezi**, 2015, s.1.

¹⁵ Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, “Ulusal İstihdam Stratejisi”, **Bilişim Sektörü Bilişim Sektörü Mevcut Durum Raporu**, 2015, s.115.

bulunmaktadır. Bunun için özellikle KOBİ'ler ve okullarda öğrencilere teknolojinin imkanlarının sunulması sektörün gelişimine katkı sağlayacaktır.¹⁶

Türkiye'de bilişim teknolojileri pazarı, 5 yılda yıllık ortalama %17 oranında büyüyerek 131,7 milyar TL'lik büyüklüğe ulaşmıştır. Bu büyüklüğün 86,9 milyar TL'si İletişim teknolojileri, 44,7 milyar TL'si bilgi teknolojileri alanına aittir.

Grafik 3.3: 2014-2018 Bilişim Sektörü Gelişimi (Milyar TL)



Kaynak: TÜBİSAD Bilgi ve İletişim Sektörü Raporu- 2018 Pazar Verileri", (Çevrimiçi), <http://www.tubisad.org.tr/tr/bilgi-bankasi/sunumlar-liste/TUBISAD-Raporlar/40/0/0>, 25 Eylül 2019.

TÜİK'in 2018 yılında yaptığı, girişimlerde "Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım" araştırmasına göre bilgisayar kullanım oranı %97 iken, internete erişim oranı 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimler için %95,3 olarak açıklanmıştır.¹⁷ Bu istatistikten de görüldüğü üzere bilişim teknolojileri sektörünün artan önemi ile birlikte dijital enstrümanların kullanımlarının daha da yaygınlaşacağı ve önem kazanacağı söylenebilecektir.

¹⁶ İsmail Aydın, "Bilişim Sektörü ve Türkiye'nin Sektördeki Potansiyeli", **International Journal New Trends in Arts, Sports & Science Education**, 2012,C.I, No:1, s.191.

¹⁷ TÜİK, "TÜİK 2018 yılı Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması", (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27820>, 27 Eylül 2019.

TÜBİSAD'ın açıkladığı rapora göre Türk Lirası'ndaki ortalama %32'lik değer kaybı ile birlikte Bilgi ve İletişim Teknolojileri sektöründe ihracat, 2018 yılında 1 milyar ABD doları seviyesine gerilemiştir. Toplam ihracat da 4.916 milyon TL'dir.¹⁸

3.2.2. Bilişim Sektöründe İstihdam

Bilişim sektöründeki gelişmeler ile beraber küreselleşmenin getirdiği rekabet nitelikli istihdamı önemli bir ihtiyaç haline getirmiştir. Bilgi ekonomisine doğru evrilen konjüktürde fiziksel yetenekler, yerini bilgi ve teknolojik uygulamalara bırakırken bilgi ve teknolojiyi etkin kullanabilen, nitelikli istihdam talepleriyle aranan özellikler değişmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmelere ayak uydurabilecek istihdam arayışında en önemli unsurlardan biri eğitim olacaktır.¹⁹

Tablo 3.1'de de görüldüğü üzere 2019 Nisan ayında Deloitte danışmanlık tarafından TÜBİSAD için hazırlanan 2018 yılı Bilgi ve İletişim Teknolojileri Pazarı raporunda, 139 bin kişinin istihdam edildiği ve 106 binin bilgi teknolojileri alanına ait olduğu ve %56'sının üniversite mezunu %32'sininse kadın istihdamına ait olduğu görülmektedir. Yine Ar-Ge'nin artan önemi ve ihtiyaçlarından, sektörün tamamının % 21 oranında büyüklüğünü Ar-Ge işgörenlerinin oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 3.1. Bilişim Sektöründe İstihdam Oranları

Toplam İstihdam	Bilgi Teknolojileri	İletişim Teknolojileri	Kadın Çalışan(%)	Üniversite Mezunu Çalışan	Ar-Ge Çalışanı(%)
139 Bin	106 Bin	33 Bin	%32	%56	%21

Kaynak: Deloitte Danışmanlık, "TÜBİSAD Bilgi ve İletişim Sektörü Raporu 2018 Pazar verileri", (Çevrimiçi) <http://www.tubisad.org.tr/tr/bilgi-bankasi/sunumlar-liste/TUBISAD-Raporlar/40/0/0, s.24, 10 Eylül 2019.>

¹⁸ Deloitte Danışmanlık, **a.g.e**, s.18.

¹⁹ Ulusal İstihdam Stratejisi, "Bilişim Sektörü", (Çevrimiçi) www.uis.gov.tr/media/1434/bilisim.docx , 28 Eylül 2019.

Ayrıca araştırmaya katılan 112 şirketin %67'si 2019 yılında istihdamın artacağını düşünmektedir. Yalnızca %9'u istihdamın azalacağına dair görüş belirtmiştir.²⁰

2018 Aralık itibarıyla NACE kodlarına göre Türkiye genelinde TOBB'a kayıtlı yazılım sektöründe bulunan firma sayılarına bakıldığında; bilgisayar programlama faaliyetleri (sistem, veri tabanı, network, web sayfası vb. yazılımları) ile müşteriye özel yazılımların kodlanmasına dair 8823 firma bulunmaktadır.²¹

Bilişim teknolojileri sektöründe istihdamın önemi aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²²

- Bilişim teknolojileri sektöründe artan istihdam teknoloji kullanımının artmasıyla birlikte diğer sektörleri etkileyecek ve doğrudan istihdamını arttıracaktır.
- Bilişim teknolojileri sektöründe çalışacak nitelikli işgücüne sahip işgörenler iç pazarlara ek olarak dış pazarlarda da iş bulabileceklerinden işsizlik sorunundan daha az etkileneceklerdir.
- OECD'ye göre sektördeki istihdamın gelişimi, işgörenlerin kendi işletmelerini kurmalarına yardımcı olmakta, girişimlerini destekleyerek girişimcilik süreçlerini kolaylaştırmaktadır.
- Sektörde nitelik kazanmak işgörelere, uzaktan çalışma imkanı sağlayarak aile ve iş hayatı dengelerini pozitif yönde etkileyecektir.

²⁰ Deloitte Danışmanlık, a.g.e, s.25.

²¹ Türkiye Bilişim Derneği, **2018 Küresel Gelişmeler Raporu**, Türkiye Bilişim Derneği yayınevi, Ankara, 2019, s.29.

