

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

ÜCRETLENDİRME İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

NURTEN URUK

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

ÜCRETLENDİRME İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

NURTEN URUK

Danışman: PROF. DR. NESLİHAN OKAKIN

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ Anabilim Dalı YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi NURTEN URUK'nın ÜCRETLENDİRME İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 8.08.2019 tarih ve 2019-25/6 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 07 / 11 / 2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. NESLİHAN OKAKIN	
2.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. SİBEL GÖK	
3.	Jüri Üyesi	Prof. Dr. PINAR TINAZ	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Nurten Uruk
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Neslihan Okakın
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans- 2019
Anahtar Kelimeler	: Ücret, Ücretlendirme, İş Tatmini

ÖZET

ÜCRETLENDİRME İLE İŞ TATMINİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasında, ücretlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve bir durum çalışmasına yer verilmiştir. Uygulamada ücretlendirme yönelik çalışanların, ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişkiyle birlikte, iş tatmini ile ücret tatminin alt boyutları arasında ilişkisinin var olup olmadığı incelenmiştir. İstanbul Anadolu yakasında bir ilçe belediyesinin merkez binasında farklı bölümlerde çalışan beyaz yakalı personellerin algıları doğrultusunda değerlendirilen durum çalışmasının sonuçlarına göre; çalışanların ücret tatmini ile iş tatmini düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmış, aynı zamanda ücret tatminin alt boyutları ile iş tatmini arasında da orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ücret tatminin iş tatmine etkisi pozitif ve orta düzeyde saptanmıştır.

Katılımcıların demografik özellikleri ile ücret tatminleri arasında medeni durum, yaş, eğitim, çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresinde anlamlı farklılıklar saptanmış, ayrıca gelir açısından sadece ücret tatminin alt boyutu olan ücret yeterliliğinde anlamlı farklılık saptanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri ile iş tatmini arasında yaş, çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Nurten Uruk
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Programme : Management and Labor Psychology
Supervisor : Prof. Dr. Neslihan Okakın
Degree Awarded and Date : Master- 2019
Keyword : Wage, Compensation, Job Satisfaction

ABSTRACT

A STUDY ON THE RELATIONSHIPS BETWEEN COMPENSATION AND JOB SATISFACTION

In this dissertation study, the relationships between compensation and job satisfaction were examined and a case study has been carried out. Wage and job satisfaction is analyzed as well as the existence of the correlation in the subdimensions of wage and job satisfaction. According to the results of the case study conducted among employees from various department of a city municipality headquarter in Asian part of Istanbul, positive and moderate level correlation is obtained between wage and job satisfaction levels of the participants. And also, a positive and moderate level correlation is also obtained in subdimensions of wage and job satisfaction levels. It has also been determined that, wage satisfaction level of the participants affects job satisfaction moderately.

Significant relationships of wage satisfaction levels in various demographic characteristics are found, such as marital status, age, education, working time and total working year.. Additionally, in terms of wage satisfaction, a meaningful difference is measured only in wage sufficiency, which is one of the subdimensions of wage satisfaction. Furthermore, in terms of job satisfaction, significant relationship is found among various demographic characteristics such as age, working time and total working year.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında her aşamasında emeği olan ve yardımlarını hiç esirgemeyen değerli öğretmenim sayın Prof. Dr. Neslihan OKAKIN'a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, yüksek lisan öğrenim boyunca görüş ve önerileriyle büyük katkıları olan, sayın Prof. Dr. Sibel GÖK'e, bu tez çalışmasının başından sona kadar her aşamasına emeği olan, görüş ve önerileriyle bana yol gösteren Arş. Gör. Hazel AGUN'a ve Arş. Gör. Altan BAŞARAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca destekleriyle daima yanımda bulunan, başta annem Ayten URUK ve babam Salih URUK olmak üzere, tüm aileme, arkadaşlarıma ve üzerimde emeği bulunan öğretmenlerime şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2019

Nurten URUK

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1
1.ÜCRETLENDİRME	3
1.1.Ücretin Tanımı ve İlgili Kavramlar	5
1.1.1.Ücretle İlgili Kavramlar	6
1.2.Ücretin Önemi.....	11
1.2.1.Çalışanlar Açısından Önemi	11
1.2.2.İşverenler Açısından Önemi.....	12
1.2.3.Kurumlar/İşletmeler Açısından Önemi	13
1.2.4.Sendikalar Açısından Önemi.....	13
1.2.5.Toplum ve Devlet Açısından Önemi.....	14
1.2.6.Ekonomik Açısından Önemi.....	14
1.2.7.Hukuksal Açısından Önemi	14
1.3.Ücretlendirmenin Amaçları ve Ücretlendirme İlkeleri	15
1.3.1.Ücretlendirmenin Amaçları.....	15
1.3.2.Ücretlendirme İlkeleri	16
1.4.Ücret Düzeyini Belirleyen Ögeler	18
1.4.1.İşletme Dışı Ögeler	18
1.4.2.İşletme İçi Ögeler.....	19
1.5.Ücretlendirme Süreci	21
1.5.1.İş Analizleri	22
1.5.1.1.İş Analizi Süreci	23
1.5.1.2.İş Tanımları	27
1.5.1.3.İş Gerekleri	27
1.5.2.İş Değerlemesi.....	28
1.5.2.1.İş Değerlemesi Süreci.....	29
1.5.2.2.İş Değerlemesi Yöntemleri.....	30
1.5.2.2.1. Sıralama Yöntemi	31
1.5.2.2.2.Sınıflama (Dereceleme) Yöntemi	32
1.5.2.2.3.Puanlama Yöntemi.....	33
1.5.2.2.4.Faktör Karşılaştırma Yöntemi	34

1.5.2.2.5.Hay Plan Yöntemi.....	36
1.5.3.Piyasa Ücret Araştırmaları	38
1.5.4.İşlerin Ücretlendirilmesi.....	40
1.5.4.1.İşlerin Tek Tek Ücretlendirilmesi	40
1.5.4.2.Ücret Basamaklarının Oluşturulması	40
1.5.4.3.Ücret Bantlarının Oluşturulması.....	41
1.6.Ücret Sistemleri	41
1.6.1.Geleneksel Ücret Sistemleri	42
1.6.1.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi	42
1.6.1.2.Verimliliğe (Hasılaya) Dayalı Ücret Sistemi	44
1.6.1.2.1.Parça Başına Ücret Sistemi	44
1.6.1.2.2.Götürü Ücret Sistemi	46
1.6.1.2.3.Primli Ücret Sistemi.....	47
1.6.2.Çağdaş Ücret Sistemleri	51
1.6.2.1. Emek Piyasasına Dayanan Ücret Sistemi	51
1.6.2.2.İşe Dayalı Ücret Sistemi	52
1.6.2.2.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	52
1.6.2.3.İşi Yapan Bireye Dayanan Ücret Sistemleri.....	59
1.6.2.3.1.Bilgi-Beceriye Dayalı Ücret Sistemi	60
1.6.2.3.2.Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi	61
1.6.3.Diğer Ücret Sistemleri.....	63
2.İŞ TATMİNİ.....	64
2.1.İş Tatminin Tanımı ve İlgili Kavramlar.....	66
2.1.1.İş Tatmini İle İlgili Kavramlar	68
2.2.İş Tatmini Kuramları	69
2.2.1.İçerik Kuramları	70
2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	70
2.2.1.2. Alderfer'in Erg Kuramı	72
2.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	73
2.2.1.4. McClelland'ın Başarı Motifi Kuramı	75
2.2.2.Süreç Kuramları	76
2.2.2.1.Vroom'un Beklenti Kuramı.....	77
2.2.2.2.Lawler Ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	78
2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik(Denklik) Kuramı	79
2.2.2.4. Locke'un Amaç Kuramı	80
2.2.2.5. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı	81
2.3.İş Tatmininin Önemi	83
2.3.1.Çalışanlar Açısından İş Tatminin Önemi	84
2.3.2.Örgütsel Açından İş Tatminin Önemi	85
2.4.İş Tatmininin Etkileyen Faktörler	86
2.4.1.İş Tatmininin Etkileyen Bireysel Faktörler	87

2.4.1.1. Yaş	87
2.4.1.2. Cinsiyet Ve Medeni Durum	88
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi	90
2.4.1.4. Kişilik	91
2.4.1.5. Zekâ	92
2.4.1.6. Yetenek	94
2.4.1.7. Kıdem	94
2.4.1.8. Mesleki Düzey (Statü) Ve Unvan	95
2.4.1.9. Toplum Koşulları	96
2.4.2. İş Tatmininin Etkileyen Örgütsel Faktörler	96
2.4.2.1. Ücret	96
2.4.2.2. İş Ve İşin Özellikleri	97
2.4.2.4. Örgüt İklimi	98
2.4.2.5. Kurum İmajı	99
2.4.2.6. Çalışma Koşulları	100
2.4.2.7. Yönetici Ve Yönetim Tarzı	101
2.4.2.8. Denetim	102
2.4.2.10. Takdir Edilme	104
2.4.2.11. Arkadaşlık Ortamı	104
2.4.2.12. İletişim	105
2.4.2.13. İş Güvencesi	106
2.5. İş Tatmininin Sonuçları	106
2.5.1. Performans	107
2.5.2. Örgütsel Bağlılık	108
2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	109
2.6. İş Tatminsizliği Sonuçları	110
2.6.1. Çalışanlar Yönünden İş Tatminsizliğinin Sonuçları	110
2.6.1.1. Beden Sağlığına Etkisi	110
2.6.1.2. Ruh Sağlığına Etkisi	111
2.6.1.3. Engelleme Tepkileri	111
2.6.1.4. Stres	113
2.6.1.5. Tükenmişlik	115
2.6.2. Örgüt Yönünden İş Tatminsizliğinin Sonuçları	116
2.6.2.1. Devamsızlık ve İşe Geç Kalma	116
2.6.2.2. İşte Hata Yapma Ve İş Kazaları	117
2.6.2.3. Öfke Ve İşyerinde Sabotaj Davranışı	118
2.6.2.4. Örgüte Yabancılaşma	119
2.6.2.5. İşten Ayrılma Niyeti	119
2.6.2.6. İşgücü Devir Hızında Artış	121
2.7. İşletmede İş Tatmini Sağlamaya Yönelik Uygulamalar	122
2.8. Ücretlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	125

3.ÜCRETLENDİRME İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	130
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	130
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	131
3.3.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	132
3.4. Araştırmanın Problemi ve Hipotezi	134
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	135
3.6. Analiz, Bulgular ve Değerlendirme	136
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	136
3.6.2. Ücret Tatmini ve İş Tatminine İlişkin, Analiz, Bulgular ve Değerlendirme ...	141
3.6.2.1.Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	141
3.6.2.2.Anlamlılık Analizi	149
3.6.2.2.1. Çalışanların Ücret Tatmini Düzeyleri.....	149
3.6.2.2.2. Demografik Özelliklerine Göre Ücret Tatmini Düzeyleri.....	150
3.6.2.2.3. Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri.....	159
3.6.2.2.4.Demografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Düzeyleri.....	159
3.6.2.3.Korelasyon Analizi	164
3.6.2.4.Regresyon Analizi	165
4.TARTIŞMA.....	166
5.SONUÇ	174
EKLER	179
KAYNAKÇA.....	187

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Ücret Tatmini Alt Boyutları	132
Tablo 2: İş Tatmini Alt Boyutları	133
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler.....	137
Tablo 4: Ücret Tatmini Ölçeğine İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları	142
Tablo 5: Ücret Tatmini Ölçeğinin Alt Ölçekleri ve Açıkladıkları Toplam Varyans Miktarları.....	143
Tablo 6: Ücret Tatmini Faktör Analizi Sonuçları	144
Tablo 7: Ücret Tatmini Güvenirlik Sonuçları.....	145
Tablo 8: Minnnesota İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	146
Tablo 9: Minnnesota İş Tatmini Ölçeğinin Toplam Varyans Miktarları.....	146
Tablo 10: Minnnesota İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 11: Minnnesota İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 12: Katılımcıların Ücret Tatmin ile Ücret Tatminin Alt Boyutları Olan Ücret Yeterliliği ve Ücret Adaleti Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	150
Tablo 13: Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	151
Tablo 14: Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	151
Tablo 15: Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	152
Tablo 16: Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	154

Tablo 17: Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	155
Tablo 18: Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	157
Tablo 19: Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması	158
Tablo 20: Katılımcıların İş Tatminlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	159
Tablo 21: Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyete Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	160
Tablo 22: Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması	160
Tablo 23: Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	161
Tablo 24: Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	161
Tablo 25: Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	162
Tablo 26: Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	163
Tablo 27: Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	163
Tablo 28: Ücret Tatmini ve Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi Sonucu.....	165
Tablo 29: Ücret Tatmini ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonucu	166

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Ücretleme Aşamaları.....	22
Şekil 2: Yürürlükteki Ücretler ile Piyasa Ücret Araştırmasının Sonuçlarının Karşılaştırılması.....	39
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	70
Şekil 4: Alderfer'in ERG Kuramı.....	72
Şekil 5: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	74
Şekil 6: İş Tatminsizliğini İfade Biçimleri.....	122
Şekil 7: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	138
Şekil 8: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı.....	138
Şekil 9: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	139
Şekil 10: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	139
Şekil 11: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	140
Şekil 12: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	140
Şekil 13: Katılımcıların Aylık Gelire Göre Dağılımı.....	141

KISALTMALAR

TL Türk Lirası

T.C. Türkiye Cumhuriyeti

Ed. Editör

Çev. Çeviren

s. Sayfa

ss. Sayfa aralığı

PTT Posta ve Telgraf Teşkilatı

GİRİŞ

Örgütler yoğun rekabetin yaşandığı ulusal ya da uluslararası pazarlarda, rekabet edebilmeleri ve ön önemlisi ayakta kalabilmeleri için sahibi oldukları kaynakları en verimli ve etkin biçimde kullanmaları gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütün en önemli kaynaklarından biri olduğu ve rekabet avantajı sağlamanın en etkili yolunun insan kaynağının olduğunun anlaşılması¹ ile insan kaynağına daha fazla önem verilmesine sebep olmuş ve çalışanların iş tatminleri ile ilgili araştırmalar gündeme gelmiştir. Özellikle örgütlerin yüksek düzeyde başarıyı ancak örgütün hedefleriyle çalışanların hedeflerinin uyduğu ulaşılabileceğine olan inancı, iş tatmininin önemini daha çok artırmaktadır². Çalışanın yaptığı işe devam edebilmesi için yaptığı işten haz duyması yani tatmin olması gerekmektedir. Bu yüzden iş tatmini, çalışanın işine karşı sahip olduğu tepki veya duygular olarak ifade edilir³. İş tatmini bize, çalışanın işini severek yapma, keyif alma ve haz alma derecesini anlatır.

İş tatmini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biride ücret kavramıdır. Ücret, işletmede performansı, üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran önemli bir etken olmasıyla birlikte çalışanı işletmeye en fazla bağlayan ve tatmin olmasını sağlayan ekonomik bir teşvik aracıdır⁴.

Son dönemlerde ekonomik gücün fazlasıyla düşmüş olması ve yaşanan krizler toplumumuzdaki çalışanların paraya bakış açısını etkilemiştir. İnsanların hayatlarını devam ettirebilmek ve temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için paraya olan ihtiyaçları paraya verilen önemini daha da artırmasını sağlamıştır⁵. Bu nedenle ücret kavramı uzun yıllardır üzerinde tartışılan, araştırmalar yapılan, birçok alanı etkisi altına alan ve birçok açıdan çok önemli bir kavramdır. Ücret, bir geçim kaynağı olarak çalışanları ve onların yaşam koşullarını; bir maliyet ögesi olarak işletmelerin karlılığını ve ulusal gelirin en

¹ Rizwan Qaiser Danish and Ali Usman, "Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan", **International Journal of Business and Management**, Vol.5, No.2, 2010, s.159.

² Salih Zeki Mamoğlu, Halit Keskin ve Serhat Erat, "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1, 2004, S.168.

³ Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.67-68.

⁴ Tahira Nazir, Saif-Ur-Rehman Khan, Syed Fida Hussain Shah and Khalid Zaman, "Impact of Rewards and Compensation on Job Satisfaction: Public and Private Universities of UK", **Middle-East Journal of Scientific Research**, Vol.14, No.3, 2013, s.394; Yeter Demir Uslu (Ed.), **Modern İşletme**. Konya: Eğitim Kitabevi, 2017, s.368.

⁵ Türk, s.77.

önemli kalemi ya da unsuru olması sebebiyle devlet ve toplumu yakından ilgilendiren bir kavramdır⁶. Ücretlendirme ise, çalışanların ücretinin nasıl, neye göre, ne kadar ve ne zaman ödeneceğine dair sistem, yapı, politika ve uygulamaları içermektedir⁷.

Çalışanın hayatında ücretin çok önemli olması⁸, çalışanların para için çalışması, paraya olan ihtiyaçları ve iyi bir ücretin çalışanları tatmin etmede kilit bir faktör olmasına⁹ karşın ülkemizde, ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca belediyelere yönelik ücret ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın bulunmaması nedeniyle, bu tez çalışmasının amacı, çalışanların ücretlendirilmesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümde, ücret, ücretle ilgili kavramlar ve ücretlendirme kavramı tanımlanmıştır. Ücretlendirme süreci daha iyi anlayabilmek için, ücretin çeşitli açılardan önemi ele alınmış, ücretlendirmenin amacı ile ilkelerine dikkat çekilmiş ve ücret düzeyini etkileyen faktörler ele alınmıştır. Ücretlendirme süreci ise ayrıntılı olarak incelenmiştir. Son olarak da kullanılan ücretlendirme sistemlerine değinilmiştir.

İkinci bölümde, iş tatmini kavramı, kuramları, önemi açıklanmıştır. İş tatmini etkiden faktörler ayrıntılı olarak ele alınmış ve iş tatminin etkileyen faktör olarak ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkiye de değinilmiştir. Ayrıca iş tatminiyle iş tatminsizliğinin sonuçları hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak işletmelerde iş tatmini sağlamaya yönelik yapılabilecek çalışmalara değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, İstanbul Anadolu yakasında bulunan bir ilçe belediyesinin merkez binasında farklı bölümlerdeki beyaz yakalı çalışanların, uygulanan ücretlendirmeye yönelik ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişkiyle birlikte, iş tatminin ücret tatmini alt boyutlarıyla ilişkisi incelenmiş. Ayrıca bu algılarla katılımcıların demografik değişkenlerle olan ilişkisini tespit etmeye yönelik bir çalışma yapılmış ve bulgular incelenmiştir.

⁶ M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **İşletme Bilimlerine Giriş**, 19. Basım, Konya: Eğitim Kitapevi, 2012, s.353

⁷ Uslu (Ed.), s.369.

⁸ Peter T. Chingos(Ed.), **Paying for Performance: A Guide to Compensation Management**, New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002, s.3.

⁹ Mosammod Mahamuda Parvin and M M Nurul Kabir, "Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector", **Australian Journal Of Business And Management Research**, Vol.1 No.9, 2011, s.119.

1.ÜCRETLENDİRME

Ücret konusu bir ülkelerin ekonomik gelişiminden, politik düzenine ve sosyal gelişiminin sağlanmasına kadar birçok alanda önemli bir role sahiptir¹⁰. Ücretler, bir taraftan emeğinin karşılığı çalışanların gelirini ve hayat seviyelerini belirlerken; diğer taraftan endüstrinin gelişmesine etki eden maliyet unsuru, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım şeklini ve o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir öge olarak çok yönlü bir önem ifade etmektedir¹¹.

Ücretlendirme; çalışan ücretlerinin nasıl, neye göre, ne düzeyde ve ne zaman ödeneceğine dair sistem, yapı, politika ve uygulamalarını içerir ve “ücret yönetimi” olarak da adlandırılmaktadır¹². Kısaca, doğrudan ve dolaylı olan ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için çalışanların katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir¹³. Ücretlendirme, örgüt yönetiminin, çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyacını gideren bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayan önemli bir insan kaynakları yönetim işlevidir¹⁴. Örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmesi için insan kaynakları yönetimi çerçevesinde, çalışanların tatmin olmasını sağlayacak parasal ödemeler yönetimini gerektirmektedir¹⁵. Doğru bir ücret ve maaş yöntemi ile örgütler piyasadaki nitelikli adayların ilgisini çeker, çalışanların işletmeye bağlarını sağlamlaştırır, onları korur ve motive eder¹⁶. Bu nedenle, günümüzde örgütler çalışanların daha verimli olmalarını sağlamak ve çalışanlarını elde tutmak için belirlenmiş oldukları ücret sistemlerini tekrar ele alıp düzenlemeler yapmaktadırlar¹⁷.

¹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8.Basım, Bursa: Ezgi Kitapevi, 1997, s.210.

¹¹ Tuğrul Savaş, **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**, İstanbul: Çantay Kitapevi, 2005, s.73.

¹² İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 16.Basım, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2008, S.342.

¹³ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Basım, İzmir: Fakülteler Kitapevi, 2001, S.324.

¹⁴ Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Basım, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, S.507.

¹⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, S.428.

¹⁶ Dr. Samina Nawab and Komal Khalid Bhatti, “Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 2, No. 8, 2011, s.26; Şerif Şimşek ve Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Basım, Ankara: Gazi Kitapevi, 2009, s.191.

¹⁷ Nazir, Khan, Shah and Zaman, s.395; Polat Tunçer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2011, s.283.

Ücretin tarihsel gelişimi:

Geçmişte işçiye üretimde çalışan bir makine parçası ya da bir araç gözü ile bakıldığı görülmektedir. Günümüzde ise emeğin onurlu ve kutsal bir varlık olduğu, çalışanın örgüte kendisini değil, düşünsel veya fiziksel çalışma gücünü sattığı ya da kiraladığı gerçeği kabul edilmiştir¹⁸.

Birçok ekonomist-bilim insanının, ücret hakkındaki farklı düşünceye sahip olmalarından dolayı, bu konuda çeşitli düşünce yapılarının ortaya çıkmasına sebep olmuş bu da iktisat tarihinin en çok ilgilendiği konulardan olan ücret teorilerinin oluşmasına sebep olmuştur. Aşağıda kısaca ücret teorilerine yer verilmektedir¹⁹:

İlk olarak 16. ve 17. yüzyılda, Merkantilistler, ücreti bir maliyet faktörü olarak düşünmektedirler. Merkantilistlere göre, bir ülkedeki ücretler ne kadar düşük seviyede olursa, üretilen ürünlerin fiyatları da o ölçüde düşük olacaktır ve dış ticaret (ihracat) fazlalaşarak o ülke daha hızlı zenginleşecektir.

A. Smith(1776), ücretlerin emek arzı ve talebi sonucunda belirlenebileceğini söylemektedir. D. Ricardo da, ücretlerin çalışanın aynı işi yapmayı sürdürmesi için gerekli fiziki durumu korumaya yeterli bir düzeyde olması gerektiğini savunmuş, bu miktarın hayat standartlarını yükselten bir düzeye ulaşsa dahi, bu düzeyin zamanla geçeceğini, nüfus artışıyla beraber emek arzında fazlalaşacağını ve bunun sonucunda ücretlerin tekrar eski asgari fiziksel yaşamı sürdürecektir düzeyine ineceği iddia etmiştir.

F. Lasalle, “Tunç Kanunu” adı verilen teorisi ile Ricardo’nun görüşüne destek vermiştir. Tunç Kanunu’na göre, kapitalist toplumlarda ücretlerin asgari geçim sınırının üstüne çıkmadığında, yani bu sınırdan tunç gibi katılaştığında, devletin bu duruma müdahale ederek çalışanların karşılaştıkları sefaletin önlenmesi gerektiğini savunmaktadır.

K. Marx, Ricardo’nun ücret teorisinden çalışanların istismar edildiğini, bu istismarın giderek fazlalaştığını ve bunun sonucunda çok fazla işsiz oluşacağını,

¹⁸ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.211.

¹⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, **Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000, s.5-6.

sefaletinin dayanılmaz bir hal alacağını, bunda sınıf mücadelesinin sebebi olacağını söylemiştir.

J. M. Keynes, ücretlerin büyük bir grubun gelirini oluşturması nedeni ile yüksek ücretlerin efektif talebi artırma gücünün yüksek olduğunu ifade etmiştir. Keynes'e göre, kapitalist ekonomistlerin asıl problemi tasarruf bolluğudur ve yüksek tasarruf miktarını eritmenin yolu ise ücretleri artırmaktan geçmektedir. Artan ücretlerle, tüketim eğilimi artacak, efektif talep artacak ve ekonomi bir krize doğru gitmekten kurtulacaktır.

Bu teoriler içinde günümüzde önemini koruyan ve emeğin marjinal verimliliğinin ücret sınırını belirlediğini ifade eden “marjinal verimlilik teorisi”, verimliliğin yükselmesi sonucu reel ücretlerin de devamlı olarak yükseleceğini savunmaktadır. Fakat, rekabet düzeyinden daha yüksek düzeyde ücret ödenmesi hainde işsizliğe veya işgücünün yanlış tahsisine sebep olacağını kabul etmektedir.

1.1.ÜCRETİN TANIMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Ekonomik, hukuksal ve sosyal açıdan farklı şekillerde tanımlanabilen ücret kavramı, lügatça “karşılık, mükâfat, çeyiz, mehir” gibi anlamları içermekte olup, Arapça “ecr” (çoğulu “ücur” dur) kökünden türetilmiştir²⁰. Ücret ve maaş ifadelerinin aynı anlama sahip olmak birlikte saat hesabına göre yapılan ödemelere ücret, aylık esasına uygun olarak yapılan ödemelere maaş adı verilmektedir²¹.

İngilizcede ücret ifadesine baktığımızda “wage, salary, fee” ifadeleri karşımıza çıkmaktadır. Fakat ifadeler arasında bazı farklılıklar vardır. “Salary” ifadesi aylık, sabit maaş anlamına gelmekteyken, “Wage” ifadesi genellikle bedensel güç gerektiren işler için ödenen işçi ücretidir. “Fee” ise bir hizmet ya da ürüne ödenen paradır, örneğin üniversite harçları bu kapsamda ele alınabilir²².

²⁰ Mehmet Yüce, Ücretin Tanımı, Niteliği ve Tespiti, <https://www.biyomed.com/forum/insan-kaynaklari-yonetimi/ucretin-tanimi-niteliği-ve-tespiti-28855.html> (13.08.2018)

²¹ Şimşek ve Öge, Stratejik ve Uluslararası Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi, s.191.

²² Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2012, s.372.

Ücret birçok disiplinin kesişim noktası olması nedeniyle çeşitli tanımlar yapılan bir kavram haline gelmiştir²³. Ücret, dar anlamda; belli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedel²⁴, genel anlamda; örgülerin kar ve zararına bağlı olmadan, işveren tarafından çalışana ödenen ve miktarı önceden belirlenmiş gelirdir²⁵. Ücret, ekonomik açıdan “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset açısından “emeğin geçim aracı”²⁶. Ücret, Anayasanın 55.maddesinde “**Ücret emeğin karşılığıdır**” şeklinde yer almaktadır²⁷. 4857 sayılı iş kanunun 32.maddesindeyse şöyle yer almaktadır; “**Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.**”²⁸. Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere ücretin ödenebilmesi için, bir iş yapılması ve karşılığının ise para cinsinden ödenmesi gerekmektedir²⁹.

1.1.1.Ücretle İlgili Kavramlar

Ücretle ilgili temel kavramlarda dahi endüstri ilişkilerinin tarafı olan işveren, işçi ve devlet kuruluşlarının ortak bir tanımı bulunmamaktadır³⁰. Sıkça ve bazen de yanlış olarak kullanılan başlıca ücret kavramları şunlardır:

Brüt Ücret

İşçinin ücret bordrosunda görünen ve kesintiye uğramamış ücret olup ham ücret olarak nitelendirilebilir³¹. Brüt ücret, işverenin “ücret kapsamında” çalışana ve çalışan adına ilgili taraflara yaptığı toplam ücret ödemelerini içermektedir³².

²³ Özlem Çakır ve Yavuz Tang, **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Meta Analiz Çalışması ile Değerlendirilmesi**, Karatahta İş Yazıları Dergisi, Sayı:2, 2015, s.85.

²⁴ Doğan Kestane, **Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği**, https://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf (25.06.2018)

²⁵ Emin Kurtcebe ve Ali Osman Horzum, **Dünya’da ve Türkiye’de Asgari Ücret Uygulaması**, http://www.denizlismmmo.org/yazimaraclari/my_documents/my_files/f11_makale.pdf, (29.06.2018).

²⁶ Muhammad Ali EL-Hajji, “Wage Consistency in the Context of Job Evaluation: An Analytical View”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.2, No.10, 2011, s. 35; Devlet Planlama Teşkilatı, s.6.

²⁷ Celal Ülgen(Ed.), **T.C.(Türkiye Cumhuriyeti) Anayasası**, 10.Basım, İstanbul: Beta Basım, 2013, s.32.

²⁸ Müjdat Şakar, **Genel Gereçekleriyle Notlu İş Hukuku Mevzuatı**, 11.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2016, s.42.

²⁹ Çakır ve Tang, s.86.

³⁰ Türker Topalhan, **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2012, s.3.

³¹ Mustafa Baysal, **Brüt Ücret ve Net Ücret Ne Anlama Gelir**, <https://iscidunyasi.com/brut-ucret-ve-net-ucret-ne-anlama-gelir/> (23.07.2018)

³² Ahmet Cevdet Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2007, s.21.

Net Ücret

Brüt ücretten her türlü yasal kesinti çıktıktan sonra geriye kalan ve işçini eline geçen ücrete denir³³. Bu yasal kesintiler; vergi, sigorta gibi kanuni kesintilerdir³⁴. Formüle etmek gerekirse; Net Ücret = Brüt Ücret – Kesintiler

Asgari Ücret

Ülkemizde asgari ücret anayasa tarafından güvence altına alınmıştır, iş kanunu ve bu kanun gereği uygulama yönetmeliği çerçevesinde yasal alt yapısı tamamlanmış bir niteliğe sahiptir, 4857 sayılı iş kanununda asgari ücretin kapsamı geniş tutulmuş, iş sözleşmesine tabi olarak çalışan tüm işçilere asgari ücret hakkı tanınmıştır³⁵. Bununla birlikte 4857 sayılı iş kanununda asgari ücretin amacı "***işçilerin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlenmesi***" olarak ifade edilmesine karşın her hangi bir tanımlamada bulunulmamıştır³⁶. Asgari ücret ile ilgili tam tanım asgari ücret yönetmeliğinde yapılmıştır. Bu yönetmeliğe göre asgari ücret: "***İşçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin, gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarının günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret***" olarak tanımlanmaktadır (Birinci bölüm, madde 4/d)³⁷.

Kısaca asgari ücret, çalışana ailesi ile birlikte asgari bir yaşam seviyesi sağlayacak ücrettir, ayrıca işveren bu ücretten daha az miktarda çalışanına bir ücret ödeyememektedir³⁸.

Nominal Ücret (Parasal Ücret)

Çalışanların emeklerinin karşılığında aldığı para miktarını gösteren ücrettir. İşveren bakımından önemli olan, doğrudan maliyetlerini etkileyen ve kasasından çıkan tutardır³⁹.

³³ Tunçer, s.285

³⁴ Müjdat Şakar, **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku**, 8.Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 2015, s.59.

³⁵ Adem Korkmaz ve Hüseyin Avsallı, "Türkiye'de Asgari Ücretin Hukuksal Yönü", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, (2012), s.151.

³⁶ Korkmaz ve Avsallı s.155.

³⁷ *Asgari Ücret Yönetmeliği*, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.5454&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0>, (26,07,2018)

³⁸ Murat Demircioğlu ve Tankut Centel, **İş Hukuku**, 18.Basım, İstanbul: Beta Yayınlar, 2015, s.136.

Reel Ücret (Hakiki ücret / Gerçek Ücret)

Nominal ücretle ne kadar mal ve hizmet satın alınabileceğini gösteren ücrettir. Çalışan açısından önemli olan elde ettiği paranın miktarı değil parayı satın alma gücüdür⁴⁰. Çalışan elde ettiği para ile bir sonraki kez alabildiği malzeme, bir önceki kez aldığından düşük ise paranın değerinin düştüğü anlaşılmaktadır⁴¹. Örnekle açıklamak gerekirse; bir çalışanın günlük ücreti 80 TL(Türk Lirası) olduğunu ve bir ekmeğinde 1 TL olduğunu varsaydığımızda, çalışanın 1 günlük ücretinin karşılığı satın alma gücü 80 ekmek olacaktır. 6 ay sonra çalışanın ücretinin %50 zamlanıp 120 TL çıktığı; buna karşılık ekmeğin fiyatının 2 TL ye yükseldiği varsayıldığında, çalışanın 1 günlük ücretinin karşılığı satın alma gücü 60 ekmek olacaktır. Görüldüğü üzere çalışanın ücretinin yükselmesine karşın ekmeğin fiyatı da yükseldiği için, reel satın alma gücü düşmüştür. Bu nedenle, çalışanın refah düzeyi elde ettikleri parasal gelirle değil, eline geçen parasal gelirle satın alabileceği mal ve hizmetlerin değeri ile ölçülmektedir⁴².

