

**T.C.
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ,
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
EROL YEKTAŞ**

**DANIŞMAN
DOÇ.DR. CELAL KIZILDERE**

VAN-2023

KABUL VE ONAY

Erol YEKTAŞ tarafından hazırlanan “İşletmelerde Ücret Yönetiminin Motivasyona Etkisi, Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.	
Jüri Üyeleri	İmza
Danışman: Doç. Dr. Celal KIZILDERE Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Başkan: Doç. Dr. Abdullah OĞRAK Bursa Teknik Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.	
Üye: Doç. Dr. Zübeyir ÇELİK Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Erciş İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylamıyorum.	
Üye: Unvanı Adı SOYADI Üniversite Adı, Anabilim Dalı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Yedek Üye: Bora YILDIZ İstanbul Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yön. Organizasyon Paz. ABD Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Yedek Üye: Prof. Dr. Remzi TUNTAŞ Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Mühendislik Fak. Bilgisayar Müh. Bölümü Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.	
Tez Savunma Tarihi:	26/09/2023
Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum. Prof. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	

ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. (26.09.2023)

(İmza)
Erol YEKTAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Erol YEKTAŞ

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eylül, 2023

İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ: ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Ücret ve ücret yönetimi, çalışan motivasyonunu etkileyen en önemli bir faktördür. İşletmeler kâr elde etmek, sürekliliği sağlamak ve topluma hizmet sunmak amacıyla kurulurlar. Toplumların ihtiyaçlarını gelişen teknoloji ve çağın gereksinimlerine göre yenilikçi bir yönetim anlayışıyla, devamlılıklarını sağlamaya çalışırlar. Sürekli gelişen ağır rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri verimlilik ile sağlanabilir. Verimliliğin sağlanabilmesi için işletmeler açısından önemli olan faktör insandır. Çalışanın verimliliği direkt olarak işletmenin verimliliğini etkilemektedir. Bu sebeple çalışanın değerlendirilmesi, yapılan değerlendirilme sonucunda bireyin verimliliğini arttıran, güdüleyen faktörlerin tespit edilerek, işletmeye fayda sağlanması amaçlanır.

Verimliliğin ücret ile sağlanması ve iş tatmininin üst düzeye çıkarılması günümüz işletmelerinde sıkça başvurulmuş bir yoldur. Bu çalışmada ücret yönetiminin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

İlk bölümde kavramsal çerçeve ile ilgili kavramlar açıklanırken, ikinci bölümde motivasyon, motivasyon süreçlerini ve bu süreçlerin, çalışanlar üzerinde iş tatmini ile ilgili literatür, anket çalışmaları ve uygulama ölçekleri ele alınmıştır. Örneklem hacmini hesaplamak için basit yöntem surveysystem kullanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenlerinin çalışanların cinsiyet, yaş ve hizmet sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterdikleri, ücret yönetiminin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu varsayımının da yapılan doğrusal regresyon analiziyle kabul edildiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Ücret Yönetimi, Çalışan Memnuniyeti, Enerji Sektörü.

Sayfa Sayısı: xiii+61

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Celal KIZILDERE

M.Sc. Thesis

Erol YEKTAŞ

VAN YUZUNCU YIL UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

September, 2023

**THE EFFECT OF PAYMENT MANAGEMENT ON MOTIVATION IN
BUSINESSES: A RESEARCH ON EMPLOYEES**

ABSTRACT

Wage and salary management is the most important factor affecting employee motivation for businesses. Businesses are established to make profits, ensure continuity and provide services to society. They try to ensure their continuity with an innovative management approach in line with the needs of societies and the developing technology and the requirements of the age. In constantly developing and intense competition conditions, businesses can survive and maintain their existence through efficiency. The important factor for businesses to ensure efficiency is people. The productivity of the employee directly affects the productivity of the business. For this reason, it is aimed to evaluate the employee and to benefit the business by identifying the factors that increase and motivate the individual's productivity as a result of the evaluation.

Ensuring productivity with wages and maximizing job satisfaction is a frequently used method in today's businesses. This study examines the effect of wage management on employees' job satisfaction.

While the concepts related to the conceptual framework are explained in the first part, motivation, motivation processes and the literature, survey studies and application scales of these processes on job satisfaction on employees are discussed. The simple method surveysystem was used to calculate the sample volume.

As a result of the study, it was seen that the wage management and job satisfaction variables showed significant differences according to the gender, age and length of service of the employees, and the assumption that wage management had a positive and significant effect on job satisfaction was accepted by the linear regression analysis.

Key Words: Wage Management, Employee Satisfaction, Energy Sector.

Quantity of Page: xiii+61

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Celal KIZILDERE

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
1.1. Ücret Kavramı ve Önemi	2
1.2. Çalışan Açısından Ücretin Önemi	3
1.2.1. Harcama	3
1.2.2. Kontrol.....	3
1.2.3. Geri Bildirim	4
1.2.4. Güdü Tatmini	4
1.3. İşveren Açısından Ücretin Önemi	4
1.4. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi	4
1.5. Devlet Açısından Ücretin Önemi	5
1.6. Toplum Açısından Ücretin Önemi.....	5
1.7. Ücret Türleri.....	6
1.7.1. Ücret Haddi	6
1.7.2. Ücret Geliri.....	6
1.7.3. Maaş	6
1.7.4. Brüt Ücret-Net Ücret	7
1.7.5. Asgari Ücret	7
1.7.6. Hafta Tatili Ücreti.....	8
1.7.7. Yarım Ücret.....	8
1.8. Ücret Yönetimi	8
1.8.1. Ücret Düzeyi	9
1.8.2. Etkin Ücret Teorisi	9

2. MOTİVASYON, SÜREÇLERİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ	11
2.1. Motivasyon Kavramı, Süreçleri ve Teorileri.....	11
2.2. Motivasyon Süreci	12
2.3. Motivasyonun Önemi ve Yararları	13
2.4. Örgütsel Motivasyonun.....	14
2.5. Moral ve Motivasyon Düzeyinin Çalışmaya Etkisi.....	15
2.6. Motivasyon ve Verimlilik	15
2.7. Motivasyon Teorileri	16
2.7.1. Kapsam Teorileri	18
2.7.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	18
2.7.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	19
2.7.4. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi	20
2.7.5. Mc Clelland'in Başarı İhtiyacı Teorisi	21
2.7.6. McGregor'un X ve Y Teorisi	22
2.7.7. Süreç Teorileri.....	23
2.7.8. Adams'ın Adalet Teorisi.....	23
2.7.9. Lawler'in Ücret Tatmini Modeli	24
2.7.10. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi.....	25
2.7.11. Locke'ın Amaç Teorisi	26
2.7.12. Davranış Şartlandırma Teorisi.....	26
2.8. İçsel ve Dışsal Motivasyon	28
2.8.1. İçsel Motivasyon	28
2.8.2. Dışsal Motivasyon	28
2.9. İşletmelerin Çalışanları Motive Etme Nedenleri	29
2.10. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	30
2.10.1. Ücret Politikası	30
2.10.2. Kendini Gerçekleştirme Kavramı	31
2.10.3. Teşvik.....	31
2.10.4. İlerleme İmkânları	32
2.10.5. Gelecek Güvencesi	32
2.10.6. Çalışma Koşulları	32

3. İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ, ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA	33
3.1. Literatür Araştırmaları	33
3.2. Uygulama	37
3.2.1. Yöntem.....	37
3.2.2. Model ve Hipotezler	38
3.2.3. Materyal	39
3.2.4. Örneklem Hacmi	39
3.3. Araştırma Bulguları	40
3.3.1. Güvenilirlik Analizi	43
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	51
KISITLAMALAR VE ÖNERİLER.....	53
KAYNAKÇA.....	55
EKLER.....	60
ÖZGEÇMİŞ	
TEZ ORJİNALLİK RAPORU	

KISALTMALAR LİSTESİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, alfabetik olarak açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

Asst. Prof. Dr.

Assistant Professor Doctor

Doç. Dr.

Doçent Doktor

Dr. Öğr. Ü.

Doktor Öğretim Üyesi

GSYİH

Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla

M.Sc.

Master of Science

OECD

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı

Prof. Dr.

Profesör Doktor

S. Hata

Standart Hata

T.C

Türkiye Cumhuriyeti

TDK

Türk Dil Kurumu

vb.

ve benzeri

vd.

ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2. 1. Motivasyon Süreci	13
Şekil 2. 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	19
Şekil 2. 3. Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar.....	21
Şekil 2. 4. McGregor'un Karşılaştırmalı X ve Y teorisi.....	22
Şekil 2. 5. Adams'ın Adalet Teorisi	24
Şekil 2. 6. Vroom Motivasyon Modeli	26
Şekil 2. 7. Klasik Şartlandırma.....	27
Şekil 2. 8. Sonuçsal Şartlandırma.....	27
Şekil 3. 1. Araştırma Modeli	38

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3. 1. Ankete Katılanlara İlişkin Frekans Analizi.....	41
Tablo 3. 2. Ölçek İfadelerine Ait Tanımlayıcı Bulgular	42
Tablo 3. 3. Ölçek İfadelerine Ait Faktör Analizi	42
Tablo 3. 4. Güvenilirlik Analizi.....	43
Tablo 3. 5. Normallik Testi.....	44
Tablo 3. 6. Değişkenler Arasında Çoklu Bağlantı Analizi.....	44
Tablo 3. 7. Ücret Yönetimi ve İş Tatmini Değişkenlerinin Genel Ortalaması	45
Tablo 3. 8. Değişkenlerin Cinsiyet Faktörüne Göre Bağımsız Örneklem T Testi Analizi.....	46
Tablo 3. 9. Değişkenlerin Yaş Faktörüne Göre Tek Yönlü Anova Testi.....	46
Tablo 3. 10. Değişkenlerin Eğitim Düzeyi Faktörüne Göre Tek Yönlü Anova Testi.....	48
Tablo 3. 11. Değişkenlerin Hizmet Süresi Faktörüne Göre Tek Yönlü Anova Analizi	49
Tablo 3. 12. Ücret Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	50

ÖNSÖZ

İşletme ve işletme yönetimi literatüründe üzerine araştırmalar yapılan önemli konulardan biri olan ücret ve ücret yönetimi, çalışan motivasyonu açısından önemli faktörlerdendir. İşletmede verimlilik sağlanması açısından çalışanın iş tatmini gereklilik arz eder. Bireyin tatmini, iş verimliliğini, iş verimliliği de işletme sürekliliği açısından doğru orantılıdır. İşveren ile çalışanlar arasındaki bu doğrusal ilişki ve ücret yönetimi değerlendirme yöntemlerinden elde edilen analizler sonucunda, çalışan motivasyonu açısından ücretin etkin olduğu hakkında bilgi vermekte, işletmenin yöneticileri açısından karar vermede araç olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin kâr elde etme amacıyla, toplumun istek ve ihtiyaçlarına göre mal ve hizmet etme isteği ve devamlılığı sağlanması ancak verimlilik ile olur. Verimliliğin ana faktörü çalışanın iş tatmini açısından motive olmasıdır. Bu çalışmada ücret ve ücret yönetimi çalışmalarının, çalışan memnuniyeti üzerine etkilerinin ölçülmesi hedeflenmektedir. Enerji sektörü çalışanları esas alınmıştır.

Bu çalışmamda, çalışma süreci boyunca yardımını ve desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübelerinden istifade ettiğim danışman hocam Doç.Dr. Celal KIZILDERE'ye, literatür kısmının son halinin verilmesindeki katkılarından dolayı Prof. Dr. Faruk KALAY'a, ve öğrenim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Erol YEKTAŞ

GİRİŞ

Ücret ve ücret yönetimi, kuruluş amacı kâr elde etmek olan işletmelerin, kuruluş esaslarına göre faaliyetlerini sürdürebilmeleri için önemli bir yönetim sürecidir. İşletmelerin küreselleşen ve teknolojik gelişmelerle bir hayli zorlaşan rekabet piyasasında tutabilmeleri, sürekliliğin sağlanabilmesi için verimliliğin esas alınması gerekir. İşletmeler açısından verimliliğin artması, üretim faktörlerinin doğru, etkin kullanımı ve çalışanın iş tatmini ile sağlanmaktadır.

Yönetimin birincil amacı bu hedefler doğrultusunda strateji belirlemektir. Çalışanın iş tatmini açısından güdülenmesi doğrudan işletmenin verimliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

Ücret yönetimi açısından belirlenen amaç doğrultusunda bireyin motivasyonunu sağlamak, yöneticilerin tutumuna ve izlediği sürece bağlıdır. İşletmenin faaliyetlerinin sürdürebilmesinde en önemli girdi insan faktörüdür. Finansal ve ekonomik koşulların günümüzde zorlaşması, çalışanın verimliliğini buna paralel olarak da işletmenin verimliliğinin artmasında öne çıkan ücret yönetimleri bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

İşletme de etkin bir ücret yönetiminin sağlanması, çalışanın motivasyonu açısından önem taşımaktadır. Ücretin bireyi motive etmesi ile verimlilik arasında güçlü bir bağ kurulmasının en iyi yolu, maaş, ücret, pirim gibi ödüllerle yüksek performans hedeflenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak ücret, ücret yönetimi ve ücret türleri kavramlarına değinilmiş olup, ücretin önemine, amaç ve yararlarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde motivasyon, motivasyon süreçleri, çalışan ve işletme açısından önemi, gerekliliği, verimlilik üzerine etkileri ve motivasyon teorilerine değinilmiş olup, son aşama olan üçüncü bölümde ücretin iş tatmini üzerine yapılan anket, ölçekler ve sonuç konu alınmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tezin İlk bölümünde kavram olarak ücretin tanımı, ücretin gelişimi, işletme ve birey açısından ücretin önemi ve ücretin türleri ile ilgili detaylı bilgi verilerek gelişimine değinilecektir.

1.1. Ücret Kavramı ve Önemi

Ücret, kamu ve özel sektörlerin bulundukları konuma, işin/işyerinin boyutuna göre farklılıklar gösterse de yaygın olarak bilinen anlamı ile belirli bir hizmet karşılığında insan emeğine karşılık olarak ödenen bedel olarak tanımlanır. Çalışan bireylerin yaşamlarını idame etmek, ailelerinin geçimini sağlamak için elde ettikleri gelir kaynağı olmakla birlikte, çalışanın hayat standartlarını belirleme de önemli bir yere sahiptir. Psikolojik olarak da kendini kanıtlama arzusunda olan birey, aynı işi yapan diğer çalışanlar arasında statüsünü belirleyerek elde ettiği başarılarından geri bildirim sağlayarak tatmin olmaktadır. Maddi bir değer olarak ekonomik açıdan değerlendirilse de insan ve toplum ile olan ilişkisinden dolayı ücret, psikolojik, sosyolojik, örgütsel ve siyasal yapılara sahiptir. Tarihsel olarak değerlendirildiğinde sanayi devrimiyle ortaya çıkan bir kavramdır. Modern tarzda fabrikaların veya iş yerlerinin bulunmaması sebebiyle toplumda alt ve üst sınıfların oluştuğu ve alt sınıfın üst sınıfın hizmetinde olduğu bir yapı mevcuttur. Sanayi devrimiyle bu yapı değişerek işçi sınıfının oluşmasıyla toplumun doğal ortamdan planlı bir yapıya geçişi sağlanmıştır (Yaman, 2023).

Kavram olarak bakıldığında ücret, Osmanlı Türkçesinde ki “ecir” kelimesinde türetilmiştir. Günümüzde bu kelimenin karşılığı olarak gündelik, haftalık, yevmiye ve en çok kullanılan ifade ise maaştır. Bedensel ve zihinsel olarak verilen emeğin karşılığıdır. Hümanist açıdan bakıldığında zaman ücretin karşılığı olan fiyat tanımı doğru bulunmamaktadır. Doğru karşılanmamasının sebebi emek Pazar için üretilen bir mal değildir ve emeğe üretkenliğe değer verilmesidir. Klasik iktisat teorisyenleri olan D. Ricardo ve Adam Smith kısa dönemde emek arz ve talep ilişkisine bağlı olarak ücretin değişimi uzun dönemde doğal ücret seviyesine geleceğini belirtmiştir. Bu sebepten doğal ücret çalışanın zorunlu ihtiyaçlarını karşılamasına ve varlığını sürdürmesine imkân verir (Açıkgöz, 2019, s. 3/4).

İnsan kaynakları açısından bakıldığında zaman, ücret kavramının gelişim sürecini etkileyen çeşitli faktörler vardır. İşgücünün yapısal değişimi, küreselleşme, yönetim süreci ve üretim modellerindeki değişimler, işgücü olumsuzlukları, tatminsizlik ve yabancılaşma gibi faktörlere çözüm aranması ücret kavramını geliştirmiştir (Balta, 2007).

Sanayi devriminin ortaya çıkardığı bu değişimle ücret kavramı, çalışanın verdiği emek karşılığında işverenden veya üçüncü şahıslardan elde ettiği parasal değerdir. Bu değer çalışma hayatının en önemli unsurunu oluşturmaktadır (Yaman, 2023, s. 4). Toplumsal yapının dengesini sağlayan en önemli faktör ücrettir. (Balta, 2007).

Genel anlamıyla tanımlandığında ücret, üretim sürecine beden ve düşünce olarak emek harcayarak katkı sağlayan bireye emeğinin karşılığı, üretim miktarı, zaman veya diğer kriterlere göre belli standartlarda hesaplanarak ödenen paraya ücret denilmektedir. Çalışan emeğinin bir karşılığı olmaktadır. Çalışanın fiziken ve fikren verdiği emeğin karşılığıdır. Bu karşılık nakdi olduğu gibi aynı (mal veya menfaat) şeklinde olabilir. (Ekici, 2019, s. 57-58)

1.2. Çalışan Açısından Ücretin Önemi

Ücret, çalışanın tek gelir kaynağıdır. Bu sebeple çalışan için çok önemlidir. Bireyin kendi ihtiyaçları ve bakmakla yükümlü olduğu aile fertlerinin ihtiyaçlarının karşılanmasında araçtır. Çalışan açısından ücretin değeri ve önemi sadece parasal değildir. Emeğin karşılığı, toplum içerisinde saygınlık ve statünün göstergesidir. Toplum ve çalışanlar içerisinde statüsü elde ettiği gelir ile satın aldığı araç, mülkiyet gibi sembollerle kendisini ifade etmektedir. Ücretin önemi kişiden kişiye farklılık göstermekle beraber çalışanı iş yerine bağlayan önemli bir faktördür. Çalışanlar açısından dört temel konu ile ücret önem kazanmaktadır (Uzun, 2019).

1.2.1. Harcama

Çalışan açısından ücret, satın alma gücü olduğu zaman anlam kazanır. Kişisel ihtiyaçların karşılanması olarak da algılanır (Uzun, 2019).

1.2.2. Kontrol

Kendi amaçları doğrultusunda ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, başkalarını da etkileyebilme derecesidir (Uzun, 2019).

1.2.3. Geri Bildirim

Ücret, çalışanın diğer çalışanlar arasında başarının sonucu, işletmeye kattığı değerin görülerek geri bildirimde bulundurulmasıdır. Çalışana iş yerinde ilerleme, kariyer yapma olanağı sağlar (Uzun, 2019).

1.2.4. Günü Tatmini

Çalışanın kendini kanıtlaması, güvensizlikten kurtulması ve kendi bilgi, beceri ve yeteneklerinin farkında olmasıdır (Uzun, 2019).