²² Mehmet Ruchan Özkan, "Bilişim Sektöründe Nitelikli İşgücü Problemi ve İŞKUR'un Rolü", **Basılmamış Uzmanlık Tezi**, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara, 2016, s.21.

3.3. BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE ALAN ARAŞTIRMASI

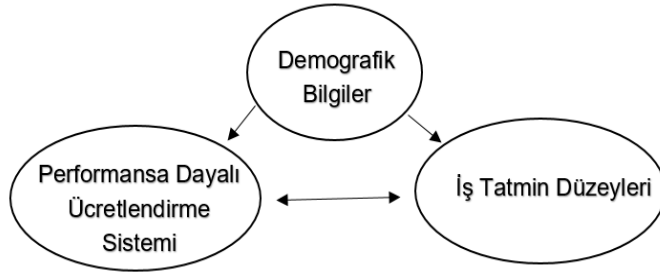
3.3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, gözlemlerin ve ölçme tekniklerinin tekrarlanabildiği ve sayısal araştırmalar desteğiyle gerçekleştirilen araştırma tekniği olan nicel araştırma tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklemeler üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir.²³

3.3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde olduğu gibi gösterilebilir:

Şekil 3.2: Araştırmanın Modeli.



3.3.3.Evren ve Örneklem

İstanbul ili bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde İstanbul’da bilişim sektöründe istihdam edilenlerin sayısı 25.000 kişidir. İstanbul ili bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

²³ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 28.bs, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.122.

Araştırmanın örnekleme ise evrenden rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 380 kişiden oluşmaktadır.

3.3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada sınanacak olan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H1: Performansa dayalı ücretlendirme sistemi ile çalışanların iş tatmini arasında ilişki vardır.

H2: Performansa dayalı ücretlendirme sistemi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Performansa dayalı ücretlendirme sistemi çalışanların gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Performansa dayalı ücretlendirme sistemi çalışanların eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H5: Performansa dayalı ücretlendirme sistemi çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H6: Performansa dayalı ücretlendirme sistemi çalışanların toplam kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H7: Performansa dayalı ücretlendirme sistemi çalışanların şu anki işletmedeki kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H8: Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H9: Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H10: Çalışanların iş tatmin düzeyleri gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H11: Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H12: Çalışanların iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H13: Çalışanların iş tatmin düzeyleri toplam kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H14: Çalışanların iş tatmin düzeyleri şu anki işletmedeki kıdemine göre farklılık göstermektedir.

3.3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Ekim 2018 - Ocak 2019 tarihleri arasında yapılmış olup, İstanbul ili bilişim sektöründe faaliyet gösteren, performansa dayalı ücret sistemi uygulanan çalışanlardan rastgele seçilen 380 çalışanla ve bu çalışanların veri toplama araçlarında yer alan ifadelerdeki görüşleri ile sınırlıdır.

3.3.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının araştırmanın amacını karşılar düzeyde olduğu, veri toplama araçlarındaki ifadelerle örnekleme yer alan bireylerin beyan ettikleri görüşlerin doğru ve samimi olduğu varsayılmaktadır.

3.3.7. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin incelendiği kişisel bilgi formu, performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin alındığı “Performansa Dayalı Ücret Sistemi Yönetimi Ölçeği” ve iş tatmin düzeylerinin incelendiği “İş Tatmin Ölçeği” uygulanmıştır.

Çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin incelendiği kişisel bilgi formu, çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu, toplam çalışma yılı ile mevcut işyerindeki kıdemine dair bilgileri içeren çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemine ilişkin görüşlerinin belirlendiği “Performansa Dayalı Ücret Sistemi Yönetimi Ölçeği”, Mercan tarafından “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama” konulu çalışmasında geliştirmiş olduğu, 5’li likert tipinde 15 sorudan

oluşan ölçektir. Ölçek ifadelerine yönelik görüşler “1-Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğiden”5-Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğine doğru ilerlemektedir.²⁴

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlendiği “İş Tatmin Ölçeği” ise Aydemir tarafından “İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı” konulu çalışmalarında geliştirilen ölçektir. Anketin ilk 10 sorusunda, Paul Spector tarafından geliştirilen ve Atilla Yelboğa tarafından Türkçeye çevrilen Job Satisfaction Survey (JSS) iş tatmin ölçeği, 11 ve 12’inci sorularda iş tanımlama ölçeği, 13-14-15’inci sorulardaysa 1951 yılında Brayfield ve Rothe’un geliştirdiği Index of Job Satisfaction (IJS) kullanılmıştır.²⁵

Araştırmada ölçeklere yönelik gerçekleştirilen Cronbach’s Alpha test istatistiğine yönelik teste göre, iş tatmin ölçeğinin Cronbach’s Alpha istatistiği güvenilirlik katsayısı 0,911, performansa dayalı ücret yönetimi ölçeği güvenilirlik katsayısı ise 0,891 olarak analiz edilmiştir. Bu değerlerle, verilerin analiz edilebilirliği noktasında yüksek boyutta güvenilir olduğu belirlenmiştir.

3.3.8 Verilerin Analizi, Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Çalışmada, SPSS 22.0 istatistik programı analizler için kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde, tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılacak testlerin parametrik veya non-parametrik testlerin hangisinin kullanılacağını tespit etmek için yapılan normallik dağılımına bakıldığında tüm değişkenlerin Skewness Kurtosis değerlerinin +1,5 ~-1,5 aralığında olduğu ve verilerin normal dağıldığı gözlemlenmiştir. Bu çerçevede çalışmada parametrik testlerin uygulanmasının uygun olduğu görülmüştür.

²⁴ Semra Mercan, Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, s.81.

²⁵ Aydemir, Aydoğan, **a.g.e.**,s.71.