Ücret Haddi (Kök ücret / Temel ücret/ Çıplak ücret/ Ana ücret)

Belli bir zaman diliminde, belli bir işte çalışan kişinin ürettiği birim başına ya da çalıştığı zaman karşılığında ödenen ücreti gösterir⁴³. Nakden ödenen asıl ücrettir⁴⁴. Çalışanın çalışmasının, emeğinin ve işinin karşılığı olan kök ya da temel ücreti kapsar. Toplu pazarlıkta ve sendikal ilişkilerde, ücret haddi yerine kullanılan kelime, çıplak ücrettir⁴⁵.

Ücret haddi, işin değerine ya da çalışanın yetkiliği ile beceri seviyesine göre belirlenir. Örneğin, saat başı 10 TL, parça başı 3 TL veya aylık olarak 2000 TL gibi⁴⁶.

³⁹ Oya Erdil ve Hatice Özutku (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Elma Basım, 2013, s.307.

⁴⁰ Erdil ve Özutku (Ed.), s.307.

⁴¹ Meltem Yaman, **İnsan Kaynakları: Kişi ve Kurumlara Öneriler**, 1.Basım, İstanbul: Altan Matbaacılık, 2000, s.55.

⁴² Özlem Işığışık, **Ücret**, 3.Basım, Bursa: Dora Basım, 2017, s.35-36.

⁴³ Saruhan ve Yıldız, s.375.

⁴⁴ Müjdat Şakar, **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku**, s.59.

⁴⁵ Acar, s.21.

⁴⁶ Acar, s.20.

Ücret Geliri (Toplam ücret/ Giydirilmiş Ücret)

Çıplak ücrete; çocuk zammı, aile yardımı, giyecek yardımı, prim, ikramiye gibi nakden veya ayni ücret eklenmesi “ücret geliri” olarak adlandırılmaktadır⁴⁷. Gündelik, haftalık gibi ifadeler ile ele alınan kavram çalışan için çok önemlidir⁴⁸. Çünkü, çalışanın belli bir dönemdeki ücret kazancını ifade etmektedir. Toplu pazarlık ve sendikal ilişkilerde, ücret geliri yerine kullanılan kelime, giydirilmiş ücrettir.⁴⁹

Ücret gelirine etki eden unsurların bilinmesi ile ödenecek ücretin doğru bir şekilde hesaplanması sağlanır⁵⁰. Doğru bir şekilde formüle etmek gerekirse, “Ücret Geliri = (Ücret haddi × Birim sayısı) + Ek yararlar ve Sosyal Yardımlar”⁵¹.

Örneğin, çalışan parça başına 100 TL alıyorsa ve ayda 50 parça ürün üretiyorsa ve aylık 200 TL sosyal yardım alıyorsa bu kişinin aylık ücret geliri; $(100 \times 50) + 200 = 5.200$ TL olacaktır⁵².

Ayni ve Nakdi Ücret

Ödeme türüne göre ücretler nakdi ve ayni olmak üzere iki şekilde yapılır⁵³: Nakdi ücret; ücretin “para” ya da “nakit” olarak ödenmesini ifade eder. Ücret haddi nakit olarak ödenir. Ayni ücret; ücretin ekonomik değeri olan “mal ve hizmetler” olarak sağlanan bölümünü ifade eder. Örneğin, konut, erzak paketi, yemek, ulaşım hizmeti, taşıt, giyim, yakacak maddeler gibi verilen yardımlar ayni ücret olarak ele alınmaktadır.

Sosyal Ücret

Belli bir iş veya hizmetin karşılığı olmaksızın çalışana yapılan ödemeler sosyal ücret olarak adlandırılır ve bunların bir kısmı (çocuk parası, yakacak yardımı... gibi) iş sözleşmesinden, bir kısmı ise (haftalık tatil ücreti, yıllık izin ücreti... gibi) kanundan

⁴⁷ Şakar, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, s.59.

⁴⁸ Sabahaddin Zaim, *Türkiye’de Ücret ve Gelirler Siyaseti*, Ankara: Ayyıldız Matbaası, 1974, s.85.

⁴⁹ Acar, s.21.

⁵⁰ Işığışok, s.26.

⁵¹ Acar, s.20.

⁵² Saruhan ve Yıldız, s.375.

⁵³ Acar, s.26.

kaynaklanır⁵⁴. Bu yaklaşımla ücret, teknik ve ekonomik gerçeklikten uzaklaşarak insancıl değerlere dayanan bir anlam kazanmaktadır⁵⁵.

Ücret Düzeyi

Bir örgütte çalışanlara ödenen ücretin oluşturduğu sınırı ifade eder. Ücretin düşük veya yüksek olduğunun anlaşılması için belirlenmiş bir standartlarla karşılaştırılması gerekir ve genel hatlarıyla bu standardı oluşturan alt elemanların bilinmesi gerekmektedir. Ücret düzeyini belirlemek açısından mali, ekonomik, sosyal ve yasal incelemeler yapılmalı ve bunlara birlikte sektör ve işletme düzeyinde piyasa araştırmaları yapılmalıdır⁵⁶.

Ücret Yapısı

Ücret yapısı, bir örgüt içerisinde “eşit işe eşit ücret ödenmesi” ilkesini koruya bilmek için, bir işin diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini belirlenmesi ifade etmektedir⁵⁷.

Ücret Politikaları

Ücretlendirmede uyulacak temel ilkeleri ve izlenecek yolları ifade etmektedir⁵⁸.

Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, ücretin hesaplanış ve ödeniş şekline denmektedir⁵⁹.

Emek

Bireylerin gereksinimlerini gidermek için gösterdikleri bedensel ve zihinsel çalışmaları olarak tanımlanır. Emekte bir amaca yönelmiş olmak gerekir, bu özelliği

⁵⁴ Şakar, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, s.58.

⁵⁵ Işığışık, s.77.

⁵⁶ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, Yayın No:7, 2000, s.261-262.

⁵⁷ Savaş, s.76.

⁵⁸ Mucuk, s.342.

⁵⁹ Benligiray, **Ücret Yönetimi**, 2.Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları; No.178, 2003, s.6.

emeği spor ve oyundan ayırır. Buna karşın profesyonel bir sporcunun gelir elde etmek için yaptığı eylem spor değil, emek sayılır⁶⁰.

Ödöl

Çalışanın olağan üstü gösterdiği başarısına karşılık, düzenli olmayan şekilde verilen maddi ya da maddi olmayan yararlardır. Maaşla arasındaki fark ise; maaşın, çalışanın olağan çalışmasının karşılığında, düzenli olarak sağlanan maddi yarar olmasıdır. Bu yönüyle ödöl; ücreti kapsayan daha geniş bir anlam ve içeriğe sahiptir⁶¹.

1.2.ÜCRETİN ÖNEMİ

Ücretin önemini bu bölümde; çalışanlar, işverenler, sendikalar, toplum, devlet, ekonomik ve hukuksal açıdan olmak üzere bölümlere ayırarak ele alınacaktır. Bu ayırımın nedeni, ücret konusunun sosyal ve ekonomik hayatın hemen hemen bütün alanlarını etkisi altına almasından kaynaklanmaktadır.

1.2.1.Çalışanlar Açısından Önemi

Ücret, emeğini satan çalışan için gelir kaynağıdır ve çoğunlukla çalışmasının temel nedenidir⁶². Bu nedenle ücret, çalışanın kendisi ve varsa ailesinin günlük ihtiyaçlarını ve geleceğini belli bir oranda güvenceye alabilecek, zihinsel veya fiziksel emeğinin karşılığında aldığı paradır⁶³. Dolayısıyla ücret geliri, çalışan için ekonomik, psikolojik ve gelişmesi açısından çok önemlidir. Çalışanlar için bu kavramların önemi kıssaca aşağıda ele alınmaktadır⁶⁴;

Ekonomik açıdan önemi

İşçi sınıfını bir bütün olarak düşündüğümüzde, gelirinin tamamını geçim aracına harcadığını ve harcamak zorunda olduğunu gördüğümüz bir gerçektir. Birçok insan için çalışmak; ev, kira, gıda, giysi, mobilya, araba, tatil ve sayısız mal ve

⁶⁰ Aldemir, Ataol ve Budak, s.325.

⁶¹ Acar, s.26-27.

⁶² Saruhan ve Yıldız, s.372; Bingöl, s.430.

⁶³ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.213.

⁶⁴ Karl Max, **Ücret Fiyat ve Kar**, Alaattin Bilgi(ev.), 1.Basım, İstanbul: Evrensel Basım Yayın, 2006, s,15; Bingöl, s.430-431; Serap Benligiray, Ücret Yönetimi, s.6.

hizmetlere dönüştürülebilecek ekonomik kaynakları elde etmenin yoludur. Dolayısıyla ücret gelirinin, çalışanın kendisi ve ailesi için sağlayacağı ekonomik güvence anlamı olmasıyla beraber kişilerin refah, konfor ve maddi yarar seviyesini belirlemeye yardımcı olmaktadır.

Psikolojik açıdan önemi

Ücret ve diğer ödemeler, çalışan için başarıma hissini sembolik bir gösterimdir. Bu içsel tatmin, çalışan için para ile satın alabileceği şeyden daha fazlasını ifade etmektedir. Örneğin, bir işletmede çalışan, aldığı ücret zammını ile ücret gelirindeki değişikliği çalışmalarının tanınması olarak algılayabilir ve iş yönünden bir başarı hissine ulaşabilir. Ayrıca ücret, statüyü sembolize etmesinden dolayı da çok önemli bir faktördür. İnsanlar aldıkları ücreti sosyal yapı içinde hangi düzeyde olduklarını saptamak için karşılaştırırlar. Örneğin insanlar, geliriyle satın aldığı araba, ev, tatil gibi sembollerle, bulunduğu toplumdaki statüsünü belirlemeye çalışırlar. Yapılan araştırmalarda saygınlık, statü, toplumsal kabul görme gibi temel kişisel gereksinimlerle alınan ücretlerin arasında ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Gelişme açısından önemi

Ücret geliri, çalışanın performansında ve yeteneğinde ne seviyede gelişme gösterdiğinin ölçme araçlarından biridir. Örneğin; çalışanlar, fazla çalışmalarının karşılığında daha fazla gelir elde ettiklerini görürlerse, ücretlerini artırmak için daha fazla çalışma ve gelişim gösterirler.

1.2.2.İşverenler Açısından Önemi

İşverenin iş sözleşmesinden kaynaklanan ve çalışana en önemli borcu ücret ödeme borcudur⁶⁵. İşverenler açısından çalışanlara yapılan ödemeler, en büyük ve en önemli gider kaleminden birisidir⁶⁶. Ayrıca çalışanların işletmeye görünenden daha fazla maliyeti vardır. Ücret dışı çalışan maliyetleri ile ilgili parasal veya parasal olmayan ödemelere örnek olarak; ikramiyeler, primler, sağlık yardımı, yemek yardımı,

⁶⁵ Erdil ve Özutku (Ed.), s.309.

⁶⁶ Şimşek ve Öge, Stratejik ve Uluslararası Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi, s.193.

taşıt(servis) yardımı, yakacak yardımı, bayram haçlığı, evlenme yardımı, askerlik yardımı, bayram paketleri, elbise ve ayakkabı yardımı sayılabilir. Bunların dışında devlete ödemesi gereken vergiler ve sosyal yardımlarda işveren için maliyet unsurudur⁶⁷. Örneğin, 2018 yılı itibariyle asgari ücretin brütü; 2.029,50 TL iken, bunun işverene maliyeti 2.384,66 TL'dir⁶⁸.

1.2.3.Kurumlar/İşletmeler Açısından Önemi

Ücretler, kurumların veya işletmelerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmeleri için göze almaları gereken oldukça hassas bir konudur. Ücretler, işletmelerin ulusal ve uluslararası rekabetine etki etmekle birlikte stratejik işletme planlarının etkili bir biçimde uygulanmasına da etki etmektedir. Piyasada güçlü olmak isteyen işletmeler amaçlarını, kaliteli mal ve hizmet sunumu ile gerçekleştirebilirler. Bunun için nitelikli personeli işletmeye çekmeye ihtiyaç duyarlar, nitelikli personeli işletmeye çekmenin yolu ise işletmede uygulanan ücretlendirme yöntemden geçmektedir⁶⁹.

1.2.4.Sendikalar Açısından Önemi

Ücret konusu, sendikalar açısından da önemli bir yere sahiptir. Çünkü sendikaların varlık nedenlerinden en önemlisi, çalışanların yaptıkları işe ve harcadıkları zamana karşılık olarak günlük yaşam koşullarına göre uygun ücret almalarını sağlamak ve üyelerinin refah seviyelerini artırmak için çaba harcamaktır. Dolayısıyla üyelerinin bilgileri, becerileri, yetkinleri ve performanslarıyla ilişkilendirerek ücretlendirmeleriyle yakından ilgilenerken, ücretlendirmede eşitlik ve adaletin sağlanmasında ve toplu pazarlık görüşmelerinde kendi üyelerine daha çok gelir sağlamak amacıyla ücretlerin artırılması isteminde bulunmak gibi önemli bir rolü vardır. Ayrıca iş analizleri, iş değerlemeleri, ücret araştırmaları gibi süreçlerde de etki etmektedir. Sendikaların başarısı ise üyelerine sağladıkları ücret artışıyla ölçülmektedir⁷⁰.

⁶⁷ Saruhan ve Yıldız, s.372.

⁶⁸ *Asgari Ücret Ne Kadar?(2019-2018)*, <http://www.muhasabetr.com/asgari-ucret/> (26.12.2018).

⁶⁹ Salih Güney, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015, s.254; Bingöl, s.431-432.

⁷⁰ Güney, s.254; Işığışık, s.21; Bingöl, s.432; Aldemir, Ataol ve Budak, s.330.

1.2.5.Toplum ve Devlet Açısından Önemi

Ücret, toplumun refah düzeyini, gelir dağılımını ve ekonomik hareketliliğin temel göstergelerinden biridir⁷¹. Son yıllarda “toplumsal refah” kavramının önemi giderek artmıştır. Bu durum kişi başına düşen milli gelir ve kişilerin aldığı ücretlerle yakından ilişkilidir. Dolayısıyla devletlerin en büyük amaçlarından biri adil gelir dağılımı sağlamak ve toplumsal refahı en üst düzeye çıkartmaktır⁷².

Devlet için ücret, maliye alanında vergi kaynağı olması nedeniyle, sosyal ve ekonomik yatırımlarını yönlendirmesi açısından önemlidir⁷³. Yüksek ücret seviyeleri, daha iyi hastaneleri, eğitim kurumlarını ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etmek için daha fazla vergi gelirini mümkün kılmaktadır⁷⁴.

1.2.6.Ekonomik Açıdan Önemi

Ekonomik açıdan ücret, üretim faktörlerinden birisi belki de en önemlisi olan emeğin bedensel ve zihinsel çalışmalarını karşılığında ödenen bedeldir⁷⁵. İktisatçılara göre en kısa anlatımla ücret, emeğin bedelidir⁷⁶. Ücretler, ekonomik hayat içinde gelir dağılımını ve üretim hacmini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla ülkelerin ekonomisi açısından büyük önem arz etmektedir⁷⁷.

1.2.7.Hukuksal Açıdan Önemi

Ücret, niteliği ve önemi sebebiyle hukuksal açıdan tanınmış ve düzenlenmiş bir olgudur⁷⁸. İş sözleşmeleri, iş hukukunun en önemi faktörüdür ve iş sözleşmesi kurulurken, ücret miktarı, ödeme şekli gibi konular ayrıntıları ile birlikte kayıt altına alınmaktadır. Ücretle ilgili hukuki düzenlemeler başta iş kanunu, borçlar kanunu, sosyal

⁷¹ Güney, s.254.

⁷² Erdil ve Özutku (Ed.), s.310.

⁷³ Saruhan ve Yıldız, s.372.

⁷⁴ Bingöl, 432.

⁷⁵ Erdil ve Özutku (Ed.), s.308.

⁷⁶ EL-Hajji, s.35; Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.211.

⁷⁷ Topalhan, s.15.

⁷⁸ Acar, s.6.

sigortalar kanunu, gelir vergisi kanunu, vergi usulü kanunu ve katma değer vergisi kanunda yer almaktadır⁷⁹.

1.3.ÜCRETLENDİRMENİN AMAÇLARI VE ÜCRETLENDİRME İLKELERİ

Ücretlendirmede temel amaç, en doğru ücret sistem ve uygulamalarıyla çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla motive edilmelerini sağlamak ve örgütsel performansın artırılmasını sağlamaktır⁸⁰. Dolayısıyla ücret ve diğer parasal ödüllerle ilgili programlar, çalışanların ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için hazırlanır⁸¹. Diğer taraftan bu amaçları gerçekleştirmek için ücretlendirmede dikkat edilmesi gereken bir temel ilkeler mevcuttur⁸². Bu ilkelerin ne olduğu ve ücretlendirmenin amaçları ayrıntılı şekilde aşağıda açıklanmaktadır.

1.3.1.Ücretlendirmenin Amaçları

Ücretlendirmenin amaçlarını çalışanlar ve örgütler açısından maddeler halinde ele alınırsa şöyle sıralanabilir:

Çalışanlar açısından amaçlar şunlardır:

- Ücretlerin belirlenmesinde objektif olunmasını sağlanması, subjektif yargıları en aşağı seviyeye indirilmesi ve beklentilerin karşılanması,
- Performansı ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde katkının ve performansı doğru olarak ölçülmesi ve en uygun biçimde ödüllendirilmek,
- Performans, nakil, terfi gibi değişken koşullara göre en uygun ücret değişikliklerinin yapılması,
- İş süreçlerini ve terfi hatlarını uygun bir biçimde oluşmasının sağlanması,
- İşlerini gereklerine göre ödemelerde bulunulması. Örneğin, örgüt için çok önemli işe, diğer işlere göre daha fazla ödemede bulunmak⁸³.

⁷⁹ Erdil ve Özutku (Ed.), s.311.

⁸⁰ Şerif Şimşek ve Serdar Öge, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.Basım, Konya: Eğitim Kitap Evi, 2011, s.212.

⁸¹ Bingöl, s.433.

⁸² Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.214.

⁸³ Randall S. Schuler, **Managing Human Resources**, 5.Edition, New York: West Publishing Company, 1995, s.385; Bingöl, s.433; Saruhan ve Yıldız, s.380.

Örgütler açısından amaçlar ise şunlardır⁸⁴:

- Ücretlerin piyasa koşullarına uygun olması sağlamak,
- Örgütün piyasada olumlu bir imaja sahip olmasını sağlayabilmek,
- İstenen miktarda işgücünü işletmeye çekebilmek, nitelikli işgücünün işletmede çalışması sağlamak ve onları muhafaza edebilmek,
- Çalışanların performanslarının sürekli olarak iyileştirmek ve örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanları sürekli mücadele etmeleri yönünden motive olmalarını sağlayarak, istenen çalışan davranışlarını güçlendirmek,
- İşgücü maliyetlerini sistemli bir şekilde planlayabilmek ve maliyetleri denetim altında tutabilmek,
- Ücret programlarıyla, ücret eşitsizliklerine yönelik uyuşmazlıkları azaltmak ve sendikayla olan ilişkilerde ücret programlarının temelini açıklayabilmektir.

1.3.2.Ücretlendirme İlkeleri

Örgütlerin, bilimsel ve etik kurallara uygun hareket etmeleri ve değişen ekonomik koşullara kısa sürede uyum gösterebilecek bir yapıyı kurumsallaştırmaları gerekmektedir⁸⁵. Doğru bir ücretlendirme çalışması için de önemli olan ilkeler şunlardır⁸⁶:

Eşitlik ilkesi: İşletmede aynı iş gücüne sahip iki iş için aynı ücretin ödenmesidir. Çalışanların işletme yönetimine karşı tepkilerini en aza indirmede eşitlik ilkesinin ücretlendirmede dikkate alınması çok önemlidir. Ücretlendirme yapılırken işlerin karşılığı ücretleri saptanırken eşit işe eşit ücret ödeme ilkesi uygulanmalıdır. Çünkü çalışan, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşlarının ücretleri ve benzer

⁸⁴ Ida Irdawaty Ibrahim and Ali Boerhaneoddin, “Is Job Satisfaction Mediating The Relationship Between Compensation Structure and Organisational Commitment? A Study In The Malaysian Power Utility”, **Journal Of Global Business And Economics**, Vol.1, No.1, 2010, s.45; Chingos(Ed.), s.4; Schuler, s.385; Deniz Yalın(Ed.), **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.123; Bingöl, s.434; Saruhan ve Yıldız, s.380-381.

⁸⁵ Neslihan Okakın ve Müjdat Şakar, **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2015. s.216

⁸⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Basım, İstanbul: Alfa Basım, 2009, s.315; Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.215-216; Saruhan ve Yıldız, s.378; Okakın ve Şakar, s.217.

işletmelerde benzer işi yapan kişilere ödenen ücretlerle karşılaştırır. Bu karşılaştırmasının sonucunda kişi aldığı creti adil görürse tatmin olmaktadır. Aksi taktirde kişi, çoğunlukla mutsuz olur, iş tatmini ve kuruma bağlılığı azalmaktadır.

Dengeli cret ilkesi; ücret çalışanın yaşam seviyesini yükseltecek derecede tatmin edici ve işletmenin maliyetini fazla artırmayacak şekilde dengeli olmalıdır.

Piyasa cretleri ile karşılaştırma ilkesi; Farklı kaynaklarda ‘‘Cari crete uygunluk ilkesi’’ diye de geçmektedir. İşgücü piyasasında emeğin fiyatı, arz ve talep dengesine göre belirlenmektedir. Örneğin; İşgücü arzı fazla ise işe talep artacak ve buna bağlı olarak ücretler düşecektir; buna karşılık işgücü talebi fazla ise arz yetersiz kalır dolayısıyla ücretler artacaktır.

Ykselmeyele cret artışı sağlama ilkesi; çalışan bir st pozisyona yükseliyorsa, bunla paralel aldığı ücret de eski ücretinden daha yüksek olmalıdır. Yani stn creti, astan ücretinden her zaman daha fazla olmalıdır.

Bütünlük ilkesi; Bir işletmede izlenecek ücret politikası, çalışanları beyaz yakalılar (zihinsel emekleriyle çalışanlar) veya mavi yakalılar (bedensel emekleriyle çalışanlar) olarak bir ayırım yapmaksızın bütün çalışanları kapsamına almalıdır.

Nesnellik ilkesi; ücretlerin, objektif bir şekilde çalışanların emekleri doğrultusunda hiçbir kayırmacılık yapmadan ve huzursuzluğa sebep olmadan verilmesidir.

Esneklik ilkesi; İşletmenin cret politikası ve ücret sisteminin; değişen ekonomik, yasal, sosyal ve çevresel şartlara uyum sağlayabilecek düzeyde esnek olmasıdır.

Açıklık ilkesi; İşletmede uygulanmakta olan ücret politikası, tüm çalışanların rahatlıkla anlayabileceği şekilde açık olması gerekmektedir. Örneğin, yeni işe giren tüm çalışanlara, uygulanmakta olan ücret politikasına yönelik ayrıntılı bilgi verilip ve bununla ilgili görüş ve önerilerini dile getirmeleri sağlanmalıdır.

1.4.ÜCRET DÜZEYİNİ BELİRLEYEN ÖGELER

Çalışanların ücretlerini belirlenmesini sağlayan ve etki eden birçok faktör söz konusudur. Bunların bir kısmı işletmenin izlediği iç politikalara bağlı olarak şekillenirken, diğer bir kısmı da işletmenin kendi etki alanı dışında kaynaklanan ve direkt olarak kontrol edemediği sadece takip ederek tedbirler alacağı faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır⁸⁷. Bu faktörler, işletme iç ögeler ve işletme dışı ögeler olarak iki gruba ayrılıp incelenebilir.

1.4.1.İşletme Dışı Ögeler

İşletmenin kendi etki alanı dışında bulunan ögelerdir⁸⁸. Çevresel faktörler olarak da nitelendirilebilir, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği dış piyasayı ve çevreyi ifade eder⁸⁹. Bu ögelerden en önemlileri;

İş gücü arz ve talebi; Piyasadaki ücret seviyesi, arz ve talebe göre belirlenmektedir. İş gücü arz ve talep dengesinin bozlaması, ücret düzeyin azaltacak ve ya tam tersi artıracaktır⁹⁰. Örneğin emek arzını kısıt olduğu dönemlerde, piyasadaki ücret seviyesi dolaylı olarak yüksek düzeyde olacaktır⁹¹.

Piyasa ücret düzeyi; İşletmeler ücretlendirme yaparken, içinde bulunduğu piyasa koşullarında geçerli olan ücret seviyelerine de dikkat etmek zorundadırlar⁹². Çünkü bir işletmenin ücret düzeyine, benzer alanda çalışan başka işletmelerin ücret düzeyleri doğrudan etki etmektedir⁹³. İşletmeler piyasa ücret düzeyini dikkate etmezlerse, ihtiyaç duyduğu ve istediği özellikleri bulunduran, çalışan temin etmekte zorluk çekerler⁹⁴.

⁸⁷ Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.215.

⁸⁸ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.216.

⁸⁹ Acar, s.63.

⁹⁰ Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar, 2012, <http://perakendeokulum.com/2012/05/11/ucret-yonetimini-etkileyen-temel-unsurlar/> (07.08.2018)

⁹¹ Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.215.

⁹² Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.217.

⁹³ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, 1.Basım, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, Yayın No:139, 1985, s.123.

⁹⁴ Bingöl, s.437.

Yasal düzenlemeler: İşverenler istihdam etikleri çalışanlarına uyguladıkları ücretlendirme sistemlerinde devlet tarafından koyulan yasal düzenlemelere uymak zorundadırlar⁹⁵. Devlet tarafından koyulan yasal düzenlemelerinden bazıları şunlardır; fiyat artışlarını denetim altında tutmak, yüksek enflasyonu düşürmek maksadıyla fiyatlarla birlikte ücretleri de dondurmak, ekonomik gücü düşük olan çalışanların en az geçim indirim ismiyle gelirlerinin bir bölümünü vergi dışında bırakmak, en az ücret düzeyini belirleyerek örgütlerin belli bir düzeyden aşağı ücret ödemelerini yasaklamak gibi⁹⁶. Yasal düzenlemelerin en önemlisi ise, en az ücret düzeyini yani asgari ücreti iş yasaları çerçevesinde belirleyerek, bağımlı çalışan bir kişinin geçimini sağlaması için gerekli olan en alt düzeydeki asgari ücretin aşağısında gelir elde etmemesini sağlamasıdır⁹⁷. Ayrıca devletin her sene saptadığı asgari ücret düzeyi ile deneyimi ve her hangi bir niteliği olmayan çalışana ödenecek ücretin belirlenmesinde yol gösterici bir niteliğe sahiptir⁹⁸.

Pahalılık: Çevredeki pahalılık oranı, ücret sistemini kurarken göz önünde bulundurulması gereken ve ücret sistemine etki eden en önemli etmenlerden biridir. İşveren çevredeki pahalılığı göz ardı etmeye çalışmasa dahi, pahalılık doğrudan olmasa da dolaylı olarak ücret sistemine etki etmektedir⁹⁹.

1.4.2. İşletme İçi Ögeler

İşletmenin kendi iç politikasından kaynaklan ve ücret sisteminin kurulmasına etki eden öğelerdir. Bunlardan bazıları;

Çalışan değerlemesi: Çalışan değerlemesi diğer bir ifadeyle “performans değerlemesi” amacıyla yapılacak objektif çalışmalar, işletmede çalışanların başarı, performans ve iyi niyet çabalarıyla paralel bir ücret belirlenmesini amaçlamaktadır¹⁰⁰.

İş değerlemesi: Bütün işlerin kendine özgü yıpratıcı, yorucu ve çalışma şartları yönünden zor tarafları bulunmaktadır. Bu ayrımı yapabilmek ve işlerin değerini

⁹⁵ Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.215.

⁹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Basım, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000, s.214; Bingöl, s.439

⁹⁷ Bingöl, s.439.

⁹⁸ Aldemir, Ataol ve Budak, s.330.

⁹⁹ Başaran, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, s.123.

¹⁰⁰ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.218.

belirlemek için işletmeler, iş değerlemesi yaparlar. Yapılan işlerinin niteliğine uygun bir değerlendirme yöntemi seçilir ve uygulanır. Bu değerlendirmeden sonra zor olan işe yüksek, kolay olan işe ise düşük ücret uygulamasına gidilir. Böylece işletmede öznel ücret uygulaması yerine nesnel ölçütlere dayanan adil ücretlendirmeye yönelmiş olunur¹⁰¹.

Toplu sözleşme / Sendikalar: Toplu sözleşme, işveren grubuyla işçileri temsil eden kuruluşun (sendikanın) ücret ve çalışma şartları gibi konularda ortak bir noktada anlaşmak amacıyla bir araya gelerek yaptıkları görüşmelerdir¹⁰². Sendikalı işçi çalıştıran işletmelerde ücret düzeyini belirlenmesinde, sendikanın rolü büyüktür. Örneğin, sendika sayesinde, sendikalı personel, sendika üyesi olmayanlara kıyasla daha yüksek ücret almaktadırlar¹⁰³.

İşletmenin ekonomik gücü: İşletmeler ekonomik durumlarını, ödeme güçlerini ve sınırları dikkate alarak çalışan ücretlerini belirlemeye çalışmaktadırlar. Ücretin, işverenler için bir gider kaynağı olduğu bilinmektedir ve işverenler daha çok kar etmek için giderini mümkün olduğunca kısmak istemektedirler; sendikalarsa çalışan ücretlerini yükseltmek istemektedirler. Sendikaların baskısı ve cabası ile işverenin ekonomik durumu elverdiği ölçüde, ücret konusunda orta yol bulunmakta ve uygulanmaktadır¹⁰⁴.

İşletmenin çalışma ortamı: Tüm çalışanlar çalışma koşulları iyi, toplumca benimsenmiş, temiz ve sağlığa uygun örgütlerde çalışmayı yeğlemektedirler (ücret oranı diğer işletmelere göre düşük olsa dahi). Çalışma koşulları kötü olan işletmeler ise çalışanları elinde tutmak için ücret düzeylerini daha yüksek tutmak zorundadır¹⁰⁵.

Çalışma güvencesi: Sürekli çalışma olanağı, ücret yükselmesi, emeklilik hakkı sağlayan işletmeler ücret düzeylerini düşük tutsalar bile çalışan bulmakta zorluk

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.218.

¹⁰² Ücretlendirme Sistemini Etkileyen Faktörler, <http://ik-sosyal-medya-grubu.blogcu.com/ucretlendirme-sisteminin-etkileyen-faktorler/10745417> (07.08.2018)

¹⁰³ Aldemir, Ataol ve Budak, s.330.

¹⁰⁴ EL-Hajji, s. 31; Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.219.

¹⁰⁵ Başaran, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, s.123.

çekmemektedirler. Buna karşın sık sık çalışan çıkaran, çalışanına güvence vermeyen işletmeler ücret düzeylerini yüksek tutsalar bile çalışan bulmakta zorluk çekeler¹⁰⁶.

1.5.ÜCRETLENDİRME SÜRECİ

Ücretlendirmenin, çalışanların fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçları ile psikolojik beklentilerine orantılı olarak düzenlenmesi gerekmektedir¹⁰⁷. Bu nedenle birçok işletme ücret yapılarını oluştururken, sadece işgücü piyasasındaki benzer işlere ödenen ücretleri esas almaz ya da kıyaslamazlar. İşletmeler, ‘eşit işe eşit ücret’ ilkesin koruya bilmek için kendi bünyelerinde iş analizi yapıp, bunları önem ve değer sırasına koyar ve bu yaptıkları çalışmalar dayanarak adil ücret düzeyi belirlemeye çalışmaktadırlar¹⁰⁸.

Yöneticiler benzer işler için benzer ücret ödeme kararını üç biçimde verebilirler¹⁰⁹;

1. *Gelişi güzel yönetsel kararlar*; Sistematik bir içeriği olmayan keyfi kararlardır. Gelişi güzel kararlarla kurulan ücret sistemi, personeller arasında haksız uygulamalar yapıldığı kanısını uyandırabilir.
2. *Toplu sözleşmeler yolu ile alınan ücret kararları*; Hakça olmaktan çok güçlü olmaktan kaynaklanan karardır.
3. *İş değerlemesi ile alınan ücret kararları*; Birçok yönetim uzmanının ileri sürdüğü uygulamadır. Adil ücret sistemi kurulabilmesinde önem taşımaktadır.

İş değerlemesi, iş analiziyle başlayıp ve çoğunlukla ücretleme çalışması ile sona ermektedir. Bu süreçte takip edilmesi gereken aşamalar aşağıdaki şemada izlenebilir¹¹⁰.