1.3. İşveren Açısından Ücretin Önemi

Ücret, işveren açısından bir maliyet unsuru, önemli bir gider kalemi olarak görülmektedir. İşveren çalışana ödediği net ücretin yanında, sigorta primlerini, sosyal yardımları, fazla mesai giderlerini, iş kazaları ve işsizlik gideri kalemlerini de gider olarak görmektedir. İşletmelerin izleyeceği doğru ve etkin ücret politikası, kalifiyeli çalışana bünyesinde barındırmada etkilidir. Düşük ücret politikası olan işletmeyi genellikle kalifiyeli çalışanlar tercih etmezler. Çalışanları düşük ücret karşılığı istihdam eden işletmeler kâr elde ettiklerini düşünürler de, izlenen bu politika işletmeye gelecekte zarar verecektir. Ücret politikalarını belirlerken işletmelerin dikkat etmesi gereken husus, eşit işe eşit ücret hususunda adalet algısını sarsmadan çalışanların verimliliğini artırma yoluna gitmelidir. Gelir ile maliyet arasında denge özen gösterilmelidir (Uzun, 2019).

1.4. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

Çalışanın emeğinin karşılığı olan, hak ettiği ücreti vererek, devletin, işverenin karşısında, bünyesinde barındırdığı üyelerin haklarını, ücret haddini koruyarak, adil olarak ücretin dağılımını sağlayan örgütler işçi sendikalarıdır. Özel sektörde veya kamu kuruluşlarında mesleki statüyü korumaya çalışan, ücretlendirme yönetiminde adaleti sağlamayı ilke edinerek işçi haklarının korunmasını amaç edinmiştir. İşçinin aldığı ücretin düşük olması durumunda, yönetime baskı kurarak ücretin yükseltilmesini, ücret adaletsizliğinin giderilmesini talep eden ve destekleyen oluşumlardır. Sendikaların en belirgin özellikleri üyeleri için, eşit işe eşit ücret talepleridir.

Toplu pazarlık sistemini kullanarak üyelerinin kazanımlarını sağlarlar. Sendika, üyelerin mevcut olan istihdamlarını garanti altına almayı amaçlar. Sendikalar sadece üyelerinin değil, üye olmayan çalışanların da ücret dengesizliğini eşitlemeyi hedefleyerek piyasa koşullarında ücret adaletsizliğini ortadan kaldırmaya çalışırlar. Vermiş olduğu mücadele sonucunda kendilerine üye olan çalışanların aldıkları ücretleri, piyasadaki sendikasız çalışanların ücretlerinden daha yüksek tutma konusunda genellikle başarılı sonuçlar elde etmektedirler (Güneş, 2022).

1.5. Devlet Açısından Ücretin Önemi

Vatandaşların ekonomik ve sosyal açıdan refah düzeyini doğrudan etkileyen faktör ücrettir. Bundan dolayı devletinde ücret konusunda belirli bir standartta şartlar düzenlemesi gerekmektedir. Vatandaşın refah içerisinde varlığını sürdürebilmesi için, devletin kendi varlığının devamlılığı esastır. Hükümetlerin aldıkları kararlar sonucunda, istihdam, yatırım, tasarruf, enflasyon ve sosyal yaşamın içerisinde bulunduğu faktör ücret olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücretin durumu aynı zamanda hükümetinde istikrarını göstermektedir. Ücret hem ülke genelinde ve hükümet açısından da gelecekteki varlığı sürdürmek ve korumak için önemli unsurlar arasında yer alır. Devlet açısından gelir düşünüldüğünde, kaynak olarak vergi ilk aklımıza gelen kavramdır. Çalışanlardan gelir vergisi olarak alınan ücret, devlet ve hükümet açısından büyük öneme sahiptir. Devletin büyümesi, toplumun refah içinde yaşaması açısından ücret önemli bir faktördür (Güneş, 2022).

1.6. Toplum Açısından Ücretin Önemi

İnsan yaşamının temel kaynağının ücret olması, toplumun barış ve refah içerisinde hayatlarını sürdürebilmeleri ücret kavramının önemi açısından bizlere bilgi vermektedir. Dünya ülkelerinde yaşayan toplumların % 70'den fazlası bağımlı olarak bir ücret karşılığında çalışmaktadır. Bu durum ücretin toplumlar üzerinde ki etkisinin bir göstergesidir. Bir toplumun gelişmiş olduğunun kanıtı, ekonomik özgürlüklerinin yüksek olmasına bağlıdır. Toplumun ücret yönetimi açısından gelişmişliğini de gösterir. Ülkeler ücret yönetimi ile ilgili çalışmalar yapmakta, gelişen teknoloji ve ekonomik inovasyonlar, girişimler, istihdam yaratmak ve fırsat eşitliği sağlamak için

son derece önem taşımaktadır. Özel sektörde de durum aynıdır, rekabet eden, üreten, gelişime ve yeniliğe ayak uydurabilen toplumsal ve ekonomi açısından refah düzeyine ulaşabilmektedir. Ücret insani bir haktır. Ücretin toplum üzerinde ki konumu ve önemi hukuki düzenlemeler gerektirmektedir. Eşit ve adaletli dağıtılmayan her ücret, toplumun yoksulluğa ve sefaletle sürükleyecektir (Güneş, 2022).

1.7. Ücret Türleri

1.2.5. Ücret Haddi

Kavramsal açıdan tanımlanacak olunursa ücret geliri/haddi birbirinden farklıdır. Ücret haddi (kök ücret-çıplak maaş) bir emeğe birim başına biçilen tutardır. Ürün adedine göre ücret miktarıdır. Örnek olarak her saat için 5 TL veya adet üzerinden parça başına 15 TL gibi ifade edilebilir. (Demiralay, 2023, s. 40)

1.2.6. Ücret Geliri

Çalışanın iş süresi ile ücret hadiminden elde edilir. Gündelik, haftalık ve aylık olarak ifade edilmektedir. (Balta, 2007, s. 22)

Ücret gelirlerini arttıran çeşitli ücret etkenleri vardır;

- Çalışılmayan günler için ödenen ücretler (ücretli yıllık izinler, hafta sonları)

- Fazla mesailer
- Prim ve ikramiyeler
- Sosyal yardımlar

Bu etkenlerin hesaplanma kuralı;

Ücret gelir = ücret haddi X çalışılan zaman birimi + Sosyal yardımlar olarak hesaplamaktadır. (Demiralay, 2023, s. 25)

1.2.7. Maaş

“ Teorik açıdan bir ücreti ifade eder, gelirin uzun dönemi kapsamasından ortaya çıkan kavramdır. Sosyal bir statü açısından da ifade edilmektedir.”

1.2.8. Brüt Ücret-Net Ücret

“Gayri safi ücret olarak bilinen net ücret işveren tarafından işçiye ödenen ücrettir. İş görenlerin maaş çizelgelerinde yer alan, sigorta, vergi, ek ödeme ve ek kesintilerin olduğu iş sahibinin belirlediği miktar olarak belirtilen ve ödenen toplam tutar brüt ücrettir. Yani iş görenlerin aldıkları tutardan kesintiler düşürülünce kalan miktardır. Net ücret; brüt ücretten belirli kesintiler (sendika ödemesi, damga ve gelir vergisi, sosyal güvenlik ödemeleri, borç taksitlendirmeleri vb.) maaştan düşürüldükten sonra, çalışan bireyin aldığı harcamayabileceği ücret miktarıdır. Brüt maaş ve net maaş arasında belirli ayrımlar vardır. Bu ayrımlar şunlardır; -Çalışmaya başlamadan belirlenen ücret brüt maaş olarak bilinir. Fakat iş görenin üzerine vergiler ve kesintiler çıkar bu kesintiler maaştan düşüldükten sonra eline geçen ücret net ücrettir. - Net ücret ile brüt ücret ilişkisindeki önemli sebep; net ücretin brüt ücreti belirliyor olmasıdır. - Net ücret ile brüt ücret ilişkisinde önemli fark; brüt ücret her zaman net ücretten yüksekliğidir. - Brüt ücret iş sahibi için iş görenin bütün giderlerini içeren vergi kesinti bildirisi vb. şeylerin hepsini ödemesidir. Fakat iş gören sadece sabit miktardaki aylık gelirini ücretini net olarak almasıdır.”

1.2.9. Asgari Ücret

“1 Ağustos 2004 tarihli Resmî Gazete ’de yayınlanan Asgari Ücret Yönetmeliği birinci maddesinde; “Asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret” olarak tanımlanmıştır. 4857 sayılı iş kanununun 39.maddesindeki düzenlemeye göre, iş sözleşmesi ile iş gören ve bu kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlenmesi için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca Asgari Ücret Komisyonu aracılığıyla ücretlerin asgari sınırları en geç iki yılda bir belirlenir.”

Asgari ücret Türkiye’de üç şekilde düzenlenir;

- Devletin çıkardığı yasa ve kanun ile ücretin miktarı belli olur.
- Asgari ücreti belirlemek için asgari ücret komisyonu kurulu ve bu kurul tarafından maddeler konularak belirlenir.

- İş gören ve işveren tarafından aralarında uzlaşma sağlanarak toplu iş sözleşmesinde belirtilir.
- Türkiye’de asgari ücret belirleme genellikle 2. Madde de belirtilen ücret komisyonu kurulu kararına bağlı olarak belirlenmektedir. (Demiralay, 2023, s. 43)

1.2.10. Hafta Tatili Ücreti

“4857 sayılı İş Kanunu’nun 46’ncı maddesinde, işçinin tatil gününden önce aynı Yasa’nın 63’üncü maddesine göre belirlenmiş olan iş günlerinde çalışmış olması koşuluyla, yedi günlük zaman dilimi içinde yirmi dört saat dinlenme hakkının bulunduğu belirtilmiştir. Çalışılmayan hafta tatili günü için işveren tarafından bir iş karşılığı olmaksızın işçinin ücreti tam olarak yatırılır. (4857 iş kanunu, mad. 46)”

1.2.11. Yarım Ücret

“4857 Sayılı İş Kanunun 40. Maddesinde; ‘Zorlayıcı sebepler dolayısıyla çalışamayan veya çalıştırılmayan işçiye bekleme süresi içinde bir haftaya kadar her gün için yarım ücret ödenir.’”

1.8. Ücret Yönetimi

İşletmelerde çalışanların yaptıkları iş ve harcadıkları emeğin karşılığının verilebilmesi, bu ücretin seviyesi, miktarı ve bireyi tatmin edip etmediği hep tartışma konusu olmuştur. Bunun sebebi yönetici ve kurum içinde ki örgütlerin, kendi çıkar ve amaçlarını ön planda tutmalarından kaynaklanmaktadır. İşletmeler açısından ihtiyaç duyulan çalışanın kaliteli olması önem arz eder. İşletmeler rekabet ortamında rakiplerine oranla daha fazla kâr elde etmeyi hedefler. Bu hedefler doğrultusunda çalışanların ödüllendirilme sistemi ise ücrettir. Bireyler temel ihtiyaçlarını karşılamadan diğer sosyal ihtiyaçlarını karşılayamazlar. Bunun sonucunda sosyal ihtiyacın karşılanması çalışanı, bireyi tatmin etmez ve mutluluk duymazlar.

Ücret yönetimi, çalışanların işlerine olan bağlıklarının yanında çalıştığı işletmeye, kuruluşa bağlılığını etkileyen en önemli faktördür. Bireyin tutum ve davranışı ücretin düzeyine, ilgili kuruluşun çalışanlarına ödediği ücretlerin genel ortalamasıdır (Yaman, 2023, s. 24).

İşletmeler ücret politikalarını bu doğrultuda belirleyip, nitelikli çalışanlarını göz önünde bulundurarak hareket etmelidir. Geçmiş yıllara oranla ücret yönetimi değişim göstermiş, sadece üretim, pazarlama ve finansal anlamda değil bir bütün olarak tüm faktörlerle hareket edilmesi gerektiği zorunluluğunu ortaya çıkıştır (Demiralay, 2023, s. 29-30-31).

1.8.1. Ücret Düzeyi

İşletmelerde çalışan personellere ödenen ücretlerin genel sınırı olarak tanımlanmaktadır. (Balta, 2007). Çalışanın geçmiş yıllardaki performans kaynaklı artışı, kıdemi ve yaptığı işin niteliği gibi faktörler ücret düzeyini etkilemektedir. Bu faktörlerin dışında mevcut ekonomik durum, ilgili işletmenin ödeme gücü, çalışanları elde tutma stratejisi de ücret düzeyini etkileyen dış faktörlerdir (Yaman, 2023, s. 25)

İşin Niteliği: Çalışanın istediği ücret ile aldığı ücretin kıyaslanmasındaki önemli değişkendir. Bireyin statüsü, hiyerarşik yapıdaki konumu ve iş tanımının açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Çalışanın yetenek ve deneyimine sahip olması gereken işin zorluğu ne olursa olsun bireyi güdüleyerek motivasyon sağlar. Fakat aldığı ücret işin niteliğine, çalışanın deneyim ve yeteneğine göre beklentisinin altında ise bir ücret tatminsizliğine yol açar.

Örgütsel Adalet: Bu teorinin temeli 1965 Adams'ın adalet teorisine dayanmaktadır. Ücretin miktarına değil, miktarın nasıl belirlenmiş olduğu ile ilgilidir. Ücret tatmini ile arasında güçlü bir bağlantı vardır. Çalışan aldığı ücretin adil olduğunu düşünürse, ücret dağıtımının da adil olduğunu inancına sahip olacaktır. Bundan yola çıkılarak ücret yönetiminde adaletin iş tatmini ve ücret tatmininde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Yaman, 2023, s. 11-12).

1.8.2. Etkin Ücret Teorisi

1960'larda bu teoriye göre, çalışanların fiziksel anlamda sağlıklı olmaları, iş üretkenliklerinin bireye iş gücü açısından ödenen ücret ile pozitif ilişkiye sahiptir. Bu teorinin temelleri Yeni Keynesyen iktisatçılarından Leibenstein'in 1957'deki çalışmalarına dayanmaktadır. Bu modelde işçilerin tam rekabet altında ücretlerin, çalışanların marjinal üretkenliği ile uyumlu olduğu düşüncesini reddeder. Bunun yerine piyasadan daha yüksek ücret ödemenin firmalar açısından daha rasyonel olacağını savunmaktadır (Akkuş, 2021, s. 51). Shirking Model (Kaçınma Modeli)'ne

göre ise, tam tersi olarak işçinin daha yüksek bir ücret ile çalışması, işini kaybetme maliyetinin arttığını, işten kaçmaması gerektiğini ve bu durumun çalışanın işten atılma riskine girmesinde teşvik görevi olduğu öne sürülmektedir. Bir başka model olan Değişim Modeli yüksek ile çalışan işçilerin bunun karşılığı olarak firmaya daha yüksek bir çaba verdiğini savunmaktadır (Akkuş, 2021).



2. MOTİVASYON, SÜREÇLERİ VE MOTİVASYON TEORİLERİ

İkinci bölüm de kavram olarak motivasyon tanımı, önemi, süreçleri, teorileri, işletme ve birey açısından motivasyon önemi ve işletmelerin çalışanları motive etme nedenleri ile ilgili detaylı bilgi verilerek gelişimine değinilecektir.

2.1. Motivasyon Kavramı, Süreçleri ve Teorileri

Küreselleşen dünyada teknoloji, iletişim ve ulaşımın hız kazanması ile birlikte pazarda rekabet seviyesi hız kazanmıştır. Bu ivme ile makine ve ekipmanın dışında entelektüel sermaye diye adlandırılan bir bilgi birikimi mevcuttur. Bu sermayenin direkt çalışanlar olması verimliliğinde bireyin performansına bağlı olması anlamına gelmektedir. İşverenin veya yönetimin elinde en önemli faktör motivasyondur (Paksoy Yılmaz, 2016).

Motivasyon, Türkçe karşılık olarak memnuniyet, şevk, heves, istek, arzu ve dürtü gibi harekete geçirici anlamlar kullanılmakla beraber psikoloji açısından içten gelen bir hedefe yönelik maksatlı davranış olarak tanımlanır. Günlük yaşamda ise yapılan işin neden yapıldığı sorusunun cevabıdır (Ekici, 2019).

Motivasyon kavramı yerli ve yabancı literatürde geniş bir alana sahiptir. Hedefe ulaşmak için yüksek düzeyde coşku yaratmanın bir yolu olarak da ifade edilir. Birey tarafından belirli bir hedefe ulaşmak için sarf ettiği yoğunluk ve çabadır. Bu çalışma ve yoğunluk belirli bir amaca hizmet etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kavram olarak iki özelliğinden dolayı motivasyon diğerlerinden ayrılmaktadır. Birincisi herkesi aynı ölçüde etkileyemeyeceği yani motivasyon kişiye/bireye has bir durumdur. Toplumdaki herkesi aynı ölçüde etkilemez. İkincisi ise gözlenebilir olması ve bireyin davranışlarından anlaşılmaktadır.

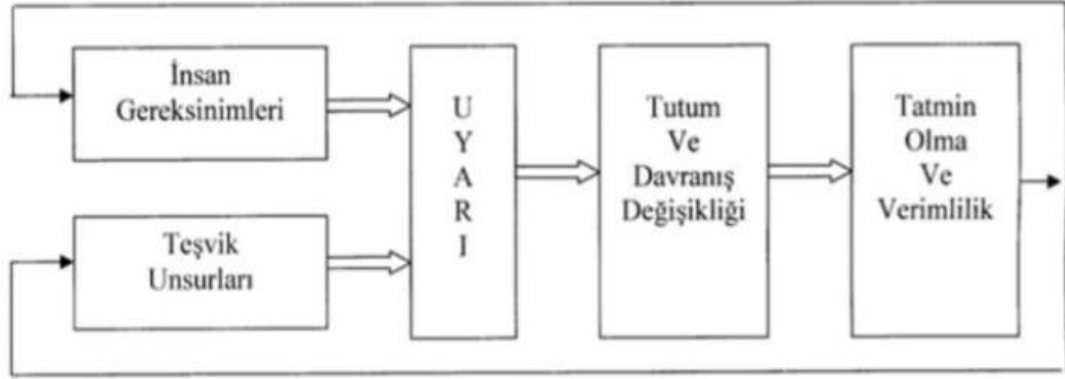
Çalışan birden çok yol ile motive edilmeye çalışılmalıdır. Motivasyonda diğer bir önemli konu, çoğunlukla zihinsel yetenekli çalışanların kabiliyetlerinin önemli bir kısmını kullanmamalarıdır. Her örgütte kullanılmayan bu yetenekler boşa harcanan zaman demektir. Mawoli he insanın içinde var olan yerleşik bir motivasyon olduğunu belirtmiştir. Sadece bu motivasyonun etkinleştirilip uyarılması gerektiğini ifade etmiştir (Karacaoğlu, 2019, s. 21-22).