Niceliksel veriler karşılaştırılırken iki grup olması halinde, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler t testi, ikiden fazla grup olduğunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü Anova testi ve farklılığa neden olan grubun analizinde Tukey testi uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin analizinde, korelasyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlarsa, % 95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan iş tatmin ölçeğinin faktör yapıları ve madde yükleri gerçekleştirilen faktör analizi ile incelenmiştir. Söz konusu faktör analizinin uygunluğunun testinde ilk olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.2. İş Tatmin Ölçeği KMO Test Sonuçları

KMO Barlett Küresellik Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,913
Barlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	2873,277
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık Düzeyi	,000

KMO testi istatistiği ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğunun tespiti için gerçekleştirilen bir analizdir. Analizde KMO test istatistiğinin 0,05'den yüksek olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada kullanılan İş Tatmin Ölçeği verilerinin faktör analizine uygunluğuna dair yapılan analizde KMO test istatistiğinin 0,913 olduğu ve faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. İş Tatmin Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	Açıklanan Varyans
	1	
İT1	,740	%65,198
İT2	,601	
İT3	,633	
İT4	,716	
İT5	,727	
İT6	,653	
İT7	,589	
İT8	,744	
İT9	,736	
İT10	,724	
İT11	,693	
İT12	,689	
İT13	,707	
İT14	,530	
İT15	,548	

İş Tatmin Ölçeği verilerinin faktör analizi sonucunda her bir maddenin faktör yüklerinin 0,40 değerinden yüksek çıktığı ve ölçekten hiçbir maddenin çıkarılmasının gerekmediği tespit edilmiştir. Ayrıca ölçek tek faktörde toplanmış ve bu faktör toplam varyansın %65,198'ini açıklamaktadır.

Tablo 3.4. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Yönetimi Ölçeği KMO Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,909
Barlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	3169,893
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık Düzeyi	,000

KMO testi istatistiği ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğunun tespiti için gerçekleştirilen bir analizdir. Analizde KMO test istatistiğinin 0,05'den yüksek çıkması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan Performansa Dayalı Ücret Sistemi Yönetimi Ölçeği verilerinin faktör analizine uygunluğuna dair yapılan analizde KMO test istatistiğinin 0,909 olduğu ve faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	Açıklanan Varyans
	1	
PDÜ1	,788	%55,493
PDÜ2	,730	
PDÜ3	,874	
PDÜ4	,808	
PDÜ5	,722	
PDÜ6	,807	
PDÜ7	,792	
PDÜ8	,612	
PDÜ9	,405	
PDÜ10	,800	
PDÜ11	,544	
PDÜ12	,848	
PDÜ13	,708	
PDÜ14	,790	
PDÜ15	,624	

Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ölçeği verilerinin faktör analizi sonucunda her bir maddenin faktör yüklerinin 0,40 değerinden yüksek çıktığı ve ölçekten hiçbir maddenin çıkarılmasının gerekmediği tespit edilmiştir. Ayrıca ölçek tek faktörde toplanmış ve bu faktör toplam varyansın %55,493'ünü açıklamaktadır.

3.3.8. Verilerin Analizi ve Güvenilirlik

Çalışmada ulaşılan bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizleri için SPSS 22.0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışma verilerinin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotları (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılacak testlerin parametrik veya non-parametrik testlerin hangisinin kullanılacağını tespit etmek için yapılan normallik dağılımına bakıldığında tüm değişkenlerin Skewness Kurtosis değerlerinin +1,5 ~-1,5 aralığında olduğu ve verilerin normal dağıldığı gözlemlenmiştir. Bu çerçevede çalışmada parametrik testlerin uygulanmasının uygun olduğu görülmüştür.

3.4. BULGULAR VE YORUM

3.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 3.6: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	168	44,2	44,2	44,2
	Erkek	212	55,8	55,8	100,00
	Toplam	380	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %55,8'i (212 Kişi) Erkek, %44,2'si (168 Kişi) Kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	18-25 Yaş	93	24,5	24,5	24,5
	26-35 Yaş	232	61,1	61,1	85,5
	36-45 Yaş	49	12,9	12,9	98,4
	46-55 Yaş	4	1,1	1,1	99,5
	56 Yaş ve üstü	2	,5	,5	100,0
	Toplam	380	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında katılımcıların %61,1'i (232 Kişi) 26-35 Yaş, %24,5 (93 Kişi) 18-25 Yaş, %12,9 (49 Kişi) 36-45 Yaş, %1,1 (4 Kişi) 46-55 Yaş ve %0,5 (2 Kişi) 56 yaş ve üstü şeklinde dağılmıştır.

Tablo 3.8: Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Gelir	1400 TL ve Altı	12	3,2	3,2	3,2
	1401-2000 TL	21	5,5	5,5	8,7
	2001-3000 TL	20	5,3	5,3	13,9
	3001-4000 TL	44	11,6	11,6	25,5
	4001 TL ve Üstü	283	74,5	74,5	100,0
	Toplam	380	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların gelir durumlarına göre dağılımına bakıldığında %74,5'i (283 Kişi) 4001 TL ve üstü, %11,6'sı (44 Kişi), %5,5'i (21 Kişi) 1401-2000 TL, %5,3 (20 Kişi) 2001-3000 TL ve %3,2 (12 Kişi) 1400 TL ve altı şeklinde dağılmıştır.

Tablo 3.9: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim Durumu	Lise	5	1,3	1,3	1,3
	Önlisans	12	3,2	3,2	4,5
	Lisans	281	73,9	73,9	78,4
	Lisansüstü	82	21,6	21,6	100,0
	Toplam	380	100,0	100,0	

Araştırmaya dâhil olan katılımcılar, eğitim durumlarına göre %73,9 (281 Kişi) lisans, %21,6 (82 Kişi) lisansüstü, %3,2 (12 Kişi) önlisans ve %1,3 (5 Kişi) lise şeklinde dağılmıştır.

Tablo 3.10: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Medeni Durumu	Bekâr	219	57,6	57,6	57,6
	Evli	161	42,4	42,4	100,0
	Toplam	380	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanlar, medeni durumlarına göre %57,6 (219 Kişi) Bekâr, %42,4 (161 Kişi) Evli şeklinde dağılmıştır.

Tablo 3.11: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Toplam Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	48	12,6	12,6	12,6
	1-5 Yıl	148	38,9	38,9	51,6
	6-10 Yıl	109	28,7	28,7	80,3
	11-15 Yıl	51	13,4	13,4	93,7
	16-20 Yıl	14	3,7	3,7	97,4
	21 Yıl ve üzeri	10	2,6	2,6	100,0
	Toplam	380	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanlar toplam çalışma sürelerine göre %38,9 (148 Kişi) 1-5 Yıl, %28,7 (109 Kişi) 6-10 Yıl, %13,4 (51 Kişi) 11-15 Yıl, %12,6 (48 Kişi) 1 yıldan az, %3,7 (14 Kişi) 16-20 Yıl, %2,6 (10 Kişi) 21 yıl ve üzeri şeklinde dağılmıştır.