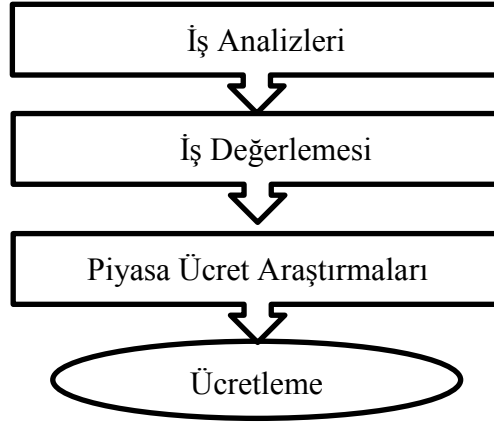
¹⁰⁶ Başaran, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, s.123-124.

¹⁰⁷ Okakın ve Şakar, s.200.

¹⁰⁸ Aldemir, Ataol ve Budak, s.338.

¹⁰⁹ Aldemir, Ataol ve Budak, s.338-339.

¹¹⁰ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.194’den, William B. Werther / Keith Davis, İnsan Kaynakları Personel Yönetimi 4.Basım, 1993, s.415; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dönence Basım Ve Yayım Hizmetleri, Yayım No:7, 2000, s.261-262.



Şekil 1: Ücretleme Aşamaları

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.Basım, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000, s.194.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, bilimsel yöntemleri tercih eden bir işletme ilk olarak iş analizleri sonucu elde ettikleri bilgileri değerlendirmeye tutar. İş analizleri aşamasında, pozisyonlar tanımlanır, iş tanımları gözden geçirilir ve iş gereklilikleri ışığında iş standartları net bir biçimde oluşturulur. Bu aşamadan sonra sıra daha önce belirlenmiş olan iş değerlendirme yönteminin uygulanmasına gelir. Bu aşamayla beraber insan kaynakları bölümü, piyasa verilerini içeren geniş kapsamlı ücret araştırmasını yürütür. İş değerlendirmesi ve piyasa araştırmasının sonucunda elde edilen veriler bir araya getirilerek işin fiyatlandırması yapılır. Bu kime ne kadar ücret ödeneceği anlamına gelmez, sadece her iş için ücret aralığı belirlenmesi anlamına gelir. Bu çalışmadan sonra yapılması gereken, performans sonuçlarına göre ücret aralığından hareket ederek ve uygulanan ücret sistemlerini ele alarak ücretleri belirlemektir¹¹¹.

Bir paragrafta özetlene, ücretleme aşamaları daha ayrıntılı bir şekilde aşağıda yer almaktadır.

1.5.1.İş Analizleri

İş analizi, işletmede yapılan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlendirilmesi sürecidir¹¹². Ücretlendirme çalışmasının en kapsamlı kısmını, işlerin analiz edilmesidir. İş değerlemesinin ana verileri bu kısımda

¹¹¹ Okakın ve Şakar, s.201-202.

¹¹² Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 2. Basım, Adana: Nobel Kitapevi, 2005, s.133.

ortaya çıkmaktadır¹¹³. Dolayısıyla iş değerlemesi yapacak olan kişi ve komite öncelikle ayrıntılı bir iş analizi yapmalı veya yapılmış bir iş analizi varsa bunun sonuçlarından yararlanmalıdır¹¹⁴.

İş analizlerinin kullanım alanları şunlardır; örgüt yapısının temelini oluşturmak; iş araç ve gereç dizaynı ile işlerin daha hızlı şekilde yapılması sağlanmak; personel seçimi, personel eğitimi, işgücü planlaması, performans değerlemesi, ücret yönetimi ve belirsizlikten kaynaklanan sorunları azaltmak için kullanılır¹¹⁵.

1.5.1.1.İş Analizi Süreci

İş analizi süreci iki kısımdan oluşur. Birinci kısım, verilerin toplanması, ikinci kısım ise, toplanan bilgilerle iş tanımları ile iş gerekleri hazırlanmasıdır. İşlerin analizini yapmak zor, zaman alıcı ve pahalı bir süreçtir. Bu süreci başarıyla yürütebilmek için bir planlama yapılması şarttır. Yapılan planlar sayesinde, iş analiziyle neler yapılacağı, hangi bilgilerin toplanacağı, bilgileri toplamak için hangi yöntemler kullanılacağı, iş analizi çalışmalarının kimler tarafından yürütüleceği ve bu kişilerin eğitimlerin nasıl sağlanacağı gibi bilgiler belirlenmektedir¹¹⁶.

İş analizi sırasında toplanması gereken veriler

İş analizin ilk etabını oluşturan kısım veri toplanmasıdır. Analiz sırasında toplanması hedeflenen veriler şöyle özetlenebilir¹¹⁷:

İşin kimliği ile ilgili veriler: İş tanıtan ve işi diğer işlerden ayıran isim, işin tanındığı diğer isimler, yapıldığı yer, varsa kod numarası, işi yapan çalışanların adları, işin girdiği sınıflar (üretim, satış, pazarlama gibi) gibi işin kimliğini ortaya çıkartacak verilerdir.

İşin içerdiği görev ve sorumluluklar ile ilgili veriler: Bir işin gerektirdiği görev ve sorumlulukların ayrıntılı bir şekilde belirlemesidir. Bu kısımda toplanan veriler

¹¹³ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.130-132.

¹¹⁴ Aldemir, Ataol ve Budak, s.340.

¹¹⁵ Ramazan Geylan(Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Yayın No:1747, 2011, s.31-32.

¹¹⁶ Mithat Üner(Ed.), **Genel İşletmecilik**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s.315.

¹¹⁷ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.130-131; Üner, s.316.

şunlardır; iş akışı içinde işlerin nerden aktarıldığı; çalışanın işe hangi katkılarda bulunduğu, bunun için hangi davranışları nasıl, niçin, nerede, ne zaman yaptığı; her gün düzenli ya da düzensiz yapılan işlerin neler olduğu; çalışanın tamamladığı işini nereye aktardığı; çalışanın planlama, karar verme gibi düşünsel görevlerin neler olduğu; yapılan iş hangi araç, gereç, makine ve işlemleri gerektirdiği; işi yapmak için yararlanılması gerektiren kas gücü gerektiren görevlerin neler olduğu gibi.

Kişisel gereklerle ilgili veriler: Çalışanların belli bir durumda işin içeriğini yapmak için çalışanda bulunması gereken biçimsel niteliklerin, bilginin, becerinin, yeteneklerin ve kişisel özelliklerin belirlenmesidir. Örneğin, işin yapılması için gerekli öğrenim ve deneyim düzeyi, iş bilgisi, inisiyatif kullanma, yaratıcılık gibi düşünsel becerin neler olduğu; iş yarken el, kol ve parmak becerisi gibi bunlara ihtiyaç duyuma derecesinin ne olduğu; ayakta durma, eğilme, çekme, oturma gibi kas gücü ve koordinasyon gerekleriyle, bunların kullanma derecesinin ne olduğu ve gün içinde çalışma zamanlarına oranları neler olduğu belirlenir.

İş analizinin yapıldığı çevre koşulları ile ilgili veriler: İşin çevre koşullarıyla ilgili bilgi elde etmek için şu veriler toplanır; çalışma ortamının fiziksel koşulları neler olduğu (Örneğin, sıcak, soğuk, aydınlık gibi); fiziksel ya da ruhsal hastalıkların ya da kazaların ortaya çıkma olasılığının ne olduğu (Örneğin, meslek hastalıkları) gibi veriler toplanır.

İş analizcilerinin seçimi ve eğitimi:

İş analizi çalışmaları, profesyonel analizciler tarafından yürütülmelidir. Böyle güç bir işi başarıyla yürütülmesi için bilgileri toplayacak kişilerin seçimi ve eğitimi çok önemlidir. İş analizleri işletme içinden iç uzmanlar tarafından ya da danışmalık şirketleri yoluyla ulaşılan işletme dışı uzmanlar tarafından yapılabilmektedir¹¹⁸.

Bilgi toplama aşamasında kullanılan yöntemler

İşler hakkında bilgiler, üç ana kaynaktan elde edilmektedir. Bunlar; analizi yapılacak işte çalışanlar, analizi yapılacak iş hakkında bilgi sahibi olan diğer çalışanlar

¹¹⁸ Üner, s.316; Okakın ve Şakar, s.12; Geylen, s.33.

ve işlerin yapılışını gözlemleyen bağımsız gözlemcilerden elde edilmektedir¹¹⁹. Bir iş analizi yaparken veriler çeşitli yöntemlerle toplanır ve bu yöntemler şunlardır¹²⁰:

Gözlem yöntemi, iş analistinin normal bir iş gününde işini yapan çalışana müdahalede bulunmadan sadece gözlemlemesi ve bu gözlemin sistemli olarak kayda geçmesidir. Burada önemli olan nokta, çalışanın gözlemlendiğini fark etmemesidir. Aksi taktirde çalışan iş analistini yanıltacak davranışlarda bulunabilir. Ayrıca bu yöntemle elde edilecek bilgiler sadece gözleme dayandığı için sınırlıdır.

Mülakat yöntemi, iş analistinin çalışanla yüz yüze görüşerek işle ilgili veriler toplamasıdır. Mülakat iki şekilde gerçekleşebilir. Bunlardan ilki yapılandırılmış mülakattır, burada yöneltilecek sorular, önceden planlanmış ve sınırlandırılmıştır. İkincisi ise serbest mülakattır, görüşme sırasında görüşmenin akışına göre önceden planlanmamış sorular sorulur.

Anket yöntemi, önceden hazırlan soru formlarının incelenecek gruba yöneltilmesi ve elde edilen bilgilerin bu formlara not alınması suretiyle gerçekleştirilen veri toplama yöntemidir. Anket yöntemi, kısa sürede ve düşük maliyete çok sayıda kişiye ulaşılmasını sağlayarak, zaman ve maliyetten tasarruf sağlamaktadır. Anketin olumsuz yanıysa, soruların içerdiği ve seçeneklerden başka bilgiye ulaştırmamasıdır.

İş analizci bilgi toplamak için bu tekniklerden birisini kullanabilir. Ancak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yanları olduğunu unutmamak gerekir. Dolayısıyla daha yaygın olanın bu tekniklerden birkaçının birlikte kullanılmasıdır¹²¹.

İş analizi aşamasında kullanılan teknikler

İşle ilgili bilgiler elde edildikten sonra, iş analizi tekniklerinden biri kullanılarak elde edilen bilgiler analiz edilir. Kullanılan analiz teknikleri şunlardır¹²²;

¹¹⁹ Üner, s.316.

¹²⁰ Orhan Küçük, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 1.Basım, Bursa: Ekin Basım, 2016, s.68; Üner, s.316-317; Benligiray, Ücret Yönetimi, s.131-132; Geylan, s.35-39.

¹²¹ Halil Seyidoğlu, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 11.Basım, İstanbul: Kayahan Matbaacılık, 2016, s.38; Ergin, s.42.

¹²² Okakın ve Şakar, s.13-15; Geylan, s.35-39.

Görev envanteri, bir meslek alanına ilişkin görevler listesidir. Yerine getirilen işlerin gerektirdiği görevler sıralanarak çalışanın yapmakta oldukları işi; yapma sıklığı, yaparken harcadığı süre, önemine veya güçlüğüne göre derecelendirilmesi istenir. Bu teknik sayesinde, işlerle ilgili ayrıntılı bilgiye ulaşılır ve işteki yüksek ve düşük performansın ayrılmasını sağlayan ölçütler elde edilir ve ileri derce bölümlenmiş işler için kullanımı uygundur. Ayrıca bir mesleki alanda işleri kapsadığı için, sadece o alan için kullanılan bir tekniktir.

Pozisyon analizi formu, işin içeriğiyle gerektirdiği personel özelliklerine ilişkin sorular içeren bir anket formudur. Bu form McCormick, Jeanneret ve Meham tarafından geliştirilmiştir ve “durum analizi” olarak da adlandırılmaktadır. Bu anket formu, 6 bölümden (Bu bölümler; bilgi girdisi, zihinsen süreçler, iş çıktıları, kişilerarası ilişkiler, iş çevresi koşulları ve diğer iş özellikleri.) ve 182 iş gereğinden oluşmaktadır. Bu formun kullanım alanı geniştir, çeşitli meslek alanlarında her işin analizinde kullanılabilir. Ayrıca çeşitli işler karşılaştırılarak birbirine göre kapsam ve önemi belirlenir. Bu form genel özelliklere sahip olduğu için ayrıntıya inmez, bir işteki yüksek ve düşük performansının birbirinden ayrılmasını sağlayan ölçütler elde edilmez.

Fonksiyonel iş analizi, çalışanların veri, kişi ve nesne ile ilişkisini dikkate alan ve bu unsurlar ile ilişkili olarak yaptığı faaliyetler üzerinde duran bir iş analizi yöntemidir. İşlerin birbirlerine göre önemi ortaya koyan, uygulama alanı geniş ve çok amaçlı tekniktir. Bu teknikte de işteki yüksek performans ile düşük performansının birbirinden ayrılmasını sağlayan ölçütler elde edilmez.

Kritik vakalar(olaylar) tekniği, çalışanların ve yöneticilerin tanık oldukları, işle ilgili dikkat çeken bir olaya özgü çalışan davranışları kaydedilir. Bu kaydedilen dikkat çekici davranışlar anlamlı cümleler haline getirilerek, bu iş ilgili bilgisi olan ve taraf tutmayan bilirkişilerin değerlendirilmesine sunulur. Bilirkişilerse, puanlı bir ölçek üstünde, davranışının iş için ne ölçüde arzulanan davranış olduğunu belirlerler. Bu teknik genellikle standardize edilmeyen esnek işlerin analizinde kullanılmaktadır ve çalışanların yüksek ya da düşük performansı ölçülebilmektedir.

İş analizi sayesinde ulaşılan bilgiler

İş analizi tamamlandıktan sonra elde edilen bilgiler şunlardır¹²³;

- İşlerin nasıl yapılacağını anlatan bilgiler,
- İşlerin yapılması için işi yapan kişide bulunması gereken özelliklere dair bilgiler,
- İşlerin yapılması için gerekli normal performans düzeyi belirlenir,
- Etkin performans yönelik gerekli bilgi, beceri gibi özellikler belirlenir,
- Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği ortaya çıkar,
- Eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya çıkar,
- Toplanan bilgilerle iş tanımları ve iş gerekleri (şartnamesine) hazırlanır.

1.5.1.2.İş Tanımları

İş tanımları, bir görevin amacını, sorumluluklarını ve çevre koşullarını belli bir forma özetleyen belgedir. Kısaca iş analizinin ayıkanmış özlü bilgilerinden oluşur, okuması ve algılanması kolaydır. İş tanım formları; işin kimliği, özeti, içerdiği görevler ve çalışma koşulları bölümlerinden oluşur. Bu bölümlerde, yapılacak işler, öteki görevlerle bağlantılar, kime ve kimden sorumlu olunacağı, gerekli araç-gereçler ile fiziksel çalışma koşulları yazılmaktadır. İş tanımlamaları hazırlamanın temel amacı personel tedarikini kolaylaştırmaktır¹²⁴.

1.5.1.3.İş Gerekleri

Mevcut işlerin yapılması için çalışanın sahip olması gereken niteliklerin yazdığı belgedir. Bu formunda yalnızca çalışanın taşınması gereken özellikler yazmaz, bunla beraber iş tanımında bulunan işin kimliği ve çalışma koşulları bölümü yer alır. Bu form sayesinde, yeni işe alınacak personelde hangi özelliklerin aranacağına ilişkin ve hangi konularda eğitim verileceğine ilişkin bilgilere rahatlıkla ulaşılmaktadır¹²⁵.

¹²³ Mustafa Çelikten, “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.18, (2015), s.129.

¹²⁴ Halil Can ve Semra Güney, *Genel İşletme*, 1.Basım, İstanbul: Arıkan Basım, 2007, s.487; Benligiray, Ücret Yönetimi, s.132; Geylan, s.39.

¹²⁵ Geylan, s.40.

1.5.2.İş Değerlemesi

İş değerleme, bir kurum ya da işletmede ücreti saptamak amacıyla, bireylerden ve bireylerin performansından farklı olarak işletmedeki işlerin birbirine göre sistematik ve sıralayıcı bir oluşum içinde değerlerinin belirlenmesidir¹²⁶. İşler hakkında bilgi üretmeyi ve çeşitli araçlar kullanarak onları karşılaştırmayı içerir. Bu karşılaştırmının sonucunda, işletmedeki her iş, işletmenin etkinliğine yaptığı katkılara dayanan iş hiyerarşisi elde edilir. Bu iş hiyerarşisi, işletmedeki değişik işler için, değişik ödeme düzeyleri tasarlamak amacıyla kullanılır¹²⁷. İş değerleme, kesinlikle bir ücret sistemi gibi algılanmamalıdır, yalnızca adil ve nesnel ölçülere dayanarak ücretlendirmeye taban oluşturan bir yöntem gibi düşünülmelidir¹²⁸.

İş değerlemesinin amaçları ve yararları

İş değerlemesinin amaçları ve iş değerlemesinden elde edilmek istenen yararlar maddeler halinde şöyle sıralanabilir¹²⁹;

- Rasyonel, ekili ve dengeli bir ücret sisteminin yerleşmesini sağlayarak, ücretlendirmeyi hakça, bilimsel ve gerçekçi bir temel oluşturmak.
- Ücretlendirmede eşit işe eşit ücret uygulanmasını sağlamak.
- Ücret adaletsizliklerini saptayarak, bunları ortadan kaldırmak. Adil bir ücretlendirme sisteminin oluşturarak çalışanların moral düzeylerini olumlu yönden etkilenmesini sağlamak.
- İşe alım sürecinde, işe alınacak adaylarda ne gibi ölçütler gerektiğini belirleyerek, “işe göre adam” politikasını başarılı bir şekilde uygulanması sağlamak ve çalışanı başka bir işe atama ya da terfi için kullanmak.
- İş gereklerini doğru olarak saptayarak, çalışanların yeteneklerini daha gerçekçi bir şekilde saptanmasını sağlamak ve eğitim ihtiyacı analizleri yapmak.

¹²⁶ Aldemir, Ataol ve Budak, s.339; Bingöl, s.441; Güney, s.244.

¹²⁷ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.100.

¹²⁸ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.195.

¹²⁹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.195-196; Figen Tahiroğlu(Ed), **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s.202; Okakın ve Şakar, s.203.

- İşlere ait yetki ve sorumlukların net bir şekilde belirlenmesini sağlayarak, yetki çatışmalarını önlemek.
- İş güvenliği ve iş sağlığı konularında ciddi önlemlerin alınmasını sağlamak.
- Sendikalarla iş birliği içinde yürütülen iş değerlemesi olumlu sonuçlanmasını sağlayarak, işçi ve işveren arasında ilişkilerin daha olumlu bir düzeyde gelişmesi sağlamak.
- Performansa göre ücretleme sürecinin temelini oluşturmak.
- İşletmelerde işgücü maliyetinin takibini kolaylaştırmak.

1.5.2.1. İş Değerlemesi Süreci

Çalışanlara bilgi verme ve eğitimle başlayan süreç, iş değerlendirme çalışmaları tamamlanması ve daha sonraki dönemlerde oluşabilecek aksaklıklarında düzeltilmesiyle son bulmaktadır. İş değerlendirme aşamaları şunlardır¹³⁰;

Bilgilendirme ve eğitim işlemi; İş değerlendirme uygulaması öncesinde şirket yönetimi, iş değerlemesi konusunda neler yapmak ve nereye varılmak istediğine dair çalışanlara sistemin amacı ve kapsamı hakkında çeşitli toplantılar, kurslar ve afiş ile açık ve anlaşılır bir biçimde bilgilendirilmelidir. Bu sayede çalışanlar, iş değerlendirme çalışmalarına güven duyar ve belki de katkıda bulunabilirler. Bilgi verilmemesi halinde ise çalışanlarda, güvensizlik, kuşku, tepki ve hatta direnmelere yol açabilmektedir.

Güvence verilmesi; Çalışanlar iş değerlendirme uygulamasında genellikle tedirginlik duyarlar. Çalışanların tedirginliklerinin nedeni, iş değerlemesinin sonucunun, ücretlerinde bir kısıtlama yapılacağı düşüncesidir. Bu tedirginliği ortadan kaldırmak için açık olarak uygulanan ya da uygulanacak iş değerlemesinin, çalışanın en azından bugünkü ücretinden aşağı ücret almayacağına güvence verilmesi gerekmektedir.

İş değerlendirme komitesi; İş değerlendirme çalışmasına başlamadan önce bu çalışmaları kimlerin yapabileceğinin belirlenmesi önemlidir. İş değerlemesini sağlıklı ve doğru bir şekilde yapılabilmesi için değerlemeyi yapacak kişilerin, iş değerlendirme

¹³⁰ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.196-197; Ümit Öztürk, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım, 2.Basım, 2010, s.133-134; Bingöl, s.443-444; Acar Baltaş, **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1.Basım, 2009, s.317.

konusunda uzman, ücret yönetimi ve istatistiksel uygulamalarla ilgili kurumsal ve akademik bilgiye sahip olmaları gerekir. İş değerlemesi uzman kuruluşlar ve danışmanların desteği ve gözetimiyle de yapılabilir. İş değerlendirme komitesinde ise; işçi temsilcileri, farklı bölümlerden yöneticiler veya yetkilendirilmiş uzmanlar ve hatta işletme dışından uzman kişiler yer alabilmektedirler.

Değerleme kapsamı: Değerlemenin kapsayacağı işler gruplandırılır. İşler genellikle birbirinden farklı iki grup içinde değerlendirilir ve hangi grubun kapsama alınacağına karar verilmektedir. Örneğin, mavi yakalılar ve beyaz yakalılar gibi iki gruba ayrılabilir.

Yöntem seçme: Yöntemler öncelikle, sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu yöntemlerin dışında birde karma yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına iş değerlendirme komitesi karar verir. Komite, işletmenin gereksinimlerine uygun olan yöntemi seçer ve amacına uygun şekilde değiştirerek uygular. İşletmede var olan işlerin sayısı az ise basit bir yöntem seçilir, eğer değerlendirme yapılacak işlerin sayısı çok ise daha çok sayısal olan yöntemlerden birini seçilir.

Değerleme faktörlerinin seçimi: İşlerin hangi kriterlere göre değerlendirme yapılacağına belirlenmesidir. Faktörler, temel ve alt faktörler olarak iki gruba ayrılabilir. Temel faktörlerin sayısı ve içeriği işletmeden işletmeye göre değişebilir. Örneğin, ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşullarını temel faktörler arasında sayılabilir. Faktör sayısı arttıkça değerlendirme yapmakta zorlaşmaktadır.

Geribildirim ve revizyon çalışmaları: İş değerlendirme çalışmaları tamamlanmaktan sonra, daha sonraki dönemlerde uygulamada oluşabilecek bazı aksaklıkları düzeltilmek amacıyla süreç gözden geçirilmesidir.

1.5.2.2. İş Değerlemesi Yöntemleri

Bu bölümde: Sayısal olmayan yöntemler; sıralama yöntemi ve sınıflama (dereceleme) yöntemi olarak ele alınmaktadır. Sayısal yöntemler; puanlama yöntemi ve

faktörleri karşılaştırma (kıyaslama) yöntemi olarak ele alınmaktadır. Karma yöntem olarak ‘Hay Plan’ yöntemi ele alınmaktadır.

1.5.2.2.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde örgütteki işler için gerekli olan yetenekler, bilgiler ve zorluklar bir bütün olarak ele alınır (herhangi bir özel faktör dikkate almaksızın) kendi aralarında karşılaştırılır; güçlük ve önem derecelerine göre sıralanır. Sıralama ise en yüksekten en düşüğe doğru yapılır¹³¹. Sıralamayı bir piramit şeklinde yapıldığı düşünülürse, en önemli işler piramidin en üst tabakasında, önemsiz işler ise piramidin en aşağı tabakasında yer almaktadır¹³². Sıralama yönteminde değerlendirme, bölüm yöneticileri ya da komite tarafından yapılır¹³³. Değerleyiciler, işleri kendi düşünce ve görüşlerine göre değerlendirip, önem derecesi belirler ve buna göre sıralarlar¹³⁴.

Sıralama yöntemi uygulaması iki şekilde olur. Birincisi, iş tanımlarından yararlanarak işletme için en önemli olan işle, en az öneme sahip iki iş belirlenir ve işletmedeki diğer işlerde önem derecesine bakılarak bu iki işin arasına yerleştirilir. İkincisi ise, “İkili Karşılaştırma Tekniği” kullanarak sıralama yapmaktır. İkili karşılaştırma tekniği de, değerleyici, işleri çift olarak ele alıp inceler ve iki işten hangisinin ölçüt olarak ele alınan faktör açısından önemli olduğuna karar verir ve önem derecesine göre üstün olan işi işaretler. Karşılaştırma sonrası, işlerin aldığı toplam işaret sayısı belirlenir ve en çok işaret alan iş birinci sıraya yerleştirilir. Diğer işlerde işaret sayısına göre aşağı doğru sıralanır¹³⁵.

Sıralama yönteminin üstün yönleri; yöntemin anlaşılması ve uygulaması kolaydır, kısa sürede uygulanır, uygulama maliyeti düşüktür, işçi sayısı az ve küçük organizasyonlarda rahatlıkla uygulanabilmektedir. Zayıf yönleri ise; büyük organizasyonlardaki iş gruplarının sayısının çok fazla olması nedeniyle ve değerlendirme yapılan işlerin çok değişik özellikte olmaları durumunda önem derecelerinin net bir

¹³¹ Güney, s. 247-248; Bingöl, 445; Hüseyin Akyıldız, **Ücret Yapısının Oluşumu**, 1.Basım, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Yayın No:11, 2001, s.94.

¹³² Aldemir, Ataol ve Budak, s.342.

¹³³ Bingöl, s.445.

¹³⁴ Güney, s.247.

¹³⁵ Bingöl, s.445.

şekilde belirlenememesi değerlemeyi yapan kişilere zorluk yaşatmaktadır, dolayısıyla uygulama alanı dardır. Ayrıca değerlemeyi yapan kişilerin bütün işleri çok iyi tanımların mümkün olmaması ve işlerle ilgili birçok temel faktör saptamalarına karşın, sıralama işlemini genellikle tek bir faktörü esas alarak yapmaları nedeniyle değerlemede objektif kriterler yok olmaktadır¹³⁶.

1.5.2.2.2.Sınıflama (Dereceleme) Yöntemi

Orta büyüklükteki işletmelerde, işlerin başlangıçta belirlenmiş sınıflara ya da dereceye göre sınıflandırmaları ya da gruplandırılmaları olarak tanımlanır¹³⁷. Gruplar, benzer işler içeriyorsa, sınıf olarak; farklı olmalarına rağmen zorlukları yönünden benzeri işler içeriyorsa, derece olarak adlandırılır¹³⁸.

Bu yöntemin uygulaması şu şekildedir; öncelikle işle ilgili iş gruplar ve sınıflamalar belirlenir, sonra sınıfları açık, anlaşılır ve net şekilde ifade eden tanımlar yapılır. Bu tanımlar yapılırken her iş grubunun temel özellikleri belirlenir. Bir sınıfın tanımı yapıldıktan sonra, diğer sınıfların tanımı da ilk sınıf baz alınarak yapılır. Daha sonra bu sınıfların gerektirdiği nitelik ve içeriğe göre işler tespit edilip yerleştirilir. Örneğin bir işletmede işler, atölye işleri, büro işleri, yönetim işleri, teknik işler gibi sınıflara ayrılır. Sınıflandırmanın sonucuna göre her sınıf için temel bir ücret belirlenir ve o sınıftaki bütün işlere bu ücret ödenir¹³⁹.

Sınıflama yönteminin üstün yönü; anlaşılması, geliştirilmesi, uygulanması kolay ve birçok işe uygulanabilir bir yöntem olmasıdır. Zayıf yönleri ise; Esnek bir değerlendirme yöntemi değildir, her sınıfın tam ve net bir şekilde tanımlanması zordur, işler bütün olarak ele alındığından dolayı ayrıntılar göz ardı edilir ve yanlış yargılara yol açabilir. Bu nedenle, karmaşık pozisyonları içeren şirketlerde bu yöntemi kullanarak değerlendirme yapılması zor olmaktadır. Örneğin, iş sınıfları ne kadar dikkatle tanımlanırsa tanımlansın, bazen işin niteliğinden dolayı belirli bir sınıfta belirtilen özellikler tamamen uymayabilir ya da iş birden fazla sınıfa yerleşebilir. Ayrıca değerlendirme komitesinin,

¹³⁶ Aldemir, Ataol ve Budak, s.342; Benligiray, Ücret Yönetimi, s.147; Güney,248.

¹³⁷ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.200; Bingöl, s.446.

¹³⁸ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.148.

¹³⁹ Güney, s. 248; Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.200; Bingöl, s.446.

örgütteki bütün işleri ayrıntılı biçimde bilme olasılığı düşük olması nedeniyle yeterli güvenilirlikte sınıflandırma yapılmayabilir¹⁴⁰.

1.5.2.2.3.Puanlama Yöntemi

Puanlama yöntemi, iş faktörlerinin ve bu faktörlerin sayısal değerlerinin belirlenmesi sonucu yapılan bir değerlendirme yöntemidir¹⁴¹. Puanlama yönteminin amacı, yapılan işler için oluşturulan çalışma şartlarının ve karşılaşılan zorlukların ölçülmesidir. İş değerlemede en yaygın olarak kullanılan yöntemdir¹⁴².

Puanlama yönteminin uygulaması şu şekilde olmaktadır¹⁴³;

Puanlama yöntemin de ilk olarak değerlendirme yapılacak işler belirlenmektedir. Örneğin, büro işleri, atölye işleri, satış işleri ya da muhasebe işlerinin hangisinin değerlendirileceği önceden belirlenir. Belirlenen bu işlere tek tek ve detaylı bir şekilde iş analizleri yapılır ve iş tanım formu hazırlanmasıyla iş değerlemesinin temel verileri oluşturulur. Daha sonra işlerin ayıt edici özellikleri ortaya konulmak için puanlama yönteminin en önemli kısmı olan temel ve alt faktörler belirlenir. Çünkü iş, çeşitli faktörler içeren bir bütündür.

Faktörler açık ve anlaşılır bir biçimde saptanıp, tanımlandıktan sonra, sıra bu faktörlerin derecelendirilmesine gelir. Örneğin, iş deneyimi faktörüne göre en kolay için bir ay deneyim süresi gerekiyorsa, en önemli iş için on yıl üstü bir deneyim süresi gerektiği söylenebilir. İşletmedeki diğer işler bu iki süre arasına yerleştirilir. Son olarak da, faktör ve derecenin önemi, ağırlığı göz önüne alınarak komite tarafından uygun görülen puan verilir. Puan dağıtımı oldukça zor bir iştir. Komite öncelikle her faktörün ilk ve son derecelerinin puanlarını belirler ve daha sonra ara derecelerinin puanlarının ne olacağına karar vermektedir. Puanlama yönteminin üstün ve zayıf yönleriye şunlardır¹⁴⁴;

¹⁴⁰ Aldemir, Ataol ve Budak, s.343; Benligiray, Ücret Yönetimi, s.154; Güney,249; Yalım, s.121; Bingö, s.447.

¹⁴¹ Okakın ve Şakar, s.210.

¹⁴² Güney, s.249.

¹⁴³ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.201; Benligiray, Ücret Yönetimi, s.156.

¹⁴⁴ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.204-205; Güney, s.249; Bingöl, s.452; Benligiray, Ücret Yönetimi, s.177.

Üstün yönleri: En az sorun yaratan, en güvenilir ve uygulaması kolay yöntemdir. Belirlenen aşamalar düzeli bir biçimde uygulandığı sürece hata yapma olasılığı çok düşük olur. Yapılan işlerle ilgili değerlendirme çalışmaları yapılırken işletme ve işin özellikleri ayrıntılı olarak ele alındığı için elde edilen sonuçlar tatmin edicidir. Sonuçlar herkesin anlayacağı ölçüde basittir. Puan esasına dayandığı için değerlendirmeyi yapanların ön yargılı davranmaları ve görevlerini kötüye kullanmaları engellenir. İşler yapısal faktörlere göre değerlendirildiğinden objektiftir. Bu niteliği dolayısıyla adil ve dengeli bir ücret yapısının kurulmasına yardımcı olur. Büyük işletmelerde bölümler arasındaki ücret ve çalışma koşullarının uyumlaştırılması sağlanabilir. İşlerin puan değerleri işler arasındaki ayrımları, sayısal olarak göstermektedir. Böylece istatistiksel yöntemler de kullanılabilir.

Zayıf yönleri: Puanlama yönteminin faktör ve derecelerinin seçimi, tanımları ve puanlaması oldukça güç ve uzmanlık isteyen bir iştir. Puanların dağıtılmasında bazı peşin yargılar rol oynayabilir ya da yanlışlıklar yapılabilir. Uygulaması zaman alıcı, karmaşıktır ve oldukça pahalı bir yöntemdir. Uygulama sırasında ise uyum ve düzen sağlamak zordur.