Motivasyon, sürekliliği sağlayıcı, pozitif yönlü, itici bir güç olarak da tanımlanabilir. Davranışa yön veren enerji katan arzu ve istektir. Çalışanı iş başında tutan belirli bir amaca odaklandıran bir güçtür. Bireyin hareketlenmesinde önemli katkı sağlar. Diğer bir bakış açısıyla ödül beklentisi olarak da görülür. Bireysel seçimlerden çok sosyal anlamda daha fazla önem gösterir. Motivasyon küresel bağlamda saygı gibi göreve yönelik bir şey olduğu inancını taşımaktadır. 21. Yüzyılda iş memnuniyeti ve insan ihtiyaçları, çalışanın hakları konusunda eğitimde katkısıyla daha bilgili hale gelmiştir (Güre, 2023). Bir başka deyişle motivasyon, örgüt ile bireyin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için bir ortam zemin hazırlayarak çalışanın bundan etkilenecek harekete geçme ve isteklendirilme sürecidir. Çalışana sıkıntı veren durumlardan uzaklaşmayı ve ihtiyaçların giderilmesi olarak da tanımlanır. Genel olarak tanımlamalara bakıldığında temel ihtiyaçların arzu ve isteklerin karşılanmasına yönelik verimliliği üst seviyeye çıkarmayı hedefleyen, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmesine olanak sağlayan ve bu hedeflere ulaşmak için ödüllendirme ile sürekliliği esas kılan süreçtir (Ekici, 2019)

2.2. Motivasyon Süreci

Belirli bir hedef doğrultusunda bireyi harekete geçirme arzusuna motivasyon, bu arzu ve isteğin ihtiyacında etkisiyle arzulanan eylemde bulunma sürecine ise motivasyon süreci denir. Birey ihtiyaçların giderilmesi amacıyla davranışlarını sergiler. İstekler, ihtiyaçlar giderilirse birey tatmin olur aksi durumda ise tatminsizlik ortaya çıkar. Dört temel aşama motivasyon sürecini oluşturur.

- **İhtiyaç:** Kişiden kişiye önem derecesine göre değişkenlik gösterir. Her bireyin tatmin etmek için çalıştığı arzu ve gereksinimler vardır.
- **Uyarılma:** Bu arzu ve gereksinimler oluşukça motivasyon süreci başlamış olur.
- **Davranış:** Bireyde uyarılma ile birlikte duygular harekete geçerek bireyi doyum sağlamak için eyleme dönüştürür ve davranış sergilemeye sevk eder.
- **Doyum:** İhtiyaç-uyarılma ve davranış sonucu birey ihtiyaçları karşılandığından doyum noktasına ulaşarak süreç tamamlanmış olur. (Karacaoğlu, 2019)



Şekil 2. 1. Motivasyon Süreci

Çalışanın gayretlerinin ve birey faaliyetlerinin devamlılığını sağlayan, çalışanı harekete geçiren güçtür. İhtiyaçların güdülerin, beklenti ya da gerilimlerin olduğu süreçtir. İnsan ihtiyaçlarını kavramak, kurumun hedefi, amacı doğrultusunda, kurum yöneticileriyle çalışanların birlikte hareket edilmesi gerektiği bilincini oluşturmaktır. Bireyi davranışa zorlayan güç olarak da ifade edilebilir. Sürecin başlamasında ki unsur insandır. (Ekici, 2019).

2.3. Motivasyonun Önemi ve Yararları

İşyerinin fiziksel alt yapısı, çalışan sayısı, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve bireyi mutlu edecek her türlü maddi/manevi tüm olanaklar çalışanın motivasyonunu etkilemektedir. Sabit bir motivasyon yönetimi mevcut değildir. Kurumdan kuruma, kişiden kişiye değişkenlik gösterir. Koşulları iyileştirmek çalışanları istekli şartlandırmak yöneticilerin görevidir. Küreselleşen ekonomide rekabetçi pazar ortamını barındıran kuruluşların/şirketlerin çalışanlarını bulundukları alanda tutmaları günümüz şartlarında hayli zorlaşmıştır. Mevcut zorlukların üstesinden gelmek ancak çalışan motivasyonu ile olur. Yönetici çalışanlar ile güçlü bir bağ kurup iki taraflı iletişim kurmalıdır. Yönetici tarafından uygulanan ödüller ve cezaların çalışan motivasyonu üzerinde etkisi büyüktür. Ödül çalışanı güdüleyen, ceza ise motivasyonu kesen fakat çalışmaların devamlılığına dayanan bir uygulamadır. Her iki yöntem kullanılırken adalet ve hakkaniyet ölçüsüne dikkat edilmelidir. Motivasyon yönetiminin sistemli olmasının faydaları şu şekildedir;

- Çalışanın örgüte ve örgüt kültürüne bağlılığı sağlanmış olur.
- Kâr oranı ve verimlilik artış gösterir.
- Çalışanın iş tatmini yüksek olduğu için işten kaçma oranı düşüktür.
- Yaşam kalitesi örgüt açısından da çalışan açısından da yüksektir.
- Ürünün veya hizmetin kalitesi artar.
- Motivasyonu düzeyi iyi olan personelin morali de yüksek olup, personelin iş istikrarı sağlanmıştır.
- Doğru ve etkili motivasyon yönetimi örgütün hedeflerine ulaşması konusunda önem arz etmektedir (Karacaoğlu, 2019).

İşletmelerde çalışan motivasyonu büyük önem taşımaktadır. Tüm çalışanların uyumlu ve istekli bir şekilde iş görmeleri motivasyon ile ilgilidir (Ekici, 2019). Bir şirkette hedefler kadar bu amaca ulaşmak için gerekli motivasyonun da varlığı o kadar önemlidir. Yöneticinin gerekli gördüğü performansı elde edilmesi çalışanın motivasyonuna bağlıdır. Bireyi gelecekteki iyi yaşantısına yönelik güdülenmeler ile onu hedeflere ulaştırır (Karacaoğlu, 2019).

2.4. Örgütsel Motivasyonun

İşletmelerin kuruluş amaçları kâr elde etmektir. Kâr sağlayamayan şirketlerin piyasada tutunmaları mümkün değildir. Öncelikli amaç kâr elde etmek olsa da bu amaca ulaşmak için bir diğer önemli konu ise doğru girişimcileri kendi bünyesinde barındırmaktır. Bu sebeple şirket sahipleri yüksek miktarlarda ücret ödeyerek yönetici çalıştırmaktadır. Yöneticiler kurumun hedefine ulaşması için, çalıştırmış olduğu personellerin verimliliğine dikkat etmeli, etkin çalışmalarının sağlanabilmesi için moral ve motivasyonun artırılması gerekmektedir. Başarıya ulaşmanın yolu motivasyondur. Örgütlerde başarıyı sağlamak çalışanı motive etmek ve onun bilgi, becerisini işine yansıtmasını sağlamaktır (Ekici, 2019). Çalışanın işe yönelik aidiyat bilincinin oluşturulması kurumsal yapı olarak başarıyı görev edinen işe aidiyat bilinci ile yaklaşan yetkin çalışanlar ile sağlanır. Örgütsel yönetimlerde öncelikli amaç bünyesinde, iş ahlakına sahip, işe yetkin personeller barındırmaktır. Kurumsallaşmayı başarmış şirketlerde çalışanların bir bölümünün diğer çalışanlardan fazla ücret almasındaki sebep bu politikalardır (Karacaoğlu, 2019). Çalışan örgütün hedef ve

değerlerine gönülden inanması, kabul etmesi ve bu amaçların başarılması için çaba göstermesidir. Çalışan tatminsizliğini gidermenin tek yolu ücretlerde değişiklik yapma değildir. Örgütler bu şekilde hareket etmemelidir. Çünkü Maslow'a göre ücret en alt tabakada ki fizyolojik ihtiyaçken, Herzberg'in kuramına göre ise hijyen faktörlerden biri olarak düşünülür ve karşılanmaması durumunda tatminsizlik olarak ortaya çıkmaktadır (Ergüney, 2006). Çalışanda aidiyat bilincinin oluşması, kuruluşların öncelikli amaçları olmalıdır. Personelin belirlediği bu değerler mesleki davranışlarla beraber üretime katkı sağlaması örgütsel gelişmişliğinin göstergesidir (Karacaoğlu, 2019).

2.5. Moral ve Motivasyon Düzeyinin Çalışmaya Etkisi

Her bireyin farklı kişilik özellikleri ve karmaşık değişkenlik gösteren duyguları vardır. Bu sebeple moral kavramı bireyden bireye farklılık gösterebilir. Motivasyon kavramı ile benzerlik göstermekle birlikte örgüt içerisindeki hedeflerin benimsenip, takım ruhuyla hareket etmek, moral bakımından önemlidir. İnsanları yaptığı işi seyerek ve benimseyerek çalıştırmanın tek yolu onları motive etmektir. İnsan için beden ve ruh sağlığı büyük önem taşıdığı gibi kurumlardaki çalışanların verimli ve iş birliği içerisinde çalışması açısından moral ve motivasyon önem arz etmektedir (Karacaoğlu, 2019).

2.6. Motivasyon ve Verimlilik

Örgütler açısından çalışanların motivasyonu önemlidir. Yöneticiler bu kavram sayesinde insan varlığından yarar sağlamaktadır. Kaynakların verimli ve en iyi şekilde kullanılması iş gücüne bağlıdır. Bu da işletmedeki verimliliği önemini ortaya çıkarır. Verimlilik ölçüsü girdilerin çıktılara oranla daha az olması olarak ifade edilir. Motivasyonu yüksek olan çalışan yeteneklerini işine en doğru şekilde yansıtabilir. Kurum açısından çalışanların verimli olması veya olmaması bireylerin çıkar ve motivasyon değerleri ile ortaya çıkar. İş görenin verimliliği onun yeteneği ile ilişkilidir. Çalışanın yetenek ve motivasyon eksikliği işinde verimli olmamasına sebep olmaktadır. Genelde yöneticiler çalışanlarının verimsiz çalıştıklarını vurgulamaktadır. Birçok tanımlamadan yola çıkılarak verimlilik, belirli bir hizmet veya ürün oluşma

sürecinde eldeki mevcut imkânları (maddi/manevi) asgari düzeyde kullanarak üst seviye de girdi sağlamaktır. Bu sağlanması da ancak iş görenin istekli olmasına bağlıdır. Örgütsel açıdan çalışanların verimli olup olmaması bireysel motivasyon ve çıkar seviyelerine bağlıdır. Motivasyon seviyesi yüksek doyum noktasına ulaşmış, kişisel çıkarları sağlanmış olan çalışan kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini işine daha iyi yansıtacaktır. Verimliliğin çalışan bireyin yeteneği ile bağlantısını gösterir. Motivasyon ve verimlilik konusuna farklı bir açıdan bakılırsa bireyin yaratıcı, özgür deneyimi, bilgi, beceri ve birikimlerini iş yerinde sergilemelidir. Başka bir deyişle verimlilik, ürün üretmek için kullanılan kaynaktır (Karacaoğlu, 2019).

Sahip olunan kaynakların etkin, doğru bir şekilde kullanılmasıdır. Verimlilik potansiyelinden en üst sevide yararlanmak bireyin motivasyonu ile gerçekleşir. İş hayatında bireylerin motivasyonun sağlanması, çalışanların yeterli güdülenmeleri ve doyum noktasına ulaşmaları örgütsel olarak en önemli unsurdur. Bireyin tatmin olması örgütün de motivasyonu nu yükseltir. Örgütün motivasyonun yüksek olması kurumun performansını olumlu yönde etkileyecektir. Tatmin olmayan doyuma ulaşmayan çalışandan yeterli performans beklenemez ve bu durum verimliliği yüksek oranda etkiler. Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus her bireyin performansına etki eden faktör farklıdır. Yöneticiler dikkat etmeli, bu doğrultuda bir yol izleyerek hareket edilmelidir. Gereksinimlerin tespit edilmesi ve bunlara yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bireysel verimliliğin artması, örgütsel verimliliği de arttıracığı buna bağlı olarak kurum performansını etkileyeceği unutulmamalıdır (Yapıcıoğlu, 2019).

2.7. Motivasyon Teorileri

İnsanları doğru bir şekilde motive etmenin tek bir cevabı yoktur. Bu sebeple motivasyon kavramının karmaşıklığı ve yapısı gereği yöneticilere rehber olması açısından farklı teoriler incelemek ve anlamak şarttır (Karacaoğlu, 2019). William Isaac Thomas, 1917 yılında motivasyon teorileri üzerine ilk araştırmacılarıdır. Bireyi neyin motive ettiği araştırmasını yaparken dört kavram ile karşımıza çıkar. Bu kavramların bireyin davranışlarıyla bağlantılı olduğunu düşünür ve bunu dört dilek olarak adlandırır. Yeni coşku, heyecan olarak adlandırdığı ‘yeni deneyim’, karmaşık alışılmadık olan faaliyetlerde bulunmama isteksizliği ‘güvenlik’, başkalarından ilgi görme ve başarıları tarafından takdir edilmesi ‘tepki’ ve ‘yetkin olmadır’. 1938 yılına

gelindiğinde Murray Miller, Thomas'ın aksine insanlar ne istediklerini bildiklerini fakat ihtiyaçlarının ise farkında olmadıklarının, düşüncesinden yola çıkarak istek üzerinde odaklanmayı değil, ihtiyaçlara yönelmeyi önermiştir. Bu düşünce ile Murray Miller motivasyon çalışmalarında yeni bir düşünce ortaya atmış ve araştırmacıları isteklere değil ihtiyaçlara odaklanmaları konusunda tavsiyede bulunmuştur (Güre, 2023). Motivasyonun devamlılığını sağlamak ve yöneticilere yardımcı olabilecek teoriler kapsam ve süreç olmak üzere iki grupta incelenebilir (Ekici, 2019). Birçok neden insan davranışlarını etkilemektedir. Birey davranışına göre performans göstermektedir. Bu nedenle çalışanın davranışına etki eden faktörleri araştırmak için birçok teori ortaya atılmıştır. İnsan davranışını anlamaya, bireyi en etkin ve doğru şekilde çalışmaya yöneltmek için motive çerçeveleri belirlenmiştir. Motivasyon teorileri yöneticilere fikir verme ve bilgi yönlü fayda sağlamak içindir, kesinlik barındırmaz (Karacaoğlu, 2019).

20. yüzyılda motivasyon ile ilgili bireysel çalışmalar yapılırken, diğer bir taraftan örgütsel odaklı, motivasyon ile ilgili fikirler, örgütsel ve endüstriyel açıdan bilimsel çalışmalarda yapılmıştır. Taylorizm olarak andlandırdığımız 1911 yılında FW- Taylor Rasyonel motivasyon kavramı. Taylor makine mühendisidir, psikolog değildir. Fakat endüstriyel verimlilik ile ilgileniyordu. Taylor'un motivasyona bakışı bireyi mekanik bir varlık olarak görür zamana, üretkenliğe göre finansa ödüllere dayanır. Filozof Adam Smith'ten etkilenmiştir. Ana fikir beklentinin işlevidir. Görevin önemine, değerine odaklanır. Atıflar olarak adlandırdığımız bilinçaltı nedensel görevlere odaklanır. Taylor'un bu çalışmalarından sonra ekip çalışması ve sosyal bir kavram olan Hawthorne insan ilişkileri hareketleri literatüre sunulmuştur. Motivasyon süreçlerine tarih boyunca farklı açılardan bakan teoriler oluşmuştur (Güre, 2023).

Başka bir tanımla bireylerin içine gelen ve bireyi davranışa yönlendirerek onu harekete geçiren faktörlerdir. Kişilerin ihtiyaçlarını belirleyip değerlendirerek motivasyonunu etkilen faktörleri açıklamaya, anlamaya çalışır. Bu faktörler belirlenirse yönetici çalışanlarını daha iyi yönetir, işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkin bir şekilde sağlayabilir (Yapıcıoğlu, 2019).

2.7.1. Kapsam Teorileri

Bireyi belirli bir düzeyde davranmaya, bireyin özünde olan unsurlara sevk eden teoridir. Yöneticiler çalışanlarının davranışlarından ihtiyaçlarını anlayarak ve karşılayarak motive etmeye yoğunlaşmalıdır (Ekici, 2019). İçer dönük motivasyon etkilerini araştıran teoridir. Bireyi kendi iş ortamında motive eden olguları ortaya çıkararak güdülenmeleri için gerekli nedenleri bulmaya çalışır. İnsanların ihtiyaçlarını ve insanların bu ihtiyaçları karşılamak için esas aldıkları amaçları belirlemek ile ilgilidir. İnsanları motive eden ihtiyaçları ve dürtüleridir. Bu teoriler yöneticilere çalışanların ihtiyaç ve gereksinimleri hakkında farkındalık sağlayarak onları motive etme açısından yol gösterici niteliktedir. Gerekli ihtiyaçların yönetici ve çalışan arasında bilinmesi her iki taraf açısından yarar sağlayacaktır (Karacaoğlu, 2019)

2.7.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

En çok bilinen kapsam teorilerindendir. Maslow'a göre ihtiyaçlarının biri giderildiğinde yeni bir ihtiyacı arzular. Dolayısıyla insanı sürekli arzulayan, isteyen bir hayvan olarak tanımlar. İnsanın dünyaya gelişle doğumuyla başlayan bu istekler ve gereksinimler basamaklar halinde ve ihtiyacın önem sırasında göre ilerler. (Karacaoğlu, 2019). Bazı açılardan insan ve hayvan motivlerinin farklılık gösterdiğini savunmuştur. Hiyerarşik biçimde farklı güdüsel ihtiyaçları somuttan soyuta doğru sıralamış, alttaki olan ihtiyaçların giderilmeden üst ihtiyacın karşılanamayacağını savunmaktadır. Bu ihtiyaçlar insanların davranışlarını da belirlemektedir. (Ekici, 2019)



Şekil 2. 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Kaynak : (Karacaoğlu, 2019, s. 35)

- ✓ Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek, su, hava ve uyku gibi temel ihtiyaçlardır.
- ✓ Güvenlik İhtiyaçları: Can, mal ve iş güvenliği gibi ihtiyaçlardır.
- ✓ Sosyal Gruba Bağlılık İhtiyacı: Birey olmak grubun içinde benimsenmek, sevilme, sevmek, takdir edilmek ve arkadaşlık kurma gibi ihtiyaçlardır.
- ✓ Saygınlık İhtiyaçları: Saygı esaslı işi başarma, iç saygınlık, güven duyma, statü kazanma ve tanınma gibi faktörlerdir.
- ✓ Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: Beceri ve yeteneğini göstererek yaratıcılığını kullanmak kabiliyetlerini kanıtlamak kişisel gelişim ve ilerleme göstermek gibi ihtiyaçlardır (Ekici, 2019).

Bireyin davranışlarını ihtiyaçları belirler. Doyurulmamış ihtiyaçlar büyük ölçüde davranışları etkilemektedir. Doyurulan ihtiyaçlar insan davranışları üzerinde etki yapmamaktadır (Ekici, 2019).

Bireyin bir üst seviyede bulunan aşamaya geçmesi için alt aşamadaki ihtiyacının giderilmesi şarttır. Bu alt aşamadaki ihtiyacın asgari ölçüde doyurulması gerekmektedir. Maslow'a göre insan ilk aşama ve temel ihtiyaç için, aç bir insanı ödül vererek motive edilmesinin imkânsız olduğunu belirtmiştir (Ekici, 2019).

2.7.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg 1950'li yıllarda anket yöntemi ile katılımcılardan iş konusunda kendilerini olumlu veya olumsuz hissetmelerine sebep olan faktörleri tanımlamalarını istemiştir. Herzberg bireyleri iş ortamında tatmin eden olgu ile tatminsizliğe sebep olan faktörün farklı olduğunu ve bunun sonucunda bu iki duygunun tam tersi olamayacağını

teorisinde ortaya koymuştur (Karacaoğlu, 2019). Çalışanın iş yerindeki davranışı ile ilgili olumlu hareketin tamamen farklı iki boyutu olduğuna inanılmaktadır. Tatminsizlik faktörü olarak açıklanan ilk boyut hijyenik faktörlerdir. İkinci boyut ise iş tatminini oluşturan üst seviyedeki motiveyi olumlu edecek faktörlerdir (Ekici, 2019). Herzberg alışan bireylere çalıştıkları zaman dilimi içerisinde mutlu oldukları anlar ile mutsuz oldukları anlar sorulmuş olup sonuç olarak iki faktöründe birbirinden bağımsız olarak farklı sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanlarda doyuma ulaştıran faktör motive edici, doyumsuzluk yaratan faktörler ise hijyen faktörü olarak gruplandırılmıştır (Yapıcıoğlu, 2019).