Tablo 3.12: Katılımcıların Şu Anki Şirkette Çalışma Süresine Göre Dağılımı.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Değer	1 Yıldan Az	151	39,7	39,7	39,7
	1-3 Yıl	102	26,8	26,8	66,6
	4-6 Yıl	67	17,6	17,6	84,2
	7-10 Yıl	42	11,1	11,1	95,3
	11-15 yıl	12	3,2	3,2	98,4
	16 Yıl ve üzeri	6	1,6	1,6	100,0
	Toplam	380	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanlar şu anki işyerinde çalışma sürelerine göre %39,7 (151 Kişi) 1 yıldan az, %26,8 (102 Kişi) 1-3 Yıl, %17,6 (67 Kişi) 4-6 yıl, %11,1 (42 Kişi) 7-10 yıl, %3,2 (12 Kişi) 11-15 Yıl ve %1,6 (6 Kişi) 16 yıl ve üzeri şeklinde dağılmıştır.

3.3.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.13: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)
İTOrt	Kadın	168	3,5627	,60873	0,072	0,852
	Erkek	212	3,5509	,60927		

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık durumu Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi (p)> 0,05).

Tablo 3.14: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi.

	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)	Fark
18-25 Yaş	93	3,7305	,68946	3,314	0,011	1 > 2
26-35 Yaş	232	3,4721	,57143			
36-45 Yaş	49	3,6327	,55463			
46-55 Yaş	4	3,4833	,62864			
56 Yaş ve üstü	2	3,4667	,56569			
Toplam	380	3,5561	,60825			

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaşlarına göre farklılık durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi (p)< 0,05). Tespit edilen farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizine göre 18-25 yaş aralığındaki çalışanların iş tatmin düzeylerinin (3,7305 +- 0,6894) 26-35 yaş aralığındaki çalışanların iş tatmin düzeylerine (3,4724 +-0,5714) göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.15: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi.

	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)	Fark
1400 TL ve Altı	12	3,5556	,77867	3,989	0,003	2 > 5
1401-2000 TL	21	4,0349	,75000			
2001-3000 TL	20	3,5400	,76591			
3001-4000 TL	44	3,6364	,62711			
4001 TL ve Üstü	283	3,5093	,56027			
Total	380	3,5561	,60825			

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin gelir durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi (p) < 0,05). Tespit edilen farklılıkların hangi gelir gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizine göre 1401-2000 TL aralığında gelire sahip olan çalışanların iş tatmin düzeyleri (4,0349 +-0,750) 4001 TL ve üstünde gelire sahip olan çalışanların iş tatmin düzeylerine göre (3,5093 +-0,5602) daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.16: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi.

	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)	Fark
Lise	5	3,9867	,52999	4,413	0,005	2 > 4
Önlisans	12	3,9222	,73846			
Lisans	281	3,5794	,57908			
Lisansüstü	82	3,3967	,65201			
Toplam	380	3,5561	,60825			

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi $(p) < 0,05$). Tespit edilen farklılıkların hangi eğitim durumu gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizine göre önlisans mezunu olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin $(3,9222 \pm 0,7384)$ lisansüstü mezunu olan çalışanların iş tatmin düzeylerine göre $(3,3967 \pm 0,6082)$ daha yüksek düzeyde olduğu görölmektedir.

Tablo 3.17: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi.

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)
İTOrt	Bekar	219	3,5921	,63607	1,709	0,179
	Evli	161	3,5072	,56653		

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık durumu Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi $(p) > 0,05$).

Tablo 3.18: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Toplam Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi.

	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)	Fark
1 Yıldan Az	48	3,7694	,72261	2,893	0,014	1 > 3
1-5 Yıl	148	3,5644	,56565			
6-10 Yıl	109	3,4037	,63108			
11-15 Yıl	51	3,6026	,50314			
16-20 Yı	14	3,7143	,65811			
21 Yıl ve üzeri	10	3,6133	,48565			
Toplam	380	3,5561	,60825			

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeylerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılık durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi $(p) < 0,05$). Tespit edilen farklılıkların

hangi çalışma süresi gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizine göre toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin (3,7694 +-0,7226) 6-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan çalışanlara göre (3,4037+- 0,6310) daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.19: Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Şu Anki İşyeri Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi.

	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)	Fark
1 Yıldan Az	151	3,7740	,60736	7,595	0,000	1 > 2 1 > 3 1 > 4
1-3 Yıl	102	3,4595	,52063			
4-6 Yıl	67	3,3184	,61066			
7-10 Yıl	42	3,4254	,60026			
11-15 yıl	12	3,4000	,52262			
16 Yıl ve üzeri	6	3,6000	,66265			
Toplam	380	3,5561	,60825			

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeylerinin şu anki işyerinde çalışma sürelerine göre farklılık durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin şu anki işyerinde çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi (p) < 0,05). Tespit edilen farklılıkların hangi çalışma süresi gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizine göre toplam çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin (3,7740 +-0,6073) 1-3 yıl aralığı (3,4595 +-0,5206), 4-6 yıl (3,3181 +-0,6106) ve 7-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan çalışanlara göre (3,4254+- 0,6002) daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.20: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)
PDÜOrt	Kadın	168	3,1607	,64604	0,476	0,095
	Erkek	212	3,0475	,66047		

Araştırmaya katılan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık durumu Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi (p) > 0,05).

Tablo 3.21: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Yaşlarına Göre Farklılık Analizi.

	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)	Fark
18-25 Yaş	93	3,3183	,61973	4,118	0,003	1 > 2
26-35 Yaş	232	3,0164	,66330			
36-45 Yaş	49	3,0272	,62092			
46-55 Yaş	4	3,4500	,36260			
56 Yaş ve üstü	2	3,2667	,47140			
Toplam	380	3,0975	,65569			

Araştırmaya katılan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin yaşlarına göre farklılık durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi (p) < 0,05). Tespit edilen farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizine göre 18-25 yaş aralığındaki çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin (3,3183 +0,6197) 26-35 yaş aralığındaki çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerine göre (3,0164 +0,6633) daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.22: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Gelir Durumlarına Göre Farklılık Analizi.

	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)	Fark
1400 TL ve Altı	12	3,5222	,72186	3,770	0,005	1 > 3
1401-2000 TL	21	3,4222	,59117			
2001-3000 TL	20	3,1000	,79192			
3001-4000 TL	44	3,2318	,57878			
4001 TL ve Üstü	283	3,0344	,64578			
Total	380	3,0975	,65569			

Araştırmaya katılan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin, gelir durumlarına göre farklılık durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin gelir durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi (p) < 0,05). Tespit edilen farklılıkların hangi gelir durumu gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizine göre 1400 TL ve altında gelire sahip olan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin (3,5222 +0,72186) 2001-3000 TL aralığında gelir durumuna sahip olan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerine göre (3,1000+0,79192) daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.23: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi.