1.5.2.2.4.Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Puanlama yönteminin temel ilkelerine dayanır. Farkı ise puan yerine daha çok parasal değerlerin kullanılması ve piyasa ücret oranları ile kurum içi ücret düzeyinin sistematik bir biçimde birbiri ile ilişkilendirerek değerlendirme yapmasıdır¹⁴⁵.

Bu yöntemin uygulanış da şöyle olmaktadır ¹⁴⁶;

İlk olarak değerlendirmede hangi faktörlerin kullanılacağına karar verip bunların tanımları yapılır. Faktör sayısı genellikle 4 ila 7 arasında değişmektedir. Daha sonra işlerin karşılaştırılacağı kilit işler belirlenir. Belirlenen kilit işler, işletmedeki diğer işleri temsil edecek nitelikte olmalı, işler arasında önem ve zorluk farklılıklarının homojen bir dağılım sağlamalı, her kilit iş belli sayıdaki bir iş kümesini temsil etmeli ve

¹⁴⁵ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.205; Güney, s.250.

¹⁴⁶ Bingöl, s.452-457.

işletme ücret yapısını yansıtabilecek bir sıralamayı gerçekleştirebilecek nitelikte olmalıdır. Kilit işlerin sayısı ise 15 ila 20 arasında değişmektedir.

Kilit işlerin belirlendikten sonra kilit işlerin faktörlerinin parasal değeri belirlenmektedir. Bunun için kilit işlerin ücretleri iki şekilde belirlenir; birinci yöntemde, işlerde çalışanların ücretlerinin ortalaması alınmasıyla belirlenir. İkinci yöntem ise, piyasa ücret araştırmasında elde edilen verilere göre belirlenir. Daha sonra kilit işlerin belirlenen ücretleri, iş içindeki ağırlık ve önemlerine göre faktörler arasında bölüştürülmektedir. Örneğin, temizlikçini toplam ücreti 12 TL olduğunu varsaydığımızda. Bu toplam ücreti, önem derecesine göre belirlenen iş faktörleri arasında paylaştırmaktadır. Bu yöntemin en önemli özelliği, değerlendirme sırasında doğrudan ücretlendirmeye gidilmesidir.

Son olarak sıralamaları ve para tahsislerini yansıtan bir faktör karşılaştırma ölçeği geliştirilmektedir. Bu ölçekte her kilit işin ölçekteki yeri belirlenir. Daha sonra değerlendirilecek her bir iş, karşılaştırma ölçeğinde gösterilenlerle faktör faktör karşılaştırmasını yapılır ve ölçek üzerinde uygun bir pozisyonda yerleştirilir. Faktör karşılaştırma yönteminin üstün ve zayıf yönleri şunlardır¹⁴⁷;

Üstün yönleri: Yöntem esnek bir yapıya sahiptir, uygulaması açık ve anlaşılırdır. Dolayısıyla işletmeler ihtiyaçlarına göre değerlendirme ölçeğinin özelliklerini yeniden yapılandırabilmektedirler. Her iş faktörünün yapısına göre bir değerlendirme ölçüsünün meydana getirilebilmektedir. Ölçekler bir kere kurulduktan sonra, öteki işlerin değerlemelerini yapmak oldukça kolaydır. İtirazlara karşı somut kanıtlar gösterilebilmektedir.

Zayıf yönleri: Uygulamanın maliyeti yüksektir ve değerlendirme uzun zaman almaktadır. Değerlendiricilerin konularında uzman olmaması durumunda elde edilen sonuçların hatalı çıkma ihtimali yüksektir. Kilit işlerin; ücretlerinde ve yapılanmalarında meydana gelen küçük bir değişiklik bütün sistemi etkilemektedir; kilit işlerin ücret hadlerindeki eşitsizlikler veya bu işlerin gereklerindeki hatalar da, tüm

¹⁴⁷ Güney, s.251; Bingöl, s.457.

sistemi doğrudan etkilemektedir; ayrıca ölçeği oluşturmak için gerekli sayıda kilit iş yerleştirmek güç olabilmektedir.

1.5.2.2.5.Hay Plan Yöntemi

Hay Plan yöntemi 1950'lerin başında, Edwart Hay ve Hay Grubun diğer ortakları tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem, puanlama yöntemi ile faktör karşılaştırma yöntemlerinin en iyi özelliklerini bir araya getirmektedir¹⁴⁸.

Bu yöntem geliştirilirken örgütler ve işler hakkında gözlemlerde bulunulmuş ve bireysel bilgi ile beceriye dayalı ücretlendirme fikrinden hareket edilmiştir¹⁴⁹. İş değerlemesinde göz önüne alınacak birçok faktör olmasına karşın, ilk etapta her bir iş için üç faktörün yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu üç faktörler, teknik bilgi, problem çözme ve sorumluluktur. İlerleyen zamanlarda ise, belirledikleri bu üç ana faktörle bazı işlerin değerlendirilmemesi ya da olağan üstü çalışma koşullarının bulunması nedeniyle bir faktör daha eklemişlerdir. Bu da, çalışma koşulları faktörüdür¹⁵⁰. Bu dört faktörü kısaca açıklamak gerekirse¹⁵¹;

Teknik bilgi, bir işi kabul edilebilir bir performans düzeyinde yapmak için ihtiyaç duyulan tüm bilgi ve becerilerin toplamıdır. Bu faktör, her bir iş için gerekli yetenek, bilgi ve beceriyi ölçmeye yöneliktir. Bu faktöre göre önemli olan (yüksek puan verilen işler), yüksek derecede bilgi veya eğitim gerektiren, karmaşık ve insan ilişkileri yoğun olan işlerdir.

Problem çözme, analiz etme, değerlendirme, yaratma, muhakeme etme ve sonuçlara ulaşmak için işin gerektirdiği özgün düşünme derecesidir. Bu faktör, problemleri teşhis etme, tanımlama ve çözmede teknik bilgiyi kullanma yeteneğini ölçmeye yöneliktir. Bu faktöre göre problem tanımlama ve çözmede kullanılan yöntemlerin çok olduğu işler daha yüksek puana sahip olacaklardır.

¹⁴⁸ Bingöl, s.458.

¹⁴⁹ Belingiray, Ücret Yönetimi, s.194; Bingöl, s.458.

¹⁵⁰ Bingöl, s.458.

¹⁵¹ Bingöl, s.458-459; Belingiray, Ücret Yönetimi, s.187-190.

Sorumluluk, işin eylem ve sonuçlarını gerçekleştirme yükümlülüğüdür. Bu faktöre göre yüksek puan verilen işler, çok az gözetim gerektiren ve çalışana görevlerini yerine getirmek için geniş özgürlük veren işlerlerdir.

Çalışma koşulları, bu yöntem sonrada eklendiği için istisnai durumlarda kullanılan bir faktördür. Hoş olamayan iş çevresinin olduğu, belirli bir zararların ortaya çıktığı veya olağanüstü çalışma koşullarının olduğu durumlarda ve yerlerde, işin diğer üç faktörle yansıtılmayan yönlerini ölçmeye yöneliktir.

Hay Plan yönteminde belirtilen her bir faktörün değerlerini saptamak, puanlamak ve tanımlamak amacı ile her bir faktör ve unsur için bir matris tablo kullanılmaktadır ve değerlendirme sürecine yardım edecek rehber tablolar da Hay Group tarafından oluşturulmuştur. İş değerlemesi yapanlar, söz konusu faktör ve unsurların tabloda yer alan derece tanımlarının tekabül ettiği ayrı ayrı puanı belirler. Rehber tablo yardımıyla faktör değerleri puanlara dönüştürülür. Daha sonra bu faktörlerin puan değerleri toplanır. Böylece her bir işin toplam değerinin yanında bir işin diğer işe göre önemi sayısal olarak ortaya koyulmuş olmaktadır.

Hay Plan yönteminin üstün yönleri; anlaması ve uygulaması basit bir sistemdir. Dünya çapında kullanılmasından dolayı, firmalar arasında iş karşılaştırmasını kolaylaştırır. Bu yöntem hem iç, hem dış eşitlik sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Değerlemenin çok zor olduğu profesyonellik gerektiren işleri değerlendirme olasılığı sağlamaktadır. Hay standart rehber şeması, günümüzde organizasyonlar için önemli olan bilgi, beceri ve yetkinliklere dayalı ücretlendirme yapılmasını sağlayacak esnekliktedir. Zayıf yönü ise, sistemin uygulanması için Hay Topluluğu ve danışmanları ile anlaşma yapılması gerektiği için maliyeti yüksektir¹⁵².

¹⁵² Bilgöl, s.458, Belingiray, Ücret Yönetimi, s.194.

1.5.3.Piyasa Ücret Araştırmaları

Piyasa ücret araştırması, bir işletmenin kendisiyle aynı sektörde yer alan diğer işletmelerinin çalışanlarına uyguladıkları ücret politikaları, ücret sistemleri ve ödedikleri ücretler konusunda sistemli olarak bilgi toplamasıdır¹⁵³.

İşletmeleri piyasa araştırmasını yapmaya iten nedenler vardır. Bu nedenler özetle şunlardır: Belirli bir iş için, diğer firmaların ödediği ücretler ve ücret dışı (sosyal yardım, ücretli izin ve çalışma süresi gibi) ödemeler hakkında bilgi toplamak. İşletmenin doğrudan ya da dolaylı ücretle ilgili problemlerin çözümlerinde kendisi ile aynı alanda faaliyet gösteren firmaların yöntemlerinden yararlanmak. İşletmede çalışan devir hızını azaltacak ve maliyetleri artırmayacak bir ücret seviyesinin oluşturulmasını sağlamak. İşletmenin içinde bulunduğu piyasanın özelliklerini daha iyi tanıyarak, piyasadaki gelişmeler hakkında fikir sahibi olmak. Gelecekle ilgili ücret ve ücret dışı ödemeler hakkında önyargıda bulunabilmektir¹⁵⁴.

Piyasada ücretiyle ilgili veriler ise iki kaynaktan toplamak mümkündür. Bu veriler, farklı kuruluşlar tarafından yapılan araştırmaları (Örneğin, araştırma şirketlerinin yaptığı araştırmaları) satın alarak suretiyle elde edilebilir ya da işletmeler bilimsel araştırma yöntemlerini kullanarak kendileri piyasadan veri toplayabilirler. İşletme dışından başka kurumların yaptığı araştırmaların, işletmelerin kendi yaptıkları araştırmalar kıyasla daha az maliyetli olması, daha fazla katılım sağlanması, bilimsel temellere dayanarak yapılması, işletme çalışanlarının bu araştırmaları daha tarafsız olduklarını düşünmeleri ve daha fazla güven duymaları nedeniyle daha gerçekçi bir analiz olacağı düşünülmektedir. Ayrıca işletmelerin kendileri piyasa araştırması yaptığında, diğer işletmelerden ücretle ilgili bilgiler elde etmesi güçtür¹⁵⁵.

Piyasa ücret araştırmasıyla işletmelerin dışında, işveren ve işçi sendikaları, ticaret ve meslek odaları ve meslek dernekleri ilgilenmektedirler¹⁵⁶.

¹⁵³ Saruhan ve Yıldız, s.386.

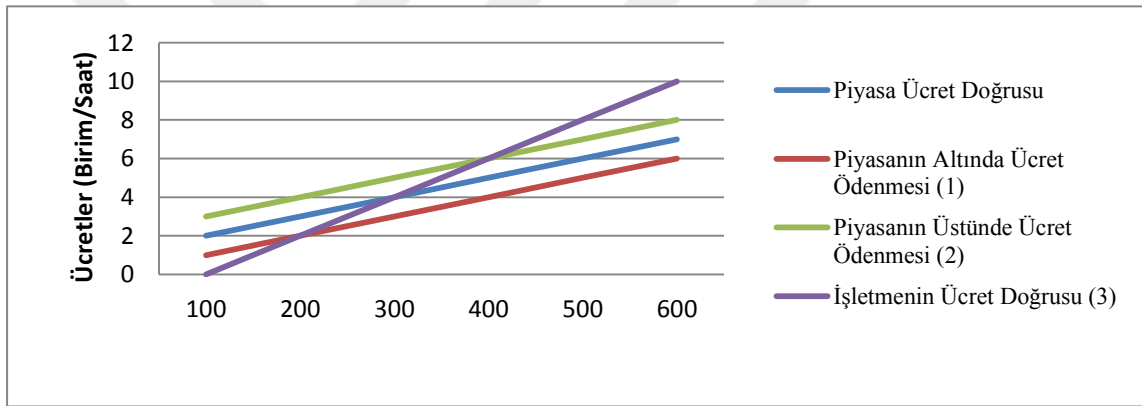
¹⁵⁴ Saruhan ve Yıldız, s.387.

¹⁵⁵ Geylan(Ed.), s.185.

¹⁵⁶ Saruhan ve Yıldız, s.386.

Piyasa Araştırma Süreci

İşletme piyasa araştırması yapmaya karar verdiğinde izleyeceği süreçler şunlardır: İlk olarak araştırmanın hedefinin ya da hedeflerini net olarak belirlenir. Daha sonra araştırmanın yapılacağı zaman dilimi ve alanın belirlenir. Yani araştırmanın; bölgesel düzeyde mi, belirli bir sektörde mi ya da tüm ülke düzeyinde mi? Yapılacağına karar verilir. Araştırma alanını belirlendikten sonra araştırmanın kapsamına alınacak firmaları ve işleri belirleyerek araştırmanın kapsamı ile ilgili veri toplanır. Son olarak da toplanan veriler analiz ederek grafik üzerinde bir piyasa ücret eğrisi çizilir (Şekil2) ve işletmenin filli ücret eğrisi ile piyasa ücret eğrisi karşılaştırılır¹⁵⁷.



Şekil 2: Yürürlükteki Ücretler ile Piyasa Ücret Araştırmasının Sonuçlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Gönül Budak, *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.Basım, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, s.538

Çizilen piyasa ücret eğrisinden şu sonuçlar elde edilebilir; 1) İşletmenin ücret eğrisi, piyasa ücret eğrisini altında olabilir. Bu durumda işletme iş için piyasadaki işletmelerden daha düşük ücret ödüyor demektir. 2) İşletmenin ücret eğrisi piyasa ücret eğrisini üstünde olabilir. Bu durumda da işletme iş için piyasa koşullarından daha fazla ücret ödüyor demektir. 3) İki eğri kesişebilir (Şekil 2’de işletmenin ücret doğrusu diye çizilen doğru). Bu durumda işletme bazı işler için piyasanın üstünde, bazı işler için piyasanın altında ve bazı işler içinde piyasa ile aynı düzeyde ücret ödüyor demektir¹⁵⁸.

¹⁵⁷ Saruhan ve Yıldız, s.387-388.

¹⁵⁸ Geylan(Ed.), s.186.

Çalışanlarını elinde tutmak isteyen işletmeler, piyasa ücret eğrisini baz alarak çalışanların ücretlerini bu eğriye göre konumlandırmaktadırlar¹⁵⁹. Örneğin, işletmenin ücret eğrisi piyasa ücret eğrisini altındaysa, işletme anahtar işlerden başlayarak ve birkaç yıla yayarak işlerin ücretlerini piyasa eğrisine doğru yükseltmelidir; eğer işletmenin ücret eğrisi piyasa ücret eğrisini üstündeyse, işlere ödenen ücretleri her yıl piyasa ortalamasından daha düşük artırarak ve birkaç yıla yayarak piyasa ücret eğrisine doğru indirmelidir¹⁶⁰.

1.5.4.İşlerin Ücretlendirilmesi

Ücretlendirmenin son aşaması olan işlerin ücretlendirilmesinde üç yöntem uygulanabilir. Bu yöntemler aşağıda ele alınmaktadır¹⁶¹;

1.5.4.1.İşlerin Tek Tek Ücretlendirilmesi

Kullanılmış olan iş değerlendirme yöntemine göre işler tek tek ücretlendirilmektedir. Bu yöntemde işletmede ne kadar iş varsa, o denli ücret düzeyi olmaktadır. Örneğin, bir işletmede 100 farklı iş varsa, 100 tanede ücret düzeyi olacaktır. Basit bir yöntem gibi gözükse de iş sayısı artmasına bağlı olarak karmaşık hale gelebilir ve uygulaması zorlaşır. Günümüzde böyle bir sistem çok fazla tercih edilmemektedir.

1.5.4.2.Ücret Basamaklarının Oluşturulması

İşler gruplara ayrılır ve her gruba özgü ayrı ücret basamakları oluşturulmaktadır. Bu basamakların sayısı çoğunlukla 8 ile 12 arasındadır. Aynı grupta yer alan işlere aynı ücret verilir ve merdiven şeklinde bir görüntü ortaya çıkmaktadır. Burada gruplara ödenen ücret sabittir ve çalışanın performansı çok yüksek olsa dahi işçiye ödül vermek mümkün değildir. Çalışanlar daha yüksek ücret alabilmek için daha üst puan derecesi gerektirdiği bir göreve girmeleri gerekir.

¹⁵⁹ H. Serdar Şardan, Ücret yönetimine etki eden unsurların analizi, 2012, s.27 <http://www.ceis.org.tr/dergi/2012mayis/makale2.pdf> (20.08.2018)

¹⁶⁰ Saruhan ve Yıldız, s.390.

¹⁶¹ Budak, s.538-541; Geylan(Ed.), s.186.

1.5.4.3. Ücret Bantlarının Oluşturulması

Bu yöntemde, işler puan aralıklarına göre ayrılır ve her bir puan aralığına özgü bir ücret aralığı belirlenir. Bu ayırım neticesinde grafik üzerinde oluşan dörtgene, ücret bandı ismi verilmektedir. Bu yöntemin oluşturulmasında özen gösterilmesi gereken asıl faktörler; bantların sayıları, bantların yükseklikleri ve bantların birbirine olan konumlarıdır. Ayrıca bant sayısı seçilecek puan aralığı sayısı kadar olmalıdır. Puan aralığı sayısıysa, sendikayla yapılan anlaşmalara, işletmenin ücret politikasına ve stratejilerine, işlerin ücret-puan grafiğine bakılarak belirlenmektedir. Bu sistemin, ücret basamakları sistemine göre farkı; çalışanlara iş grubunu değiştirmeden ödüllendirme yapmaya uygun bir sistem olmasıdır.

Son zamanlarda bantların sayıca azaltılması ve bantların yüksekliğinin artırılması yaklaşımı benimsenmektedir. Benimsenen bu sisteme geniş bant sistemi adı verilmektedir. Geniş bant sistemi, üç veya dört bandı, bir bant içinde bir araya getirmektedir. Böylelikle her bir bandın içine daha çok iş girmekte ve özelde hareket etme serbestliği sağlamaktadır. Bu sistem sayesinde büyük işletmelerde dahi ücret bantlarının sayısını düşürülebilmektedir. Örneğin; otuz bant sayısına sahip bir işletmede geniş bant uygulaması ile bant sayısı on ya da daha az bir sayıya düşürülebilmektedir.

1.6. ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücret sistemi, çalışanların ücretlerinin nasıl ödeneceğine ilişkin kuralları ve düzenleri ifade etmektedir¹⁶². Kısaca ücretin hesaplanış veya ödeniş şekline denmektedir¹⁶³. Ücret sistemleri doğmasının nedeni, ücretlerin hesaplanmasında ele alınan esasların ve ödeme biçimlerin, farklı şekillerde ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır¹⁶⁴. Ücretlendirme sistemlerinin tasarımı ve uygulanması yalnızca çalışan motivasyonunu etmekle kalmayıp, aynı zamanda güvenlik, kalite, yaratıcılık, inovasyon ve başarılı bir şekilde eleştirilen sayısız diğer sonuçları iyileştirmek için kullanılabilir. Ücretlendirme sistemi doğru yapılmazsa, diğer örgütsel politikalar

¹⁶² Serdar Öge ve Alpay Karasoy, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Konya: Eğitim Yayınevi, 2016, s.106.

¹⁶³ Benligirey, Ücret Yönetimi, s.50.

¹⁶⁴ Bingöl, s.484.

ve prosedürler istenen etkileri yapamaz¹⁶⁵. Ayrıca daha iyi ücretlendirme sistemine sahip olan işletmeler, çalışanlar üzerinde daha olumlu etki yaratmaktadır¹⁶⁶. Bu nedenle tüm işletmeler kendi özelliklerine ve yapılarına göre birbirinden değişik özelliklere sahip ücret sistemleri uygulamaktadırlar¹⁶⁷. Diğer taraftan bütün ücret sistemleri, “iyi” ve “adil” bir ücret hesaplama sistemini arayışının sonucudur¹⁶⁸.

Ücret sistemlerine ilişkin ortak ya da standart bir sınıflandırma yoktur. Buna karşılık benzer yaklaşımlar ve benzer birçok sınıflandırmanın olduğu söylenebilir. Ücret sistemlerine ilişkin dikkat çekici önemli bir özellik ise, ücret sistemlerinin temeli değişmemekte ancak günün ihtiyaçlarına uygun olarak gelişmekte ve zenginleşmekte olmasıdır. Nitekim bu bakış açısıyla ücret sistemlerini; geleneksel ücret sistemleri ve çağdaş ücret sistemleri olarak ikiye ayırabiliriz¹⁶⁹.

1.6.1. Geleneksel Ücret Sistemleri

İsminde de anlaşılacağı gibi geçmişten süregelen sistemlerdir. Geleneksel ücret sistemleri, ücret sistemlerine ilişki en eski sınıflandırmayı yansıtmaktadır. Bu ücret sistemleri ücreti emeğin fiyatı olarak kabul etmektedir. Geleneksel ücret sistemleri temelde iki gruba ayrılmaktadır; kıdeme dayana ücret sistemi ve verimliliğe dayanan ücret sistemi olmak üzere¹⁷⁰.

1.6.1.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

En fazla tercih edilen, en eski ve ekonomik ücretlendirme sistemi olan kıdeme dayalı ücret sistemi, bazı kaynaklarda “zamana esasına dayana ücret sistemi” olarak da ifade edilmektedir. Bu ücret sisteminde ücret saptanırken, yalnızca çalışanların işte geçirdikleri zaman dikkate alınmaktadır. İşin niteliği, miktarı ve kalitesi gibi faktörlerin

¹⁶⁵ Nina Gupta and Jason D. Shaw, “Employee compensation: The neglected area of HRM research”, Human Resource Management Review, 2014, Vol.24, <http://www.polyu.edu.hk/mm/jason/editorials/Gupta%20and%20Shaw%202014%20HRMR.pdf> (30.06.2019), s.1

¹⁶⁶ Nawab and Bhatti, s.30.

¹⁶⁷ Syafrida Hafni Sahir, R Rosmawati and Kresna Minan, “Simple Additive Weighting Method to Determining Employee Salary Increase Rate”, *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, Vol.3, No.8, 2017, s.42; Hüseyin Fazıl Ergül, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi”, 2006, Cilt.5, Sayı.18, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879335.pdf> (30.08.2018), s.96.

¹⁶⁸ Işığık, s.209.

¹⁶⁹ Işığık, s.211.

¹⁷⁰ Işığık, s.211-213.

farklılıkları bireysel ücrette farklılık yaratmaz. Ücret miktarı, işte geçirilen zamanla orantılı olarak artmaktadır. Kısaca çalışan örgütteki hizmet yılıyla orantılı olarak önceden belirlenmiş oranda ücret artışına hak kazanmaktadır¹⁷¹.

Bu ücret sisteminin kullanılabileceği yerlerde şunlardır: Başarı değerlendirilmesinin çok zor yapıldığı, personel performansına dayalı ücret sistemini kabul edilmeyen, gözetimin çok iyi olduğu, işin kalitesinin özellikle önemli olduğu, itina ve dikkat isteyen fakat iş hızının az rol oynadığı (optik sanayindeki işler gibi) ve işin gereği sadece hazır bulunmak zorunda olan işlerde(bekçi gibi) kullanılabilmektedir. Ayrıca bu sistem genellikle kamu kuruluşlarında uygulanmaktadır¹⁷². Kullanılabileceği alanların sayısının fazla olmasına rağmen, bu sistemin üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır.

Sistemin üstün yönleri; sistemin basit, açık ve uygulanması ayrıca bir masraf gerektirmemesi; çalışanların ücretlerinin kolaylıkla hesaplanabilmesi; çalışanlar alacakları ücreti önceden bilmelerinden dolayı çalışanda güvenlik duygusu yaratması ve çalışanların yönetimle arasında uyuşmazlığa sebep olacak bir sorun kaynağı olmamasıdır. Ayrıca sadece çalışılan zamanı esas aldığı için, işle ilgili herhangi bir özendirme oluşturmada işin rahatça yapılmasını sağlamaktadır¹⁷³.

Zayıf yönleri ise, yüksek performans gösteren çalışanların mağdur olması yani aynı işte çalışan bireylerin üretimlerinin miktarına bakılmadan aynı ücret alması; giderlerin hesaplanması ve üretim sürecinin planlamasında zorlanması; iyi bir denetim ve gözetim olmadığı durumlarda çalışanların sistemi daha yavaş çalışmaya yönetmesidir. Verimliliğin normal çalışmasının altına düşmesi durumunda ise doğacak zararlardan işletmenin sorumlu olması nedeniyle sistemin yavaş çalışmasını önlemek için işletmelere denetim masrafları yaratmaktadır¹⁷⁴.

Kıdeme dayalı ücret sistemi, mal üreten işletmelerde, hesaplanması ve uygulaması basit olması sebebiyle uzun bir dönem tercih edilmiştir, fakat zamanla çıkan

¹⁷¹ Topalhan, s.92-93; Işığışık, s.213-214; Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.292.

¹⁷² Alfred Isaac, Ücret Sistemleri, [http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9680,\(30.08.2018\)](http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9680,(30.08.2018)) s.53; Aldemir, Ataoğlu ve Budak, s.349-350; Bingöl, s.485; Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.292.

¹⁷³ Öge ve Karasoy, s.111-112; Saruhan ve Yıldız, s.391.

¹⁷⁴ Bingöl, s.485; Saruhan ve Yıldız, s.391; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, s.310.

olumsuzluklar ve işletmelerdeki iş bölümü ve uzmanlaşmanın gelişmesiyle yerini başka ücret sistemlerine bırakmıştır¹⁷⁵.

1.6.1.2.Verimliliğe (Hasılaya) Dayalı Ücret Sistemi

Kıdeme dayalı ücret sisteminin olumsuzluklarımızı gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Verimliğe dayalı ücret sistemlerin amacı, önceden belirlenmiş üretim hedeflerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirmek üzere, çalışana psikolojik baskı uygulayarak çabasını belirlenen hedefleri gerçekleştirmek üzere yoğunlaştırmasını sağlamaktır¹⁷⁶. Bu cümleden anlaşıldığı üzere verimliğe dayalı ücret sistemi doğrudan çalışana hedef almaktadır. Çalışana belirli bir iş yapması karşılığı ödenen temel ücret haricinde, işinde sergilediği başarı ya da ekstra performansın karşılığında çeşitli özendirici modeller uygulamaktadır¹⁷⁷. Ayrıca bu ücret sistemine, “Özendirici ücret sistemi” ya da “miktar esasına dayalı ücret sistemi” olarak da adlandırılmaktadır. Verimliğe dayalı ücret sistemleri kendi arasında üç başlık altında toplanarak incelenmektedir. Bunlar; parça başına (akord), götürü (zaman-parça) ve primli ücret sistemidir¹⁷⁸.

1.6.1.2.1.Parça Başına Ücret Sistemi

Parça başına ücretin temeli, çalışanın ürettiği her parça için belirli bir ücretin verilmesine dayanır¹⁷⁹. Parça başına ücretin saptanmasında, sadece üretilen miktar önemlidir, zamanın ücret üzerinde bir etkisi yoktur. Bu sistemde, ilk önce normal üretim miktarı belirlenir ve çalışanlara normal üretim miktarının üzerinde bir üretimde bulunursa, daha fazla ücret ödenmektedir¹⁸⁰. Bu sistem iki biçimde uygulanır. Bunlar; arı akordu ücret ve akord ücretidir.

Arı akordu ücret, bu uygulamada çalışan yaptığı işte (önceden belirlenen parça başı ücret üzerinden), yaptığı üretim miktarı ile doğru orantılı ücret almaktadır. Bu

¹⁷⁵ Topalhan, s.93.

¹⁷⁶ Topalhan, s.95.

¹⁷⁷ Şimşek ve Öge, Stratejik ve Uluslararası Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi, s.214.

¹⁷⁸ Işığışık, s.218.

¹⁷⁹ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.222.

¹⁸⁰ İş değerlendirme,

http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/72666/51581/i%C5%9F_de%C4%9Ferleme_ve_%C3%BCcret_y%C3%B6netimi_sabis.pdf (02.09.2018); Güney, s.267.

uygulama çalışanın performansı normalin altına düştüğünde de geçerlidir, üretim yapmayan çalışan ise ücret almamaktadır. Ancak bu ücret uygulaması yasal, etik ve sosyal sebeplerden dolayı işletmelerde uygulanmamaktadır. Bu ücretin uygulaması, yalnızca işletmelerin dışarıya verdiği parça başı siparişlerde olmaktadır. Örneğin fason iş olarak tanımlanan işlerde uygulanmaktadır¹⁸¹.

Akord ücretse, çalışana ödenecek en az ücret miktarını garanti etmektedir. Çalışan normal üretim miktarın altında dahi iş yapsa, belirlenen en az ücretten düşük ücret alamaz. Akort ücret, daha yaygındır ayrıca yasal, sosyal ve etik kurallara uygundur¹⁸².

Parça başına ücret sistemi, çıktıların ölçülebilir olduğu, çıktı sayısının kalite kriterlerine göre daha önemli olduğu, gözetimin iyi olmadığı, işin standartlaştırılabilir, iş akışının düzenli, kesintiye uğramayan bir özellik gösterdiği durumlarda ve üretilen ürünün birim başına işçilik maliyetinin net ve sabit olmasını durumda kullanılabilmektedir¹⁸³.

Parça başına ücret sisteminin kendine has üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Üstün yönleri; çalışanların parasal kazancılarının çabalarıyla orantılı olarak artmasından dolayı, çalışanları geçim sıkıntılarını aşmak veya daha iyi yaşam standartlarına kavuşmak amacıyla daha çok çalışmaya özendirilmektedir. Böylelikle aynı süre içinde daha fazla üretim olmasına, işletmenin verimliliğiyle üretimin artmasına, sabit maliyeti azaltmasına, birim maliyeti düşürmesine, denetim ihtiyacı azalmasına ve dolayısıyla işletmenin masraflar düşmesine neden olmaktadır¹⁸⁴.

Zayıf yönleri ise; çalışanın daha çok kazanç elde etmek için çok fazla çalışması, kısa sürede yıpranmasına, yaşlanmasına, hayatını tehlikeye atarak iş kazasına ve meslek hastalıklarına uğramasına sebep olabilir; çalışan ürün kalitesi gözden çıkarılabilir, hammadde fire ve kayıplara neden olabilir, makine ve teçhizatın fazla yıpranmasına sebep olabilir. Makinelerin sık sık bozulup onarıma ihtiyaç duyduğu durumlarda, üretimin durması veya üretimin yavaşlaması durumunda çalışanlar üretim

¹⁸¹ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.34.

¹⁸² Budak, s.547.

¹⁸³ Bingöl, s.486.

¹⁸⁴ Şimşek ve Öge, Stratejik ve Uluslararası Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi, s.218-219; Toplanan, s.97.

yapmayacakları için gelirleri azalacaktır. Örgüt açısından da, makine ve teçhizatın yanlış kullanımı, bakım onarım masrafları genel nitelikli giderlerinin artışına sebep olacaktır. Ayrıca ölçeğin oluşturulmasında ve zaman etütleri yapılmasında uzman kişilere ihtiyaç olacağı için maliyetler bu yönde de artmaktadır¹⁸⁵.

1.6.1.2.2.Götürü Ücret Sistemi

Bu sistemde ücretin ölçüsü bir işin tamamıdır; yapılacak iş çalışanlar tarafından, belli bir zaman diliminde ve önceden belirlenen bir ücret karşılığı yapılmaktadır¹⁸⁶. Eğer işçi grubu, işi belirlenmiş zamandan önce bitirir ise çalışanlara fazladan ek ücret ödenmez, sadece iki tarafın başlangıçta anlaştığı ücret ödenir¹⁸⁷. Götürü ücret sisteminin kullanıldığı durumlar, çalışanların yaptıkları işin, ne kadar sürede yapıldığının, miktarının, kalitesinin ölçülmesinin zor olduğu ve karşılığında ödenecek ücretin hesaplanmasının da zor olduğu durumlarda kullanılmaktadır¹⁸⁸.