Herzberg bireylerin iş tatminini ve üretkenliğini yükseltmek için motive edici faktörler üzerinde durmuştur. alışana işlerinde daha fazla inisiyatif verilmesi konusunda bir yaklaşıma giderek iş zenginliği adını vermiş ve belirli yöntemler belirlemiştir. Bu yöntemler sırasıyla;

1. alışana kendini geliştirebilmesi için yeni işler vererek işinde uzmanlaşma sağlanmalıdır.
2. İşin bir kısmı değil, tamamın verilmesi gerekmektedir.
3. alışan kendi yaptığı işte verimliliğini ve performansı ile ilgili doğrudan ve sürekli geri bildirim almalıdır.
4. Çalışanın özgür davranabilmesi ve sorumluk bilinci oluşması için bazı kontrollerin ortadan kaldırılması ve çalışanın benliği-özgürlüğü sağlanmalıdır (Yapıcıoğlu, 2019).

2.7.4. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi

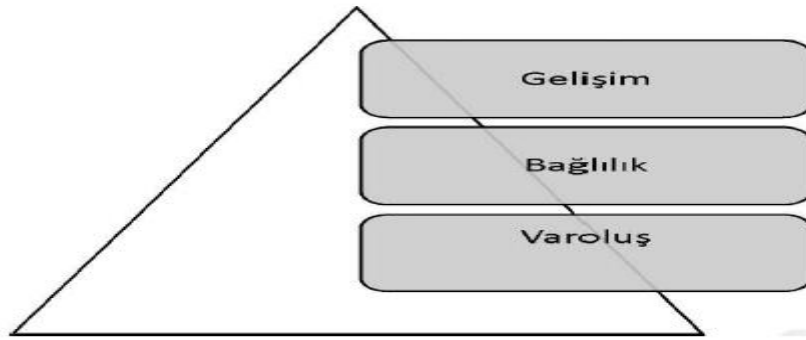
Maslow'un temel ihtiyaçlar teorisinin sadeleştirilerek geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan teoridir (Ekici, 2019). Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden etkilenmiştir. 1972 yılında Maslow'un hiyerarşisinde bulunan beş temel ihtiyacı daha genel şekliyle üçe indirgemiiştir. Bunlar varoluş, ilişki ve geliştirme ihtiyacıdır.

Varoluş gereksinimi, yaşamı sürdürmek ile ilgili en alt tabakadaki oluşumları ele almıştır. Temel ihtiyaçları konu edinir. Yiyecek, güvenlik, su barında maaş gibi.

İlişki gereksinimi, sosyal olarak diğer kişilerle iletişim, etkileşim kurma ihtiyacıdır. Saygı, kabul görme, başkaları tarafından kabul görme gibi.

Gelişme gereksinimi, yeteneklerin ve kişisel becerilerin olabildiğince etkin kullanımı, öz saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlardır.

Alderfer'e göre insanın var oluşu incelendiğinde, ilişki gereksinimleri tatmin edilip giderildikçe bir sonraki gereksinim ortaya çıkar. İhtiyaç karşılandıkça daha fazlası istenir. Eğer bu ihtiyacın karşılanmaması durumunda alt katmandaki ihtiyaç daha fazla arzulanır gereksinim isteği artar. Bağlılık ihtiyacı ne derece giderilirse, varoluş ihtiyacı aynı şekilde ön plana çıkar. Gelişme giderilse bağlılık ortaya çıkar (Yapıcıoğlu, 2019).



Şekil 2. 3. Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar
Kaynak: (Ekici, 2019).

İhtiyaçlar yukarı/aşağı doğru hareket edebilir. Bu teoride ihtiyaçlar her zaman birbirine bağlı ve sıralı olmamaktadır. Bireyin yetenek ve ihtiyacına göre değişkenlik göstermektedir. Çalışan kişi eğer üst kademe de ki ihtiyacını karşılamakta sıkıntı yaşıyorsa, bu sıkıntı ve sorun alt kademe olan ihtiyacını karşılama dürtüsünü de etkilemektedir (Ekici, 2019).

2.7.5. Mc Clelland'in Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarılı olma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyaçlarından oluşan üç ihtiyaca odaklanmıştır (Yapıcıoğlu, 2019). Mc Clelland, başarıma seviyesi yüksek olan bireyin sorumluluk alabileceği görevleri tercih ettiği görülmüştür. Riskleri göz önünde bulundurur ve olası hesapları yapar. Sonuç ne olursa olsun kesin geri dönüş istemektedir. Sosyal, bireysel ilişkiler yerine, becerikli ve yetkin iş arkadaşları tercih eder (Ekici, 2019). Bireyin kendi alanında en iyi olma, mükemmeli arama isteğinin altında başarı ihtiyacı yatmaktadır. Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarına göre personel

seçme ve uygun işe uygun elemanı yerleştirme sistemini geliştirebilirler. Geliştirilen bu sistem sayesinde başarı güdüsü yüksek çalışanı yetenek ve becerilerine göre daha uygun iş alanında değerlendirebilirler (Karacaoğlu, 2019).

2.7.6. McGregor'un X ve Y Teorisi

1960 yılında Douglas McGregor bireyleri motive etme konusunda örgütlerdeki varsayımları desteklediğini öne sürerek iki önerme sunmuştur. Bu önermeler X ve Y teorisinin üzerinde durduğu insan doğası hakkında olan varsayımdır (Karacaoğlu, 2019). X Teorisi, bireylerin güdülenme ve davranışının olumsuz bir görüşüne dayanırken, Y Teorisi bireylerin güdülenme ve davranışı konusunda olumlu bir görüşe dayanmaktadır. (Koyun, 2020).

X Teorisi	Y Teorisi
a- Çalışmak insana doğası gereği hoş gelmez.	a- Çalışmak oyun oynamak kadar doğaldır.
b- Çoğu insan sorumluluk almak için Hırslı değildir onun yerine yönetilmeyi tercih eder.	b- İnsanlar amaç gerçekleştirmek için gerekli olan irade gücünü üst seviyede kullanır.
c- Çoğu insan örgütsel sorunları yaratıcı şekilde çözmek için yeterince kapasiteye sahip değildir.	c- Örgütsel sorunları yaratıcı şekilde çözme kapasitesi nüfus içerisinde geniş çapta yayılmıştır.
d- Motivasyon sadece psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları durumunda ortaya çıkar.	d- Motivasyon kendini gerçekleştirme, itibar ve sosyal ihtiyaç düzeylerinde ortaya çıkar.
e- Birçok kişi sürekli kontrol altında tutulmalı ve örgütsel konular hakkında başarı için sıkça zora koşulmalıdır.	e- İnsanlar iş yaparken hem yaratıcı olabilir hem de kendi kendini idare edebilir.

Şekil 2. 4. McGregor'un Karşılaştırmalı X ve Y teorisi

Kaynak: (Karacaoğlu, 2019).

X Teorisi, insanların büyük bir bölümünün sorumluluk almaktan kaçındığını fakat yönlendirilmeyi kabul ettiği varsayar. Geleneksel olarak çalışanların yöneticiler tarafından motive edilmesi için onları zorlama, kontrol etme ve tehdit etme yöntemlerini kullanarak motive ettiği görüşüdür. Y Teorisi ise demokratik olumlu ve katılımcıdır. İnsanların yaratılış gereği doğası gereği tembel ve güvenilmez olmadığını, bireyin yapısı gereği uygun bir motive yöntemi ile güdülenmesini ve kendi kendileri için yaratıcı olmalarını önerir (Karacaoğlu, 2019).

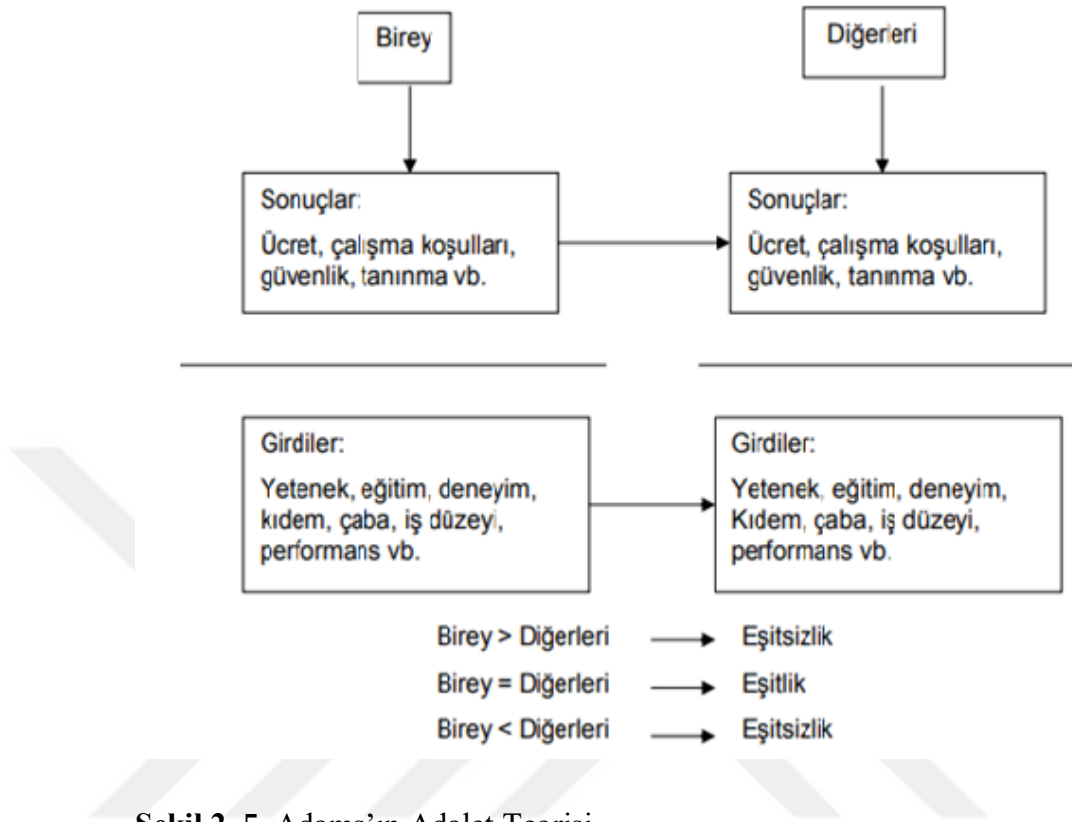
2.7.7. Süreç Teorileri

Çalışanların, motivasyonun hangi hedefler doğrultusunda oluştuğu ile ilgilidir. Bireyin yaptığı bir davranışı tekrar yapması veya yapmaması sağlanır. Bireydeki güdülenme oluşumundaki aşamalarını araştırır. Bireyin doyum noktasına kadar geçen süreyi tanımaya çalışır (Karacaoğlu, 2019). Çalışanın yaptığı işin sonucunda hedefe ulaşmak için belirli bir davranış sergiler. Bu yaptığı veya yapmadığı davranışın nedeni araştırılmaktadır. Kişi ihtiyacı karşılandığı ölçüde tatmin olur. Eğer isteklerine ulaşamazsa tatmin seviyesi düşer doyum noktasına ulaşamaz. İş tatmini kişinin beklentilerinin karşılanması sonucudur (Çalış, 2020).

2.7.8. Adams'ın Adalet Teorisi

John Stacey Adams, 1963 yılında adalet ve hakkaniyetin bireylerde motive olma açısından temel bileşen olduğunu belirtmiştir. Çalışanların adalet ve eşitlik kuramı üzerinden motive edildiği fikrine dayanır (Koyun, 2020). Adams örgüt ile birey arasında gerçekleşen değişim ilişkisine vurgu yapmaktadır. Değişim ilişkisinde bireyin örgüte sunduğu girdiler, (öğrenim, zekâ, yaş, cinsiyet ve kıdemdir.) Bu girdilerin çalıştığı kuruluştan aldığı çıktıları, (verilen ödül, ücret, sosyal faydalar) olarak oranı inceler ve girdi/çıktı oranı ile çalışanlar arasında kıyaslandığı zaman eşitsizlik ortaya çıkmışsa ücrette adaletsizlik olduğunu savunur. Adams'a göre iki çalışan birey aynı iş için aynı performansı gösterdiğinde iki çalışanında benze ücreti alması gerekmektedir. Fazla emek sarf eden birey fazla, daha az emek sarf ediyorsa az ücret almalıdır. Çalışanın aldığı ücret algıladığı ücret beklentisini karşılıyorsa birey tatmin olacakken, tam tersi durumda ise tatminsizlik oluşacaktır (Yaman, 2023, s. 12). Adams modeli bir değişim modelidir. Bu değişim çalışanın kendi emeğini bir bedel ücret karşılığında değiştirmesidir. Birey girdi olarak zekâ, öğrenim, iş deneyimi, eğitim, cinsiyet, yaş, yetenek ve sosyal statü gibi tüketmiş olduğu bu girdilerin karşılığında, elde ettiği çıktı olarak da adlandırabileceğimiz sonuçlar ise, ücret, maaş, kıdem tazminatı, statü, saygınlık gibi işe yönelik ödüllerdir. Bu teoride çalışanlar ile örgütler arasında karşılıklı elde ettikleri kazanımlar karşılaştırılır. Çalışan birey örgüte verdiği katkı ile geri dönüş olarak örgütten elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Karşılaştırmalar sonucunda çalışanlar, örgütün adil olmadığına karar verirler. Sonuç olarak eşitlik

algılandığında örgüte ve işlerine karşı sundukları girdileri arttıracak ve olumlu bir tutum sergileyeceklerdir (Baştürk , 2009).



Şekil 2. 5. Adams'ın Adalet Teorisi

Kaynak: (Yaman, 2023)

Adams'a göre çalışanın diğer bireylere göre eşit veya fazla alması sorun teşkil etmezken ücretin düşük olması durumunda adaletsizlik yapıldığı düşünülmektedir. Birey bunun karşılığında farklı yöntemlere başvurarak girdilerini azaltarak, sonuçları değiştirerek çarpıtmak yöneliminde olacaktır. Sonuç olarak karşılaştırdığı kişiyi değiştirmek veya iş ortamından uzaklaştırmak şeklinde ifade edilebilir (Ergüney, 2006, s. 44).

2.7.9. Lawler'in Ücret Tatmini Modeli

Lawler'in 1971 yılında ücret tatmini hakkında geliştirdiği modeldir. Bireyin almayı beklediği ücret ile gerçekte aldığı ücreti karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda çalışanda ücret tatmini veya tatminsizlik duygusu oluşur. Lawler'a göre birey beklediği ücret ile aldığı ücret eşit olursa birey tatmin olurken, tam tersi durumda ise ücret tatminsizliği oluşmaktadır. Bu modelde eşitlik kuramı önemli rol

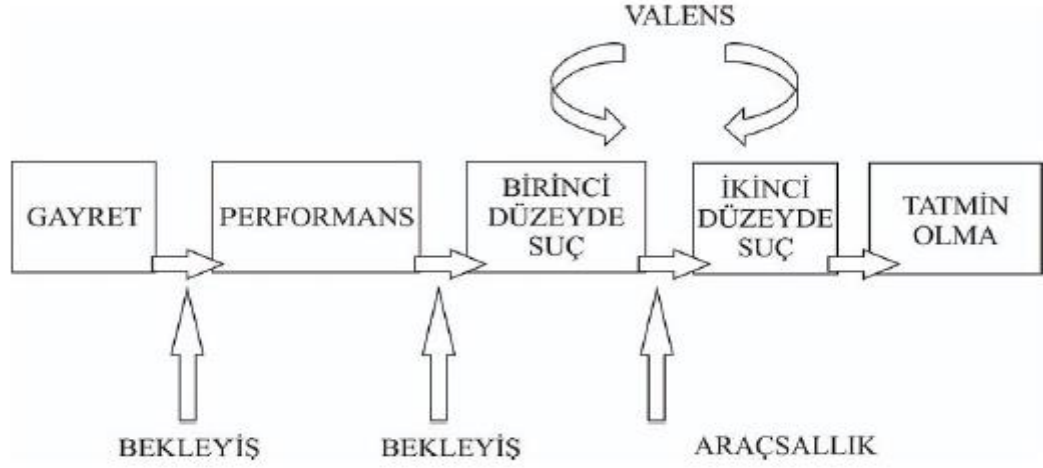
oynamaktadır. Eşitlik kuramında birey kendi girdi seviyelerini değerlendirip bunun karşılığında alması gereken ücret hakkında fikir sahibi olurlar ve diğer çalışanların girdi ve sonuçlarını da referans olarak kullanabilirler. Lawler'in ücret modeli ile eşitlik kuramı arasındaki fark, bireyin almayı beklediği ücret ile işin seviyesi, zorluğu ve görevin sorumluluğu gibi özelliklerin yanında çalışanın eğitim düzeyi, iş deneyim ve işi yaparken sergilediği performans kriterleri de önemli rol oynamaktadır (Yaman, 2023, s. 14-15). Çalışanın bilgi ve yeteneği aynı zamanda yaptığı işe de yansımaktadır. İşin gerektirdiği kriterlere sahip olmayan birey, her ne kadar çaba gösterirse de performansa olumlu yansımayacaktır. Örnek verilecek olunursa bilgisayar, teknolojik aletler hakkında bilgi ve beceri sahibi olmayan birey ne kadar uğraşırsa da ilgili programları kullanamayacaktır (Karacaoğlu, 2019).

2.7.10. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi

Bu teori daha önceleri Kurt Levin ve E.Tolman tarafından ortaya atılsa da esas olarak Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Çalışanın göstermiş olduğu performansına bağlı olarak ödüllendirilmeye ulaşacağı düşüncesini savunmaktadır. Ödül derecesinin yüksek olması bireyin işe olan motivasyonunu da o derece üst seviyeye çıkarmaktadır. Çalışanlar başarı sergileyerek üst görev veya konuma terfi beklentisi içine girerek kendilerini pozitif yönden motive ederek ödül alma olarak tanımlanır. Kendilerini pozitif olarak motive eden birey, kendisine şu soruları yöneltir. Ben bu işi yapabilir miyim? Yapabilirsem eğer ödüllendirilecek miyim? Şayet bu işi yaparsam ve ödüllendirilirim verilen ödülü ister miyim? Bu sorulara rağmen, bireyin tercih ettiği davranışlarıyla hedefleri ve çalışanın amaçlarıyla işletme sonuçları arasında bulunan ilişkiye yaptığı vurgudan ötürü yöneticilere yardımcı niteliği taşımaktadır (Karacaoğlu, 2019).

Vroom'un modelinde çalışanın beklentisinin ne yönde olduğu ve çalışana cazip gelen beklenti, ödüllerin neler olduğu yönetici tarafından tespit edilmeye çalışılır. Bu sebeple yönetici bireyin tecrübesini, geçmişini, kişisel özelliklerini bir şekilde öğrenmeye çalışmalıdır. Bu model incelendiğinde örnek verecek olursak bireyin performansını ödüllendirmek için çalışanın maaşında artışa gitmek birinci derece sonucu ifade eder. İkinci düzeydeki sonuca ulaşmak için araçtır. İkinci kademe statü değişikliği ve saygınlık kazanmaktır. Sonuçlarda ikinci kademeye geçmek bireyin

değere yaklaşmış olduğunu ve sonuçların seçiminde bireyin ihtiyacı ön plana çıkması imkân bulmuştur (Ekici, 2019).