	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)	Fark
Lise	5	3,7733	,33533	2,900	0,035	1 > 4
Önlisans	12	3,2500	,74840			
Lisans	281	3,1122	,64479			
Lisansüstü	82	2,9837	,66885			
Total	380	3,0975	,65569			

Araştırmaya katılan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık durumu Tek Yönlü ANOVA Testi

ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi $(p) < 0,05$). Tespit edilen farklılıkların hangi eğitim durumu gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizine göre lise mezunu olan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin $(3,7733 \pm 0,33533)$ lisansüstü mezunu olan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerine göre $(2,9837 \pm 0,6556)$ daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.24: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analizi.

	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)
PDÜOrt	Bekar	219	3,1604	,64757	0,267	0,029
	Evli	161	3,0120	,65899		

Araştırmaya katılan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılık durumu Bağımsız T – Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde bekar çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin evli çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi $(p) > 0,05$).

Tablo 3.25: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Toplam Kıdemine Göre Farklılık Analizi

	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi	Fark
1 Yıldan Az	48	3,4458	,54632	3,982	0,002	1 > 2 1 > 3 1 > 4
1-5 Yıl	148	3,1086	,61996			
6-10 Yıl	109	2,9890	,69706			
11-15 Yıl	51	2,9621	,66430			
16-20 Yı	14	3,0429	,67056			
21 Yıl ve üzeri	10	3,2133	,64925			
Toplam	380	3,0975	,65569			

Araştırmaya katılan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin toplam kıdemine göre farklılık durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin toplam kıdemine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi (p) < 0,05). Tespit edilen farklılıkların hangi çalışma yılları arasında kaynaklandığını belirlemek için yapılan post – hoc (Tukey testi) analizine göre 1 yıldan az toplam çalışma yılına sahip olan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin (3,4458 +-0,5463) 1-5 yıl (3,1086 +-0,6199), 6-10 yıl (2,9890+-0,6970) ve 11-15 yıl (2,9621+- 0,6643) süreye sahip olan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.26: Çalışanların Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemine Yönelik Görüşlerinin Şu Anki İşyerindeki Kıdemine Göre Farklılık Analizi.

	N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi (p)	Fark
1 Yıldan Az	151	3,3506	,56029	8,858	0,000	1 > 2 1 > 3 1 > 4
1-3 Yıl	102	2,9804	,63900			
4-6 Yıl	67	2,8418	,66107			
7-10 Yıl	42	2,9635	,68213			
11-15 yıl	12	3,0056	,71603			
16 Yıl ve üzeri	6	2,7000	,87203			
Toplam	380	3,0975	,65569			

Araştırmaya katılan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin şu anki işyerinde kıdemine göre farklılık durumu Tek Yönlü ANOVA Testi ile analiz edilmiştir. Analiz neticesinde çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin şu anki işyerindeki kıdemine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi (p) < 0,05). Tespit edilen farklılıkların hangi çalışma yılları arasında kaynaklandığını belirlemek için yapılan post – hoc

(Tukey testi) analizine göre şu anki işyerinde 1 yıldan az çalışma yılına sahip olan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerinin (3,3506 +0,5602) 1-3 yıl (2,9804+-0,6390), 4-6 yıl (2,8418+-0,6610) ve 7-10 yıl (2,9635+-0,68213) süreye sahip olan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.27: Performansa Dayalı Ücret Sistemlerine İlişkin Görüşler İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Korelasyon Analizi.

Korelasyonlar			
		İTOrt	PDÜOrt
İTOrt	Korelasyon Katsayısı	1	,545**
	Anlamlılık Değeri		,000
	N	380	380
PDÜOrt	Korelasyon Katsayısı	,545**	1
	Anlamlılık Değeri	,000	
	N	380	380

Performansa dayalı ücret sistemlerine ilişkin görüşler ile iş tatmini arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Korelasyon analizi neticesine göre iş tatmin düzeyleri ile performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine olumlu bakanların görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir (Anlamlılık düzeyi (p) < 0,05; Pea.Cor: 0,545).

Tablo 3.28: İş Tatmini Üzerinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Etkisi.

Model	Sabit	B	R	R ²	Anlamlılık düzeyi (p)
İş Tatmini	1,991	0,505	0,545	0,297	0,000

Korelasyon analizi ile aralarında ilişki olduğu tespit edilen performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin görüşlerin çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan analize çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine yönelik görüşleri iş tatmin düzeyleri üzerinde %29,7 düzeyinde etkili olduğu belirtilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde gelişen ve büyüyen organizasyonların, varlıklarını sürdürebilmeleri için işgörenlere uyguladıkları ücret sistemleri önem kazanmıştır. Bu sistem, içinde bulunulan sektör, yapılan işin niteliği, niceliği, işlerin doğru tanımlanması, işe uygun ücret mekanizmalarının doğru ücret yönetimi ile tasarlanması dikkate alınarak belirlenmelidir.

İşgörenler yapılan işte gösterdikleri performansa göre adil bir biçimde ödüllendirildiklerinde, örgüte sunacakları katkılar doğru orantılı olarak artacaktır. Bunun için performans ölçümlerinin güvenilirliği ve işgörenler tarafından kabulü işgörenlerin ürettikleri iş miktarına ve işin kalitesine hatta örgüte olan inançlarına pozitif etki sağlayacaktır.

İşgörenin yaptığı işte tatmin kaynaklarının çok çeşitli olması ve bu tatmin kaynaklarının işveren tarafından dikkate alınarak mevcut organizasyonun tasarlanması başarılı bir organizasyon için gereklidir. Özellikle bilişim sektörü gibi sürekli yenilenen, büyüyen ve rekabet halinde olan bir sektörde işgörenin gelişimi için iş tatmini kaynaklarının analizi ve etkisinin yapılması kaçınılmazdır.