Götürü ücretin uygulanışı üç şekilde olmaktadır. Bunlar; toptan götürü, global götürü ve birim fiyata göre belirlenen götürü ücrettir. Toptan götürü ücreti, ödenecek ücret, sözleşmeyle işin yapılması karşılığında önceden kararlaştırılır. Sözleşmede kararlaştırılan bu ücret iki taraf içinde bağlayıcıdır. Burada, işveren ücreti ödeyeceğini, çalışan de üstlendiği işin tamamını usulüne uygun yapacağını beyan ederler. Örneğin, terzinin elbise dikmesi. Global götürü ücret, çalışana fiyat farkından doğan zararın karşılanmasını isteme hakkını vermen götürü ücrettir. Birim fiyata göre belirlenen götürü ücret, burada çalışan, işin yapılmasını kesin bir ücret karşılığı üstlenmektedir. Çalışanın yaptığı işin miktarı, taraflar arasındaki anlaşmaya göre gerçek ölçümleme veya plana uygun teorik ölçüye göre hesaplanmaktadır. Örneğin, inşaat işerinde fayans döşenmesi¹⁸⁹.

Götürü ücret sisteminin yararı, çalışanların işlerini erken bitirmesi durumunda, zaman bakımından tasarruf sağlamış olurlar. İşçiler tasarruf ettiği bu sürede yeni bir iş alabilirler ya da dinlenebilirler. Götürü ücret sisteminin sakıncası ise, iş zamanından

¹⁸⁵ Bingöl, s.487; Işığık, s.219; Öge ve Karasoy, s.113; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, s.329; Toplanan, s.97.

¹⁸⁶ Geylan(Ed.), s.177.

¹⁸⁷ Bingöl, s.487.

¹⁸⁸ Benigiray, Ücret Yönetimi, s.35.

¹⁸⁹ Budak, s.549.

önce bitirilirse çalışanlar ödüllendirilmez. Ayrıca iş, anlaşılan zamandan daha ileriki bir tarihte bittiği takdirde, ücretlerde belirli oranda kesinti yapılabilir¹⁹⁰.

1.6.1.2.3.Primli Ücret Sistemi

Günümüzde işletmelerin ilgisi, çalışan verimliliğine dayanan primli ücret sistemleri üzerine yoğunlaşmaktadır¹⁹¹. Verimliliğe dayalı diğer ücret sistemlerinden farkı, bazı esaslara göre düzenlenmiş olmasıdır. Hedefi de daha adil bir ücret sistemi oluşturmaktır¹⁹². Prim, çalışanın istenilen davranışa yönelmesi ya da belirli bir üretim miktarının üstünde üretim yapması gibi önceden belirlenmiş hedeflere varması durumunda oraya çıkan bir neticedir ve normal bir ücrete ek olarak verilmektedir¹⁹³.

Primli ücret sistemleri farklı şekillerde uygulanmalarına rağmen, benzer yönleri de bulunmaktadır. Bunlar; işletmelerin karlılık seviyelerini artırmak, zaman veya parça başına dayanan bir kök ücretin verilmesi ve üretim artışlarını ödüllendirmek için primin verilmesidir yani çalışanların verimli çalışmalarının ödüllendirilmesidir. Bu sistemlerin temelinde çalışana ödenecek ücret, “kök ücret + pirim” şeklinde olmaktadır (Taylor sistemi ve Barth sistemi hariç)¹⁹⁴. Primli ücret sistemlerinin sayısı çok olmasına rağmen bu bölümde, en çok ilgi çeken birkaç primli ücret sisteminin uygulanışı üzerinde durulmaktadır¹⁹⁵.

Halsey Sistemi:

Sistemi geliştiren kişinin adını taşıyan Halsey sistemi, zamanda tasarrufa prim veren en eski ücret sistemidir¹⁹⁶. Bu sistemde, çalışanın yapacağı işe göre tamamlayacağı standart bir süre belirlenir ve bu standart süreyi her çalışanın tamamlayacağı varsayılarak, bu süreye ilişkin ücret çalışana güvence edilir. Çalışan işini zamanında tamamlarsa, normal ücretini alır. Çalışan işi belirlenen süreden önce tamamlarsa, belli bir zaman tasarrufu sağlamış olur ve bu artırılan zamana garanti edilen ücretin yanında ek bir ücret ödenir. Bu ödenen ücret, toptan ücrete hesaplanan primin

¹⁹⁰ Bingöl, s.487.

¹⁹¹ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.225.

¹⁹² Işığık, s.220.

¹⁹³ Öge ve Karasoy, s.115.

¹⁹⁴ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.225.

¹⁹⁵ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.225.

¹⁹⁶ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.225; Budak, s.553.

tamamı olmamakta, bu primin bir bölümü çalışana verilirken, diğer bir bölümü de işletmede bırakılmaktadır. Primin bir bölümünün işletmeye bırakılmasının nedeni, işletmenin işleyişinin, yönetilişinin, iş akışının gibi faktörlerin çalışanın performans etkilediğini varsaymalarından kaynaklanmaktadır¹⁹⁷.

Bu sistemin en çok eleştiri gören yönleri, çalışanın sağlamış olduğu zaman tasarrufundan kazandığı ücreti işverenle paylaşmasıdır ve standart zamanın çoğu kez işveren tarafından daraltılma eğiliminde olmasıdır¹⁹⁸.

Rowan Sistemi:

Halsey sistemine yöneltlen eleştirileri bertaraf etmek için Rowan tarafından geliştirilmiştir. Bu sistemde de, Halsey sistemi gibi işçinin işini tamamlaması için standart bir süre belirlenir, bu süre için temel bir ücret ödenir ve bu belirlenen süreden önce işi tamamlayan çalışana prim verilir. Bu sisteminin Halsey sistemi ile arasındaki tek fark, çalışanın sağladığı zaman tasarrufunun parasal karşılığının tümü çalışana verilmesidir. Bu sistem, Halsey sistemine göre çalışana daha fazla ücret vermekte ve bu sayede çalışanı daha verimli çalışmaya yöneltmektedir¹⁹⁹.

Bedeaux Sistemi:

Bu sistemde Halsey ve Rowen ücret sistemi gibi işin tamamlanması için standart bir süre tanımlar, bu süreye uygun bir kök ücret belirler ve çalışan zamandan tasarruf ederse prim verilir²⁰⁰. Diğer sistemlerden farkı, ortaya konulan tasarrufun bir bölümü çalışanlara, bir bölümü de çalışana yardımcı olanlara (memurlar ile hizmetlilere) verilmesidir²⁰¹.

Barth (Değişken Paylı) Sistemi:

Barth sistemi, Halsey ve Rowen sistemine benzemektedir. Bir işin tamamlanması için standart bir süre tanımlanır, ama garanti edilmiş bir kök ücret

¹⁹⁷ Budak, s.553; Benligiray, Ücret Yönetimi, s.41.

¹⁹⁸ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.226.

¹⁹⁹ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.226.

²⁰⁰ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.227.

²⁰¹ Öge ve Karasoy, s.116.

yoktur. Çalışanının standardın altındaki üretim için saatlik ücreti garanti etmemesi nedeniyle kazanç eğrisi sıfırdan başlamakta ve azalan oranda fakat dik olarak yükselmektedir. Çok yüksek performansında bu eğri hemen düzleşmektedir. Bu ücretin hesaplanması ve işçilere anlatılması güç olduğu için çalışanlar tarafından kabul görmeyen bir sistemdir²⁰².

Taylor Sistemi:

Taylor ücret sistemi, üretilen parça başına ücret vermeyi hayata geçirmeyi amaçlamıştır²⁰³. Bu sistemde çalışanın etkinliği, zaman tasarrufundan daha önemlidir. Taylor, normal bir çalışanın belli bir zaman diliminde ne kadar üretim yapacağını bilimsel olarak incelemiş ve her bir ürün parçasının ne kadar zamanda ortaya konulabileceğini ölçümleyerek buna ait zaman standartlarını belirlemiştir²⁰⁴. Bu sistemde çalışanlar, ne kadar fazla üretirse o oranda fazla ücret almaktadırlar. Fazla kazanmanın insanları motive edeceğine inanılır dolayısıyla insanlar kazanmak istedikleri için fazla üretmektedirler, bu da işletmenin yararına olmaktadır²⁰⁵.

Taylor sistemin eleştiriler yönü ise, sistemin katı, sert ve yıpratıcı olması, insanları sürekli çalışmaya yönlmesi, garanti edilmiş minimum ücretin olmaması ve önceden belirlenen standart zamanın genellikle normal bir çalışanın kolay bir şekilde ulaşamayacağı bir nokta olmasıdır²⁰⁶.

Gantt Sistemi:

Taylor'un iş arkadaşı olan Gantt tarafından geliştirilen bu sistem, Taylor sistemini daha ılımlı ve daha esnek hale getirmeyi amaçlamıştır. Bu sistemde çalışan etkinliğine dayanmaktadır. Gantt'da Taylor gibi belirli bir işi en iyi şartlar altında ne kadar sürede yapacağını inceleyip standart bir zaman belirlemiştir. Taylor sisteminden farkı, olağan düzeyde bir ücreti garanti etmesidir. Bu sistemde çalışanlar standart üretim düzeyine ulaşırlarsa, garanti edilmiş ücrete ek olarak prime hak kazanmaktadır. Fakat buradaki standart üretim düzeyi, olağan koşullara göre oldukça yüksek bir üretim

²⁰² Benligiray, Ücret Yönetimi, s.42; Toplanan, s.108.

²⁰³ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.228.

²⁰⁴ Öge ve Karasoy, s.117.

²⁰⁵ Güney, s.267.

²⁰⁶ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.229.

düzevidir²⁰⁷. Bu sitemde standart üretim düzeyini %100 kabul edilir ve standart üretimin %63'üne ulaşan çalışanlara, önceden belirlenmiş olan kök ücret ödenmektedir. Standart üretimin %63'üne aşan ve %100'üne ulaşan çalışanlara, giderek artan oranda (%20-50 arası) bir prim uygulanmakta; standart üretimin %100'ünü aşan çalışanlara ise, işte yıpranmayı ve aşırı yorgunluğu önlemek için prim oranı azaltılarak uygulanır²⁰⁸.

Emerson Sistemi:

Gantt sistemine benzemektedir, fakat biraz geliştirerek uygulanmıştır. Gantt sisteminden farkı, belirlenen standart üretim düzeyi, çok yüksek olamayıp ortalama bir işçinin verimliliği göz önüne alınarak hesaplanmaktadır. Bu ücret sisteminde primde Gantt sistemi kadar yüksek değildir, standart üretim düzeyini elde eden çalışanın verimi %100 kabul edilerek hesaplanmaktadır. Standart üretimin %67'sini geçince prim ödenmekte ve standardın %100'nü geçtiğinde ise ödenen prim oranı %20 ile sınırlandırılmaktadır. Böylelikle sistem daha insancıl ve sosyal bir tabana oturtulmaktadır²⁰⁹.

Genel olarak verimliliğe dayalı ücret sistemine bakıldığında, bu sistemlerin(parça başı, götürü ve primli ücret sistemleri) bazı yararları ve sakıncaları şunlardır²¹⁰;

Yararları; üretim, verimlilik ve kalite artar, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanır, işçilik maliyetinin kolaylıkla hesaplanır, işletmelerin rekabet gücünü artar; çalışanlar, işletmeden bağımsız çalıştıkları için çok sıkı bir gözetim gerektirmez ve dolayısıyla gözetim maliyetlerinde bir azalma olur; çalışanları motive olmalarını sağlayarak, başarı düzeyinin yükselmesi sağlanır ve bu anlamda kurumsal performansı artar. Sakıncaları ise, daha fazla kazanmaya odaklanan çalışanlar, işin gerekli önlemlerine dikkat etmezlerse iş kazaları olabilmektedir; çalışanlar arasında rekabetten kaynaklanan, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar yaratabilmektedir; sistemin yenilenmemesi ve günün koşullarına uyarlanmaması sistemin özendirici ve güdüleyici gücünü azaltabilmektedir.

²⁰⁷ Öge ve Karasoy, s.117; Işığışık,s.222'den, Cahit Talas, **Toplumsal Ekonomi**, Ankara: İmge Kitapevi, 1997, s.78.

²⁰⁸ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.229.

²⁰⁹ Işığışık, s.222; Budak, s.555.

²¹⁰ Işığışık, s.223; Saruhan ve Yıldız, s.397.

1960 ve 1970 yıllarında hâkim olan bu geleneksel ücret sistemleri, sadece parasal ödülleri kapsıyor, işletmenin stratejik kararlarına göre şekillendirilmiyor ve çalışanlar için önemli olan süreçlerle de ilişkilendirilmiyordu. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise; 1980'lerden itibaren hız kazana küreselleşmenin sonucu yaşanan teknolojik gelişmeler; işyerlerinde yapısal değişimlere, yönetimin ve sendikaların tutumlarının değişmesine ve çalışanların profilinde değişiklikler ile çalışanların ücrete ilişkin ihtiyaçlarıyla tutumlarının değişmesine sebep olmuştur. Ayrıca rekabet üstünlüğü sağlamanın sırrının “insan” olduğu anlaşılmış, böylelikle insan kaynakları yönetiminde yeni bir bakış açısı olan “çağdaş ücret sistemleri” ortaya çıkmıştır²¹¹.

1.6.2.Çağdaş Ücret Sistemleri

Çağdaş ücret sistemlerinde, geleneksel ücret sistemlerinin özü aynı kalmakla birlikte, geleneksel ücret sistemlerinin bir devamı uzantısı niteliğindedir. Günümüzün değişen koşullarına ve çağının gereksinimlerine uyumun bir sonucu olarak, gelişip zenginleşen sistemlerdir. Başlıca üç temel sistem uygulanmaktadır. Bunlar; emek piyasasına dayanan ücret sistemi, işe dayanan ücret sistemi ve iş yapan bireye dayanan ücret sistemidir²¹².

1.6.2.1. Emek Piyasasına Dayanan Ücret Sistemi

Emek piyasasına dayalı ücretlendirme sistemi; işletmedeki tüm işlerin işgücü(emek) piyasasındaki ücret düzeylerine göre ücretlendirilmesidir. Emek piyasasında, her iş için emek arz ve talebinin buluşması ile oluşan bir piyasa ücret düzeyi mevcuttur²¹³.

Bu sistemi kullanan yöneticilerde, piyasa ücret düzeylerine bakarak çalışanların ücretlerini belirlemektedirler. Yöneticiler bu şekilde elde ettikleri bilgilerin objektif olacağı düşünmektedir, dolayısıyla bu yöntemin bir işin ücretlendirilmesinde doğru olacağı ve arz talep arasındaki dengeyi iyi bir şekilde aktaracağı varsayılır. Yöneticilerin tarafından bu sistemin cazip bir sistem olarak görülmesinin diğer

²¹¹ Işığık, s.224; Topalhan, s.139; Benligiray, Ücret Yönetimi, s.6.

²¹² Işığık, s.227.

²¹³ Işığık, s.227.

nedenleri ise, sistemin kolay olması, karışıklık yaratmaması ve idari açıdan zorluk getirmemesidir²¹⁴.

Emek piyasasında birçok iş için tek bir doğru ücret düzeyi bulunmamaktadır. Yalnızca duruma özgü ve tarafların karşılıklı anlaşmasına bağlı olarak belirlenen ücret düzeyleri bulunmaktadır. Bu sebeple bu sistem çoğunlukla işletmedeki işleri, piyasadaki diğer işlerle karşılaştırmak için kullanılmaktadır²¹⁵.

1.6.2.2.İşe Dayalı Ücret Sistemi

İşe dayalı ücret sistem; ücretin işte geçirilen zamana, üretilen iş miktarına ve gösterilen performansa dayalı olarak hesaplamasına verilen isimdir²¹⁶. Bunlardan işte geçirilen zamana (kıdeme) dayalı ücretlendirme ve üretilen iş miktarına (parça başı ve götürü ücret sistemi) göre ücretlendirmeyi geleneksel ücret sistemleri başlığı altında ayrıntılı olarak işlendiği için bu bölümde sadece gösterilen performansa dayalı ücret sistemi üzerinde durulacaktır.

1.6.2.2.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Performansa dayalı ücret sistemleri, çalışanların performansı ile ücret arasında bağlantı kurarak ödüllendirilmesini ifade etmektedir²¹⁷. Ücret artışları ya da prim ayarlamaları, çalışanların performans değerlendirilmesiyle ilişkilendirilmektedir²¹⁸.

Gösterilen performansa dayalı ücret sistemleri de kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar; bireysel performansa dayalı ücret sistemi, takım (grup) performansa dayalı ücret sistemi ve örgüt (organizasyonel) performansa dayalı ücret sistemidir. Performansa dayalı ücret sistemlerini açıklamadan önce, bir işletme neden performansa dayalı ücret sistemine ihtiyaç duyduğunu, bu sistemi kurması için dikkat etmesi gereken noktaları neler olduğunu ve bu sistemin çalışanı teşvik etmek için kullandığı araçların neler olduğunu açıklamak gerekmektedir.

²¹⁴ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.31; Işığışık, s.227.

²¹⁵ Geylen(Ed.), s.176.

²¹⁶ Işığışık, s.228.

²¹⁷ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.454; Topalhan, s.99.

²¹⁸ Öztürk, s.118.

İşletmeleri performansa dayalı ücretlendirmeye yönelten nedenler şunlardır²¹⁹;

- Çalışan performansı hakkında bilgi sahibi olmak,
- Çalışanların iş tanımları ve iş gereklerinde belirlenmiş standartlara ne oranda yaklaştıklarına dair geribildirim sağlamak,
- Nitelikli çalışan açısından piyasada tercih edilen bir firma olmak,
- İşletmeyi verimlilik, kalite ve karlılık konularında, daha yüksek örgütsel performans seviyesine yükseltmek,
- İşle ilgili belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak,
- Performans ve becerilerin önemi konusunda daha etkin mesaj verilebilmek,
- Çalışanların performanslarını, becerilerini ve yeteneklerinin geliştirmelerinde etki eden motivasyon unsuru olmak,
- Kültürel değişim ve işletmenin gelişimini destekleyebilmek,
- İşçi ve işveren ilişkilerinin iyileştirebilmek,
- İşgücü maliyetini artırmaksızın yüksek performans gösteren çalışanı ödüllendirmek,
- Ücret ve ödüllendirmeyi doğru ve adil yapabilmek,
- Ücret atışı sırasında yaşanan problemleri çözebilmektir.

Etkin bir performansa dayalı ücretlendirme sistemi kurmak için en çok dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır; performansın doğru ölçülmesi, performans priminin belirlenmesi, ödüllendirme zamanı, sistemin kapsamı ve çalışanların sistemi kabulüdür. Bu dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıda kısaca yer almaktadır²²⁰:

İlk olarak çalışanların belirli bir dönemde ortaya koydukları performansın en doğru kriterlerle ve yöntemlerle ölçülmesi önemlidir. Bu sayede, çalışanların, iş bilgisi, iş becerisi, iş kalitesi ve davranışsal özellikleri gerçekçi bir şekilde değerlendirilmiş olacaktır.

²¹⁹ Pınar Tınaz, **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2005, s. 77; Topalhan, s.100; Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.221; Öztürk, s.117.

²²⁰ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.220-222; Öztürk, s.119.

Performans artışıyla orantılı olarak verilmesi planlanan primlerin net bir şekilde tanımlanması dikkat edilmesi gereken bir diğer noktadır. Bunun için, performansa bağlı olarak ödenecek parasal ödülün, hangi oranda uygulanacağı ve yapılacak ödemenin hangi şekilde yapılacağına karar verilmelidir. Örneğin, işletmenin yüksek performans gösteren çalışanına ikramiye verilmesi.

Sistemin ödüllendirme ise, geçmiş dönemdeki başarıların gelecek döneme taşınması şeklinde işlemektedir. Örneğin performans değerlemesi yılda bir yapılıyorsa, birinci yılda gösterilen başarı sonuçlarına göre ikinci yılda alınan kök ücrete ek olarak performans primi ödenmektedir.

Sisteminin kapsamıysa, genellikle örgütün beyaz yakalı olarak bilinen yönetici ve büro elemanları alınmaktadır. Bununla beraber bazı örgütlerde mavi yakalı olarak bilinen ve daha çok beden gücü ile çalışan alt düzey çalışanları da bu sistemin içine dâhil edilmeye çalışılmaktadır.

Sisteminin başarısındaysa, çalışanların uygulamayı kabul etmelerinin büyük bir etkisi vardır. Çünkü ücretle ilgili yeni uygulamalar çalışanlarda, iş temposunun artacağı veya işten çıkarımların olacağı gibi kaygılara yol açabilir. Bu nedenle, ücretle ilgili yeni uygulamalar çalışanların tepkisine sebep olacaktır.

Performansa dayalı ücret sistemin etkin olabilmesi için kullanılan teşvik araçları çalışanların motivasyonunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışanların yüksek performans göstermesini sağlamak ve geçmişte sergiledikleri performansları ödüllendirmek için değişik teşvik araçları kullanılmaktadır. Bilinenin aksine kullanılan teşvik araçları sadece para üzerine kurulu değildir. Teşvik araçlarını üç grup ayırmak mümkündür. Bunlar; doğrudan parasal araçlar, dolaylı parasal araçlar ve parasal olmayan araçlardır²²¹.

Doğrudan parasal araçlar; Prim, ikramiye, komisyon, kârdan pay verme, hisse sahipliği gibi araçlardır.

²²¹ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.38.

Prim, çalışanları motive etmek amacıyla, yapmış olan işi ödüllendirmek üzere ödenen ek paradır. Örneğin, yıllık, duruma ya da olaya özgü veya müşteri memnuniyetine dayalı olarak prim verilebilmektedir²²².

İkramiye, yılbaşı, evlenme, bayram ve işletmenin kuruluş yıl dönümü gibi özel günlerde işverenin isteğine bağlı olarak asıl ücrete ek olarak verilen ücretlerdir. Ayrıca bireysel başarıyı takdir etmek için bireye, grup başarısını taktir etmek içinde gruplara verilebilir²²³.

Komisyon, çalışana yaptığı işin değeri ölçüsünde, genellikle belli bir yüzdeye göre öden ücrettir. Asıl ücret olarak tespit edilebildiği gibi asıl ücrete ek bir ücret olarak da ödenebilir. Örneğin satış elemanlarının, sattıkları malın belli bir yüzdesini almaları²²⁴.

Kârdan pay verme, hizmet sözleşmesi ile çalışanların, işletmenin kârından, önceden saptanmış bir oranda düzenli bir biçimde kârdan pay almalarını ifade eder²²⁵.

Hisse sahipliği, mail iştirak sistemi olarak da adlandırılmaktadır. Bu sistemde işletmeler çalışanlarına, kâr payı yerine hisse senediyle ödüllendirmektedir. Kazanç olmadığı durumlarda herhangi bir ödeme yapılmamaktadır. Dünyada yapılan uygulamalarda, özellikle üst düzey yöneticilere hisse senedi verilmesi oldukça yaygın bir uygulama iken, ülkemizde dünya uygulamasının aksine yeterince hayata geçmemiştir²²⁶.

Dolaylı parasal araçlar; çalışana direkt para ödenmek yerine, onun türlü gereksinimlerini karşılayan teşvik araçlardır. Örneğin, çalışmayan eş yardımı, izinli günlerde ücret ödemesi; kaza, hastalık ya da hayat sigortası; kira, yakacak, giyim

²²² Benligiray, Ücret Yönetimi, s.39; Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.458.

²²³ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.39.

²²⁴ Komisyon Ücreti (Provizyon) Nedir, 2015, <http://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/2428-komisyon-ucreti-nedir/> (11.09.2018)

²²⁵ Gönül Budak, S. Çağdaş Arpacı ve Ebru Tolay, “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.10(4), 2017, s.27.

²²⁶ Bilgütay Yaşar, Çalışanlara Hisse Senedi Alma Hakkı (Stock Option) Verilmesi ile İlgili, 2013, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/calisanlara-hisse-senedi-alma-hakki-stock-option-verilmesi-ile-ilgili/18137> (11.09.2018); Aldemir, Ataol ve Budak, s.354.

yardımları gibi. Bu yardımları sağlayan bir iş ortamında buluma hazzı çalışanların yaşamlarını kolaylaştıracaktır²²⁷.

Parasal olmayan araçlar; çalışanların mutlu hissetmesine sebep olan faktörlerdir. Örneğin, işini iyi yapan veya iyi performans gösteren çalışanı kutlamak, kişisel notlar yazmak, bir toplantı sırasında taktir ve teşekkür etmek, ayın personeli ilan etmek, şirket dergisinde bir övgü yazısının çıkması, etkileyici unvanlar verilmesi, kariyer fırsatları yaratılması, özel park yeri verilmesi, esnek çalışma olanağının tanınması... gibi dışsal faktörler olabildiği gibi; kişinin işinden tatmin duyması, yaptığı işten gurur duyması, işinde mutlu hissetmesi... gibi içsel faktörler olabilmektedir²²⁸.

Performansa dayalı ücret sistemin de çalışanları teşvik etmek için kullanılan araçların neler olduğunu genel olarak açıkladıktan sonra sıra gösterilen performansa dayalı ücret sistemlerine gelmektedir. Bu sistem üçe ayrılmaktaydı. Bunlar; bireysel performansa dayalı ücret sistemi, takım (grup) performansa dayalı ücret sistemi ve örgüt (organizasyonel) performansa dayalı ücret sistemiydi.

Bireysel performansa dayalı ücret sistemi

Bireyin performansı ile ücret arasında bir bağ kurarak ücret artışlarının bireyin gösterdiği performansa bakılarak belirlenmesine dayanmaktadır²²⁹. Benligiray'a göre, "Organizasyonun o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğinin nitel ve nicel anlatımıdır". Bu sistemde ödeme, çalışanın kendisi için belirlenen başarı kriterine ulaşma durumuna göre yapılır. Yüksek performans gösteren çalışan ile düşük performans gösteren çalışan arasındaki fark dikkate alınır, yüksek performans gösteren çalışan ödüllendirilir, düşük performans gösteren çalışan ise performansını yükseltmesi yönünde teşvik edilir²³⁰. Bireysel performansa dayalı ücret sistemini, büyük, sendikası ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin daha çok kullandığı görülmektedir²³¹.

²²⁷ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.38-39.

²²⁸ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.38; Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.459.

²²⁹ Işığışık, s.231.

²³⁰ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.40.

²³¹ Işığışık, s.231.

Takım (grup) performansa dayalı ücret sistemi

Çalışanların verimliliğe, karlılığa veya üretime katkısının bireysel olarak belirlenemediği durumlarda ya da işin türü, yapısı veya örgüt yapısı sebebiyle işin grup veya ekip çalışmasının gerektirdiği koşullarda ücret sistemi grup performansına dayalı bir şekilde geliştirilmesidir²³². Ekip çalışması olarak adlandırılan bu tür işlerde başarı ekip üyelerinin ortak çabalarına bağlıdır, bireysel performans önemli değildir. Ödülü de, ekibi tüm üyeleri birlikte paylaşırlar. Bu yaklaşımın önemli bir özelliği de yeterince verimli çalışmayan çalışanları, ödülü kaybetmek istemeyen diğer takım üyelerinin uygun bir arkadaş baskısı ile tempoyu yükseltme yönünde cesaretlendirmeleridir²³³.

Örgüt (organizasyonel) performansa dayalı ücret sistemi

Bu sistemde, gelir artışı veya gider azalışı yoluyla sağlanan tasarruflar(kazançlar) belirli kriterlere göre örgütün çalışanları arasında dağıtılmaktadır²³⁴. Bu ücret sisteminin temel amacı, örgütün verimliliğini artırmak, katılım yolu ile işletme içinde takdir edilme duygusunu yaratıp, çalışanların morallerini yüksek tutup onları teşvik etmektir²³⁵.

Örgüt (organizasyonel) performansa dayalı ücret sistemi, genel olarak iki şekilde uygulanmaktadır. Bunlar; tasarrufa dayalı ücret sistemleri ve gelir artışı sağlayan tasarrufa dayalı ücret sistemleridir. Tasarrufa dayalı ücret sistemlerin en yaygınları, Scanlon sistemi, Rucker sistemi ve Öneri sistemidir. Gelir artışı sağlayan tasarrufa dayalı sistemlerinde ne yaygın olarak kullanılanı kar paylaşımı sistemidir²³⁶.

Scanlon sistemi, sendikanın ve yönetimin işbirliği ile verimliliği artırmak için çalışanların, işletme işlevlerine fiziki çabalarının yanında düşünceleriyle de katılmalarını sağlamayı amaçlayan bir sistemdir²³⁷. Bu sistemde, işletmenin her bölümünde, sendika tarafından atanmış veya grup üyeleri tarafından seçilmiş 2 ya da 3 çalışan ve bir gözetimciden oluşan bir üretim heyeti bulunur. Bu heyet ayda bir kez

²³² Benligiray, Ücret Yönetimi, s.46.

²³³ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.455; Benligiray, Ücret Yönetimi, s.46.

²³⁴ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.49; Budak, Arpacı ve Tolay, s.27.

²³⁵ Işığışık, s.233.

²³⁶ Işığışık, s.233; Benligiray, Ücret Yönetimi, s.49.

²³⁷ Budak, Arpacı ve Tolay, s.27; Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.244.

toplanır ve bu toplantıda, verimliliğin artması, kalitenin artması, israfı azaltarak maliyetin düşürülmesiyle ilgili çalışanlar ve yöneticiler tarafından yapılan öneriler incelenir. Öneri kabul edildiğinde yapılan maliyet tasarrufu, genelde ikramiye şeklinde doğrudan ya da dolaylı katkıda bulunan tüm çalışanlara ödenir²³⁸.

Rucker sistemi, üretim hissesi adıyla da anılmaktadır. Bu sistem, çalışanlar ile yönetim arasında imalat maliyetini azaltma ve elde edilen tasarruf konusunda işbirliği kurmayı amaçlamaktadır. Verimlilik artışı sağlanan kazançlar çalışan ve işletme arasında yarı yarıya paylaşmaktadır. Scalon sistemi ile arasındaki en önemli fark, verimlilik standartlarını ölçülmesinden kaynaklanmaktadır. Scalon sisteminde verimlilik standartları; toplam işgücü maliyetinin, üretilen malların satış değerine oranlanarak bulunurken; Rucker sisteminde ise üretimin katma değerlerinin, toplam işçilik maliyetine oranlanması şeklinde bulunmaktadır. Sistemde katma değer; net satışlardan, mal stokları ve dışardan satın alınan materyal ile hizmetlerin çıkarılmasıyla bulunmaktadır²³⁹.

Öneri sistemi, çalışanlardan işleri ile alakalı kaliteyi ve performansı artırıcı yenilikler düşünceleri istenmektedir. Bu sistemde, çalışanlar işleriyle ilgili düşündükleri tavsiyelerini belli bir formda yazar ve bu formları önceden belirlenen öneri kutularına atarlar. Bu öneriler yönetici yada bir kurul tarafından incelenir ve önerilerin uygulanabilirliği değerlendirilir. Öneri kabul edilir ve uygulanırsa, sağlanan tasarrufun bir kısmı öneriyi sunan çalışana ödül olarak verilmektedir²⁴⁰.

Kâr paylaşımı, kazanç paylaşımı olarak da adlandırılan sistem, işletmelerin çalışanlarına kök ücretlerinin dışında, dönem sonunda elde ettiği kârın belli bir kısmını dağıtılması üzerine kurulmuş sistemdir²⁴¹. Dağıtılan kısım her işletmede farklılık gösterse de genellikle bu miktar en az %8, en çok %75 olmaktadır²⁴². Bu sistem çalışanlarda işletmenin ortak amaçlarına yönelik bir takım olduklarının hissini yaratmakta ve işletmenin kârını artırabilmek için çaba harcamaya teşvik etmektedir²⁴³.

²³⁸ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.50

²³⁹ Topalhan, s.125.

²⁴⁰ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.51; Budak, Arpacı ve Tolay, s.27.

²⁴¹ Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.230; Şimşek ve Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.241.

²⁴² Budak, s.565.

²⁴³ Bingöl, s.506; Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, s.231; Işığışık, s.233.

Gösterilen performansa dayalı ücret sistemlerin yararları; doğru kişilerin doğru miktarda ödüllendirmelerini sağlar; yeterli düzeyde performans göstermeyen çalışanlarında belirlenmesini sağlar; birey/takım performansının geliştirmesini sağlar; başarının ödüllendirilmesi esasına dayandığı içi çalışanlar arasında eşitsizlik duygusu ortadan kaldırır; çalışanlar çalışmalarının karşılığında takdir edildiklerini hissederek iş tatmini ile morali yükselterek kişiyi daha verimli çalışmaya teşvik eder; çalışanlar işler için daha fazla sorumluluk duygusu hissetmesini sağlar; çalışanların kariyerlerini ve bireysel saygınlıklarını güçlendirmesini sağlamaktadır. Ayrıca sistemin etkin bir şekilde yürütülmesi ile çalışanların işletmeye olan güven duygusu artar, çalışanların işe devamsızlıkları azalır, işgücü devrinde azalma olmasını sağlamaktadır²⁴⁴.