Şekil 2. 6. Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: (Ekici, 2019)

2.7.11. Locke’ın Amaç Teorisi

Edwin Locke’nin 1968 yılında geliştirmiş olduğu teoridir. Bireyin davranışı bilinçli amaç ve niyetini ortaya koyar. Bireyin fikirleri amaçlarının göstergesidir. Amaçlar fikirlerine rehberlik eder ve davranışlarını şekillendirip yönlendirir. Birey arzu ve isteklerini gerçekleştirmek için hedeflere ulaşmayı amaçlar, bu hedefe varıncaya kadar çalışır (Karacaoğlu, 2019). Kişi işiyle ilgili uygun hedef belirleyerek bu amaç doğrultusunda çaba gösterir. Amaca ulaşmak için gösterdiği çaba onu rahatsız etmez ve bundan haz alır, mutluluk duyar, amaca ulaşmak için azimle çalışır. Örgütsel amaç çerçevesinde birey, amaca ulaştığı zaman yönetici tarafından ödüllendirilir. Bireyin amaca ulaşmak için en öncelikli ve önemli görevi istekli olmaktır. Motivasyonun sağlanabilmesi için amaçların oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulan bu amaçların birey tarafından anlaşılabilmesi açık ve belirgin olması, çalışan tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Ekici, 2019).

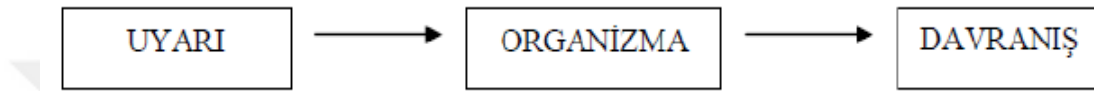
2.7.12. Davranış Şartlandırma Teorisi

Bu teoriye göre, kişi belirli bir davranışı, sebep-sonuç ilişkisi içerisinde yapar. Davranışın sonucuna göre birey aynı eylemi ya tekrar yapar veya davranışı tekrar

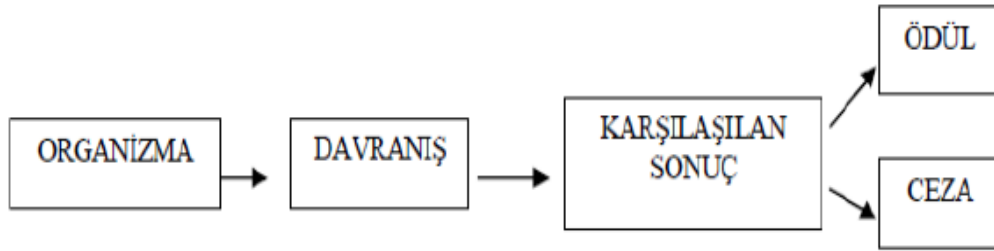
yapmaz. Başka bir açıklamaya göre toplum tarafından kabul görür ise birey bu davranışı sürekli hale getirir. Tam tersi durumda ise toplum tarafından kabul görmediğinde bu davranışı yapmaz. Davranış şartlandırması klasik ve sonuçsal şartlandırma olarak iki kısımda incelenir.

- ✓ Klasik şartlandırmada uyarıcı etki öğrenmedir.
- ✓ Sonuçsal da ise sonuca bakarak öğrenme gerçekleşir.

Klasik şartlandırma uyarıcı bireyi harekete geçirir. Yapılan eylemde haz, mutluluk alınmışsa eylem tekrar edilir. Yapılan bu eylemde birey acı hissediyorsa eylem davranış terk edilir (Yapıcıoğlu, 2019).



Şekil 2. 7. Klasik Şartlandırma
Kaynak: (Yapıcıoğlu, 2019).



Şekil 2. 8. Sonuçsal Şartlandırma
Kaynak: (Yapıcıoğlu, 2019)

Sonuçsal şartlandırmada yapılan eylemin davranışın sonucuna göre kontrol yapılmaktadır. Olumlu yapılan davranışın tekrar edilmesini sağlamak ve olumlu davranışı pekiştirmek için dört etken bulunmaktadır:

- ✓ Olumlu pekiştirme: Ödül yöntemi kullanılarak yapılacak olan eylemi güçlendirmek ve pekiştirmek esastır. Bireyin bu eylemi tekrarlaması amaçlanır.
- ✓ Olumsuz pekiştirme: Gerçekleşen eylem ve davranış sonucu istenmeyen hareketlerle başa çıkmak için kullanılır.
- ✓ Ortadan kaldırma: İstenilmeyen hareketi, davranışı tamamen ortadan kaldırmaya yönelik etkidir.

✓ Cezalandırma: Çalışan bireyi motive etmede ve davranışını değiştirmede ceza ve ödül yöntemi kullanılır (Yapıcıoğlu, 2019).

2.8. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Bir eylemi gerçekleştirirken duyduğu haz ve tatminin dışında başka bir şey beklemeden kendi işini istekle yaptığında içsel motivasyon gerçekleşmiş olur. Dışsal motivasyonda ise çalışan ödül gibi ayrı bir sonuç beklentisi içerisinde olur. Aslında içsel ve dışsal motivasyonda genel olarak motivasyonun bileşenleridir (Güre, 2023).

2.8.1. İçsel Motivasyon

Bandura içsel motivasyonu tanımlarken, görünürde bir ödül olmaksızın bireyin çalışmasına devam etmesi ve işini gerçekleştirmesidir. Bireyler bilişsel ve duygusal bir eylem davranışta bulunmak isterler. Çalışan iş yerinde yaptığı işi gerçekten seviyor ve bu işi yapmaktan gurur duyuyor ve kendi fikirlerini oluşturup uyguladığında içsel motivasyonu sağlanmış olur. İçsel motivasyonun sağlanması ile çalışan üretkenliği ve yaratıcılığı artarak ve işyerine isteyerek gidecektir (Güre, 2023). İçsel motivasyon tamamen kişiye aittir, kişinin hisselerinden meydana gelir. Bireyin yeteneğini kullanması, sorunla başa çıkması gibi psikolojik ödüllerdir. İçsel motivasyonu teşvik edici ve arttırıcı faktörler:

- ✓ Bireyin istekli olması
- ✓ Çalışanın kendisini değerli hissetmesini sağlamak
- ✓ Yapabileceğine inandırmak, kendisine güveni sağlamak
- ✓ Bireysel özelliklerine göre değerlendirmek
- ✓ Cesaretlendirecek destekleri sağlamak
- ✓ Umutsuz olma hissinden uzaklaştırmak (Yapıcıoğlu, 2019).

2.8.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyonda, yapılan fiil, davranış bireyin ilgi alanında değil ise çalışan içsel olarak güdülenmez. Birey eylemde bulunmak harekete geçmek için dışsal olarak güdülenmelidir. Yaptığı bu eylemde istenilen sonuç çıkıyorsa, dışsal motivasyonu arttıran ödülün somut olması gerekmektedir. Dışsal motive edilen davranışlar:

- ✓ Yüksek maaş, prim
- ✓ Terfi ve buna bağlı statü ve saygınlık
- ✓ Esnek çalışma saatleri
- ✓ İzinler
- ✓ Sosyal statü
- ✓ Kişisel arası rekabet
- ✓ Kulüp üyelikleri
- ✓ Sosyal çevre arkadaş baskısı

Dışsal motivasyonu bu faktörler arttırsa da, etkileri çok fazla sürmez. Üst düzeyde dışsal motivasyonu sağlamak için somut ödül veya fırsatlara ihtiyaç vardır. (Güre, 2023).

2.9. İşletmelerin Çalışanları Motive Etme Nedenleri

İşletmeler kâr elde etmek için kurulurlar. Amaçları kâr elde etmek, sürekliliği sağlamaktır. Bu amaçlara ulaşmak için çeşitli yöntemler vardır. Bunların bir kısmı işletme de var olan uygulamalar bir kısmı ise çalışanlara yönelik uygulamalardır. İşletmeler personellerini motive etmelidir. Çünkü yönetim faaliyetlerinin temeli insandır. Çalışanın fiziksel ve ruhsal yönden rahat olması, gücünü üretime daha fazla yansıtması demektir. Yöneticiler çalışanları aktif şekilde üretime katılmalarını sağlamalıdır. Modern açıdan bakıldığında etkin ve verimli kurum olur. Yapılan araştırmalar neticesinde çalışan hangi ölçüde motive edilirse, aynı ölçüde üretken, yaratıcı ve kurumuna bağlı olduğu görülmektedir. Çalışanların motivasyonun ve sürekliliği sağlamak kolay değildir. Bireyin durum ve davranışlarının incelenmesi ve bu incelemenin sonucuna göre motivasyon süreci başlamalıdır. İşletmelerin çalışanları motive etmesinin başlıca nedenleri:

- Kârlılığı arttırmak
- İşletmenin yaşamını sürekli kılmak
- Verimlik
- İş gücü devir hızını düşürmek
- Örgütsel etkinliği arttırmak

İşletmelerin en temel amacı yaşamlarını sürdürebilmek için devamlılığı sağlamaktır. Bu hedefi gerçekleştirmek için belirli yol ve stratejiler hayati önem taşır. İşin gerekliliğine göre çalışanın taşıdığı nitelik uygun olmalıdır. Kârlılık; faaliyet sonrası kârın ve kâra ulaşmak için konulan sermaye miktarıdır. İşletmenin başarı olup olmadığı belirli dönemlerin sonunda hesaplanan kârına bakılarak sonuç ortaya çıkar. Örgütsel etkinlik; çalışan gücü, kullanılan araç ve gereçler teknolojik gelişmeler ve enerji tüketimi gibi faktörlerdir. Bu faaliyetlerin iş görenler tarafından etkin ve verimli kullanılması önemlidir. İş gücü devir hızı; işletmede istenmeyen ve iş gücü bakımından ilave yük getiren durumlardır. Örneğin işletmeden ayrılan personelin yerine personel aranması harcadığı zaman bakımından işletme için ilave yük olarak algılanır. Yeni gelen personelin uyum sağlaması da ayrı bir süreçtir. Verimlilik; belirli bir dönemde üretim faktörlerinin iyi kullanılması ve buna bağlı olarak üretim miktarının arttırılmasıdır (Ekici, 2019).

2.10. Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Motivasyonu etkileyen çeşitli faktörler vardır. İnsan kaynakları yönetimi açısından bu faktörler önem arz etmektedir. Bu faktörler aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır (Ekici, 2019).

2.10.1. Ücret Politikası

İnsanın çalışma amacının temelinde, çeşitli ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaçların karşılanması sebebiyle bireyde çalışma arzusu oluşur. Bireyin ihtiyaçları sosyal, fiziki ve psikolojik olarak çeşitlilik gösterir. Belirli bir hayat standartları ölçüsünde belirli bir kazanç ile bu ihtiyaçlar ancak karşılanabilmektedir. Çalışanlarda harcadıkları emek karşılığında ücret beklentisi oluşturmaktadır. Ücretin kişinin ihtiyaçlarını karşılamasının yanında, kendisini kanıtlaması, statü kazanması gibi psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarında tatmininde etkin rolü vardır. Bu sebeple geçmişten günümüze kadar işveren ve çalışanlar açısından ücret yöntemleri titizlikle incelenmekte, önem ve güncelliği devam etmektedir. Üretim faktörleri açısından da en önemli olan emek faktörünün karşılığı insandır. Üretim sürecinde beden ve düşünce olarak emek sarf eden bireyin emeğinin karşılığı ücret olarak ödenmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında ücret, gider unsuru olarak görülürken, iş gören açısından gelir kaynağıdır.

Ücret kavramının önemli bir motivasyon kaynağı olduğu da unutulmamalıdır (Ekici, 2019).

2.10.2. Kendini Gerçekleştirme Kavramı

Bireyin amacı kendisini gerçekleştirmektir, kavramını ilk kullanan Jung; çalışanın önce kendisini tanıması gerektiğini savunmuştur. İnsanın diğer ihtiyaçları karşılanırsa bile kendisini gerçekleştirecek şeyi yapmadıkça birey tatmin olamaz. Bireyin kendisini gerçekleştirmesinin sekiz yöntemi olduğunu 1973 yılında Maslow ileri sürmüştür. Bu yöntemler;

- ✓ İnsanın konsantrasyonu ile yaşama sevinci olması, kendisi için deneyim kazanmaktır. Kazanmış olduğu bu deneyimlerle birey, bir bütündür.
- ✓ Kendini gerçekleştirme sürecinin devamı olan bu aşamada, birey ileriye ve geriye dönük seçimler yapmakta, doğru ile yanlış, geri kalmak ile gelişmişliği doğruluk dürüstlük ile sahtekârlığı tercih etmektir.
- ✓ Konuşmak, insan boş bir tablo değildir.
- ✓ Dürüstlük ve sorumluluk almak,
- ✓ Öz farkındalık, kendi benliğini, iç sesini dinlemek,
- ✓ Elinde olan ile yetinmeme, kendi potansiyelini arttırma,
- ✓ Doruk yaşantı, zirve de olmak. Satın alınamayan ve garantisi olmayan anlardır,
- ✓ Kişinin kim olduğunu, neyi sevip neden hoşlanmadığını, nereye gittiğini, amacının hedefinin ne olduğunu bilmesidir (Ekici, 2019).

2.10.3. Teşvik

İşletmelerde birbirinden farklı ve birbirinden bağımsız çalışanlar vardır. İnsanların motivasyonunu etkileyen faktörler kişiden kişiye değişkenlik gösterir. Her çalışanın farklı ihtiyacı ve önceliği vardır. Çalışanın nasıl teşvik edilip güdülenme sağlanacağını bilmek oldukça zor bir süreçtir. Bireyi teşvik edip, motivasyonunu sağlamak işletme verimliliği açısından da önem taşır. Çalışanların ihtiyaçlarına yönelik ödüller ile çalışanı motive edici etki sağlanıp kurumsal bağlılık arttırılmaktadır. İş tatmini olan çalışan, performansındaki artış ile işe bağlılığı, işteki yeterliliğini kanıtlayabilmektedir.

2.10.4. İlerleme İmkânları

Yöneticiler çalışanın motive edilmesi açısından eğitimi araç olarak kullanmaktadırlar. Çünkü eğitim olumlu bir motivasyon aracıdır. Verilen eğitimin konu içeriği, bilgilerin yeni olması çalışanın tutum ve davranışı üzerinde etkilidir. Kariyer planlaması açısından eğitim, çalışanın mutlu ve verimli olmasını sağlamaktadır. Bunun yanında çalışanlar pozisyonlarında yükselmeyi hedefler ve bunun için gelişim sağlar. Sonuç itibarıyla kendisine gelişme imkanı ve eğitimi verilen birey, motive olmakta, işinde başarılı olabilmek için gelişime daha fazla önem vermektedir (Ekici, 2019).

2.10.5. Gelecek Güvencesi

Çalışan birey için, işverenin kendisine kötü bir fiil veya harekette bulunmayacağından emin olmak, sosyal güvence kadar önem taşımaktadır. Duygusal güvencenin sağlanması ile performansını üst seviyeye çıkararak verimliliğini arttırmaktadır. İşveren tarafından iş ortamı çalışanın huzurlu ve rahat edecek şekilde, psikolojik olarak da kendisini güvence altında hissedebileceği bir atmosfer olmalıdır. İş ortamının tehlikeli veya huzursuz edici olması çalışan üzerine motive kırıcı etki yaratmaktadır (Ekici, 2019)

2.10.6. Çalışma Koşulları

Çalışanların kendilerini rahat hissedebileceği, iş yeri fiziksel koşullarının bu doğrultuda oluşturulması çalışan ve örgütsel motivasyon açısından etkileyici bir unsurdur. Gürültü, yetersiz ışık veya fazla aydınlatma, sıcaklık, hava, nem gibi fiziksel özellikler iş yerlerinde çalışan motivasyonu üzerinde etkin bir yere sahiptir. Çalışanlar için evlerinden sonra en çok zaman geçirdikleri yerler iş ortamlarıdır. Koşulların iyileştirilmesi çalışana tatmin edici etki yapar. Fiziksel koşulların yanında çalışanlar için ortamın rahatlığı, dinlenme alanları da motivasyon üzerinde etkin rol oynar.

Bir diğer çalışma koşulu ise hijyen faktörüdür. Örgüt politikası, ücret düzeyi, personeller arasında ilişkiler, örgütsel kavram olarak ele alındığında ast-üst ilişkileri gibi unsurlardır. Hijyen faktörleri gerçekleştiği zaman çalışan motivasyonu sağlanmış olur, verimlilik artar. Bu faktörlerin sağlanamaması durumunda ise koşulların rahatsız edici olması, çalışan ilişkilerinin kötü olması motivasyonu olumsuz yönde

etkilemektedir. Çalışanlar için iş ortamı ne kadar rahat dizayn edilirse, çalışan iş tatmini o derece artmakta ve motivasyona olumlu etki yapmaktadır (Ekici, 2019).

3. İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ, ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bilimsel çalışmalar, her ne kadar belli bir fikir doğrultusunda ortaya atılmış olsalar bile daha önce bu alanda yapılmış çalışmaların değerlendirilmesi ve çalışmaya farklılık katmak açısından literatür araştırmalarının ayrıntılı bir şekilde yapılması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda söz konusu araştırma ile ilgili yapılmış çalışmalar literatür araştırmaları başlığı altında özetlenmiştir.

3.1. Literatür Araştırmaları

Yapılan çalışmanın özgünlüğünü ve gerekse teorik gerekse de pratik katkılarını daha iyi aktarabilmek için gerekli olan yabancı ve yerli literatür incelemeleri yapılmış ve elde edilen çalışmalara en güncel olandan başlanarak aşağıda kısaca değinilmiştir.

Demiralay (2023). Çalışmasında Isparta ilinde araştırma ve uygulama hastanesinde sağlık personelleri üzerinde nicel yöntem ve veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanmıştır. Ücret tatmini ve iş yaşam kalite ölçeği ile istatistik yapmış, sonuç olarak yaptığı bu araştırma da pozitif eğilimli ilişki olduğunu, ücret tatmininin, iş yaşam kalitesini yükselttiğini ve bu yükselmenin belirli kriterlere (kıdem-prim-maaş) gibi değişkenlik gösterdiğini, ücret tatmininde düşüklük veya yetersizlik olması durumunda ise, çalışanın motivasyonunun ve performansının düştüğü olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmüştür.

Yaman (2023). Çalışanların ücret tatmininin, işletmelerdeki örgütsel çatışmanın iş tatminine etkisi üzerine yapılan bu çalışmada, Ankara ili kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik çevrimiçi anket çalışması yapılmıştır. Sürekli olarak bağımsız değişken ile sürekli bağımlı değişken üzerine etkisi incelenmiş, doğrusal regresyon analiziyle test edilmiştir. Örgütsel çatışma ile ücret tatmininin alt boyutlarının ayrı ayrı iş tatmini üzerindeki etkisine bakılmıştır. Netice olarak ücret tatmininin iş tatminini olumlu yönde etkilediği, örgütsel çatışmanın ise iş tatmini ile olumsuz etkisi olduğu görülmüştür.