Bu dinamizm dikkate alınarak, İstanbul ilinde yer alan bilişim sektörü çalışanlarının performansa dayalı ücret sistemlerinin iş tatminine etkisine yönelik gerçekleştirilen çalışmaya, 380 kişi katılmıştır. Çalışanların demografik olarak dağılımına bakıldığında %55 düzeyinde erkek, %61,1 düzeyinde 26-35 yaş aralığında, %74,5 düzeyinde 4001 TL ve üstü gelire sahip, %73,9 düzeyinde lisans mezunu, %57,6 düzeyinde bekâr, %38,9 düzeyinde 1-5 yıl aralığında toplam çalışma yılı ve %39,7 düzeyinde şirket çalışma yılı 1 yıldan az çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Araştırmada sınanan hipotezler çerçevesinde, çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin görüşleri ve iş tatmin düzeylerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık durumu incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde, 18-25 yaş aralığındaki çalışanların iş tatmin düzeylerinin 26-35 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca önlisans

mezunu çalışanların lisansüstü mezunu olan çalışanlara göre yaptıkları işten daha fazla düzeyde tatmin oldukları tespit edilmiştir.

Yaş durumundaki iş tatmin düzeyi farklılığı çalışanların toplam çalışma yılı ve şu anki şirketteki toplam çalışma yılına göre farklılık durumu ile paralellik göstermektedir. Buna göre toplam çalışma yılı 1 yıldan az olanların 6-10 yıl aralığındaki çalışanlara göre, şu anki işyerinde çalışma yılı 1 yıldan az olanların 1-10 yıl aralığındaki çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada İstanbul ili bilişim sektöründeki çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin görüşlerinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılık durumu incelendiğinde, 18-25 yaş aralığındaki çalışanların 26-35 yaş aralığındaki çalışanlara göre performansa dayalı ücretlendirme sisteminin varlığını benimsediği görülmektedir. Bununla birlikte 1400 TL ve altında gelire sahip olan çalışanların 2001-3000 TL aralığında gelire sahip olan çalışanlara nazaran performansa dayalı ücretlendirme sisteminin varlığını benimsediği tespit edilmiştir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin görüşlerin eğitim durumu bazında farklılık yaratıp yaratmadığına ilişkin analize göre lise mezunu olan çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşleri lisansüstü mezunu olanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bekâr çalışanların performansa dayalı ücretlendirme sistemine yönelik görüşlere katılım düzeyleri evli çalışanlara göre daha yüksektir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemine dair görüşlere katılım düzeyleri çalışanların toplam ve şu anki şirketteki kıdemine göre farklılık göstermiştir. Buna göre 1 yıldan az olan çalışanların, toplam çalışma yılı 1-15 yıl aralığında olan çalışanlara göre, şu anki işletmede 1 yıldan az sürede çalışan kişilerin 1-10 yıl aralığında olanlara göre daha yüksek düzeyde performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine ilişkin görüşlere katılım düzeyleri daha fazladır.

Araştırmanın esas konusu çerçevesinde iş tatmini üzerinde performansa dayalı ücret sistemlerinin etkisi regresyon analizi çerçevesinde incelenmiştir. Buna

göre, aralarında orta düzeyli ilişki olan performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin görüşlerin iş tatmini üzerinde %29,7 düzeyinde etkili olduğu görülmüştür.

Her ne kadar sunulan ücret, işgören için tek başına teşvik aracı ve motivasyon kaynağı olmasa da uygulanan doğru ücret sistemi ve buna kaynak olan ölçülecek performansın işgörenin iş tatmini üzerinde etkisi oldukça fazladır.

Analiz sonucu, işgörenin çalışma süresine göre iş tatmin düzeyinin farklılaşmasının işveren açısından yorumlanması hususu önemlidir. Burada işveren, işe yeni ve olumlu duygularla başlayan çalışanın, yıllar geçtiğinde de aynı duygu ve işini ilk günkü heyecanla yapıyor olabilmesine katkı sağlamalıdır. Bunu işgöreni işiyle ilgili geliştirecek; eğitimler, programlar, etkinlikler, projeler vb. düzenleyerek, kariyer haritasında işgörene uygun yükselme imkânları ve işgörene uygun çalışma koşullarını sağlayarak, stressiz, iş yaşam dengesinin sarsılmadığı bir çalışma hayatı sunarak gerçekleştirebilir.

Özellikle çalışmanın gerçekleştirildiği işyerlerinin bulunduğu, bilişim sektörünün; genç, üretken, dinamik ve yenilikçi çalışanlara sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yapılan işin de gereği olarak, işgörenlerin fikirlerini sunabilecekleri özgür bir iş ortamı ve iş tatmin düzeylerine etki edecek tüm unsurlarda ücret sistemlerine ve bu ücret sisteminin temel dayanaklarından olan performans sistemlerine aktif olarak katılımları sağlanmalıdır. Gerekirse bu sistemin birlikte tasarlandığı bir organizasyon sağlanarak, işgörenin iş tatmin düzeyinin aynı işyerinde uzun yıllar geçirse de azalmayacağı bir ortam sunulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat, **Ücret ve Ödül Yönetimi**, Ed: Serap Benligiray, Saime Önce, Erkan Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2016.
Erdemir:
- Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı: **“Ulusal İstihdam Stratejisi”, Bilişim Sektörü Bilişim Sektörü Mevcut Durum Raporu**, 2015, ss.115-124.
- Arnold Hugh J., Daniel C. Feldman: **Instructor’s Manuel And Test Bank To Accompany: Organizastional Behavior**, McGraw-Hill Book Company, 1986.
- Ataman, Göksel: **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar- Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.
- Aydemir, Pelin: **“İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı: Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Zonguldak, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Aydemir, Pelin, Evrim Erdoğan: **İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı, Kamu-İş**, C.XIII, No.2, 2013, s.127-153.
- Aydın, İsmail: **"Bilişim Sektörü ve Türkiye'nin Sektördeki Potansiyeli", International Journal New Trends in Arts, Sports & Science Education**, 2012,C.I, No:1, ss.180-200.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.
- Başaran,İbrahim Ethem: **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, Ekinoks Yayınları, 2008.
- Baykal, Nazan: **Makaleler.com,”Bilişim Nedir?”**, (Çevrimiçi) <https://www.makaleler.com/bilisim-nedir> , 07 Haziran 2019.