Bu sistemlerin sakıncaları ise; maliyeti yüksek bir sistem olması; çalışanların birbiri ile yarışması nedeniyle çalışanlar arasında uyuşmazlıklar yaşanabilir; çalışanlar sadece ödül sistemi ile denetlenebilir, dolayısıyla işverenlerin sürekli vaatlerde bulunmaları gerekir; durgunluk döneminde yetenekli ve performansı çok yüksek kişilerin terfi verilememesi ve ödüllendirilmemesi, çalışanların örgütten ayrılmasına sebep olabilir; performans standardı ve ölçüleri her zaman gerçekçi ve adil olmayabilir; değişik düzeylerdeki performanslar arasında önemli bir ücret farklılığı yaratılmazsa teşvik edici olmayabilir; bireysel performans üzerine yoğunlaşırsa, grup çalışması olumsuz yönde etkilenebilir; çalışanların sayısal ve kısa süreli hedeflere yoğunlaşmaları performansın kalitesini azaltabilir ve uzun süreli stratejik hedeflerden kopmalarına neden olabilir²⁴⁵. İşletmelerde uygulanan performansa dayalı ücret sistemlerinin tutarlı ve adil bir şekilde yürütülmesi, sistemin başarısını etkilemektedir ve yukarıda belirtilen sakıncaların üstesinden gelinmesine sağlamaktadır. Günümüzde iş dünyasının ücret ve ödül politikalarının en üst sırasında bu sistem yerini almaktadır²⁴⁶.

1.6.2.3.İşi Yapan Bireye Dayanan Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sisteminin alternatifi olarak geliştirilmiştir. Bu sistemde ücret, çalışanların kullanabildikleri bilginin ve becerinin miktarı ile değerine göre

²⁴⁴ Tınaz, s. 77; Işığışık, s.235; Barutçuğil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.455; Tahiroğlu(Ed.), s.217.

²⁴⁵ Tahiroğlu(Ed.), s.217; Öztürk, s.120; Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.222.

²⁴⁶ Budak, Arpacı ve Tolay, s.28.

ödenmektedir²⁴⁷. İşi yapan bireye dayalı ücret sistemleri, bilgi-beceriye dayalı ücret sistemi ve yetkinliğe dayalı ücret sistemi olarak iki başlık incelenebilir.

1.6.2.3.1.Bilgi-Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

Bilgi-beceriye dayalı ücret sistemi, çalışanın sahip olduğu becerileri dikkate almaktadır²⁴⁸. Çalışanın edindiği her yeni beceri ya da öğrendikleri her ek iş için ücret ödenmesini ön görmektedir. Burada çalışana verilen mesaj “ne kadar fazla öğrenirsen, o kadar fazla kazanırsın” şeklindedir. Bu model kısaca çalışanların bireysel gelişimini, yeni edindikleri bilgi, beceri, yetenek ve işletmeye değer katan her şeyin ödüllendirilmesidir²⁴⁹. Sistemi amacı, çalışanların yeni çıkan teknolojik gelişmelere ayak uydurmasını sağlamak, çalışanların sahip oldukları becerileri artırarak işletmeye katkıda bulunmalarını sağlamak ve öğrenmeyi bir hayat tarzı haline getirerek sürekliliği sağlamaktır²⁵⁰. Bu sistemin temel aldığı kavram olan beceri; kişinin işinde başarıya ulaşma amacına bağlı olarak sergilediği sistemli ve birbirini izleyen davranışları ortaya koyma yeteneği olarak tanımlanabilir²⁵¹.

Genel olarak bilgi-beceriye dayalı ücret sistemi, rutin ve yüksek yoğunluklu hizmet işlerini yapan çalışanlar üzerine odaklanmaktadır²⁵². Bu açıdan ücretlendirme kapsamında değerlendirilecek olan beceri özellikleri ise, rapor hazırlamak, belli bir amaca yönelik okuma yapmak, planlama yapmak, başkalarını eğitebilmek, mantıksal düşünmek, bütçe hazırlamak ve karar vermek gibidir²⁵³.

Bilgi-beceriye dayalı ücret sistemi, bu isimle değilse de belirli uğraş alanları için uzun zamandır kullanılmaktadır. Örneğin, üniversitelerde bilgi üretebilen enstitülerde, araştırma ve geliştirme laboratuvarlarında çalışan kişilere bilgi ve becerileri için ücret ödendiği görülmektedir²⁵⁴. Bu sistemin genellikle kullanıldığı

²⁴⁷ Topalhan, s.139.

²⁴⁸ Topalhan, s.139.

²⁴⁹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.223; Barutçuğil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.457.

²⁵⁰ Topalhan, s.142; Güney, s.266.

²⁵¹ Osman Bayraktar, “Çalışan Yetkinliklerine Kavramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.33, 2018, s.304.

²⁵² Topalhan, s.144.

²⁵³ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.224.

²⁵⁴ Geylan(Ed.), s.178.

alanlar ise, üretim işleri, finansal hizmetler ve sigortacılık işleridir. Çünkü bu tür işlerde ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriyi tanımlamak göreceli olarak daha kolaydır²⁵⁵.

Beceriye dayalı ücret sistemlerin işletmelere sağladığı yarar, çalışanların işleriyle ilgili bilgi ve beceri kazanmalarına imkân tanınmasıdır. Bilgi ve becerileri artan çalışanların ise kendilerine olan güvenleri artar, işlerini daha iyi yaparlar, kaliteli mal üretirler ve bunun sonucunda da ek ücret alırlar. Buda çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltir, moral ve motivasyonu yükselen çalışanın işletmeye olan bağlılıkları artar; işletmeye bağlılıkları yüksek olan çalışanların işe devamsızlıkları ve işten ayrılmaları azalmaktadır. Ayrıca bilgili ve becerikli personelin çalıştırılması işgücü maliyetlerinin daha düşük seviyeye indirebilir; çalışanların devamlı becerilerini geliştirmeleri, işletmelerin teknolojik gelişimine uyumunu da kolaylaştırmaktadır²⁵⁶.

Beceriye dayalı ücret sistemlerin sakıncaları ise, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak için verilen eğitimler işletmeye ek maliyet getirebilir ve verilen eğitimlere rağmen gelişime kapalı bazı çalışanlar işletmede sorun olabilirler. Ayrıca yaptıkları iş konusunda yüksek bilgi ve beceriye sahip olan çalışanlar kendini vazgeçilmez olarak algırlar ve işverenden fazla talepte bulunabilir yada en ufak olumsuzlukla karşılaştıklarında işten ayrılabilirler²⁵⁷.

1.6.2.3.2.Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi

Yetkinlik, kişinin belirli bir işte, istenilen seviyede başarı sağlaması için önemli değer taşıyan, kişiyi normal uygulayıcılardan farklılaştıran, gözlemlenebilir ve ölçülebilir kişisel özellikleriyle; aynı nitelikte ve eğitim yoluyla geliştirilebilen beceri, bilgi ve tutumların toplamı olarak ifade edilir. Kısaca yetkinlik, istenen sonucu elde etmek için gösterilmesi gerekli davranışların toplamıdır²⁵⁸.

Yetkinliğe dayalı ücret ise, çalışanların başarı ile neticelendirdikleri işlerde kullanmış oldukları becerilerin örgütün geneline yaygınlaştırılması, sonuca ulaşırken bu

²⁵⁵ Topalhan, s.144.

²⁵⁶ Güney, s.266; Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.225.

²⁵⁷ Güney, s.266-267.

²⁵⁸ Bayraktar, s.302-306; Işığışık, s.239.

yetkinliklerin hangi oranda kullanıldıklarının değerlendirilmesi ve ücret artışlarıyla ilişkilendirilmesine bağlı bir ücret sistemidir²⁵⁹.

Yetkinliğe dayalı ücret sisteminde, bilgiye değil, bilginin başarı yaratacak biçimde uygulanmasını sağlayan davranışları ele almaktadır²⁶⁰. Bu nedenle, temel felsefesi ise, organizasyonlarda istenen davranışı benimsetmek ve örgütsel performansın gelişimine katkı sağlamak amacıyla ücretin önemini vurgulamaktadır. Bu sistemin en önemli yönü ise, işin önemini azaltması, işi yapan birey üzerine yoğunlaşması ve bireysel ilerlemenin önemli olduğunu vurgulamasıdır²⁶¹.

Yetkinlik dayalı ücret kavramı, yeni yerleşmeye başlamış bir kavramdır²⁶². Araştırmalar bu sistemin doğru bir eğilim olduğunu gösterse de birçok işletme bu sistemi uygulamaktan çekinmektedir. Bu sistem, genellikle uzmanlaşmanın desteklendiği işletmelerde uygulanmaktadır. Bu işletmelerin yetkinliğe dayalı ücret sistemini tercih etmelerinin nedeni, işletmeye sağladığı yararlarıdır. Örneğin, bu sistemde işletmeler çalışanlarını bir üst pozisyona geçirmeden; öğrendikleri ve öğrendiklerini işlerinde uyguladıkları için ödüllendirilmelerini sağlamaktadır ve bu ödüller sayesinde çalışanları daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmektedir. Ayrıca çalışanlar için daima yüksek hedefler sunması ve çalışanların, iş sonuçlarının yerine, iş sonuçlarına nasıl ulaşılacağına odaklanmalarını sağlamaktadır²⁶³.

Yetkinliğe dayalı ücret sistemlerin dezavantajları da bulunmaktadır. Örneği: Geliştirilmesi ve uygulaması zor bir sistem olduğu için konusunda uzman olan kişiler tarafından geliştirilip uygulanması gerekir. Bu nedenle bu sistemi kuracak işletmelerde, yetkinliklerin uzun zamandır uygulanıyor olması ve çalışanlar tarafından tamamen anlaşılmış olması gerekir. Hangi yetkinliklerin şirketi başarıya götürdüğü konusu kesinlik gerekmektedir. Şirket sonuçlarına katkı sağlamayacak yetkinlikleri ücretlendirmek, işletme için ciddi kayıplara ve şirket geliri artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca şirketin stratejisi ve kurum kültürü yetkinlik dayalı ücret sistemine uygun

²⁵⁹ Öztürk, s.121.

²⁶⁰ Işığışık, s.239.

²⁶¹ Benligiray, Ücret Yönetimi, s.80-81.

²⁶² Topalhan, s.146-147.

²⁶³ Öztürk, s.125-127.

olmayabilir. Performans değerlemelerinde, ne kadar objektif bir sistem kurulmuş olursa olsun %100 objektiflikten bahsedilmez²⁶⁴.

1.6.3.Diğer Ücret Sistemleri

Günümüzün hızla değişen koşullar ve belirsizlik ortamı işletmeleri giderek, ücret yönetimde esnekliğe yönelmektedirler; bu durumda yukarıda açıklanan ücret sistemlerine ek olarak farklı ücret sistemleri gündeme gelmektedir. Bu nedenle, ücret sistemleri, her ne kadar yukarıda anlatıldığı şekilde gruplandırılarak incelense de yeni ve farklı uygulamalara rastlamak mümkündür. Buna örnek olarak yukarıdaki ücret sistemlerinde yer alamayan, kafeterya usulü ücretlendirme verilebilir. Kafeterya usulü ücretlendirme, çalışanlara ücret ile beraber sağlık ve hayat sigortası, emekli aylığı gibi türlü ek yardımlardan oluşan bir ücret paketi sunulmasını ifade etmektedir²⁶⁵.

Görüldüğü üzere ücretlendirme sistemleri sabit olmayan ve günün koşullarına uygun olarak sürekli kendini yenileyen bir yapıdır ve her geçen gün var olan sistemlerin temelleri aynı kalarak farklı isimlerle yeni ücretlendirme sistemleri ortaya çıkmaktadır.

²⁶⁴ Öztürk, s.125-126.

²⁶⁵ Işığınok, s.240-241.

2.İŞ TATMİNİ

İnsan hayatının büyük bir kısmı, iş ve meslek çalışmalarıyla geçmektedir²⁶⁶. Bu sebeple insanın, aile hayatındaki hislerini örgütteki işine, işindeki hislerini aile hayatına aktararak genellemesi normal bir durumdur²⁶⁷. Bir insanın işinden duyduğu tatmin, çalışma yaşamını ve sosyal yaşamını önemli ölçüde etkilemektedir. Dolayısıyla iş tatminsizliğini yaşayan çalışanın sıkıntısı kendisi ile sınırlı kalmayıp, doğrudan ve ya dolaylı şekilde içinde bulunduğu örgüte, yaptığı işe yansıtacak ve grevler, disiplin sorunları gibi problemler ortaya çıkacaktır²⁶⁸. Tatmin olan çalışanların ise, çevreleriyle ilişkilerinin düzdün olduğu, istekle çalıştıkları, çalışma ortamından memnun oldukları, bunun sonucundaysa işlerinden mutlu oldukları, gurur ve başarı duyguları içinde işlerine bağlandıkları ve işlerinde verimli çalıştıkları gözlenmektedir²⁶⁹.

Çalışanların iş tatminin sağlanması, artık işletmelerin ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmakta ve işletmelerin ayakta kalabilmeleri için insan faktörüne önem vermeleri gerektiği bilinmektedir²⁷⁰. Bu nedenle, çağdaş yönetim düşüncesi, işletmelerin gerçekçi sonuçlar elde etmeleri için çalışanların iş ile ilgili aradıklarını işte ve iş ortamında bulmaları gerektiğini etkin yönetimin şartları arasında görmektedir. Kişi iş uyumu için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işlerine uygun olmasının yetmediğini; bazı durumlarda da yüksek ücretin ya da çalışana verilen terfi olanaklarının çalışanın mutluluğunu sağlamadığı saptanmıştır. Yapılan araştırmalar sonrasında çalışanın verimli ve mutlu çalışması için yaptığı işten tatmin olması gerektiği sonucuna varılmış ve iş tatminin sağlanması yolunda yapılacak çalışmalar özellikli uygulamalar arasında yerini almıştır²⁷¹. Bu nedenle iş tatmini, oldukça ilgi çeken araştırmalardan biri haline gelmiş, örgüt kuramcıları ve endüstri psikologları ve

²⁶⁶ Hüseyin İzgar(Ed.), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, 3.Basım, Konya: Eğitim Kitapevi, 2012, s.97.

²⁶⁷ Kemal Üçüncü, “İş Tatmini ve Motivasyon”, 2016, s.9, <https://docplayer.biz.tr/18176069-Is-tatmini-ve-motivasyon.html> (01.10.2018)

²⁶⁸ Büşra Özcan ve Selçuk Bora Çavuşoğlu, İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/340383>, (14.10.2018); İsmail Balkan (Ed.), **Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2011, s.164.

²⁶⁹ İbrahim Ethem Özgüven, **Endüstri Psikolojisi**, Ankara: Sistem Ofset, 2003, s.127.

²⁷⁰ Türk, s.67.

²⁷¹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1.Basım, İstanbul: Avcıol Basım, 1996, s.231.

uygulayıcılar için güncel bir inceleme konusu olmuştur²⁷². Endüstri/örgüt psikolojisinde iş tatmininden daha önemli kavramlar varsa bile bu kavramların sayısı çok azdır²⁷³.

İş Tatmininin Tarihsel Gelişimi

1.Dünya Savaşı ile beraber Avrupalı ve Amerikalı psikologlar, insanların işyerleriyle ilgili problem yaşadıklarını saptamış, savaş sonrası azalan verimliliği artırmak ve çalışanların işgücü devrini azaltmak amacı ile çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Araştırma konuları, çalışanların verimliliğini artıran faktörler, çalışan-işveren uyumu sağlama yolları ve işyerinin fiziksel ortamının (ışık, ısı, nem...) çalışanları ne kadar etkilediğidir²⁷⁴.

İş tatminiyle ilgili ilk çalışma ise 1930’larda Elton Mayo’nun Hawthorne çalışmasıyla başlamış olmasına rağmen bu ilk çalışmalar bir kuram niteliğinde değildir²⁷⁵. İş tatmini kavramı kesin olarak, 2. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, çalışanların önemsenmemesi ve kötü çalışma koşullarının nedeniyle çalışanlar işten ayrılmaya başlamış, buna karşın yöneticiler ise işgücü devri hızında çok fazla artış olmasının getirdiği mali yükü azaltmak için “iş tatmini” kavramına önem vermeye başlamışlardır²⁷⁶.

1950 ile 1960 yılları arasında, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımı benimsenmesiyle çalışan kişilere bakış açısı değişmiş ve insan “sosyal psikolojik” bir varlık olarak görülmeye başlamıştır. Çalışan insanların motive edilmesi gerektiği önem kazanmıştır²⁷⁷. 1960 ile 1970 yılları arasında ise, örgüt yapıları, örgüt içindeki görev dağılımları ve bu kavramların verimlilik üzerindeki etkileri araştırılmıştır²⁷⁸. 1980’li yıllara gelindiğindeyse, “İnsan Kaynakları” kavramı benimsenmeye başlamış ve insan artık örgütün en önemli kaynağı konumuna gelmiştir. Bu yıllardan sonra yapılan araştırmalarda iş tatmininin belirleyicisi olarak değişik faktörler üstünde

²⁷² Özgüven, s.127.

²⁷³ Handan Kepir Sinangil (Ed.), **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 2.Cilt- Örgüt Psikolojisi**, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2009, s.29-30.

²⁷⁴ Türk, s.71’den Arnold S. Tannenbaum, *İş Organizasyonunun Sosyal Psikolojisi*, California: California Wadsworth Yayıncılık, 1996, s.16-24.

²⁷⁵ Türk, s.71’den Tannenbaum, s.16-24.

²⁷⁶ Türk, s.71’den Fincham, 1988, s.89.

²⁷⁷ Türk, s.72.

²⁷⁸ Türk, s.73.

durulmuş²⁷⁹. PsycINFO veri tabanına girilmiş iş tatmini ile ilgili araştırmaların sayısı, 1980’lerde tavan seviyesine ulaşırken, günümüzde yapılan araştırma sayısı düştüğü görülmektedir²⁸⁰.

2.1.İŞ TATMİNİN TANIMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

İş tatmini tanımına geçmeden önce ‘tatmin’ kelimesinin kelime anlamına bakmak gerekir. Tatmin kelimesinin Türk Dil Kurumundaki karşılığı, “İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” şeklinde ifade edilir²⁸¹. İş tatmini kavramı bu yüzden bazı kaynaklarda “İş Doyumu” olarak da ele alınmaktadır.

Tatmin olama duygusunu ancak birey tarafından hissedilen ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlayan önemli bir unsurdur²⁸². Bireylerin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olan ise, çalışma hayatının kalitesidir²⁸³.

Çalışma hayatında her düzeydeki bireyin, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir takım fikirleri oluşmaktadır. Bu fikirlerin oluşmasında, bireylerin çalışma yaşamında gördükleri ve yaşadıkları, üzüntü ya da sevinçleri etkili olmaktadır. Bireyler bu tür bilgi ve duygu birikimleri nedeniyle işlerine ve işletmelerine karşı bazı tutumlar oluşturmaktadır²⁸⁴. Çalışanların tutumlarından bahsedildiğinde, çoğunlukla işe ait özelliklerin değerlendirilmesi sonucunda oluşmuş olan ve iş hakkındaki olumlu bir duyguyu açıklayan iş tatmini kastedilir²⁸⁵. Birçok araştırmacı iş tatmini, insan ruhu, duygu, davranış ve tutum ile doğrudan ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Bu tutumlar olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilmektedir. Bireyin olumlu değerlendirmesi yüksek düzeyde iş tatmini gösterirken, olumsuzun değerlendirmesi düşük düzeyde iş tatmini olduğunu göstermektedir²⁸⁶. Kısaca, iş deneyimler neticesi

²⁷⁹ Türk, s.73.

²⁸⁰ Sinangil(Ed.), s.-30.

²⁸¹ Türk Dil Kurumu, Tatmin, 2006, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=TATM%C4%B0N (18.10.2018).

²⁸² Ö. Faruk Özcan ve M. Kürşat Timuroğlu, Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama, İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, 2007, Cilt.21, Sayı.1, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423871350.pdf> (12.10.2018), s.124.

²⁸³ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.388.

²⁸⁴ Erdoğan, s.231.

²⁸⁵ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 12. Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007, s.81.

²⁸⁶ Nazir, Khan, Shah ve Zaman, s.395.

ortaya çıkan ruhsal durumu olumluysa, bu iş tatmini; eğer olumsuzsa, bu iş tatminsizliği olarak adlandırılır²⁸⁷.

İş tatmini denince akla ilk, işten sağlanan maddi kazançlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan haz duyduğu iş arkadaşlarıyla eser oluşturma ve sağladığı mutluluk gelir²⁸⁸. Barutçugil’le göre iş tatmini, “Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu.” olarak tanımlanmıştır²⁸⁹. Kısaca iş tatmini, bireyin işi hakkında sahip olduğu genel duyguyla tutumlardan oluşur ve bireyin işini ne kadar sevdiğini ifade etmektedir²⁹⁰.

İş tatmininin tanımında dikkat çeken boyutlar şunlardır²⁹¹;

- İş tatmini, bir işe karşı bireylerin gösterdiği hissi tepkidir. Bu sebeple iş tatmini açıkça gözlemlenmesi, genelleştirilip ölçülmesi kolay değildir. Çünkü iş tatmini, iş ile ilişkilere karşı gösterilen duygusal ve bireysel tepkilerdir.
- İş tatmini, çoğunlukla kazançların ne düzeyde karşılandığı ya da beklentilerin ne düzeyde aşıldığının saptanmasıdır.
- İş tatmini, çalışan değerlerin bir unsurudur. Bir çalışanın bilinçsiz veya bilinçli bir biçimde önem verdiği bir şeye ulaşma isteği ve bu isteğin gerçekleşme seviyesi iş tatminini belirlemektedir.
- Her çalışanın öncelikleri ve önem verdiği değerler farklıdır. Bu sebeple her çalışan belli bir durumda, farklı düzeyde tatmin olmaktadır.
- İş tatmini, çalışanların algılama şekliyle ilgilidir. Bir çalışan isteklerinin, değerlerinin ve kazanımlarını fark edememesi veya doğru bir şekilde algılamaması ihtimali her zaman mevcuttur.

²⁸⁷ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.388.

²⁸⁸ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, 4.Basım, İstanbul: Beta Basım, 1993, s.112.

²⁸⁹ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.389.

²⁹⁰ Ronald E. Riggio, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**, Belkıs Özkara (çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014, s.218; Tınaz, s.25; Erdoğan, s.231.

²⁹¹ John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, 5. Edition, New York: John Wiley & Sons Inc, 1994, s.126; Türk, s.73; Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.389; Erdoğan, s.232-233.

2.1.1.İş Tatmini İle İlgili Kavramlar

İş tatminiyle yakından ilgisi olan üç terim bulunmaktadır. Bunlar motivasyon(güdüleme), işi çekici bulma ve işle özdeşleşmedir. Bu terimler, kimi zaman iş tatminiyle iç içe sayılsalar da ayrı anlamları vardır²⁹².

Motivasyon

Motivasyon, içsel ya da dışsal faktörlerle, belli bir amacı gerçekleştirmek için kişiyi harekete geçiren ve davranış değişikliğine yol açan bir süreçtir²⁹³.

Tatmin ile motivasyon arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim şeklindedir. Tatmin olmuş kişinin, motive olması için ihtiyaç duyulan ortam hazırlanmış demektir. Çünkü, tatmin olan kişi, davranış değişikliğine veya motive olmaya açık bir durumdadır. Aynı şekilde, motive edilmiş kişide, iç huzuru ve hazzı tadabilir. Ayrıca bu iki kavram zihinsel olmaktan çok hissi kavramlardır. Motivasyon ile tatmin arasındaki fark ise; Motivasyon, kişinin davranışlarına etki ederek kişiyi harekete geçirmekteyken, tatmin duygusu, öznel bir iç hazzı ve huzuru ifade eder²⁹⁴. Motivasyon, bir hedefe doğru emek sarf etmeyi anlatır, kişilerin çalıştığı iş ve iş dışındaki hayatlarıyla ilgili tüm duyguları içermekteyken, iş tatmini sadece işe bağlı olarak olumlu duygular içinde olmayı içermektedir.²⁹⁵

İşin Çalışana Çekici Gelmesi

İşin çalışana çekici gelmesi, çalışanın işine duyduğu ilgi ile bağlıdır. Yapılacak iş, çalışanın gereksinimlerini nedenli karşılıyorsa, işin çekiciliği o denli artar. Çalışanın işini yapmasıyla doyuracağı gereksinimlerdir. İşten tatmini ise, çalışanın içinde bulunduğu işi yapmayla ilgilidir. İşin çekiciliği iş tatmininin etkenlerinden biri olabilir²⁹⁶.

²⁹² İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 3.Basım, Ankara: Umut Yayın, 2000, s.215

²⁹³ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.183; Tınaz, s.7.

²⁹⁴ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayın, 2000, s.250-252.

²⁹⁵ Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, s.215.

²⁹⁶ Başaran, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, s.215.

Çalışanın İşiyle Özdeşleşmesi

Özdeşleşme, bir nesne veya bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi veya onunla bütünleşmesidir²⁹⁷. Özdeşleşme bağlılığı, bireylerin diğer bireylerle tatmin edici bir ilişki oluşturmak veya mevcut ilişkiyi sürdürmek için meydana gelir²⁹⁸. Çalışanın işiyle özdeşleşmesi ise, çalışanın işinden tatmin olmasa dahi işine kopamayacak denli bağlanması ve bireyin yaptığı işe karşı içsel motivasyon duyarak onunla bütünleşmesidir. İşe bağlılık olarak da adlandırılan bu kavram, iş tatmininin bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır ve işe ilişkin olumlu bir tutumlardır²⁹⁹.

2.2.İŞ TATMİNİ KURAMLARI

İnsan unsurunun işletmenin en önemli varlığı durumuna gelmesiyle, işletmelerin amaçlarına ulaşması için, çalışanlarının kişisel amaçları ile işletmelerinin amaçlarını uzlaştırılması gereği ortaya çıkmıştır³⁰⁰. Bu nedenle, işlerin başarılı olması için bireylerin tatmin edilmeleri, örgüt kültürünün de tatmini destekleyici nitelikte olması gerektirir³⁰¹. Bu konu ile ilgili bilim adamları çok sayıda araştırmalar yapmış ve bu araştırmaların sonucunda, yöneticilerin kullanabileceği çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramların bazıları, kişinin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısı ile kişinin içinden olan faktöre (içsel faktörlere), bazılarıysa teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışardan verilen faktörlere (dışsal faktörlere) ağırlık vermektedir³⁰².

Bu bölümde, motivasyon ve iş tatmini kavramlarının karşılıklı birbirlerini etkilemelerinden dolayı, örgüt içinde bireyin iş tatminini incelenmesinde motivasyon kavramlarından yararlanılmaktadır ve bu nedenle, iş tatminini kuramsal çevresini

²⁹⁷ Türk Dil Kurumu, Özdeşleşme, 1981, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori=veritbn&kelimesec=252152 (13.10.2018)

²⁹⁸ Ünal Sığır ve Nejat Basım, Görenlerin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289524> (14.10.2018), s.139.

²⁹⁹ Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.215; Veli Öztürk, Seyhan Çil Koçyiğit ve Emine Çına Bal, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı.12(1), 2011, s.86.

³⁰⁰ Izgar(Ed.), s.98.

³⁰¹ Canan Çetinkanat, *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, s.9.

³⁰² Türk, s.82.

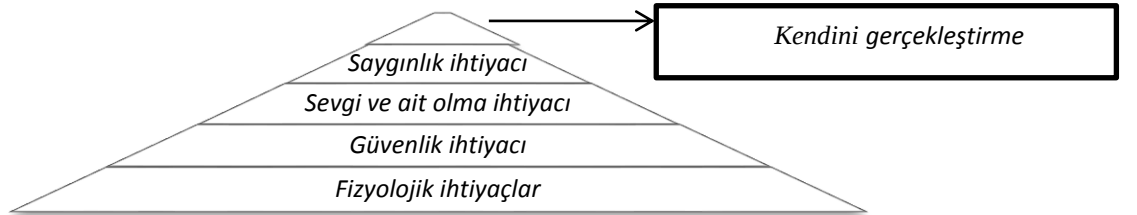
oluşturulmasında çeşitli motivasyon kuramları incelenmiştir³⁰³. Kuramlar, içerik kuramları ve süreç kuramları olarak iki grupta ele alınmıştır.

2.2.1.İçerik Kuramları

Kapsam kuramları olarak da adlandırılan içerik kuramları, çalışanları iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışır. Bu kuramlarda, çalışanların bazı değerlerinin veya gereksinimlerinin örgütçe karşılandığında çalışanların tatmine ulaşılacağı savunulmuştur³⁰⁴. Ayrıca, çalışanların içinde bulunduğu ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya ağırlık vermektedir³⁰⁵. Kısaca, bireyi ‘neyin’ motive ettiğiyle ilgilenir ve bireyin gereksinimlerinin neler olduğu ile bu gereksinimleri nelerin karşıladığını inceler³⁰⁶.

2.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow tarafından “İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Gereksinimler Sıradüzeni)” olarak geliştirilen içerik kuramı, en yaygın olarak bilinen kuramdır. A. Maslow, yaptığı klinik gözlemlerinin sonucunda, bireylerin fazla sayıda ve türlü ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini, ihtiyaçların genellikle biyolojik ya da içgüdüsel olduklarını ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir düzen içinde var olduğunu söyleyerek, insanların başlıca gereksinimlerini Şekil 3’teki gibi beş grupta toplamıştır³⁰⁷.



Şekil 3: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Halil Can, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, 2.Basım, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2015, s.109.

³⁰³ Çetinkanat, s.9.

³⁰⁴ Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.216; Tınaz, s.8.

³⁰⁵ Pınar Sürat Özer ve Tayfun Topaloğlu, Motivasyonda Kapsam Kuramları, s.1, http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf(15.10.2018)

³⁰⁶ Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)**, 2.Basım, Adapazarı: Sakarya Kitapevi, 2003, s.73.

³⁰⁷ Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, s.186; Türk, s.83; Cemalettin Parlıtı, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/4415.pdf>(13.10.2018)

Maslow'un belirlediği motive edici ihtiyaçlar sırasıyla şunlardır³⁰⁸;

1. *Fizyolojik ihtiyaçlar*: Bu ihtiyaçlar hayatta kalmaya sağlayacak temel düzeyde ihtiyaçlardır. Örneğin, yemek yeme, susuzluk, açlık, dinlenme gibi. Örgütlerde bu ihtiyaç, ödemeler, hoş bir çalışma ortamı ve kafeterya gibi kendini gösterir.
2. *Güvenlik ihtiyacı*: Güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre ile tehlikelerden uzak olma ihtiyacıdır. Örgütlerde bu ihtiyaç, iş güvenliği, güvenilir işler ve sosyal haklar olarak ortaya çıkar.
3. *Sevgi ve ait olma ihtiyacı*: Bir grubun parçası olma, arkadaş edinme, dostluk ve başkaları tarafından sevilme ihtiyacıdır. Örgütlerde bu ihtiyaç, bireylerin yöneticilerle ve çalışanlarla iyi ilişkiler kurma isteği ve takım çalışmalarına aktif katılma isteği olarak ortaya çıkar.
4. *Saygınlık ihtiyacı*: Bireyin kendisi ile ilgili olarak fark edilme, başarılı olma, saygınlık ve diğer çalışanlar tarafından değerinin anlaşılması ihtiyacıdır. Örgütlerde bu ihtiyaç, sorumluluk alma, statü arayışı, takdir edilme, tanınma olarak ortaya çıkar.
5. *Kendini gerçekleştirme ihtiyacı*: İnsanlar, daha iyi insan olma, yeteneklerini fazlalaştırma ve potansiyelinin tamamını gösterme ihtiyacını duymaktadırlar. Örgütlerde bu ihtiyaç, yaratıcılığı ortaya koyma, büyüme için fırsat yaratma, başarıya özendirme, zor görevler ve ilerleme için eğitim alma biçimde kendini gösterir. Bu seviyeye ulaşan insanların sayısı, toplam nüfusun çok az bir oranını oluşturmaktadır.

Maslow, bu beş temel ihtiyaçtan başka iki ihtiyacı var olduğunu öne sürmüştü de daha sonra bunların üstünde durmamıştır. Bunlar; bilişsel (bilme, anlama, öğrenme, çözümleme, örgütlenme gibi) ve estetik (güzellik, simetri, düzen gibi) ihtiyaçlarıdır³⁰⁹.

Ele alınan bu beş gruptaki temel ihtiyaçlarla, bir sıradizin oluşturulur. Piramidin alt basamaklarında fiziksel ihtiyaçlar yer alırken, üst basamaklara doğru çıkıldıkça ihtiyaçların toplumsal bir yapıya dönüştüğü ve bireyin kendini gerçekleştirme

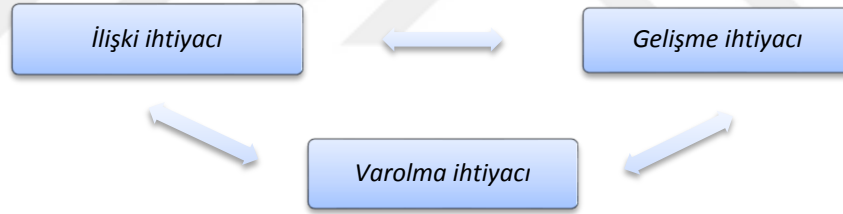
³⁰⁸ Sultan Tarlacı, **Suç ve Beyin**, İstanbul: Destek Yayınları, 2017, s.379; Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, s.186-187; Tınaz, s.9.