Güre (2023). Bu araştırmada demografik özellikler ile yetişkin motivasyonu ölçeği hakkında bilgi sahibi olmak, yetişkin bireylerde karar verme, dürtüsellik ve motivasyon arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın evrenini 18-60 yaş aralığındaki gönüllülük esasına göre 206 kadın ve 146 erkek toplamda 352 katılımcı üzerinden yapılmıştır. SSPS veri analizi programı kullanılarak veriler elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen analiz sonuçlarına göre katılımcıların dürtüsellik oranı ile karar vermede öz saygı arasında bağ bulunmaktadır. Dürtüsellik oranları ile etkileyici karar verme, panik kararlar verme ve motivasyon puanları arasında ilişki gözlemlenmiştir.

Güneş (2022). Bu çalışmada, araştırmanın evrenini Bursa ilinde faaliyetlerini sürdüren fabrika çalışanları arasında 2021 yılında gönüllü olan 288 katılımcı üzerine yapılmıştır. Anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın analiz edilmesinde nicel veri analiz yöntemi kullanılmıştır. Ücret algısı, ücret politikası, iş-ücret uyumu açısından erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışan bireyin iş yerindeki pozisyonun yüksek olması ücret adalet algısını da yüksek tutmaktadır. 15-25 yaş ve 46 üzeri yaş çalışanların ücret algısı diğer çalışanlara göre farklılık göstermektedir.

Sarıtaş (2022). Kamu ve özel sektör çalışanların ücret adaletsizliği çalışmasında, Şanlıurfa'da özel ve kamu sektörü hastanelerinde sağlık çalışanları esas alınmıştır. Yapılan araştırmanın bulgularına göre çalışma koşulu ve ücret adaletsizliği görülmektedir.

Akkuş (2021). Türkiye de yüksek çalışma sürelerinin, birey üzerinde psikolojik ve fiziksel sorunlara, aile, iş ve ev çatışmasına neden olmaktadır. Bu amaçla OECD ülkeleri ve Türkiye ile saatlik, haftalık ve yıllık çalışma saatleri, alınan ücret ile yıllık asgari ücret oranları GSYH çalışılan saat başı yüzdesi işgücündeki verimlilik ölçülmüştür. Bunun sonucu olarak elde edilen veriler çalışmanın konusunu destekler nitelikte olup, ülkemizde uzun zamanlı çalışma sürelerine rağmen, düşük verimlilik ve düşük gelir elde edilmektedir.

Çalış (2020). Ücretin işletme ve çalışan açısından kurumsal bağlılık ve iş tatmini incelenmiştir. Adıyaman ili organize sanayi çalışanları üzerine yapılan bu araştırma da demografik özellikler ile iş doyumu ve kurumsal bağlılık arasında ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Ücretin iş tatmini ile kurumsal bağlılık ilişkisinin

olup olmadığı, var olan ilişkinin nasıl olduğu araştırılmıştır. Yapılan araştırma göstermiştir ki, çalışanların aldıkları ücret ile iş doyumu ve kurumsal bağlılık oranında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ücrette yapılan her artış aynı oranda kurumsal bağlılığı o derece arttıracaktır.

Marmara (2019). Çalışmanın amacı, iş değerlendirmesinin çalışanların ücret hakkaniyeti üzerine etkisi araştırılmıştır. Bir ücret yönetim sistemi olan eşit iş, eşit ücret uygulamasının ücrette adil olup olmadığı algısı doğrultusunda hazırlanmıştır. Değerlendirmenin sonucunda işletmelerde çalışan genç yaşta olan ve kıdem olarak diğer çalışanlara oranla az olan bireyin ücret beklentisi daha yüksektir. Adil ücret algısı demografik özelliklere göre de çok fazla farklılaşmaktadır.

Kuşçuoğlu (2019). Türkiye de faaliyet gösteren perakende işletmesinde araştırma yapılmış olup, ilgili işletmenin ücret yönetimi sistemi konusunda eksikleri tespit edilerek yeni bir ücret yönetim uygulaması amaçlanmıştır. Yeni uygulama standartlarının belirlenmesi için çalışanlarla mülakatlar gerçekleştirilmiş ve uygulama için gerekli veriler hazırlanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında ilgili perakende firmasının yatay organizasyon yöntemi ile uygulama yaptığı tespit edilmiştir. Kariyer adımlarının kısıtlı olduğu bu organizasyonun dezavantajlarından biri hiyerarşi basamağı az olduğu için dikine yükselme imkânı bulunmamaktadır. Bu doğrultuda firmanın ihtiyacı olan performans ve ücret yönetim sistemi belirlenmiş olup, çalışanın performansına göre ücret artışı ve buna bağlı olarak motivasyonun yükselmesiyle işletmeye bağlılığı ve verimliliği arttırılmıştır.

Ekici (2019). Araştırmada işletmelerde ücret yönetiminin, çalışanların motivasyonuna etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Olasılık sız örnekleme yöntemleri arasında yer alan uygun örnekleme kullanılmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde, genel müdür, müdür, müdür yardımcısı, uzman ve diğer personellerden oluşan toplam 363 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda küçük yaş çalışanların ve bekar çalışanların ücret faktörlerine daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Bunun yanında işe ilk girenler içinde işi sevmek, yöneticiden takdir ve övgü almak, çalışma garantisi gibi faktörler önem kazanırken, iş arkadaşı veya yönetici ilgili olmak motive açısından önemli bir faktör sayılmamaktadır.

Açıkgöz (2019). Çalışma, Konya'nın Karatay ilçesinde buğday pazarında çalışanların ücretlendirme yönetiminin bireyin performansına etkisinin araştırılması

amacıyla yapılmıştır. Kolayda örneklem tekniği ile 260 kişi üzerinden anket yapılarak veriler elde edilmiştir. Alınan veriler sonucunda ücretlendirmenin kişinin yaş, performans algıları ile ücretlendirme sistemine ait algılar arasında yüksek derece ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyeleri ve ücretlendirme sistemleri arasında ise anlamlı bir farklılık oluşmuştur.

Yapıcıoğlu (2019). Araştırma Kırklareli Devlet Hastanesi sağlık çalışanları üzerine motivasyona bağlı iş verimliliğinin ölçülmesi ve motivasyona etki eden faktörlerin belirlenmesi amacı ile yapılmıştır. 2018 yılı temmuz ayı ile 2019 yılı ocak ayı tarihleri arası gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya katılmayı kabul eden 208 sağlık çalışanlarından elde edilen veriler, Minnesota iş doyum ölçeği ve JSS iş doyum ölçeği araştırma bilgi formu kullanılmıştır. Katılımcıların % 66,3 'ü kadın, % 33,7 ' si erkektir. 25-29 yaş aralığı katılımcıların % 28,8 'ni oluşturmakta, % 57,2 'si evli, % 47,6 'sı çocuk sahibi değildir. % 41,3 'ü ise mesleki gelir durumlarının yetersiz olduğunu belirtmektedir. Mevcut verilere göre cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekteki görev süresi, çocuk sahibi olma gibi faktörler belirlenmiş, Minnessota iş doyum ölçeği, genel doyum puan oranı, dışsal doyum puan ortalamaları hesaplanmış, Minnesota ölçeğine göre en yüksek puan “Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına” sahipken, diğer ölçek olan iş doyum ölçeğine göre “İşin kendisi ve iş arkadaşları” etkin olmuştur. Araştırmanın sonucunda sosyodemografik etkenler ve çalışma ortamının sunduğu imkanlar çalışanların motivasyon doğrultusunda değişkenlik göstermiştir.

Karacaoğlu (2019). Örgütsel motivasyonun, çalışan motivasyonu düzeylerinin belirlenmesi amacı ile Ankara'da bulunan 46 halk kütüphanesi personellerine uygulanarak veriler SSPS ile analiz edilmiştir. Verilerin sonucunda sosyo-demografik özellikler ile anlamlı bir farkın olmadığı görülmüş, yaş değişkeninin de ise 51 yaş üstü çalışan ile ast-üst ilişki faktörleri olan bireyler arasında; görev ve maddi doyum ast-üst faktörleri asında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan hizmet süresi ile gelir düzeyindeki değişken ile iş doyum faktörü arasında anlamlı fark bulunmuştur. Yapılan araştırmanın diğer sosyo-demografik özellikler olan cinsiyet, medeni durum, mezun olunan bölüm, eğitim durumu, iş deneyimi, ailedeki birey sayısı, aile yapısı, mülkiyet durumu gibi değişkenlerin arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Uzun (2019). Bu çalışmada ücret tatmini ile işveren marka ilişkisi incelenmesi amaçlanmıştır. Nicel araştırma tekniklerinin uygulandığı araştırmaya 128 kişi katılım sağlamıştır. Ankete katılan gönüllü katılımcılar elde edilen verilere göre işveren marka ve çalışan ücret tatmini arasında regresyon ilişki dikkat çekmiştir. Yapılan çalışmanı sonucunda ücret tatmini, işveren marka verilen yanıtların, yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör, çalışanın bilgi ve tecrübesi, çalıştığı hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Baştürk (2009). Çalışmanın amacı, ücret tatminleri ile ücret yönetimindeki örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki araştırılmıştır. İstanbul ilinde ecza depoculuğu sektörü üzerine 4 büyük ecza deposunda çalışma yapılmıştır. Elde edilen verilere göre depo çalışanlarının ücret tatmini ile ücret yönetiminde kullanılan adalet algılarının boyutları arasında anlamlı bir şekilde pozitif ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Balta (2007). İnsan kaynakları yönetimi açısından, ücret yönetimi ve motivasyon ilişkisine, iş hayatında kişileri nelerin motive edeceği ve ücret fonksiyonunun etkisi amaçlanmıştır. Bireyin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, doyuma ulaşan bu ihtiyaçlar sonrası bireyin davranışları ve performansları, işletmesinde amaçlarına ulaşmasını ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Araştırmanın örneklemini hizmet sektöründe faaliyet gösteren on işletme çalışanları oluşturmaktadır. Denekler rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

3.2. Uygulama

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın yöntemi, modeli ile hipotezleri, kullanılan materyal ve örneklem hacmi hakkında gerekli bilgiler aktarılmıştır.

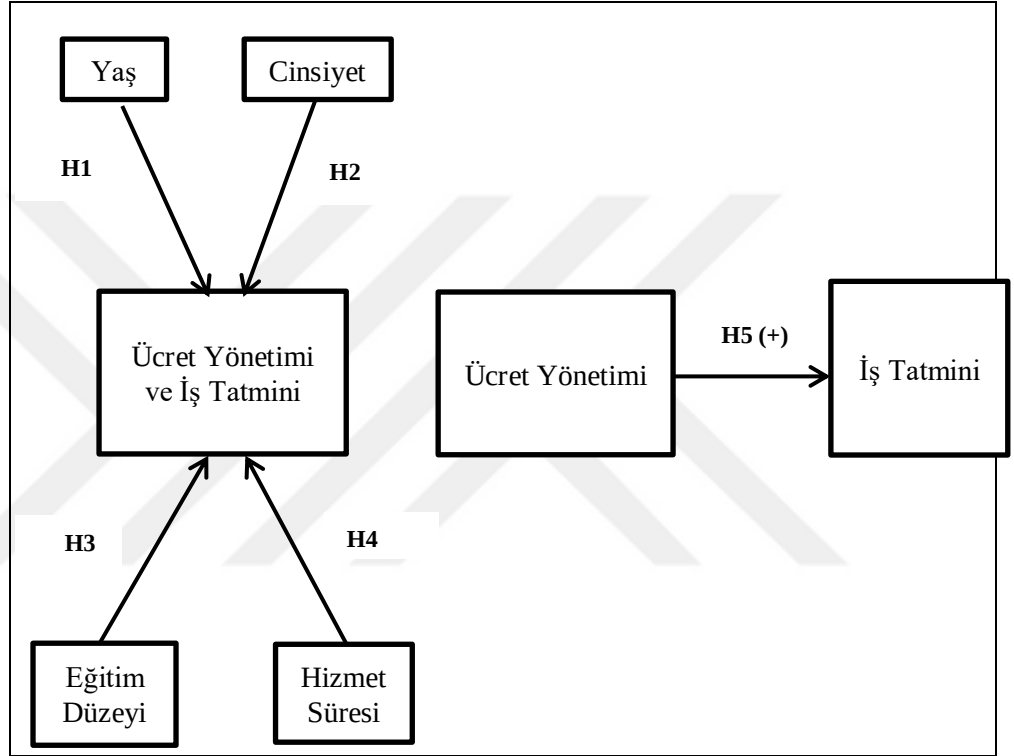
3.2.1. Yöntem

Yapılan çalışmada, işletmelerde uygulanan ücret yönetiminin, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin önemini ortaya koyabilmek için işletme çalışanları üzerinden araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda enerji sektörü içinde yer alan işletmede uygulama alanı olarak seçilmiş ve işletmede bulunan çalışanlarla anket çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ücret yönetimi ve iş tatmininin çalışanların demografik özellikleri ve hizmet süreleri açısından farklılık göstereceğini ortaya koyacak ve ücret

yönetiminin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini gösterecek şekilde bazı hipotezler ile çalışma modeli oluşturulmuştur.

3.2.2. Model ve Hipotezler

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezler ve bu hipotezlerin ışığında çalışmanın modeli oluşturularak aşağıda şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3. 1. Araştırma Modeli

H₁: Ücret yönetimi ve iş tatmini çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

H₂: Ücret yönetimi ve iş tatmini çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H₃: Ücret yönetimi ve iş tatmini çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₄: Ücret yönetimi ve iş tatmini çalışanların hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Ücret yönetiminin, çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı yönde bir etkisi vardır.

3.2.3. Materyal

Çalışmanın daha sağlıklı sonuçlar vermesi için çalışmanın materyali olarak literatürde var olan standart ölçekli anketlerden faydalanılmıştır. Çalışmanın ücret yönetimi ile ilgili olan ölçeği Yıldırım ve Demirel'in (2015) yaptıkları “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var Mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği” isimli çalışmadan esinlenerek oluşturulmuştur. Çalışmanın iş tatmini ile ilgili olan ölçeği ise Başol ve Çömlekçi'nin (2020) yaptıkları “İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” isimli çalışmadan faydalanılarak oluşturulmuştur. İki bölümden oluşturulmuş anketin ilk bölümünde çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve hizmet süresi özelliklerini ortaya koyan sorular mevcutken, ikinci bölümde ücret yönetimi ve iş tatmini ile alakalı sorular mevcuttur. Ücret yönetimi ile ilgili 5 adet soru, iş tatmini ile ilgili 5 adet soru olmak üzere toplam 10 adet soru “1 Kesinlikle Katılmıyorum... 5 Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert Ölçeğiyle oluşturulmuştur. Anketlerin sağlıklı sonuçlar verebilmesi için çalışanlarla yüz yüze anket çalışmaları yapılmış ve elde edilen veriler SPSS programına aktarılarak gerekli analizlerin yapılması sağlanmıştır.

3.2.4. Örneklem Hacmi

Yapılan literatür araştırmaları neticesinde örneklem sayısının en az ne kadar olması ile ilgili farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin; Şencan (2005) minimum örneklem büyüklüğü için ölçek maddelerinin en az 5 katı kadar verinin toplanması gerektiğini belirtmişken, Hair vd., (2009), Everitt (1975) ve Nunnally (1978) ise toplam ölçek maddelerinin en az 10 katı kadar verinin toplanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bilgilere göre yapılan çalışmada kullanılan ölçeğin 10 maddeden oluştuğu göz önüne alınarak en az 100 anket verisinin yeterli olacağı anlaşılmıştır.

Elde edilen veri setinde ortak yöntem varyans yanlılığı durumunun olup olmadığını belirlemek de gerekmektedir. Ortak yöntem varyans yanlılığı üzerine Podsakoff vd., (2003) tek faktör harman testindeki varyans açıklamasının %50’den az olası gerektiğini belirtmişlerken, Rodriguez-Ardura ve Meseguer-Artola, (2020) ise ortak yöntem varyans yanlılığının olmaması için değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının 0,90’dan küçük olması gerektiğini belirtmişlerdir. Veri setinde ortak yöntem varyans yanlılığı durumunun olup olmadığını belirlemek için çalışmanın

ilerleyen bölümlerinde öncelikle faktör analizi ve sonrasında korelasyon analizi yapılarak böyle bir sorunun olmadığı belirtilmiştir.

Çalışmanın bilimsel standartlara uygunluğu sağlamak üzere örneklem hacmini hesaplamada kullanılan surveysystem programı kullanılmıştır. Program, 110 çalışanı olan işletme de %95’lik bir güven düzeyine sahip olmak için 86 veya daha fazla anketin yapılmasının gerekli olduğunu belirtmiştir (www.surveysystem.com).

Ayrıca Yamane (1967), belirlediği formül üzerinden de gerekli ölçümler yapılmıştır:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

n: İstenilen güven düzeyi için yeterli örneklem sayısı

N: Evren

e² : %5 puanlık hata (doğruluk/güven düzeyi)

Çalışan sayının 110 kişi olduğu enerji sektörü işletmesinde örneklem hacmini hesaplamak için gerekli değerler formülde yerine yazıldığında 86 kişiden fazla olması gerektiği anlaşılmıştır.

$$86,27 = \frac{110}{1 + 110 \cdot (0,05)^2}$$

Çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak 101 çalışanla anket yapılmış ve 101 çalışandan elde edilen anket verilerinin tümü uygun görülerek çalışmada kullanılmıştır.

3.3. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde anketlerden elde edilen veriler, SPSS programının yardımıyla analiz edilmiş ve gerekli tablolar oluşturulup yorumlanmıştır. Araştırmanın sistematik bir şekilde yapılabilmesi için sırasıyla; katılımcılara ve ölçek ifadelerine ait tanımlayıcı bulguların dağılımını gösteren frekans analizleri, faktör analizi, güvenilirlik analizi, verilerin parametrik analizlere uygun olup olmadığını gösteren normallik testi analizi ve araştırmanın hipotezlerini kanıtlamak için t testleri, anova testleri ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablolardan elde edilen değerlere göre gerekli açıklamalar, tabloların altına aktarılmış ve sonuç kısmı ile gerekli öneriler sunulmuştur.