- Baysal, Ayşe Can: “İşletmelerde İş Tatminlerini Ölçmeye Yarayan Psikoteknik Yöntemler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, C.XVI, No: 2, 1997, s.30.
- Benligiray, Serap: **Ücret Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2007.
- Bingöl, Dursun: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
- Bolat, Gülşen: “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Cellat, Tolga: “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Hekimlerin İş Tatminine Etkisi”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Coşkun, Selim, Sinan Coşkun: “Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları Hakkında Öğretmenlerin Görüşleri: Kahramanmaraş İlinde Ampirik Bir Çalışma”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C. XIII, No: 3, 2015, ss.56-78.
- Çabukel, Reyhan: “Çalışan Memnuniyetleri Analizi”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Çakır, Özlem: **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerinde Etkileri**, Kamu İş Yayınevi, Ankara, 2006.
- Çalışkan, Zekeriya: “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2005, ss.9-18.

- Çarıkçı, İlker H.: “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.V, No: 2, 2000, ss.155-168.
- Çetin Canan, Mehmet Lütü Arslan, Esra Dinç: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Bs., İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2015.
- Comptia “IT Industry Outlook 2019”, (Çevrimiçi) <https://www.comptia.org/resources/it-industry-trends-analysis>, 11 Eylül 2019.
- Daft Richard L.: **Management**, 4rd Edition, Florida, The Dryden Press, 1997.
- Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi: “Ücret Yönetimi: Önemli Ama İhmal Edilen Bir Konu”, (Çevrimiçi) <http://dd.com.tr/index.php/makalearastirmaroportaj/makaleler/ucret-yonetimi-onemli-ama-ihmal-edilen-bir-konu/>, 20 Ekim 2017.
- Deloitte Danışmanlık: TÜBİSAD Bilgi ve İletişim Sektörü Raporu- 2018 Pazar Verileri”, (Çevrimiçi), <http://www.tubisad.org.tr/tr/bilgi-bankasi/sunumlar-liste/TUBISAD-Raporlar/40/0/0>, 25 Eylül 2019.
- Derin, Nurten: “Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Dikmen, Ahmet Alpay: “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.L, No: 3, 1995, ss.117-118.

- Dil, Meltem: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Eğimli, Ayşen Temel: "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.XXIII No:3, 2009, ss.35-52.
- Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Dönence Basım, 1999.
- Erdoğan, Özlem: "Çalışma Hayatında Tükenmişlik ve İş Doyumu", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Furat, Havva: "Çalışma Hayatı, Duygusal Zeka, İş Doyumu ve Karşılıklı İlişkileri", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Gürbüz, Sait: "İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, C. XLI, No: 4, 2008, ss.49-77.
- Greenberg Jerald, Robert A. Baron: **Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work**, USA, Prentice Hall Publisher, 8th Edition, 2003.
- INDEX: "INDEX Sektör Raporu", (Çevrimiçi)
http://www.index.com.tr/dokumanlar/Indeks_Sektor_Raporu_2013.pdf, 25 Eylül 2019.
- Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 28.Bs., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

- Kayacan, Emir: “X Ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Keser, Aşkın: “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2006, C.XI, No:1, ss.100-119.
- Keser, Aşkın: **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, İstanbul, Alfa Akademi, 2006.
- Kestane, Doğan: “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, **Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Dergisi**, ss.126-144.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2011.
- Kılıçaslan, Yılmaz: “Türkiye’nin Dijital Ekonomiye Dönüşümü Türkiye Bilişim Sektörü: Yeri, Önemi, Evrimi ve Yetenekleri”, **TÜBİSAD Raporu Tanıtım Toplantısı**, İstanbul, Anadolu Üniversitesi İktisat Bölümü, 2018.
- Kınık, Serenay: “Kişilik İlişkileri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Mutlu, Lütfi: “İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

- OECD: "Science, Technology and Industry Scoreboard 2017", s.99., (Çevrimiçi) <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264268821-en.pdf?expires=&id=id&accname=guest&checksum=AFD90B19606093F7C225F263B629515B>, 11 Eylül 2019.
- Okka, Ömer Faruk: "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Okpara, John O.: "The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers In The Oil Industry", **The Journal Of American Academy Of Business**, Vol.X, No:1, p.50.
- Orhan, Nilgün: "Aday Öğretmenlerin Mesleki Tutumları ve İş Doyumu Düzeyleri", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Örücü, Edip,
Fusun Esenkal: "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler(Bandırma ve Erdek Örneği)", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.XIII, No:14, 2005, ss.141-166.
- Özkalp Enver,
Çiğdem Kirel: **Örgütsel Davranış**, 2. Bs., Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, 2014.
- Öztekin, Zafer Savaş: "Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **Basılmamış Doktora Tezi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Özsoy, Emrah,
Ahmet Karakiraz,
Osman Uslu,
Mustafa Aras:

“İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sakarya, 2014, ss.232-250.

Pulur, Barış:

“Çalışanların motivasyonunda adalet algısı ve iş doyumu ilişkisi”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Pwc:

“Değişen Bireysel Performans Yönetimi Araştırması 2018”,(Çevrimiçi) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/degisen-bireysel-performans-yonetimi-arastirmasi.html>, 04 Mart 2019.

Pwc:

“Ücret Artışlarında Dikkate Alınan Kriterler”, (Çevrimiçi) <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/ucret-yonetimi-ve-ik-gundemleri-arastirmasi.html> , 01 Mart 2017.

Rençber, İbrahim:

“İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Robbins, Stephen P.,
Timothy A.Judge:

Örgütsel Davranış, Editör: İnci Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, 2015.

Sakar, Yağmur:

“Performansa Dayalı Ücretlendirme Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Uşak, Uşak Üniversitesi, 2018.

- Subulan, Ecem: “Örgütlerde Yaşanan Kişilerarası Çatışmaların Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, İzmir Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Silah, Mehmet: **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, 2.Bs., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Spector E. Paul: **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes And Consequences**, Sage Publications, California, 1997.
- Statista.com: “Global IT Spending Forecast”, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/statistics/203935/overall-it-spending-worldwide/>, 20 Eylül 2019.
- Şahin, Faruk: “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.IV, No: 1, 2011, ss.24-39.
- Şaf, Mehmet Yaşar: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörünün Makroekonomik Etkileri: Uluslararası Karşılaştırma ve Türkiye Değerlendirmesi, **T.C. Kalkınma Bakanlığı Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığı Uzmanlık Tezi**, 2015.
- Tarlan, Deniz, Özkan Tütüncü: “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.III, No:2, 2001, ss.141-163.
- Tekingündüz, Sabahattin, Mehmet Top, Mustafa Gündüz: “İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği”, **Verimlilik Dergisi**, No: 4, 2014, ss.1-23.