³⁰⁹ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Ankara: Sevinç Matbaası, 1981, s.15.

ihtiyacını bu yolla tamamlandığı belirtilmektedir³¹⁰. Bu kurama göre, çalışanlar, alt basamaktaki ihtiyaçları gidermedikçe bir üst basamaktaki ihtiyaçların giderilmesine ihtiyaç duymaz³¹¹. Örgütler çalışanların bu gereksinimlerini ne ölçüde karşılıyorsa çalışanlar o oranda tatmin olmaktadır³¹². A.Maslow bazı araştırmacılar tarafından çok eleştirilmiştir. Eleştirilme nedeni, bireylerin ihtiyaçların basamaklara ayırmanın güç olması ve bir alt basamaktaki ihtiyaç doyurulmadan, başka bir ihtiyaca geçilememesidir. Eleştiren araştırmacıların savunduğu ise, insan gereksinimlerinin arasında bir sıra düzenini olmadığını ileri sürmelerinden kaynaklanmaktadır³¹³.

2.2.1.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer tarafından geliştirilmiş bu kuram, Maslow kuramının noksan taraflarını tamamlamak ve aynı zamanda Maslow'un kuramına desteklemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu kuram, Maslow'un kuramının daha basitleştirilmiş ve çalışma hayatına uygulanmış halidir³¹⁴.



Şekil 4: Alderfer'in ERG Kuramı

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.186.

ERG kuramı, existence(varolma), relatedness(ilişki) ve growth(gelişme) olmak üzere üç ihtiyaç grubu tanımlar (Şekil 4)³¹⁵:

³¹⁰ Sedat Kula ve Bekir Çakır, "Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki", **Bartın Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.6, Sayı.12 s.195.

³¹¹ Tarlacı, s.379.

³¹² Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.216.

³¹³ Türk, s.84.

³¹⁴ Kanuni Süleyman Ulukuş, "Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl.4, Sayı.25, 2016, s.250.

³¹⁵ Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, s.186; Tınaz, s.10.

1. *Varolma ihtiyacı*: Maslow'un kuramında ifade edilen fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Fiziksel ve güvenlik açısından iyi durumda olmayı ifade eder.
2. *İlişki ihtiyacı*: Bireylerin sosyal çevresiyle tatmin edici ilişki kurma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç düşüncelerin ve duyguların karşılıklı paylaşımı neticesinde tatmin edici olur.
3. *Gelişme ihtiyacı*: Bireylerin potansiyelini geliştirmesiyle ilgili ihtiyaçlardır. Öz doyum, kişisel gelişim ve başarıma isteğini ifade eder.

ERG ve Maslow kuramları birbirine benzemektedir³¹⁶. ERG kuramının Maslow kuramından farkı, bu kuramda katı bir şekilde hiyerarşik yapı öngörülmez, ihtiyaçlar belli bir sıradüzeni izlemez, aynı anda birden fazla ihtiyaç ortaya çıkabilir ve üst düzeydeki bir ihtiyacın tatmini engellenirse, alt düzeydeki ihtiyacın tatmin edilmesi isteği artacağını belirtmektedir³¹⁷.

2.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg tarafından geliştirilmiş olan bu kuram "İki Etmen" kuramı olarak da adlandırılmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en fazla bilinen ikinci kuramdır. Bu kuram iş tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörlerden bahsetmektedir³¹⁸. İçsel faktörlere, motive edici faktörler denmektedir; dışsal faktörlere ise, hijyen faktörleri denmektedir.

Bu kuramda, Herzberg ve arkadaşları, çalışma ortamında incelemeler yapmıştır. Araştırmacılar, çalışanlardan, iş hayatına ilişkin pozitif his yaratan olayları anlatmalarını istemiş ve bu olayları temel alarak tatmin yaratan faktörler saptanmaya çalışılmış, daha sonra aynı çalışanlardan, kendilerinde negatif his yaratan olayları anlatmalarını istenerek, tatminsizliğe neden olan faktörler sıralanmaya çalışılmıştır. Bu kurama göre tatmine neden olan faktörler, başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk gibi içsel özelliklerden kaynaklanan faktörlerdir. Tatminsizliğe neden olan faktörler ise,

³¹⁶ Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, s.187.

³¹⁷ Halil Can, Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, 2.Basım, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2015, s.111.

³¹⁸ Riggio, s.200; Meral Öztürk ve Ercan Şahbudak, "Akademisyenlikte İş Doyumu", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.8, Sayı.40, 2015, s.495.

yönetim, çalışma koşulları, ücret, insanlar arası ilişkileri gibi dışsal özelliklerden kaynaklanan faktörlerdir(Şekil 5). Tatminine neden olan faktörlere motive edici(güdüleyici) faktörler, tatminsizliğe yol açan faktörlere de hijyen(koruyucu) faktörler demektir³¹⁹.



Şekil 5: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2.Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.189.

Motive edici faktörler: İnsanları harekete geçirmektedir ve bu faktörlerin varlığı kişisel başarı hissine neden olduğu için insanları motive etmektedir³²⁰. Bu faktörler, iş tatmini etkileyen üst düzey ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Motive edici faktörler bir işyerinde karşılandığı zaman bireyde tatmin olma duygusu yaratırken; karşılanmadığında ise birey tatminli olmayacaktır ancak kendini tatminsiz olarak da tarif edemeyecektir yani birey nötr bir duygu içinde olacaktır³²¹. Motive edici faktörler, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir³²².

Hijyen(koruyucu) faktörler: Bu faktörler insanların sağlıklı olarak çalışması için gerekli olduğundan “sağlık etmenleri” de denmektedir. Hijyen faktörü denmesinin nedeni, mikroplu bir ortamlarda canlıların yaşamı nasıl tehlikeye giriyorsa, iş yerlerinde

³¹⁹ Mark A. Tietjen and Robert M. Myers, “Motivation and job satisfaction”, Management Decision, 1998, Vol.36, No.4, <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat408.pdf> (18.07.2019) s.226; Riggio, s.214; Türk, s.85; Tınaz, s.10-11.

³²⁰ Ali Rıza Erdem, “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.3, 1997, s.73.

³²¹ Üçüncü, s.59, Özer ve Topaloğlu, s.11; Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, s.188.

³²² Barry L. Reece and Monique Reece, **Etkili İnsan İlişkileri**, Burcu Ural (çev.), Ankara: Elma Teknik Basım, 2018, s. 146.

hijyen faktörlerinin yokluğu, çalışanda tatminsizliğe neden olan ve işinden koparan ayıran faktörler olmasından kaynaklanmaktadır³²³. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Hijyen faktörleri tatmin edici rol oynamamakla birlikte, bu faktörlerin karşılanmaması bireyde tatminsizlik duygusu yaratmaktadır³²⁴.

İki etme kuramının eleştirme sebepleri; işler iyi giderken kişi bunu kendinden bilemesi, fakat başarısızlık durumunda ise dışsal faktöre bağlaması, değerlemeyi yapanların yorumlarına dayandığı için güvenilirliği kuşkulu olması, birey işinin bazı kısımlarını sevmese de işini bir bütün olarak düşünüp memnun olacağı düşüncesi ve son olarak iş tatmini ile verimlilik arasındaki bir ilişkinin varlığı öngörülmeyle birlikte, araştırma yönteminde yalnızca iş tatminin incelenmiş olmasıdır³²⁵.

2.2.1.4. McClelland'ın Başarı Motifi Kuramı

1930'lu yılların sonuna doğru ilk kez Henry Murray ortaya atılan kavram, daha sonra McClelland tarafından ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Diğer araştırmacılardan farklı olarak, McClelland ihtiyaçların öğrenildiğini belirtmiş ve çalışma yaşamının temelini oluşturan başarı, güç ve bağlanma ihtiyaçlarının oluşması için insan davranışları ile çevresel faktörlerin nasıl birleştirileceği üzerinde durmuştur. Bu kuramdaki üç ihtiyaç türü aşağıda açıklanmaktadır³²⁶;

Başarı ihtiyacı, bir işi kendisinden önce yapılanlardan daha iyi ve etkin bir biçimde yapma ihtiyacıdır. Başarı ihtiyacı yüksek bireylerin genel özellikleri, sorunların çözümünde kişisel sorumluluk almak isterler, sadece amaca yönelirler, genellikle orta güçlükte işleri üstlenerek sadece belli bir dereceye kadar risk alırlar, başarıyı şansa bırakmak istemezler, yaptıkları işlerin sonuçları hakkında geri bildirim almak isterler, zor amaçları daha anlaşılır ve kolay hale getirirler, yüksek enerji ve istekle çalışırlar.

Güç ihtiyacı, başka bireylerden sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacıdır. Güç ihtiyacı yüksek bireylerin genel özellikleri ise, bir şeyin başına bulunmayı, diğer insanların üstünde güç veya etki sahibi olmayı, kendisine bu gücü

³²³ Ali Akdemir, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, 2.Basım, Bursa: Ekin Yayınevi, 2012, s.353.

³²⁴ Reece ve Reece, s. 146; Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.217; Üçüncü, s.59; Özer ve Topaloğlu, s.11.

³²⁵ Can, Azizoğlu ve Aydın, s.112.

³²⁶ Can, Azizoğlu ve Aydın, s.113; Kutanis, s.78.

sağlayacak durumlarda diğer insanlarla rekabet etmeyi severler ve etki alanlarının geniş olması ile genel statülerine önem verirler.

Bağlama ihtiyacı, başka bireylerle arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacıdır. Bağlama ihtiyacı yüksek bireylerin genel özellikleri ise, diğer bireylerle arkadaşlık etmeyi ve duygusal ilişkiler içine girmeyi, başkaları tarafından seilmeyi, bir grup ile özdeşleşerek kimlik duygusuna kavuşmayı isterler.

Yapılan araştırmalarda, bu üç ihtiyacın her insanda bulunduğu ortaya çıkmış ve bu ihtiyaçların yoğunluğun bireyden bireye farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. Örneğin, bazı bireylerde başarı ihtiyacı çok yüksek, güç ihtiyacı orta ve bağlanma ihtiyacı düşük çıkmış; bazı kişilerde başarı ihtiyacı çok düşük, güç ihtiyacı yüksek ve bağlanma ihtiyacı da orta çıkmıştır. Bu farklılıklardan dolayı, her bireyin motive edilmesi farklı olacak, farklı faktörlerden iş tatmini duyacaklardır ve belirli bir faktöre karşı gösterilen tatmin derecesi de kişiden kişiye göre değişecektir³²⁷.

2.2.2.Süreç Kuramları

İçerik kuramları, motivasyonun karmaşık sürecini izah etmekte yeterli olamayınca süreç kuramları geliştirilmiştir³²⁸. Süreç kuramları, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motivasyonunun sağlandığıyla ilgilenir, dolayısıyla da iş tatminin nedenlerini ve nasıl olduğunu araştırmaktadır³²⁹. Bu kuramı geliştiren araştırmacılara göre; her kişinin farklı görüş ve değer yargıları bulunmaktadır. Fakat davranışı harekete geçiren motive edici süreç her kişide aynıdır³³⁰.

Süreç kuramları insanın çevresini algılayışının ve genel olarak verdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşırken, içerik kuramları davranışları bilinçaltından

³²⁷ Türk, s.87.

³²⁸ Yasemin Küçüközkan, “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, 2015, s.114.

³²⁹ Ali Rıza Erdem, “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.4, 1998, s.53; Türk, s.87.

³³⁰ Tınaz, s.8.

canlandırılan ve motive sağlayan tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel etmenler üzerinde yoğunlaşmaktadır³³¹.

2.2.2.1.Vroom'un Beklenti Kuramı

İnsanın motivasyonun belirleyenin, bireyin davranışı sonucundaki beklentileriyle ilgili olduğunu iddia eden kuramdır³³². Bu kurama göre, motivasyon üç temel etmenin oluşturduğu bir neticedir. Bunlar; amacın gerçekleştirilmesini arzulama gücü; üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkilerin farkına varılabilmesi; bireyin kendi üretkenlik seviyesini etkileyebilmesi için kendi yeteneklerini farkına varabilmesidir. Vroom'un beklenti kuramının üç ana kavramı vardır. Bunlar³³³;

Valens(arzulama derecesi): Bireyin belli bir emek sarf ederek elde edeceği ödül isteme derecesidir. Ödüller herkesçe aynı şekilde arzulanmamaktadır. Bireylerin ödüllere verdikleri değerler, ödülün bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme değerlerini de göstermektedir. Valens -1 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. Birey, belli bir ödül elde etmek istiyorsa ve bu ödül birey için belli bir anlam ifade ediyorsa, bireyin valansı +1 yani pozitifdir. Fakat birey için belli bir ödül elde etmek bir anlam ifade etmiyorsa, bireyin valansı -1 yani negatiftir. Bunlara karşılık birey ödül karşısında kayıtsız ise 0(nötr) valense sahiptir.

Bekleyiş: Bireyin arzu ettiği ödüle ulaşabilme inancını bize anlatan kavramdır. Daha açık bir ifadeyle, bireyin belirli bir çabasının sonucunun arzu ettiği birincil kademeli bir amaca erişme olasılığı hakkındaki bekleyiştir. Bekleyiş 0 ile +1 arasında değer alan bir değişkendir. Birey, çabasının sonucunda arzuladığı ödüle erişeceğine inancına sahipse, beklentisi +1 yani pozitifdir. Şayet birey, çabasının sonucunda arzuladığı ödüle erişeceğine inanmıyorsa beklentisi 0 yani nötrdür.

Motivasyon = Valens × Bekleyiş olarak gösterilir.

³³¹ Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, s.190.

³³² Şadi Enver Şeker, Beklenti Teorisi, YBS Ansiklopedisi, 2014, Cilt.1, Sayı.3, http://ybsansiklopedi.com/wp-content/uploads/2014/10/kasim_m5.pdf (10.09.2018) s.15.

³³³ Gülay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, 8.Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2016, s.215-216; Cengiz Şengül ve Feyza Sönmez, Motivasyon, [http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm\(11.16.2018\)](http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm(11.16.2018)); Tınaz, s.12.

Araçsallık: Birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara götüreceği konusunda bireyin sahip olduğu gerçekleşme ihtimalini ifade etmektedir. Bireyin belirli performans göstermesi ve bu performansın sonucunda ödüllendirilmesi birinci kademe sonuçtur. Bu birinci kademedeki sonuçlar, ikinci kademedeki sonuçları gerçekleştirmek için bir araçtır. Örneğin birinci kademedeki sonuç kişinin maaşının artması olabilir, bu sonucunda da ikinci kademedeki sonuç olan ev almaya araçtır.

Beklenti kuramı, bireyin çabası ve performansı neticesinde elde edeceği kazançla arasındaki bağa dayanmaktadır. Burada önemli olan, bireylerin motive olduktan sonra gösterecekleri davranıştan önce oluşturdıkları beklentileridir³³⁴. Ayrıca, bireylerin motive olmaları için, yalnızca belirli bir işin karşılığında verilecek ödülün var olması yeterli olmamaktadır, aynı zamanda bireyin ödüle verdiği değer de önemlidir. Beklenti kuramının, temel katkısı, bireylerin amaçlarıyla işlerindeki tutumları arasındaki bağlantıyı açıklamasıdır³³⁵.

2.2.2.2.Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawer ve Porter'in kuramı, Vroom kuramının geliştirilmiş şeklidir ve performansla tatmin arasındaki ilişkiyi incelemektedir³³⁶. Lawer ve Porter'in amacı, Vroom'un kuramını sağlam temellere dayandırmaktır. Bu kurama göre emek, performansa direkt etki etmez, çalışan ne kadar emek harcarsa harcasın, çalışanın yeteneği, karakteri ve rol algısı uymuyorsa çalışanın performansı artmamakta ve çalışanın iş tatmini olması için sadece beklentilerinin gerçekleşmiş olması yeterli olmamaktadır. Bunun yanında, bireyin tatminine etki eden ödüllerin adaletli dağıtılmasının ve işletmelerde çalışanların üstlendiği rollerle görevlerin açık bir şekilde tarif edilmesinin, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenmesinin gerektiği vurgulanır, aksi takdirde ödüllerin adaletsiz dağıtılması ve rol çatışmaları çalışanların emek ve başarılarını olumsuz yönde etkileyeceğini söylemektedir³³⁷.

³³⁴ S. Mustafa Önen ve Hasibe Gül Kanayran, "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme", **Birey ve Toplum Dergisi**, Cilt. 5, Sayı.10, 2015, s.53.

³³⁵ Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Tahir Akgemici, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 8.Basım, Konya: Eğitim Kitapevi, 2014, s.159.

³³⁶ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Dönence Basım, 1998, s.118.

³³⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11.Basım, İstanbul: Beta Basım, 2008, s.541-542; Küçüközkan, s.107.

Özetle, yüksek başarının yüksek tatmin sağlaması için kişilerin beklentileriyle ödüller arasında bir dengenin kurulması ve işletmede dağıtılan ödüllerin adaleti bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Ayrıca bu kuram işletmede başarısı düşük ama işletmede aradığını bulmuş bireylerin var olabileceğini ya da başarısı yüksek buna karşılık bekleyişlerine uygun bir şekilde ödüllendirilmemiş bireylerin var olabileceğini söylemektedir. Dolayısıyla her çalışanı beklentisiyle orantılı olarak tatmin etmenin olanaksız olduğunu ortaya çıkmaktadır³³⁸.

2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik(Denklik) Kuramı

Adams tarafından geliştirilmiş olan eşitlik kuramında, örgütteki birey harcadığı emeği ve elde ettiği sonucu, aynı işi ortamında ve aynı işi yapan başkaları ile karşılaştırır. Bu kuram, insan davranışlarıyla ilgili iki varsayıma dayanmaktadır; ilk varsayım, birey, sosyal ilişkileri değerlendirirken piyasa ekonomisinde geçerli olan süreçleri kullanmasıdır; ikinci varsayım ise, birey, görece dengeyi görmek için kendi durumu ile başkalarının durumunu karşılaştırmasıdır³³⁹.

Bu iki varsayıma dayanarak bireyler eşitliği, girdiler ve çıktılarına göre değerlendirir. Girdiler; deneyim, yetki, eğitim, beceri gibi kişilerin harcadığı çaba ile ilgiliyken; çıktıların, alınan maaşlar ve ücretler, yan ödemeler, taktir, tanınma, terfi gibi kişilerin elde ettiği sonuçlarla ilgilidir³⁴⁰. Bu kuram şöyle formüle edilebilir³⁴¹;

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Harcadığı Çaba}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Harcadığı Çaba}}$$

Çalışanlar girdileri ve çıktılarını, başka bir kişinin veya grubun girdi ve çıktılarıyla karşılaştırır. Eşitliğin aranması için, girdileri ile çıktıların eşit olması gerekir. Birey, kendisi ile aynı çaba gösteren başka kişilerin elde ettiklerini karşılaştırması sonucunda eşit olduğunu görürse, kendilerine eşit davranıldığını

³³⁸ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.541-542; Küçüközkan, s.107.

³³⁹ Şimşek, Çelik ve Akgemici, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, s.160-161.

³⁴⁰ Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, s.191.

³⁴¹ Akdemir, s.357.

düşünür, motivasyon düzeyleri artar ve iş tatmin düzeyi artar. Eşitsizlik ise, birey kendisi ile aynı caba gösteren başka kişilerin elde ettiklerini karşılaştırması sonucunda kendi elde ettiklerinin diğer kişilere kıyasla düşük ya da yüksek olduğunu görürse, eşit davranılmadığını düşünür, bu da motivasyon bozucu bir etki yaratır ve iş tatminsizliğine neden olur. Örneğin, deneyimli bir çalışan ile deneyimsiz bir çalışan aynı ücreti alır ise bu eşitsizlik olur³⁴².

Bu kuram, bireyin işe yönelik tutumlarının anlaşılması açısından önemli bilgi sağlamış, bireylerin hissettiği eşitlik durumu, bireylerin işe yönelik davranışlarını ve iş çevresi ile ilgili tepkilerini önemli ölçüde etkilemiştir³⁴³.

2.2.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Amaç, örgütlerin ve bireylerin gerçekleştirmek istediği ve bunu için emek harcadığı ortamla ilgilidir³⁴⁴. Edwin Locke tarafından geliştirilen kuramın temelinde, yöneticilerle çalışanların birlikte, belli bir sürede ulaşmayı planladıkları hedeflerin belirlenmesi ve sürenin sonunda da belirlemiş oldukları hedeflere ulaşma derecesine göre performans değerlendirmesi yapmak vardır³⁴⁵. Kuramın ana fikri, bireylerin çalıştıkları örgütte kendileri için belirledikleri ya da belirlenen amaçlara ulaşılabilirlik derecesidir³⁴⁶.

Locke göre amaç belirlemede önem verilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar şunlardır; amacın belirginliği, amacın güçlülüğü ve amacın yoğunluğudur. Amacın belirginliği, bir amacın sayısal olarak ölçülebilir derecesini ifade etmektedir. Amaç güçlülüğü, amacın kolaylıkla ulaşılabilir olup olmadığını göstermektedir. Amaç yoğunluğu ise, amaca ulaşmak için istek duymayı anlatmaktadır. Locke'ye göre verimliliği arttırmak için belirlenen yüksek ve zor amaçlar, bireyin performansı daha fazla artırmasını sağlar, dolayısıyla verimlilik artar. Bu kurama göre verimliliği artırmanın diğer yolu da geri bildirimdir. Geri bildirim, çalışanların yaptıkları ile yapması gerekenler arasındaki farkı göstererek davranışa rehber olur. Burada, dıştan

³⁴² Riggio, s.215; Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, s.191; Tınaz, s.13.

³⁴³ Şimşek, Çelik ve Akgemici, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 161.

³⁴⁴ Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **İşletme Yönetimi**, Konya: Eğitim Kitapevi, 2013, s.75.

³⁴⁵ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.379.

³⁴⁶ Türk, s.89.

yapılacak geri bildirim yerine, bireyin kendi gelişimine olanak sağlayacak bir iç geribildirim daha faydalı olacaktır³⁴⁷.

Bireysel amaçlar, çalışanların arzuladıkları durumla ilgilidir ve çalışanların motivasyon düzeylerini yakından etkilemektedir. Amaçların çalışanlarla beraber belirlenmesi durumunda ise çalışanların, belli bir iş üzerinde odaklanmaları sağlanır, işi başarma anlamında kararlılıkları artar, performansları artar, daha çok tatmin ve motive olurlar. Ayrıca örgütsel amaçlar çalışanlar tarafından kabul edilmişse, çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmanın yollarını ararlar. Dolayısıyla bireysel amaçlar özenle belirlenmeli ve örgütün amaçlarına ters düşmeyecek şekilde hazırlanmalıdır. Yani bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar örtüşmelidir³⁴⁸.

Locke geliştirdiği amaç kuramının, bir motivasyon kuramı olmaktan çok bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının daha uygun olacağını söylemektedir³⁴⁹.

2.2.2.5. Skinner'ın Pekiştirme Kuramı

Belli bir davranışla, o davranışın sonuçları arasındaki ilişkiye dayanan pekiştirme kuramı, çalışanların iş başındaki davranışlarının sonucunda, verilen ödüller ile cezaların uygulanmasıyla çalışanların davranışlarını değiştirmeye ve düzeltmeye odaklanır³⁵⁰.

Skinner fareler üzerine yaptığı ve edimsel koşullanma yoluyla öğrenme deneyinde, fare aç bırakılarak kutuya koyulur ve fare kutuda rastgele gezerken bir pedala basar ve içeri yiyecek gelir. Birkaç daha kez rastlantı eseri pedala basar ve yiyecek tekrar gelir. Zamanla fare pedalla yiyecek arasındaki bağlantıyı çözer ve acıktıkça pedala basar. Fare burada duygu değil düşünce sonucunda pedala yönelir ve ödül alması için bir şey yapması gerekir³⁵¹. Skinner'ın bu deneyinde yola çıkmamızın nedeni insanın çevresiyle aktif bir ilişki içinde olması ve bir şeyleri elde etmesi için çaba harcaması gerekmesindendir.

³⁴⁷ Can, Azizoğlu ve Aydın, s.117.

³⁴⁸ Şimşek ve Çelik, İşletme Yönetimi, s.75; Erdem, s.56; Can, Azizoğlu ve Aydın, s.117; Tınaz, s.13.

³⁴⁹ Tınaz, s.14.

³⁵⁰ Riggio, s.214; Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.380.

³⁵¹ Ahmet Zamani, Klasik Koşullanma ve Edimsel Koşullanma (Pavlov ve Skinner), 2018, <https://sirazduvari.com/klasik-kosullanma-ve-edimsel-kosullanma-pavlov-ve-skinner/>

Pekiştirme, edimsel koşullanmada istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her uyarıcı olarak ifade edilir³⁵². Pekiştirme, belli bir davranışın tekrar edilmesine veya belli bir davranışın terk edilmesine neden olan bir etkidir. Bu teoride olumlu olarak pekiştirilen davranışın tekrar edildiği, buna karşılık olumsuz olarak pekiştirilen ya da pekiştirilmeyen davranışın ise tekrar edilmediğine dayanır³⁵³. Bu teoriye göre bireyin yaptığı işte tatmin edici sonuçlara ulaştığı takdirde, davranışın tekrarlanma sıklığı artacağına inanır, fakat bireyin sonunda ulaşacağı sonuçlar açıcı verici ve üzücü olacaksa, birey bu davranışı tekrar etmekten çekineceğine inanılır³⁵⁴.

Bireylerin davranışlarını pekiştirmek veya bireylerin bazı davranışlarını terk etmelerini sağlamak amacıyla uygulanan pekiştirme yöntemleri şunlardır³⁵⁵;

Olumlu pekiştirme; Bireylerin istenilen davranış sergilemesi durumunda, bireylerin ödüllendirilmesidir. Bu pekiştirmeye göre birey, en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedir. Burada ödüller güçlendirici durumdadır. Skinner olumlu bir pekiştirmenin işletmenin amaçlarıyla orantılı bir şekilde değişim ve yönlendirme sağlayacağını öne sürmüştür. Bireylere verilen ödülleri, yöneticiler deneme, görme ve tecrübe yolu ile bulmaktadır. Her kişinin ihtiyacı farklı olduğu için almak isteyeceği ödüllerde farklı olacaktır.

Kaçınmayı öğrenme; İstenilen bir davranış sonucunda, kötü olan bir sonucun ortadan kaldırılmasıdır. Burada çalışanlar, istenilmeyen vaziyetten kaçmak amacıyla doğru olan şeyi yapmayı öğrenirler. Örnek vermek gerekirse, çalışan istenmeyen bir davranışı bırakması sonucunda, yöneticisinin onu azarlamaktan vazgeçmesi. Skinner'a göre, bu olumsuz pekiştirmenin yol açtığı davranış değişikliği, çalışan tarafından istemeyerek gerçekleşmektedir.

Cezalandırma; İstenmeyen bir davranışın arkasından çalışan iyi olmayan sonuçlarla karşı karşıya bırakılır. Buradaki amaç benzer bir davranışın tekrarlanmasını önlemektir. Örgütlerde cezanın kullanılması tartışmalı bir konudur. Çünkü var olan

³⁵² Hakan Aydın, Öğrenme ve Öğretme Kuramlarının Eğitim İletişimine Katkısı, **Kurgu Dergisi**, Sayı.17,2000, s.185.

³⁵³ Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, s.195.

³⁵⁴ Ünal Sığı ve Sait Gürbüz (Ed.), **Örgütsel Davranış**, 2.Basım, İstanbul: Beta Basım, 2014, s.151.

³⁵⁵ Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, s.195-196; Erdem, s.54; Şimşek, Çelik ve Akgemici, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, s.162.

araştırmalar, cezalandırmanın davranış değişikliği sağlamada, ödüllendirme olduğu gibi etkili olmadığı saptanmıştır. Cezalandırma istenilmeyen belli bir hareketin tekrarlanma sıklığını aşağı seviyelere çekebilir. Fakat birey hareketini yönelttiği amacı gerçekleştirmeyi çok istiyorsa, cezalandırma bireyin o hareketi göstermesini engellemeyecek, aksine bireyde bir karşı koyma, kızgınlık ve kırgınlık oluşmasını sağlayacaktır.

Bitirme; Bir davranışın pekiştirilmediği ve tekrarının istenmediği anlamına gelmektedir. şayet çalışan beklediği mükafatı veya ücret artışını alamıyorsa, davranışının istenilen sonuçları ortaya koymadığını ve değiştirmesi gerektiğini anlamalıdır.

Pekiştirme programının zamanlamasının çalışanın öğrenme hızında etkisi vardır. Pekiştirmenin hangi sürelerde ve aralıklarla verildiğine göre pekiştirme programı sürekli ve kısmi olanlar şeklinde iki gruba ayrılır. Sürekli pekiştirme, istenen davranış her ortaya çıktığında pekiştirme yapılmasıdır. Sürekli pekiştirme yeni davranış türlerinin öğrenilmesinde ilk aşamada çok etkilidir. Ancak, gerçek hayatta her doğru davranışı pekiştirmek çok zordur. Kısmi pekiştirme, doğru davranışların bazılarına verilen pekiştirmedir. Sabit aralıklarla, değişken aralıklarla, sabit oranla ve değişken oranla olmak üzere dört tane kısmi pekiştirme uygulaması bulunur³⁵⁶.

2.3.İş TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş hayatını vazgeçilmez unsuru olan çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkiler, başta kendileri olmak üzere çalıştığı örgütü yakından etkilemektedir. Bu nedenle bu bölümde iş tatmininin önemini, çalışanlar açısından ve örgütsel açıdan olmak üzere ikiye ayırıp ele alınacaktır.

³⁵⁶ Barutçugil, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, s.196.

2.3.1.Çalışanlar Açısından İş Tatminin Önemi

Günümüzde, bireyler arasındaki ilişkilerin karmaşıklaşması, bireylerin üslendiği rollerin sayısının giderek artması; bireylerin üzerindeki sorumlulukların sayısını da artmasına neden olmaktadır³⁵⁷.

İş hayatı ise, çalışanların yaşamının büyük bir bölümünü oluşturmakta ve öyle ki bazı çalışanlar için uyumları ve dinlenmeleri dışında tüm hayatları iş ortamında ve iş arkadaşlarıyla geçmektedir. Bu sebeple çalışanların, işlerine ve iş hayatına yönelik hissettikleri olumlu ya da olumsuz duygusal tepkiler tüm hayatlarını etkilemekte, hayata bakış açılarını belirlemekte ve bireylerin ruh sağlığını etkilemektedir. Psikolojisi bozuk ve iş tatmini düşük olan bireyler, özel hayatlarında ve iş hayatlarında daha çok hata yapmaya meyilli hale gelmektedirler ve bu yaptıkları hatalar domino etkisi yaratarak birbirini kovalayacaktır. Ayrıca bireyin içinde bulunduğu duygu durumu çevrelerindeki bireylere de olumsuz olarak yansıyacaktır. Örneğin, yaptığı işten hoşlanmayan, isteksiz ve şevksiz çalışan, suratı asık, yaşama bakış açısı negatif olan çalışanların işlerinde başarılı olmaları beklenemez ve bu tutumları çalışanların kendilerinden başka, diğer çalışmaya arkadaşlarının verimlerinin düşmesine yol açacaktır³⁵⁸.

Psikolojileri düzgün ve iş tatmini yüksek olan çalışanların, kendilerine olan güvenleri fazladır, işlerini severek yaparlar, işlerinden mutludurlar, çalışmaya isteklidirler, iş arkadaşları ile yardımlaşma, uyum ve işbirliği içindedirler; çalışanların bu olumlu duyguları, iş yaşamları haricinde aile yaşamlarını da pozitif yönde etkilemektedir³⁵⁹.

³⁵⁷ Nezih Dağdeviren, Zeliha Musaoğlu, İmran Kurt Ömürlü ve Serdar Öztora, Akademisyenlerde İş Doyumnu Etkileyen Faktörler, 2011, [http://dergipark.gov.tr/download/article-file/42828\(22.06.2018\)](http://dergipark.gov.tr/download/article-file/42828(22.06.2018)), s.69.

³⁵⁸ Ebru Nergiz ve Fatih Yılmaz, “Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.14, 2016, s. 52.

³⁵⁹ Münevver Ölçüm Çetin, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, 1.Basım, Ankara: Noble Yayıncılık, 2004, s.70; Nergiz ve Yılmaz, s.52.