Tablo 3. 1. Ankete Katılanlara İlişkin Frekans Analizi

Tanımlayıcı Bulgular	Değerler	%
Cinsiyet		
Kadın	33	32,7
Erkek	68	67,3
Yaş		
18-24	21	20,8
25-31	22	21,8
32-38	21	20,8
39-45	18	17,8
46 ve üstü	19	18,8
Eğitim Düzeyi		
Lise	21	20,8
Yüksekokul	20	19,8
Lisans	19	18,8
Yüksek Lisans	27	26,7
Doktora	14	13,9
Hizmet Süresi		
1-3 yıl	25	24,8
4-6 yıl	21	20,8
7-10 yıl	22	21,8
11-15 yıl	19	18,8
15 yıl ve üstü	14	13,9
TOPLAM	101	100

Daha sağlıklı sonuçlar alabilmek için anketleri değerlendirenlere ait frekans değerlerinin uygun bir dağılım göstermesi önem arz etmektedir. Tablo 3.1'e bakıldığında anketleri değerlendiren toplam 101 çalışana ait tanımlayıcı bulguların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi 3 temel demografik özelliğin yanı sıra çalışanların hizmet süresi açısından değerlendirildiği de görülmektedir. Elde edilen frekans değerlerinin bazılarının normale yakın bir dağılım gösterdiği görülürken ankete katılanların çoğunluğunun erkek çalışanlar (68; %67,3), 25-31 yaş aralığında (22; %21,8), yüksek lisans eğitim düzeyinde (27; %26,7) ve 7-10 yıl hizmet süresine sahip (22; %21,8) çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. 2. Ölçek İfadelerine Ait Tanımlayıcı Bulgular

Ölçek İfadeleri	Ortalamalar	S. Hata
1- Ücret düzeyi yasal gereklere uygundur.	3,18	0,105
2- Tüm çalışanların kıdem, bilgi ve becerilerine göre adil ücret verilmektedir.	2,87	0,132
3- Toplam ücret içerisinde ek ödemeler dengeli ödenmektedir.	3,53	0,117
4- Ücretler işin zorluk, önem ve sorumluluk düzeyi ile uyumlu olmaktadır.	2,41	0,138
5- Ücretler düzenli ve tam ödenmektedir.	3,28	0,122
6- İşimi keyifli bulmaktayım.	2,96	0,114
7- Mevcut işimden memnunum.	3,09	0,112
8- İşimi severek yapmaktayım.	3,13	0,089
9- İş yerimde zamanımı iyi geçirmekteyim	3,16	0,100
10- İş yerimdeyken mutlu olmaktayım.	3,20	0,102

Tablo 3.2'ye bakıldığında ücret yönetimine ait ilk 5 ifade ve iş tatminine ait son 5 ifadeye ait ortalamaların 2 ile 4 arasında ortalama değerlere sahip olduğu ve genel olarak iş tatminine ait ifadelerin ücret yönetimine ait ifadelerden daha yüksek değerlendirildiği anlaşılmaktadır. En yüksek ortalama değere sahip ifadenin ücret yönetimi ölçeğine ait 3. ifadenin “Toplam ücret içerisinde ek ödemeler dengeli ödenmektedir” olduğu görülürken, en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise ücret yönetimi ölçeğine ait 4. ifadenin “Ücretler işin zorluk, önem ve sorumluluk düzeyi ile uyumlu olmaktadır” olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 3. Ölçek İfadelerine Ait Faktör Analizi

	Değerler	
KMO	0,788	
Sigma	0,000	
Açıklanan Toplam Varyans	%65,529	
Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri	
İş Tatmini 4	0,899	
İş Tatmini 3	0,837	
İş Tatmini 1	0,835	
İş Tatmini 5	0,829	
İş Tatmini 2	0,716	
Ücret Yönetimi 2		0,861
Ücret Yönetimi 5		0,784
Ücret Yönetimi 1		0,739
Ücret Yönetimi 4		0,684
Ücret Yönetimi 3		0,649

Faktör analizinde kontrol edilmesi gereken ilk değerler Kaiser-Meyer-Olkin değerinin (KMO) ≥ 0.50 'den büyük olması ve sigma anlamlılık değerinin (p) ≤ 0.05 'ten küçük olmasıdır (Field, 2000). Tablo 3.3'e göre 10 maddelik ölçeğe ait faktör

analizinde (KMO) değerleri 0,79 ve p değeri 0,000 olarak görünmektedir. Alanyazına yönelik yapılan araştırmalarda açıklanan toplam varyans değerlerinin geçerliliği üzerine ise farklı değerlerin ortaya konduğu görülmüştür. Hair ve diğerleri (2009) %60 ve  zeri; Henson ve Robert (2006) %52,03; Dunteman (1989) %40-60; arasında olması gerektiğini belirtmişlerdir. Tablo 3.3 incelendiğinde açıklanan toplam varyans değerinin %64,58 olduğu görülmektedir. Elde edilen toplam varyans değerinin belirtilen değerlere göre uygunluk gösterdiği anlaşılmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yüklerinin ne kadar olması gerektiği üzerine yapılan araştırmalarda ise Tabachnick ve Fidell (2013) göre %32 ve  zeri, Field (2000) göre en az %40, Hair vd. (2009) göre de en az %50 olması gerektiği belirtilmiştir. Tablo 3.3'te performans değerleme ve iş tatmini ölçeklerine ait maddelerin faktör yüklerinin %50'den büyük değerler aldıkları ve bu durumda herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek kalmadığı anlaşılmaktadır.

3.3.1. Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerdeki maddelere ait iç tutarlılık ölüsünü gösteren Cronbach Alpha değeri, ölçek maddelerinin homojenliğini ifade etmek için kullanılmaktadır. Elde edilen Cronbach Alpha değerleri yüksekse ölçeğin maddeleri birbirleri ile tutarlılık göstermekte ve benzer özellikler gösteren değerleri ölçebilen bir yapıya sahiptir. Likert tipli ölçeklerde çoğunlukla kullanılan Cronbach Alpha değeri, aşağıdaki değer aralıklarına göre güvenlilik sağlamaktadır:

$0 < R_2 < 0.40$ ise güvenilir değil

$0.40 < R_2 < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte

$0.60 < R_2 < 0.80$ ise oldukça güvenilir

$0.80 < R_2 < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

Tablo 3. 4. Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha=0,659 N=10	
Faktörler	Cronbach's Alpha Değeri Silinirse
Performans Değerleme	0,755
İş Tatmini	0,883

Ölçekteki soru sayısı az olduğunda, Cronbach's Alpha ≥ 0.60 olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görünmektedir (Sipahi vd., 2008: 89). Tablo 3.4

incelendiğinde 10 madde ve 2 faktörden oluşan ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerinin 0,659 olduğu ve bu durumda ölçeğin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3. 5. Normallik Testi

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Ücret Yönetimi	0,509	-0,800
İş Tatmini	0,547	-0,528

Çalışma elde edilen verilerin, parametrik analizlere mi yoksa parametrik olmayan analizlere mi uygun olacağını belirlemek için normallik testi uygulanmıştır. Ölçeklere ait puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için baz alınan değerler çarpıklık ve basıklık değerleridir. Literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerinin ne olması gerektiğiyle ilgili farklı değerler ortaya konmuştur. Örneğin; Hair vd. (2009) göre veri setinin normal dağılım gösterebilmesi için çarpıklık ve basıklık katsayısı değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerekmektedir. George ve Mallery (2010) göre ise bu değerlerin -2 ile +2 arasında olması gerektiği belirtilmiştir. De Carlo (1997) ve Çalık vd. (2021) göre ise elde edilen ölçek puanlarındaki çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3/-3 aralığında değerlere sahip olması verilerin normal dağıldığı göstermektedir.

Tablo 3.5'e göre çarpıklık 0,509/0,547 iken basıklık değerleri -0,800/-0,528 değerleri arasında yani -1 ile + 1 arasında görüldüğünden verilere ait dağılımın normal olduğu kabul edilmiştir. Bu normallik dağılımına göre analizlerde parametrik yöntemlerin kullanılmasının uygun olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 3. 6. Değişkenler Arasında Çoklu Bağlantı Analizi

Değişkenler	İş Tatmini	Performans Değerleme	VIF	CI
İş Tatmini	1			
Performans Değerleme	0,299	1	1,00	6,68

$p < 0.05$ anlamlıdır.

Bir araştırmada yer alan değişkenler arasında güçlü ilişkilerin var olmasına çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) denilmektedir. Değişkenler arasında çoklu bağlantı olup olmadığını ve araştırma modeli kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi korelasyon analizleri belirlemeye yardımcı olmaktadır. (Çokluk vd., 2021: 35). Her iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının. 90'dan küçük olması,

elde edilen veriler için ortak bir yöntem varyans yanlılığının olmadığını göstermektedir (Bagozzi vd., 1991: 437; Pavlou ve El Sawy, 2006: 218). Tablo 3.6'ya göre değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının (0,299), 0,90'dan küçük olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda ücret yönetimi bağımsız değişkeni ile iş tatmini bağımlı değişkeni arasında çoklu doğrusal bağlantının olmadığını söylemek mümkündür.

Çoklu doğrusal bağıntıyı tespit etmek için kullanılan diğer yöntemler ise varyans artış faktörü (Variance Inflation Factor/VIF) ve koşul indeksinin (Condition Index/CI) kullanılmasıdır. Yapılan literatür araştırmalarında VIF değerlerinin ne olması gerektiğiyle ilgili olarak Hair vd. (2009) göre VIF değerinin 4'ten küçük olmasının çoklu doğrusallık probleminin olmadığını göstergesi olarak kabul edilmektedir. Büyükuysal ve Öz (2016) göre de CI değerinin 10'dan küçük olması durumunda çoklu doğrusal bağıntının olmadığı, 10 ile 30 arasında ise orta derecede; 30'un üzerinde ise aşırı derecede çoklu doğrusal bağıntının söz konusu olabileceği belirtilmiştir. Çalışmada VIF ve CI değerlerini elde edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen VIF değerinin (1,00) 4'ten küçük olduğu ve CI değerlerinin de (6,68) 10'dan küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlere göre de ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenleri arasında çoklu bağıntının olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3. 7. Ücret Yönetimi ve İş Tatmini Değişkenlerinin Genel Ortalaması

Değişkenler	N (Katılımcı Sayısı)	Ortalama	Standart Hata
Ücret Yönetimi	101	3,05	0,09
İş Tatmini	101	3,11	0,08

Tablo 3.7'ye bakıldığında enerji sektöründe ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenlerine ait genel ortalamaların 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Genel ortalamaların birbirine yakın olduğu ve iş tatmini değişkeninin ücret yönetimi değişkeninden daha yüksek değerlendirildiği anlaşılmaktadır (3,11>3,05).

Tablo 3. 8. Değişkenlerin Cinsiyet Faktörüne Göre Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	S. Hata	t	p
Ücret Yönetimi	Kadın	33	2,67	0,12	-3,26	0,002
	Erkek	68	3,24	0,11		
İş Tatmini	Kadın	33	3,38	0,13	2,19	0,031
	Erkek	68	2,98	0,10		

Bağımsız değişkenin en fazla iki gruba ayrıldığı durumlarda kullanılan analiz yöntemi bağımsız örneklem t testi olmaktadır. Çalışmada bağımsız değişken cinsiyet faktörüdür ve kadın-erkek olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bu doğrultuda tablo 3.8’de bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Tablo 3.8’e bakıldığında ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenlerinin cinsiyet faktörüne göre değerlendirmelerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Ortalama değerler açısından en yüksek değerlendirmeyi kadın çalışanların, iş tatmini değişkeni üzerine yaptıkları anlaşılmaktadır. Tablo değerlerine göre “ **H_1 : Ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenleri, çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir**” hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır ($H_1 \rightarrow \text{Kabul}$).

Tablo 3. 9. Değişkenlerin Yaş Faktörüne Göre Tek Yönlü Anova Testi

Değişkenler	Yaş Grupları (I)	Yaş Grupları (J)	Ortalama Farklar (I-J)	N	Ortalama	S. Hata	p
Ücret Yönetimi	18-24	25-31	-0,15628	21	2,76	0,17	0,010
		32-38	-0,26667				
		39-45	-0,12698				
		46 ve üstü	-0,96441*				
	25-31	18-24	0,15628	22	2,91	0,15	
		32-38	-0,11039				
		39-45	0,02929				
		46 ve üstü	-0,80813*				
	32-38	18-24	0,26667	21	3,02	0,22	
		25-31	0,11039				
		39-45	0,13968				
		46 ve üstü	-0,69774				
	39-45	18-24	0,12698	18	2,88	0,16	
		25-31	-0,02929				
		32-38	-0,13968				
		46 ve üstü	-0,83743*				
	46 ve üstü	18-24	0,96441*	19	3,72	0,25	
		25-31	0,80813*				
		32-38	0,69774*				
		39-45	0,83743*				
İş Tatmini	18-24	25-31	-0,08745	21	2,67	0,15	0,000
		32-38	-0,54286				
		39-45	-0,25714				
		46 ve üstü	-1,38697*				

	25-31	18-24	0,08745	22	2,76	0,11	
		32-38	-0,45541				
		39-45	-0,16970				
		46 ve üstü	-1,29952*				
	32-38	18-24	0,54286	21	3,21	0,14	
		25-31	0,45541				
		39-45	0,28571				
		46 ve üstü	-0,84411*				
	39-45	18-24	0,25714	18	2,93	0,16	
		25-31	0,16970				
		32-38	-0,28571				
		46 ve üstü	-1,12982*				
	46 ve üstü	18-24	1,38697*	19	4,06	0,22	
		25-31	1,29952*				
		32-38	0,84411*				
		39-45	1,12982*				

Bağımsız değişkenin ikiden fazla gruba ayrılabilirdiği durumlarda kullanılan analiz yöntemi tek yönlü anova testi olmaktadır. Çalışmada bağımsız değişken yaş faktörüdür ve ikiden fazla gruba (18-24, 25-31, 32-38, 46 ve üstü) ayrılmaktadır. Bu doğrultuda tablo 3.9’da tek yönlü anova analizi yapılmıştır.

Tablo 3.9’a bakıldığında ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenlerinin yaş faktörüne göre değerlendirmelerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Ortalama farkları inceleyebilmek için katılım düzeylerinin eşteş varyans dağılımına bakmak gerekmektedir. Eğer katılım düzeyleri birbirine yakın ise Tukey testi yapılmaktadır. Çalışmada katılım değerleri birbirine yakınlık gösterdiğinden Tukey testi yapılmıştır. Ortalama farkları gösteren Tukey değerleri açısından her iki değişkeni de en yüksek değerlendirenlerin 46 yaş ve üzeri çalışanların olduğu anlaşılmaktadır. Tablo değerlerine göre “ **H_2** : Ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenleri, çalışanların yaş faktörüne göre farklılık göstermektedir” hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır ($H_2 \rightarrow \text{Kabul}$).

Tablo 3. 10. Değişkenlerin Eğitim Düzeyi Faktörüne Göre Tek Yönlü Anova Testi

Değişkenler	Eğitim Seviyesi Grupları (I)	Eğitim Seviyesi Grupları (J)	Ortalama Farklar (I-J)	N	Ortalama	S. Hata	p
Ücret Yönetimi	Lise	Yüksekokul	-0,94667*	21	2,33	0,17	0,000
		Lisans	-0,95088*				
		Yüksek Lisans	-0,57778				
		Doktora	-1,45238*				
	Yüksekokul	Lise	0,94667*	20	3,28	0,20	
		Lisans	-0,00421				
		Yüksek Lisans	0,36889				
		Doktora	-0,50571				
	Lisans	Lise	0,95088*	19	3,28	0,19	
		Yüksekokul	0,00421				
		Yüksek Lisans	0,37310				
		Doktora	-0,50150				
	Yüksek Lisans	Lise	0,57778	27	2,91	0,15	
		Yüksekokul	-0,36889				
		Lisans	-0,37310				
		Doktora	-0,87460*				
	Doktora	Lise	1,45238*	14	3,78	0,23	
		Yüksekokul	0,50571				
		Lisans	0,50150				
		Yüksek Lisans	0,87460*				
İş Tatmini	Lise	Yüksekokul	-0,38524	21	2,90	0,16	0,496
		Lisans	-0,04261				
		Yüksek Lisans	-0,27302				
		Doktora	-0,38095				
	Yüksekokul	Lise	0,38524	20	3,29	0,22	
		Lisans	0,34263				
		Yüksek Lisans	0,11222				
		Doktora	0,00429				
	Lisans	Lise	0,04261	19	2,94	0,21	
		Yüksekokul	-0,34263				
		Yüksek Lisans	-0,23041				
		Doktora	-0,33835				
	Yüksek Lisans	Lise	0,27302	27	3,17	0,15	
		Yüksekokul	-0,11222				
		Lisans	0,23041				
		Doktora	-0,10794				
	Doktora	Lise	0,38095	14	3,28	0,21	
		Yüksekokul	-0,00429				
		Lisans	0,33835				
		Yüksek Lisans	0,10794				

Çalışmada bağımsız değişken olarak belirtilen eğitim düzeyi faktörü ikiden fazla gruba ayrılabilirdi için tek yönlü anova testi yapılmasının uygun olduğu anlaşılmıştır. Tablo 3.10'a bakıldığında ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenlerinin eğitim düzeyi faktörüne göre değerlendirmelerinde sadece ücret yönetimi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Katılım

düzeylerindeki eşleş varyans dağılımının uygun olmasından dolayı Tukey değerlerine bakılmıştır. Ortalama farkları ortaya koyan Tukey değerleri açısından en yüksek değerlendirmeyi doktora eğitim düzeyine sahip çalışanların, ücret yönetimi değişkeni üzerine yaptıkları anlaşılmaktadır. Tablo değerlerine göre ‘‘**H₃: Ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenleri, çalışanların eğitim düzeyi faktörüne göre farklılık göstermektedir**’’ hipotezinin reddedildiği anlaşılmaktadır (**H₃→Red**).

Tablo 3. 11. Değişkenlerin Hizmet Süresi Faktörüne Göre Tek Yönlü Anova Analizi

Değişkenler	Hizmet Süresi Grupları (I)	Hizmet Süresi Grupları (J)	Ortalama Farklar (I-J)	N	Ortalama	S. Hata	p
Performans Değerleme	1-3	4-6	-0,12229	25	2,79	0,15	0,002
		7-10	-0,30800				
		11-15	-0,06063				
		16 ve üstü	-1,15086*				
	4-6	1-3	0,12229	21	2,91	0,15	
		7-10	-0,18571				
		11-15	0,06165				
		16 ve üstü	-1,02857*				
	7-10	1-3	0,30800	22	3,10	0,23	
		4-10	0,18571				
		11-15	0,24737				
		16 ve üstü	-0,84286*				
	11-15	1-3	0,06063	19	2,85	0,16	
		4-10	-0,06165				
		7-10	-0,24737				
		16 ve üstü	-1,09023*				
16 ve üstü	1-3	1,15086*	14	3,94	0,27		
	4-10	1,02857*					
	7-10	0,84286*					
	11-15	1,09023*					
İş Tatmini	1-3	4-6	-0,04648	25	2,74	0,13	0,000
		7-10	-0,46509				
		11-15	-0,42442				
		16 ve üstü	-1,29886*				
	4-6	1-3	0,04648	21	2,79	0,12	
		7-10	-0,41861				
		11-15	-0,37794				
		16 ve üstü	-1,25238*				
	7-10	1-3	0,46509	22	3,20	0,16	
		4-10	0,41861				
		11-15	0,04067				
		16 ve üstü	-0,83377*				
	11-15	1-3	,042442	19	3,16	0,18	
		4-10	,037794				
		7-10	-0,04067				
		16 ve üstü	-0,87444*				
16 ve üstü	1-3	1,29886*	14	4,04	0,28		
	4-10	1,25238*					
	7-10	0,83377*					
	11-15	0,87444*					

Çalışmada bağımsız değişken olarak belirtilen hizmet süresi faktörü ikiden fazla gruba ayrılabilirdi için tek yönlü anova testi yapılmasının uygun olduğu anlaşılmıştır. Tablo 3.11'e bakıldığında ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenlerinin hizmet süresi faktörüne göre değerlendirmelerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Katılım düzeylerindeki eşleş varyans dağılımının uygun olmasından dolayı Tukey değerlerine bakılmıştır. Ortalama farkları ortaya koyan Tukey değerleri açısından her iki değişkeni de en yüksek değerlendirenlerin 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip çalışanların olduğu anlaşılmaktadır. Tablo değerlerine göre "**H₄**: Ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenleri, çalışanların yaş faktörüne göre farklılık göstermektedir" hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır (**H₄→Kabul**).

Tablo 3. 12. Ücret Yönetiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	Katsayı	Beta	Standart Hata	T- İstatistik	Önem (p)
Sabit Değer	2,270		0,283	8,008	0,000
Ücret Yönetimi	0,277	0,299	0,089	3,119	0,002
R ²	0,089				

Tablo 3.12'ye bakıldığında ücret yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisinde basit doğrusal regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Tabloda görünen R² değeri ve önem (p) değerlerine göre ücret düzeyinin iş tatmininin anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. İş tatmini değişkenine ilişkin toplam varyansın %0,089'unun ücret yönetimi değişkeni ile açıklanabileceği anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda "**H₅**: Ücret yönetiminin, iş tatmini değişkeni üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezinin doğrulandığı anlaşılmaktadır (**H₅→Kabul**).

SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş ve çağın gereklerine uygun şekilde değişime ayak uydurmaya çalışan yapılardır. Her işletme, kendi içinde farklı uygulamaları ve yönetim anlayışını benimseyen bir yapıda devamlılığını ve kârlılığını sürdürmektedir. Van ilinde enerji sektörü açısından etkin bir şekilde faaliyet gösteren kuruluşlarda yapılan araştırma da; işletme, verimli bir şekilde devamlılığını sağlayabilmek için kendi bünyesinde bir takım uygulamalar yürütmektedir. Bu uygulamalardan bir tanesi de çalışanlarından daha fazla verim almak yani çalışanlarının iş tatminini arttırmak için uyguladığı ücret yönetimi uygulamalarıdır. Yapılan çalışma enerji sektöründe hizmet veren işletmenin çalışanları için uyguladığı ücret yönetiminin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmek başta olmak üzere ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenlerinin çalışanların demografik özellikleri ve hizmet süreleri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda 5 temel hipotez geliştirilerek işletmedeki çalışanlarla anket yapılmış ve elde edilen veriler uygun analizlerle test edilmiştir. Çalışmada ücret yönetimi ve iş tatmininin, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve hizmet süresi durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterebileceği üzerine yapılan analizlerde cinsiyet, yaş ve hizmet süresi durumuna göre anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmış ve bu doğrultuda H_1 , H_2 ve H_3 hipotezlerinin doğruluğu kabul edilmiştir. Bu durum işletmede ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenlerinin, çalışanların cinsiyet, yaş ve hizmet süresine göre farklı değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın temel hipotezi olarak ücret yönetiminin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu varsayımının da yapılan doğrusal regresyon analiziyle kabul edildiği görülmüş ve bu doğrultuda işletmede ücret yönetiminin çalışanların iş tatminini kısmen de olsa etkilediği anlaşılmıştır.

Yapılan literatür araştırmaları neticesinde çalışmadan elde edilen sonuçların, literatürdeki bazı çalışmaların sonuçlarıyla örtüştüğü, bazı çalışmaların sonuçlarına göre ise farklılık gösterdiği anlaşılmıştır (Çarıkçı, 2000; Güven vd., 2005; Pearson ve Moomaw, 2005; Ergüney, 2006; Mercanlioğlu, 2012; Reid, 2013; Ayan vd., 2014; Neelam, 2014; Özaydın ve Özdemir, 2014; Yılmaz 2015; Suresh vd., 2015; Chircir, 2016; Arslan ve Demir, 2017; Pu vd., 2017; Soysal vd., 2017; Karaman 2018; Çakıl

ve Güney 2019; Kara, 2020; Kılıç ve Saygılı 2021). Sözü geçen çalışmalarda ücret yönetimi veya iş tatmininin, çalışanların demografik özellikleri olarak belirtilen cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve hizmet süresi gibi özelliklerinin bazılarına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca ücret yönetiminin, iş tatmini üzerindeki pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna benzer sonuçların olduğu da anlaşılmıştır. Cinsiyete göre anlamlı farklılıkların olduğu çalışmalarda genellikle kadın ve erkek çalışanların ücret ve iş tatmini algılarının, bulunulan sektörden kaynaklandığı varsayılmaktadır. Genellikle eğitim sektörü, konfeksiyon sektörü ve havacılık sektörü gibi sektörlerde kadın ve erkek çalışanlara duyulan işgücü ihtiyacının farklı olması çalışanlarda da farklı algıları oluşturabilmektedir şeklinde yorumlanabilir (Ayan vd., 2014; Karaman, 2018; Kılıç ve Saygılı, 2021). Yaş faktörüne göre anlamlı farklılıkların olduğu çalışmalarda genellikle genç çalışanların iş tatmin düzeyi düşük olduğu, orta yaş sınıfı ve yüksek yaş sınıfında yer alan katılımcıların iş tatmin düzeylerinin yüksek seviyede olduğu belirtilmiştir. Bu durum ise iş hayatında daha uzun süredir çalışmanın vermiş olduğu deneyim ve yaş ilerledikçe çalışılan çevreye sağlanan uyumla bağdaştırılabilir (Karaman, 2018; Çakıl ve Güney, 2019). Eğitim faktörüne göre anlamlı farklılıkların olduğu çalışmalarda genellikle eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, kariyer plânlarındaki yüksek beklentilerin olması şeklinde yorumlanabilir (Ayan vd., 2014; Yılmaz 2015). Hizmet süresi faktörüne göre anlamlı farklılıkların olduğu çalışmalarda genellikle aynı iş yerinde uzun süre çalışanların, iş yerlerine ve çevresel koşullara adaptasyonlarının arttığı ve bunun örgütsel bağlılık oluşturarak çalışanları motive ettiği şeklinde açıklanabilir (Pearson ve Moomaw, 2005; Karaman, 2018). Ücret yönetiminin, iş tatmini üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi üzerine elde edilen sonuca benzer çalışmalarda ise ücret yönetimi uygulamalarının adil ve belli bir program dâhilinde ödenmesi, performansa göre ödüllü bir ücret sisteminin olması gibi durumların iş tatminini etkilediği görülmüştür. Bu durum ücret yönetiminin, işgören tatmininde tek başına yeterli bir teşvik aracı ve motivasyon kaynağı olmasa da uygulanan doğru ücret sistemine ihtiyaç duyulmaktadır şeklinde yorumlanabilir (Ergüney, 2006; Kara, 2020).

Sonuç olarak yapılan çalışma, enerji sektöründeki işletmelerde ücret yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasında bir bağ olduğu ortaya koymuştur. Elde edilen sonuçların bazıları, literatürdeki benzer çalışmaların bazılarıyla örtüşmüştür. Enerji

sektörü açısından işletmelerde uygulanan ücret yönetimi uygulamaları ile iş tatmini değişkenlerinin bazı faktörlere (cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe) göre anlamlı farklılıklar gösterebileceği ve çalışanların iş tatmininde etkin olan uygulamalardan birinin, işletmelerin uyguladıkları ücret yönetimi uygulamaları olduğu anlaşılmıştır.

KISITLAMALAR VE ÖNERİLER

Yapılan bilimsel araştırmalar her ne kadar sağlam dayanaklara dayandırılırsalar bile araştırmaların içeriği, kapsamı, kullanılan ölçekler ve uygulamaların yapıldığı araştırma sahaları gibi etkenlerin farklılıkları veya büyüklükleri bazı kısıtlar oluşturabilmekte ve bu kısıtlar, genel geçer bir kanıya varabilmede bazı kuşku uyandırabilmektedirler. Yapılan çalışmada da uygulama alanı ve kullanılan ölçekler açısından bazı kısıtların olduğu öngörülebilmekte ve bu kısıtlar elde edilen sonuçların tüm işletmeler açısından genel geçer bir kanıya varmada kuşku oluşturduğunu düşündürmektedir.

Yapılan çalışmanın uygulama alanı, sadece enerji sektörü çalışanlarını kapsadığından dolayı farklı özelliklere veya farklı çalışma kültürüne sahip çalışanların fikirlerini kapsamayabilir. Çünkü aynı sektördeki çalışanlar, benzer çalışma koşulları, benzer iş etiği veya benzer çalışma iklimi gibi ortamlar içinde birbirlerine benzer düşüncelere bürünebilirler. Bu durumda elde edilen sonuçlar, farklı sektör çalışanlarına göre aynı yorumları yapmayı engelleyerek genel geçer sonuçlar kapsamında bir kısıt oluşturabilir. Diğer bir kısıt ise veri seti oluşturmakta kullanılan ölçeklerdir. Ücret yönetimi ve iş tatmini değişkenleri üzerine oluşturulmuş olan ölçekler, kapsam ve içerik açısından sınırlı sayıda bilgiyi elde edebilecek bir yapıda oluşturulmuştur. Bu sınırlılık kapsamında elde edilen veri setinin, daha geniş bir bilgi oluşturmada engel oluşturduğu düşünülmektedir.

Ayrıca yapılan araştırmanın tanımlayıcı nitelikte sadece bir durum araştırması olması, sadece ücret yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemesi yani iş tatmininin altında yatan diğer nedenleri araştırmayan bir çalışma olması, sadece Van ilinde yapılan bir çalışma olması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir.

Elde edilen bulgulara göre gerekse enerji sektörü işletmeleri açısından gerekse de akademik araştırmalar açısından bir takım öneriler sunmak mümkündür.

Enerji sektörü işletmelerinin, çalışanlara bağlı verimlilik elde etmek istemelerinde göz önünde bulundurmaları gereken temel faktörlerden birisinin ücret yönetimi uygulamaları olması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının sadece bir boyutu olarak ele alınabilen ücret yönetimi uygulamasını, çalışanları motive etmede önemli bir etken olarak görmeleri ve ücret yönetimi politikalarına daha çok önem göstererek bunları geliştirmeleri daha faydalı sonuçlar almalarını sağlayabilir. Ayrıca söz konusu uygulamanın, çalışanların beklentileri doğrultusunda daha etkin hale getirilmesi de önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların yaş, eğitim, tecrübe, kariyer vb. durumlara göre farklı beklentileri olabilmektedir.

Akademik açıdan yapılabilecek benzer çalışmalarda farklı işletmeler, örneklem hacminin büyüklüğü, uygulanan politikalar gibi durumların da göz önünde bulundurularak çalışmaların çeşitlendirilmesi, teoride genel bir kanıya varmak açısından gerekli görünmektedir. Çalışmanın literatürde görünen bir boşluğu gidermek için önemli bir çalışma olduğu düşünülmeyle birlikte yapılacak benzer çalışmalara kaynak olabilmesi açısından da değerli bir çalışma olacağı düşünülmektedir. İşletmelerin verimliliği, rekabet gücü veya yenilikçi olmaları üzerine de yapılabilecek farklı çalışmaların, gerekse bilimsel açıdan gerekse de pratikte faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, M. S. (2019). *İşletmelerde Ücretlendirme Sisteminin Çalışan Performansına Etkisi*. Konya, Konya: Kto Karatay Üniversitesi.
- Akkuş, F. (2021, Mayıs). *Türkiye’de Çalışma Saatleri, Verimlilik ve Ücretler*. Bolu.
- Arslan, E.T., & Demir, H. (2017). “İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, C.24(2): 371-389.
- Ayan, A., Ünsar, A., S. & Demir, F. (2014). İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:21 Sayı:1, 19-34.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Balta, A. T. (2007). *Çalışanların Ücret Tatmininin ve İşyerinde Yaşadıkları Örgütsel Çatışmanın İş Tatminlerine Olan Etkisi*. İstanbul.
- Baştürk , F. F. (2009). *Ücret Tatmini İle Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. İstanbul,
- Büyükuysal, M. Ç. & Öz, İ. İ. (2016). Çoklu Doğrusal Bağlantı Varlığında En Küçük Karelere Alternatif Yaklaşım: Ridge Regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 110-114.
- Chircir, R.,(2016). “Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya”, *Journal of Educational and Practice*, Vol.7(13): 152-158.
- Çalık, A., H., Mehri, & E., Kıpçak. (2021). İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının Oluşumuna Etki Eden Faktörler: ISO ve OHSAS Uygulamalarının Etkileri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 43, 1-26.

- Çalış, M. C. (2020). *Ücretleme Sisteminin Çalışanların Kurumsal Bağlılığına Ve İş Tatminine Etkisi: Adıyaman İli Örneği*. Şanlıurfa.
- Çakıl, R. & Güney, S. (2017). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Çalışanların İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama. *ABMYO Dergisi*, Sayı 53, 45-60.
- Çarıkçı, İ.H., (2000), Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.5(2): 155-168.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- DeCarlo, L. T. (1997). On The Meaning and Use of Kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292–307.
- Demiralay, G. (2023). *Ücret Tatmininin İş Yaşam Kalitesine Etkisi: Isparta İli Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Isparta.
- Dunteman, G. H. (1989). *Principal Components Analysis*. Sage Publications
- Ekici, M. (2019). *İşletmelerde Motivasyona Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi: Konya İli Örneği*. Konya.
- Ergüney, Ö. (2006). *Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. İstanbul,
- Everitt, B. (1975). Multivariate Analysis: The Need for data, and Other Problems. *British Journal of Psychiatry*, 126, 237-240.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows*. London: Sage Publications.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Güre, G. (2023). *Yetişkinlerde Karar Verme, Dürtüsellik ve Motivasyon Arasındaki İlişki*. İstanbul.

- Güven, M., Bakan, İ. & Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:12 Sayı:1, 128-151.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). **Multivariate Data Analysis** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kara, A. (2020). **Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması** (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karacaoğlu, H. (2019). **Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi**. Çankırı.
- Karaman, D. (2018). Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. **Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), 65-78.
- Kılıç, T. & Saygılı, İ. (2021). İş Tatmini ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler ve Demografik Faktörlerin Bu Değişkenler Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:25. Sayı:1. 1-17.
- Koyun, S. (2020). **Yönetimde Motivasyon ve Eşitlik Teorisi**.
- Kuşcuoğlu, M. A. (2019). **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulmasına Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması**. İstanbul.
- Marmara, S. (2019). **İş Değerlemesinin Çalışanların Ücret Hakkaniyeti Algısına Etkisi**. İstanbul.
- Mercanlioğlu, A.Ç., (2012), “Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma”. **Öneri Dergisi**, C.10(37): 121-138.
- Neelam, (2014). “A Study of Job Satisfaction among Primary School Teachers in Relation to Their Demographic Variables, Shaikshik Parisamvad”. **An International Journal of Education**, Vol.4 (2): 46 - 57.

- Nunnally, J. (1978). **Psychometric Theory (2. Ed.)**. New York: McGraw-Hill
- Özaydın, M.M., & Özdemir, Ö., (2014), “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.6(1): 251- 281.
- Paksoy Yılmaz, S. (2016, Haziran). **Motivasyon ve Motivasyon ile Bağlantılı Faktörler: Beyaz Yaka Çalışanlara Yönelik**. İstanbul.
- Pearson, L. C. & Moomaw, W. (2005). The Relationship Between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism. **Educational Research Quarterly**, 29: 38-54.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879-903.
- Pu, J., Zhou, X., Shu, D., & Zhong, (2017). “Gender Differences in Psychological Morbidity, Burnout, Job Stress and Job Satisfaction among Chinese Neurologists: A National CrossSectional Study”. **Psychology, Healt & Medicine**, Vol.22(6): 680-692.
- Reid, C., Hurst, C., & Anderson, D., (2013), “Examination of Socio-Demographics and Job Satisfaction in Australia Registered Nurses”. **Journal of Collegian**, Vol.20(3): 161-169.
- Rodríguez-Ardura, I., & Meseguer-Artola, A. (2020). Editorial: How to Prevent, Detect and Control Common Method Variance in Electronic Commerce Research. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, 15(2), I–V.
- Sarıtaş, M. (2022). Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Ücret Adaletsizliği. **Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Bireylerin Ücret Adaletsizliği**. Ankara.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2008). **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**: İstanbul: Beta Yayınları.

- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F., ve Tunç, M., (2017), “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.37: 243-253.
- Suresh, S., Kodikal, R., & Kar, S., (2015), “Measuring Job Satisfaction and Impact of Demographic Characteristics Among Doctors of Teaching Hospitals”. **International Multispecialty Journal of Health**, Vol.1(9): 29-38.
- Şencan, H. (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2015). **Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı-Using Multivariate Statistics**, (Cilt 6). (M. Baloğlu, B. Bıçak, B. Çetin, C. Erdem, G. Şekercioğlu, K. Kabasakal, T. Totan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Uzun, A. (2019). **Ücret Tatmini Ve İşveren Markası İlişkisi :İstanbul İlinde Bir Araştırma**. İstanbul.
- Yaman, İ. (2023). **Çalışanların Ücret Tatmininin ve İşyerinde Yaşadıkları Örgütsel Çatışmanın İş Tatminlerine Olan Etkisi**. Ankara.
- Yamane, T. (1967). **Statistics: An Introductory Analysis**. New York: Harper and Row
- Yapıcıoğlu, G. (2019). **Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi Ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler**. Kırklareli.
- Yıldız, D., & Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. **Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, (1), 14-28.
- Yılmaz, E. (2015). **İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma** (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: T.C. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

EKLER

Anket Formu

Bu anket, Van YYÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Anket iki ayrı bölümden oluşmaktadır; ilk bölümde siz değerli katılımcılara ilişkin bilgileri içeren ifadeler, ikinci bölümde ise firmanızın size sunduğu ücret yönetimi uygulamaları ve sizin duyduğunuz iş tatmini düzeyinizi ölçmeye yönelik ifadeler mevcuttur.

İlginiz ve göstereceğiniz hassasiyetten dolayı **teşekkür ederiz.**

Cinsiyetiniz: Kadın() Erkek()

Yaşınız: 18-24() 25-31() 32-38() 39-45() 46 yaş ve üstü()

Eğitim Durumunuz: Lise() Yüksekokul() Lisans() Yüksek Lisans() Doktora()

Çalışma Süreniz: 1-3 yıl() 4-6 yıl() 7-10 yıl() 11-15 yıl() 16 yıl ve üstü()

Katılım Düzeyi	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum
Ücret Yönetimi ve İş Tatmini Değişkenlerine Ait İfadeler					Katılım Değerleri
1- Ücret düzeyi yasal gereklere uygundur.	1	2	3	4	5
2- Tüm çalışanların kıdem, bilgi ve becerilerine göre adil ücret verilmektedir.	1	2	3	4	5
3- Toplam ücret içerisinde ek ödemeler dengeli ödenmektedir.	1	2	3	4	5
4- Ücretler işin zorluk, önem ve sorumluluk düzeyi ile uyumlu olmaktadır.	1	2	3	4	5
5- Ücretler düzenli ve tam ödenmektedir.	1	2	3	4	5
6- İşimi keyifli bulmaktayım.	1	2	3	4	5
7- Mevcut işimden memnunum.	1	2	3	4	5
8- İşimi severek yapmaktayım.	1	2	3	4	5
9- İş yerimde zamanımı iyi geçirmekteyim	1	2	3	4	5
10- İş yerimdeyken mutlu olmaktayım.	1	2	3	4	5
Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.					

Erol YEKTAŞ
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : YEKTAŞ Erol
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek lisans	Van YYÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı	2023
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi	2005

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
-----	-----	-------

Yabancı Dil

Yayınlar

Hobiler

TEZ ORJİNALLİK RAPORU



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

Tez Başlığı / Konusu:

11/09/2023

İşletmelerde Ücret Yönetiminin Motivasyona Etkisi: Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam xiii+61 sayfalık kısmına ilişkin, 11/09/2023 tarihinde tez danışmanım tarafından turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %10 (on) dur.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

11/09/2023
Erol YEKTAŞ

Adı Soyadı: Erol YEKTAŞ

Öğrenci No:

Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Programı: İşletme Yönetimi

Statüsü: Y. Lisans ☒X Doktora ☐

DANIŞMAN

Doç. Dr. Celal KIZILDERE
11/09/2023

ENSTİTÜ ONAYI

U Y G U N D U R
...../...../202....

Prof. Dr. Bekir KOÇLAR
Enstitü Müdürü