- Topalhan Türker: **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**, Ankara, Matser Ofset Basım Öz Işık Copy Dağıtım, 2014.
- Tınar Yaşar, Sibel Gök, Neslihan Okakın, Aşkın Keser, Nihal Mamatoğlu, Tunç Demirbilek: **Çalışma Psikolojisi**, 4.Bs., Ankara, Saray Matbaacılık Tesisleri, 2013.
- Tietjen, Mark A., Robert M.Myers: "Motivation And Job Satisfaction", **Management Decision**, Vol. XXXVI No: 4, 1998, pp. 226-231.
- Tunçer, Polat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011.
- Tutar, Hasan: **Örgütsel Davranış** (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından), Ankara, Detay Yayıncılık, 2016.
- TÜİK: "TÜİK 2018 yılı Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması", (Çevrimiçi) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27820>, 27 Eylül 2019.
- Türk M. Sezai: **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., 2007.
- Türkiye Bilişim Derneği: **"2018 Küresel Gelişmeler Raporu"**, Ankara, Türkiye Bilişim Derneği yayınevi, 2019.
- Univera Resmi Teknoloji Blog Sitesi: Univera Bilgisayar Sistemleri, "Bilişim Sektörü Dünyadaki Tarihsel Gelişimi", (Çevrimiçi) <http://univera-ng.blogspot.com/2011/03/bilisim-sektoru-dunyadaki-tarihsel.html> , 07 Haziran 2019.
- Uyargil, Cavide: **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1988.

- Wahba, Mahmoud A., “Maslow Reconsidered: A Review of Research on The Need of Hierarchy Theory”, **Organizational Behaviour and Human Performance**, No: 15, 1976, pp. 212-240.
- Lawrance G. Bridwell:
- Yıldızhan, Yılmaz: Örgütsel Adalet İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği”, **Basilmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2011.
- Yılmaz, Gözde, Aşkın Keser, Sayım Yorgun: “Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi**, C.VI, No:1, ss.87-107.
- Yüksekbilgili Zeki, Gülbeniz Akduman: Yapılan İşin Anlamı ve Personel Devir Hızı, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi, Uşak, 2017, ss.67-76
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6.Bs., Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

EK-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “**PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİLİŞİM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**”nı belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgileri belirlemeye yöneliktir. İkinci ve üçüncü bölümde ise, araştırma konusuyla ilgili görüşleri belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Aşağıdaki maddelerde belirtilen yargılarla ilgili görüşlerinizi objektif olarak içtenlikle cevaplamanız büyük önem arz etmektedir. Vereceğiniz cevaplar araştırma amaçları dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Aslıhan KARA
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enst.
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Anabilim Dalı
Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanı lütfen çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLER		
1. Cinsiyetiniz nedir?	() Kadın	() Erkek
2. Yaşınız kaçtır?	() 18 – 25 Yaş () 36 – 45 Yaş () 56 Yaş ve Üstü	() 26 – 35 Yaş () 46 – 55 Yaş
3. Aylık Geliriniz (Ortalama)	() 1400 TL Altı () 2001 – 3000 TL () 4000 TL Üstü	() 1401 – 2000 TL () 3001 – 4000 TL
4. Eğitim Durumunuz	() Lise () Önlisans	() Lisans () Lisansüstü
5. Medeni Haliniz	() Bekâr	() Evli
6. Toplam Çalışma Süreniz	() 1 Yıldan Az () 6 – 10 Yıl () 16 – 20 Yıl	() 1 – 5 Yıl () 11 – 15 Yıl () 21 Yıl ve Üzeri
6. Şu anki İşyerinizdeki Toplam Çalışma Süreniz	() 1 Yıldan Az () 4 – 6 Yıl () 11 – 15 Yıl	() 1 – 3 Yıl () 7 - 10 Yıl () 16 Yıl ve Üzeri

İKİNCİ BÖLÜM: “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi” ile ilgili İfadeler

Sıra No	Bu kısımda, “ Performansa Dayalı Ücretlendirme ” konusunda, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup değerlendirerek sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1	Performansa dayalı ücret sisteminden memnunum.					
2	Performansa dayalı ücret sistemi adil biçimde işler.					
3	Performansa dayalı ücret sisteminin performansımıza olumlu katkı sağladığını düşünüyorum.					
4	Performansa dayalı ücret sisteminin gelirimize olumlu katkı sağladığını düşünüyorum.					
5	Performansa dayalı ücret sisteminin iş yükünü arttırdığını düşünüyorum.					
6	Performansa dayalı ücret sistemi hizmet kalitesini artırır.					
7	Performansa dayalı ücret sisteminde başarılı çalışanlar ödüllendirilir.					
8	Performansa dayalı ücret sisteminin iş stresini arttırdığını düşünmüyorum.					
9	Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olduğunu düşünmüyorum.					
10	Performansa dayalı ücret sisteminin yazılım hizmet kalitesi açısından yararlı olduğunu düşünüyorum.					
11	Performansa dayalı ücret sisteminin suistimal edildiğini düşünmüyorum.					
12	Performansa dayalı ücret sisteminin motivasyonu olumlu düzeyde etkilediğini düşünüyorum.					
13	Performansa dayalı ücret sisteminin fiili çalışma saatlerimizi arttırdığını düşünüyorum.					
14	Performansa dayalı ücret sisteminin mesleki bilgi ve becerilerimizi olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.					
15	Performansa dayalı ücret sisteminin kalıcı olacağına inanıyorum.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: “İş Tatmini” ile ilgili ifadeler

Sıra No	Bu kısımda, “İş Tatmini” konusunda, görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyup değerlendirerek sağ tarafta uygun bulduğunuz sadece bir seçeneği (X) işareti ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda işimi iyi yaptığım zaman takdir ediliyorum.					
2	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.					
3	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
4	Yaptığım işten memnunum.					
5	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.					
6	Yaptığım işten gurur duyuyorum.					
7	Yapmam gereken işler yeterince açık ve nettir.					
8	İş yerimde iyi çalışma, üstlerim tarafından övülür.					
9	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünüyorum.					
10	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.					
11	İşyerimdeki çalışma ortamından memnunum.					
12	İş yerimde kendimi geliştirmek için olanaklar var.					
13	İşimi gerçekten severek yapıyorum.					
14	İşimde yeni sorumluluklar almayı seviyorum.					
15	İşimi para kazanma aracı olarak değil, bir yaşam tarzı olarak görüyorum.					