2.3.2.Örgütsel Açıdan İş Tatminin Önemi

Örgütler açısından çalışanların iş tatmin seviyelerinin yüksek olması, örgütlerin belirledikleri hedeflere varması ve kâra geçmesinde en büyük etkidir³⁶⁰. Yani işini severek iyi yapan, yaptığı işten övünen, çalıştığı örgütün hedeflerini benimseyen ve kendi amaçlarıyla örgütün amaçlarını bütünleştiren çalışanlar sahip işletmeler başarılı olmaktadır. Bu başarı aynı zamanda, çalışanların işlerini yaparken hissettikleri tatminle yakından ilişkilidir³⁶¹.

Çalışanlar yaptıkları işlerden tatmin olmuyorlarsa, işlerine ve örgütlerine karşı soğurlar ve ilgilerini kaybederler. Çalışanlar yaptıkları işlerden tatmin buluyorlarsa, işlerine ve örgütlerine karşı örgütsel bağlılık ve örgütsel yurttaşlık gösterirler³⁶². Örneğin iş tatmini yüksek çalışanlar, bulunduğu örgüt hakkında olumlu konuşurlar, diğer çalışanlara yardım ederler, işi için kendilerinden beklenilenin üstünde bir emek gösterirler ve yeni görevleri hızla öğrenirler bu sayede örgütlerin verimliliği de artmaktadır; bununla birlikte çalışanların, işten ayrılmaları, işyerindeki çatışmalar, iş devamsızlıkları, iş kazası riski, yeni iş arama eğilimleri de azalmaktadır³⁶³. Ayrıca iş tatmini sağlayan örgütler yeni personel bulmakta zorluk çekmezler³⁶⁴.

İş tatminin diğer bir önemli yönü de, dinamik bir yapıya sahip olmasıdır. Daha açık bir ifadeye, iş tatmin derecesi çok çabuk değişen bir kavramdır. Bir örgütün çalışanlara sağladığı iş tatmin derecesinin yüksek olması, o örgütün gelecekte de iş tatmini seviyesinin yüksek olacağı anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla çalışanların iş tatmin derecesini yıllık ve hatta aylık takip edilmesi gerekmez³⁶⁵.

³⁶⁰ Kemal Eroğlu, “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt.11, Sayı.1, 2011, s.124.

³⁶¹ Nergiz ve Yılmaz, s.52.

³⁶² Hasan Tutar, “Erzurum’da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, Cilt.12, Sayı.3, s.101.

³⁶³ Sabahat Bayrak Kök, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.20, Sayı.1, 2006, s.294; Çetin, s.71; Kürşad Yılmaz, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, [http://dergipark.gov.tr/download/article-file/17531\(21.09.2018\)](http://dergipark.gov.tr/download/article-file/17531(21.09.2018)), s.3.

³⁶⁴ Türk, s.96.

³⁶⁵ Vehbi Çelik, İş Tatmininin Çağdaş Eğitim Denetimindeki Yeri ve Önemi, s.28, <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/6016/2149> (20.06.2018)

2.4.İŞ TATMİNİNİN ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini, çalışanların işiyle ilgili genel tutumu olarak ifade edildiğini için; iş tatminini etkileyen faktörleri de, çalışanların işine karşı pozitif tutumlar oluşturmalarını sağlayan etmenler olarak ifade etmek doğru olacaktır³⁶⁶. İş tatmini faktörlerini anlayabilmek içinde, çalışanların işine karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerini incelemek faydalı olmaktadır. Çalışanların işlerinden tatmin olmaların ya da olmamalarının sebepleri, kişiden kişiye göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle araştırmacılar ve yazarlar iş tatminini etkileyen faktörler üstünde farklı görüşlerde bulunmuşlardır³⁶⁷.

İş tatminini etkileyen faktörlere ilişkin araştırmalarda ilk etapta, işin kendisinin tatmin ya da tatminsizliğe yol açtığını düşünülmüştür. Bu tarz bir düşüncenin neticesi olarak, kişinin yaptığı işteki sorumluluk ya da konumundaki değişiklik, iş tatmin seviyesinde de değişiklik yapacağını ileri sürülmüş ve kişinin işinde yeteri kadar tatmin buluyorsa iş değiştirme gibi isteğinin olmayacağı belirtilmiştir. Zamanla tüm bu kavramlarda değişiklikler olmuştur. İşin genel boyutları iş tatmini sağlayan en önemli faktör olma özelliğini korumuştur, fakat işinde tatmin olan birey daha üst bir tatmin düzeyi arayarak iş değişikliği yapabileceği, çevresel değişkenlerinde tatmini azaltabileceği ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde çalışanların iş tatmini, farklı faktörlere bağlı olarak sağlandığı ve bu faktörlerin sağlanmasıyla da çalışanların tatmin olabileceği söylenebilir³⁶⁸. Bu nedenle yöneticiler, öncelikle çalışanların iş tatmini etkileyen faktörleri belirlemeleri gerekir ve daha sonra işletmelerinin amaçlarını belirledikleri faktörlere göre yön vermeleri gerekmektedir. Böylelikle yöneticiler, işletmelerdeki birçok sorunun önüne geçilmeleriyle beraber daha huzurlu ve sağlıklı bir iş ortamının oluşmasına neden olmaktadır³⁶⁹.

³⁶⁶ Erdoğan, s.233.

³⁶⁷ Türk, s.74.

³⁶⁸ Ezgi Cevher, “İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Butik Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı.17, 2015, s. 154.

³⁶⁹ İlke Kaya, “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2, 2007, s.356.

İş tatmini etkileyen faktörlerin tek tek sıralanması uzun bir liste oluşturur. Bu nedenle bu faktörler gruplara ayırarak ele alınmaktadır³⁷⁰. Bu faktörler, genel olarak bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılabilir. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, meslek, sosyokültürel çevre, zeka, kişilik özellikleri, meslekte veya işyerinde çalışma süresi, meslek seçimi, meslekle ilgili geleceğe yönelik düşünceler ve genel yaşam tutumudur. Örgütsel faktörler ise, ücret, işin niteliği, güvenlik, gelişme ve yükselme olanakları, çalışma ortamı ve koşulları, yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler ve grup etkileşimidir³⁷¹.

2.4.1.İş Tatmininin Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatmini seviyesine etkiden bireysel faktörler, çalışanın duygusal ve fiziksel özelliklerine karşılık gelmektedir³⁷². Daha açık bir ifadeyle, çalışanın kendisinden veya çevresinden kaynaklanan bazı özelliklerdir. İş tatmininin etkileyen bireysel faktörlerden en önemlileri aşağıda yer almaktadır.

2.4.1.1.Yaş

Kişinin içinde bulunduğu dönem ve yaşı, onun davranışlarına, algılarına, kararlarına ve çalışma hayatına etki eden önemli faktörlerden biridir. Bu sebeple kişilerin işlerine ilişkin tutum ve düşünceleri yaşlarıyla bağlantılı olarak farklılık gösterebilmektedir³⁷³.

Genel olarak yaş yönelik yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, sonuçların üç farklı görüş altında birleştiği görülmektedir. İlk görüşe göre, iş tatminiyle yaş arasındaki ilişki, kişilerin yaş aralıklarına göre farklılık göstermektedir, bu “U” harfi şeklinde bir eğriyle gösterilir, daha açık bir ifadeyle kişilerin, genç yaşta “yüksek”, orta yaşta “düşük” ve ileri yaşta tekrar “yüksek” bir iş tatmin sergilediğidir. İkinci görüşte ise, kişilerin yaşları artıkça iş tatmini seviyelerini de artış gösterdiği. Üçüncü görüşse,

³⁷⁰ Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.218.

³⁷¹ Alamdar Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed, “Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions Of Pakistan”, **African Journal of Business Management**, Vol. 6, No.7, s.2072; Selma Durmuş ve Osman Günay, “Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler”, **Erciyes Tıp Dergisi**, Sayı. 29(2), 2007, s.140.

³⁷² Mehmet Merve Özaydın ve Ömer Özdemir, “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **İşletme Araştırma Dergisi**, Sayı.6/1, 2014 s.255.

³⁷³ Nergiz ve Yılmaz, s.53.

yaş ve iş tatmini belirli bir yaşa kadar doğrusal olarak artış gösterdiği ve belli bir yaştan sonra yaş arttıkça iş tatmini seviyesi düştüğüdür³⁷⁴. Bu farklı görüşlere rağmen genel görüş, bireylerin yaşları arttıkça, iş deneyimleri ve örgüte olan uyumları artmakta bu da bireylerin tatminlerinin artmaktadır³⁷⁵.

Çalışma hayatında çalışanlar, genellikle genç, orta yaşlı ve yaşlı olarak ifade edilmektedir. Genç yaştakiler, eğitim ile kendi özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu ile çalışma hayatının başlarlar. İlk defa işe yerleşmenin ve iş hayatıyla ilgili aşırı beklentilerinin sıkıntısını yaşarlar. Ayrıca gençler, yaşamda iş dışında daha ilgi çekici uğraşlar buldukları için, işe olan bağlılıkları bunlardan etkilenebilir ve işe bağlılıkları düşük olabilir³⁷⁶. Orta yaşlı çalışanlar ise, kökleşmiş bazı özelliklere sahip oldukları için gençlere göre iş bağlılıkları ve tatmin seviyeleri daha yüksektir³⁷⁷. Ayrıca yaş ilerledikçe de kişiler, arzu edilen koşullarla var olan koşulları daha net bir şekilde karşılaştırırlar ve çalışma hayatından beklentileri de azalır³⁷⁸. Yaşlı çalışanlar ise işyerindeki kıdemini olması, hayattan beklentileri daha az olması ve yaptığı işe alışmış olmalarından dolayı gençlere oranla tatmin seviyeleri daha fazla olabilmektedir³⁷⁹.

2.4.1.2.Cinsiyet ve Medeni Durum

Toplumsal olarak kadın ya da erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, iş hayatında da kadın ve erkeğin davranışına etki etmektedir, iş hayatına ve işe bakışta önemli bir ayrım teşkil etmektedir³⁸⁰.

Kadın ve erkek çalışanların, iş tatmine yönelik yapılan araştırmaların sonuçlarında bir tutarlılık yoktur³⁸¹. Yapılan araştırmalara göre, üç farklı sonuca varılmaktadır. Bunlardan birincisi, kadınların erkeklere oranla daha çok iş tatminine

³⁷⁴ Sığı ve Basım, s.133-134.

³⁷⁵ Andrew Clark, Andrew Oswald and Peter Warr, "Is job satisfaction U-shaped in age?", **Journal of Occupational and Organizational Psychol**, Vol.69, 1996, s.57; Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan, Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini, http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2005_1_7.pdf(11.07.2018), s.57.

³⁷⁶ Mehmet Güven, İsmail Bakan ve Salih Yeşil, "Çalışanların İş Ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.12, Sayı.1, 2005, S 131.

³⁷⁷ Eren, Yönetim Psikolojisi, s.112.

³⁷⁸ Atilla Yelboğa, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Mersin Çığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2, s.3.

³⁷⁹ Clark, Oswald and Warr, s.79; Tınaz, s.28.

³⁸⁰ İzgar(Ed.), s.117.

³⁸¹ Yelboğa, s3.

sahip oldukları. İkincisiyse, erkeklerin kadınlara göre daha çok tatmin olduklarıdır³⁸². Üçüncü sonuçsa, cinsiyet olarak iş tatmini bakımından bir farklılığın olmadığı tarzındadır. Bu görüşler içerisinden en çok elde edilen sonuç, kadınların erkeklere göre daha çok örgütsel bağlılığa ve tatmine sahip olduklarıdır³⁸³. Bu görüşü destekleyen araştırmaların yanı sıra erkek ve kadın çalışanların, çalışma koşulları eşit olduğu durumlarda iş tatmini açısından bir farklılık göstermediği de görülmektedir³⁸⁴.

Cinsiyette göre değişen iş tatmini, cinsiyet ayrımından çok kadınların ve erkeklerin farklı beklenti seviyelerinde olmasından kaynaklanmaktadır. Genellikle işyerinde erkek çalışanlar ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme olanakları gibi faktörlere daha çok önem verirler ve iş hayatına ev hayatından daha fazla itina gösterip, vakit ayırırlar; kadın çalışanlar ise sosyal ilişkilerle çalışma koşulları önem verirlerken ve ev hayatına daha fazla vakit ayırmaktadırlar³⁸⁵. Kadınların bu tutumu, işlerinde profesyonel olsalar dahi ev ve çocuklar ile ilgili sorumluluklar üstlenmesi iş tatminini olumsuz etkilemektedir³⁸⁶. Kadınların iş tatmini, işletmelerde aile rollerini kolaylaştıracak politikalar uygulandığında daha yüksek olacaktır³⁸⁷. Yapılan bir araştırmada ise, kadınların erkeklere oranla iş tatmini daha yüksek olmalarının sebebini, kadınların işleriyle ilgili daha az beklentiye sahip olmaları tarzında açıklanmıştır³⁸⁸.

Yapılan araştırmalarda erkek çalışanların iş tatmininin daha fazla olmasının nedeniyse, erkeklerin kadınlara oranla iş hayatında daha fazla yer almaları ve kadınlara göre işten beklentilerine ulaşma isteklerinin daha güçlü olması yatmaktadır³⁸⁹.

Kadınla erkek arasındaki farklılığının başka etkenlerle de bağlantılı olabileceği unutulmaması gerekmektedir³⁹⁰. Örneğin, cinsiyet ile medeni durumun tek başın iş

³⁸² Jui-Chen Chen and Colin Silverthorne, "The Impact Of Locus Of Control On Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction In Taiwan", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 29, No. 7, 2008, s.579.

³⁸³ Sığrı ve Basım, s.134.

³⁸⁴ Nuran Akşit Aşık, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi**, Sayı.467, 2010, s.39.

³⁸⁵ Çiğdem Kirel, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.28, Sayı.2, 1999, s.119-120.

³⁸⁶ Güven, Bakan ve Yeşil, 132.

³⁸⁷ Kirel, s.120.

³⁸⁸ By Keith A. Bender, Susan M. Donohuey and John S. Heywoodz, "Job Satisfaction And Gender Segregation", **Oxford Economic Papers**, 2005, Vol.57, https://www.researchgate.net/profile/Keith_Bender2/publication/5215792_Job_Satisfaction_and_Gender_Segregation/links/0046353578c67a4935000000.pdf (10.10.2018) s.493; Yelboğa, s.3.

³⁸⁹ Özaydın ve Özdemir, s.255.

tatmini üzerinde etkili olmadığı, cinsiyet, medeni durum ve sürekli kaygı değişikliklerinin iş tatmini üzerine birlikte etkilerinin olduğu, sürekli kaygı düzeyi düşük olan bekar kadının, evli kadına göre ve evli erkeğin, bekar erkeğe göre, iş tatminin daha yüksek olduğu bulunmuştur³⁹¹.

Genel olarak medeni durumla ilgili yapılan birçok araştırmaya bakıldığında, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre iş tatmini düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Toplumumuzdaki evli olan kişilere bakıldığında ise; erkeklerin eşlerinin kendilerinden daha kazançlı, prestijli mesleklerde çalışmalarından hoşlanmadıkları görülür. Kadınlar açısından ise, eşinin daha fazla gelir elde etmesi bir tatmin faktörüdür. Çünkü, yüksek bir kazançlı eşle evli olan kadınların, çalışmak veya çalışmamak arasında daha kolay seçim yapabileceği, içsel olarak daha motive olacağı ve işine olan bağlılığının artacağı söylenebilir; buna karşılık düşük kazançlı erkeklerle evli olan kadınlardaysa tam zıttı bir durum olacağı söylenebilir, çünkü bu kadınların çalışma nedeni, işe bağlılıkları değil finansal nedenlerdir³⁹².

2.4.1.3.Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi, bireylerin iş hayatına bakışları ile çalışma hayatından beklentilerine etki eden önemli değişkenlerdendir. Bireylerin eğitimlerine ise genellikle, içinde bulunduğu ortamın sosyo-ekonomik koşulları ile aile yapısı etki etmektedirler³⁹³. Eğitim seviyesi arttıkça iş tatmin seviyesinin de artacağı düşünülür. Bu düşüncenin nedeni ise, iyi bir eğitimin daha iyi koşullarda iş bulma fırsatını ve beraberinde iyi bir ücreti getireceğine olan inançtır³⁹⁴. Eğitim düzeyiyle iş tatmin ilişkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında bu faktörler arasındaki olan ilişkinin, pozitif ya da negatif yönlü olabileceği anlaşılmaktadır. Genel olarak yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında ise, eğitim seviyesi yüksek bireylerin iş tatmin düzeyi, eğitim seviyesi düşük bireylere kıyasla daha fazla olduğu saptanmıştır³⁹⁵.

³⁹⁰ Özeydin ve Özdemir, s.255.

³⁹¹ Özgüven, s.136.

³⁹² Kirel, s.120,

³⁹³ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1. Basım, Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım, 2006, s.111.

³⁹⁴ Nergiz ve Yılmaz, s.53; Keser, s.112.

³⁹⁵ Aşık, s.40-41

Eğitim seviyesi yüksek olan kişiler, iş hayatına küçük yaşlarda girmektense, uzun süre eğitim alıp eğitimin gerektirdiği tüm maliyetlere katlanır ve eğitimlerinin neticesinde nitelikli iş gücü olarak iş hayatında yerlerini alırlar. Bu kişiler, eğitimine yaptığı harcamaların ve ayırdığı zamanın karşılığında, daha iyi bir ücretle daha iyi çalışma koşullarının da çalışmayı talep ederler³⁹⁶. Kişi eğitim seviyesiyle yeteneklerdeki artışın sonucunu da, talebi karşılanırsa iş tatmini seviyesinde de bir artış olabilmektedir³⁹⁷. Taleplerini tam karşılanmadığını düşünen kişideyse, iş tatmini seviyesinde azalma olmaktadır. Ayrıca kişiden sahip olduğu eğitim seviyesinden daha fazlası kişiden beklenir ya da kişinin sahip olduğu yetenekten fazlasını göstermesi beklenirse, kişide strese ve endişe sebep olabileceğinden bu da kişinin iş tatmini seviyesinin azalmasına sebep olabilmektedir³⁹⁸. Eğitim düzeyi düşük olan kişinin iş tatmin seviyesinin yüksek çıkmasının sebebi ise, yalnızca işine sahip çıkma çabası içinde olmasıyla ve ilerleme umudunun olmamasından kaynaklanmaktadır³⁹⁹.

2.4.1.4. Kişilik

Kişilik, “Bir insanı diğer insanlardan ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünüdür.”⁴⁰⁰. Daha açık bir ifadeyle kişilik, bireyin kendisi ve dış dünya ile ilişkisinde nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını belirleyen, zaman içinde tutarlı, sürekli, tahmin edilebilir, kişiye özgü ve nispeten durumdan bağımsız bir özellikler bütünüdür⁴⁰¹.

Kişilik doğuştan gelen ve sonradan edinilen eğilimlerin bütünüdür⁴⁰². Kişilik bebeklik ve çocukluk evrelerinin ilk safhalarında oluşur ve sonradan değiştirilmesi çok zordur⁴⁰³.

³⁹⁶ Izgar(Ed.), s.117.

³⁹⁷ Sığı ve Basım, s.135.

³⁹⁸ Aşık, s.40-41

³⁹⁹ Keser, s.112.

⁴⁰⁰ Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Tahir Akgemici, **Davranış Bilimleri**, 2.Basım, Konya: Eğitim Yayınevi, 2014, s.75.

⁴⁰¹ Dilek Gençtanırım Kurt ve Evrim Çetinkaya Yıldız (Ed.), **Kişilik Kuramları**, 1.Basım, Ankara: Pegem Akademi, 2017, s.5.

⁴⁰² Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.84.

⁴⁰³ Arnold S. Tannenbaum, **İşletmede Sosyal Psikoloji**, Nilüfer Sağtür (Çev.), Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, 1974, s.25.

Bireyler sahip olduğu kişiliğe göre, bir dizi değer yargılarıyla inançlara sahiptirler. Örneğini, bazı çalışanlar bağımsız çalışma ortamı ister, bazıları amirinden neyin nasıl yapılacağını sürekli hatırlatmasını ister, bazısı da zor işleri tercih eder ve başkasının yapmakta zorlandığı işleri yapmaktan mutluluk duyar⁴⁰⁴. Bireyler örgüte geldiklerinde kişiliklerini de beraberinde getirirler dolayısıyla kişilik, bireyin sahip olduğu mesleğe ve hayatının bütün aşamalarına etki eden önemli bir faktördür. Bireylerin yaptıkları işlerin kişiliklerine uygun olduğunda, bu bireylerin yaşam kalitesine ve iş hayatındaki başarısına yakından etkilemektedir. Bireyin yaptığı iş ile kişiliğinin örtüşmediği durumdaysa, işini yaparken zorlanmasına ve çevresine negatif enerji yaymasına neden olmaktadır⁴⁰⁵.

Kişilikle iş tatmini üzerine yapılan araştırmalarda, kişilik özelliklerinin iş tatminine etkilerinin farklı olduğu saptanmıştır. Bazı kişilik özelliklerine sahip bireylerin diğer bireylere göre daha fazla tatmin oldukları, bazılarının daha az tatmin oldukları saptanmıştır⁴⁰⁶. Örnek vermek gerekirse; genelde baskıcı, otoriter, yeniliklere ve değişimlere karşı kişilik yapısına sahip olan bireylerin daha az iş tatminini olduğu belirlenmiştir⁴⁰⁷. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu geliştirmiş, duygusal açıdan istikrarlı ve dışadönük bireylerin ise, daha fazla tatmin olduğu belirlenmiştir⁴⁰⁸.

2.4.1.5.Zekâ

Zekâ kavram olarak, üzerinde çalışılan, tartışılan ve değişik boyutlarda ele alınan bir kavramdır. Zekâyla ilgili, "öğrenme, çevreye uyma, beklenen davranışları gösterme... yeteneği; kalıtsal, biyolojik, fizyolojik... özellik" gibi çok sayıda tanım ve açıklamayla karşılaşılmaktadır⁴⁰⁹. Zekâ genel olarak, kişinin anlama, kavrama, öğrenme

⁴⁰⁴ Erdoğan, s.234.

⁴⁰⁵ Salih Dursun, Uğur Kaya ve Emel İftar, "Kişilik - İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik İle İş Ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama", **Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.9, 2015, s.56.

⁴⁰⁶ Nergiz ve Yılmaz, s.54.

⁴⁰⁷ Semiha Şahin, Bülent Aydoğdu ve Cenk Yoldaş, Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma, 2011, https://www.academia.edu/6649351/Duygusal_Zek%C3%A2_ve_%C4%B0%C5%9F_Doyumu_Aras%C4%B1ndaki_%C4%B0li%C5%9Fki_E%C4%9Fitim_M%C3%BCfetti%C5%9Fleri_%C3%9Czerinde_Bir_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma (24.10.2018) s.978.

⁴⁰⁸ Timothy A. Judge, Daniel Heller and Michael K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 2002, Vol. 87, No. 3, s.536; Üçüncü, s.25.

⁴⁰⁹ Şule Erçetin, "Örgütsel Zekâ", **Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Sayı.24, 2000, s.513.

kapasitesi olarak ifade edilebilir⁴¹⁰. Zekâ tanımının içinde hem zihinsel zekâyı(IQ), hem de duygusal zekâ kapsar(EQ)⁴¹¹.

Zihinsel zekâ, bilgiyi öğrenebilme ile günlük hayattaki pratik işleri yapabilmeyi sağlayan zekâ seviyesine verilen addır. Bunla beraber zihinsel zekâ his, sezgi ve ruh hali gibi daha soyut durumları ifade etmekte yeterli olmamıştır⁴¹².

Duygusal zekâ ise, “Bireyin, içsel ve dışsal uyaranlar sonucu oluşan duygularının farkında olması, bunları tanımlayıp ifade edebilmesi, başkalarının duygusal mesajlarını doğru şekilde algılayıp değerlendirmesi ve tüm bunları kontrol ederek amacına uygun bir şekilde yönetebilme becerisidir.” şeklinde tanımlanabilir⁴¹³.

Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişiler; çevresiyle etkili iletişim kurarlar, birçok alanda hiç zorlanmadan varlık gösterirler, toplumsal sorunlara duyarlıdırlar, bir sorunla karşılaştığında soruna olumlu yaklaşırlar, hoşgörülü, iyimser, güvenilir, sorumluluk sahibi, sabırlı, tutarlı, kararlı ve azimlidirler. Bir kişinin umut dolu ve iyimser olması ona çalışma hayatında büyük bir yarar sağlar⁴¹⁴. Duygusal zekâ kavramı kişilerin sosyal hayatlarından çalışma hayatlarına ve hatta kendileriyle olan iletişimlerinden öz benliklerine kadar birçok alanda geniş etkiye sahiptir⁴¹⁵.

Duygusal zekânın iş tatminiyle ilişkisine bakıldığında, yüksek duygusal zekâyı sahip kişilerin iş tatminini de yüksek olduğu saptanmıştır⁴¹⁶.

⁴¹⁰ Zekâ Tanımları,

http://docs.neu.edu.tr/staff/beria.gokaydin/1.%20Zeka%20Tan%C4%B1mlar%C4%B1_4.pdf(23.09.2018).

⁴¹¹ Ceylan Tuğrul, Duygusal Zeka, s.13, https://www.journalagent.com/kpd/pdfs/KPD_2_1_12_20.pdf(23.09.2018)

⁴¹² Tahir Akgemci ve Tuba Bekiş, “Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı. 26, 2013, s.286.

⁴¹³ Sibel Sü Eröz, “Örgütlerde Duygusal Zeka”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.16, Sayı.29, 2013 s.219.

⁴¹⁴ Demet Somuncuoğlu, “Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğilimdeki Rolü”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.11, 2005, s. 274-276.

⁴¹⁵ Fatih Mehmet Uğurlu, Murat Şakar ve Erkan Bingöl, “Spor Yapan ve Spor Yapmayan Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ ve Mutluluk Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı.17, 2015, s.463.

⁴¹⁶ Melike Kıvanç Sudak ve Cemal Zehir, “Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka”, **İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.11, Sayı.22, 2013, s.163,

2.4.1.6.Yetenek

Yetenek, “Bireyin potansiyel olarak herhangi bir konuda neleri daha iyi yapabileceği konusundaki becerisidir.”⁴¹⁷. Yetenek, bedensel yetenek ve zihinsel yetenek olarak ikiye ayrılmaktadır. Bedensel yeteneklerin kazanılması yaş ile tecrübeye bağlıyken; zihinsel yeteneklerin kazanılması, kalıtsal özellikler ile öğrenim yoluyla sağlanan birikime bağlıdır⁴¹⁸. Her bireyin sahip olduğu yetenek farklı olacağından, farklı kişilikler ortaya çıkacak ve kişiler farklı şeylerden tatmin olacaklardır.

Bireyin çalıştığı işyerinde yeteneklerini kullanması, işini sahiplenmesine ve başarıma isteğine önemli ölçüde etki etmektedir. Örneğin, yeteneklerini kullanan çalışan yaptığı işi diğer çalışanlara göre daha fazla benimser ve mutlu olur, bu da iş tatmini seviyesine olumlu olarak yansır. Yeteneğini kullanamayan ve devamlı tekrar eden bir işte çalışan bireydeyse, bir süre sonra tatminsizlik duygusu oluşacak ve buda iş hayatına yansıyacaktır⁴¹⁹.

2.4.1.7.Kıdem

Kıdem diğer bir ifadeyle çalışma süresi, kişinin bir işte ne kadar süredir çalışmakta olduğunu gösteren bir ifadedir⁴²⁰.

Kıdemle iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalarda üç farklı sonuç elde edilmiştir; bu sonuçlardan ilki, kıdem artarken iş tatmininde arttığı; ikicisi, kıdem artarken tatmin seviyesinde azaldığı ve sonuncusuysa bu iki değişken arasında ilişki olmadığıdır⁴²¹.

Kıdem süresi artıkça iş tatmininin artmasının nedeni; çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin zamanla örgüt tarafından daha iyi karşılanması, meslekleriyle ilgili olan sorunların çoğunlukla çözülmesi ve gelecekle ilgili kaygılarının azalmasıdır⁴²².

⁴¹⁷ Mehmet Altınöz, “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.39, 2018, s.93.

⁴¹⁸ Erdoğan, s.245.

⁴¹⁹ By Jim Allen and Rolf Van Der Velden, “Educational Mismatches Versus Skill Mismatches: Effects On Wages, Job Satisfaction, And On-The-Job Search”, **Oxford University Press**, Vol.3, 2001, s. 449; Nergiz ve Yılmaz, s.54.

⁴²⁰ Canan Hoş ve Aygen Oksay, “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.20, Sayı.4, 2015, s.6.

⁴²¹ Keser, s.115.

⁴²² Keser, s.115; Nergiz ve Yılmaz, s.56.

Çalışanın başlangıçtaki tatmin seviyesinin giderek azalmasının nedeniyse; ilk etapta çalıştığı işyerine kendi isteğiyle dâhil olması, yeni bir iş olduğu için işin cazip ve eğlenceli gelmesi çalışanda tatmin duygusunun oluşmasına neden olmaktadır, fakat belli bir süre sonra terfi alamayan, maaşında yeterli artış olmayan ve örgüte girdiği ilk zamanlardaki istekle beklentilerinin yeterli ölçüde karşılanmadığını düşünen çalışanda zamanla iş tatmini seviyesi de düşüş olmaktadır⁴²³.

2.4.1.8.Mesleki Düzey (Statü) ve Unvan

Statü, sözcük olarak “makam, mevki, konum ve pozisyon” anlamına gelmektedir. Kişinin veya grubun toplumdaki konumunu, örgüt hiyerarşisindeki yerini, mevkiini ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır⁴²⁴.

Çalışanların işteki statüsü ve konumu iş tatminlerini yakından etkilemektedir⁴²⁵. Statüyle iş tatmini arasında yapılan araştırmalarda, genellikle doğru orantılı bir ilişki saptanmıştır. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst bir konumda bulunan kişilerin, iş tatmini seviyesinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Toplumda kabul gören yargıya, araştırmaların sonucuyla paralel bir şekildedir, yani daha üst konumda çalışanların daha fazla iş tatmini olduğu yönündedir⁴²⁶. Yöneticilere yönelik yapılan araştırmanın neticesinde de, üst yönetsel konumda bulunan yöneticilerin diğer yöneticilere göre, iş tatmini seviyelerinin daha fazla olduğu saptanmıştır⁴²⁷.

Unvan ise, belirli bir grup iş, kişi ya da grup içinde yer alan unsurlar arasında farklılık oluşturan bir terim, bir sıfattır⁴²⁸. Üst düzey bir unvan genellikle, daha iyi çalışma şartlarının ve daha yüksek bir maaşın habercisi olmuştur. Yapılan araştırmalarda da genellikle unvan ile iş tatmini arasında pozitif ilişkili bulunmuştur⁴²⁹.

⁴²³ Sağrı ve Basım, s.135; Nergiz ve Yılmaz, s.56; Keser, s.115.

⁴²⁴ Tuncay Ceylan, “Toplumsal Sistem Analizinde Toplumsal Statü ve Rol”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.15(1), 2011, s.93; Nergiz ve Yılmaz, s. 55.

⁴²⁵ Keser, s.126.

⁴²⁶ Üçüncü, s.25

⁴²⁷ Nergiz ve Yılmaz, s. 55.

⁴²⁸ Serap Benligiray (Ed.), **Büro Yönetim**, 1.Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları; No.1640, 2005, s.71.

⁴²⁹ Yelboğa, s.4

2.4.1.9. Toplum Koşulları

İş tatmini toplum koşullarından da etkilenmektedir. Genellikle kötü olan toplum koşullarının iş tatmini olumsuz yönde etkileyeceği; iyi olan toplum koşullarının da iş tatmini pozitif yönde etkileyeceği düşünülür, fakat gerçek bu yönde değildir. Gerçekte, bireyler kendi çalışma koşullarıyla toplum koşullarını karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda, çalışma koşullarıyla beraber toplum koşulları da kötü çıkarsa, bireylerin işlerine duydukları tatmin seviyeleri olumlu yönde etkilenmektedir. Çünkü kendilerini oransal olarak daha iyi düşünmektedirler⁴³⁰. Fakat çalışma koşulları kötü, buna karşılık toplum koşulları daha iyi olduğu ortaya çıkarsa, bireylerin işlerine duydukları tatmin seviyesi olumsuz etkilenmekte ve tatmin seviyesi düşmektedir.

2.4.2. İş Tatmininin Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütlerin temel iki amacı vardır; biri çalışanlarının tatminini sağlamak diğeri de ürün yaratmaktır⁴³¹. Çalışanların iş tatminiye, bireysel faktörlerin yanında, iş ve çalışma ortamına yönelik çok sayıda faktörden etkilenmektedir⁴³². Bu kısımda iş ve çalışma ortamına yönelik iş tatminini etkileyen en önemli örgütsel faktörler üzerinde durulacaktır.

2.4.2.1. Ücret

Genel anlamda ücret, “Bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır”⁴³³. Ücret; ekonomik, politik ve sosyal yaşamı etkileyen en önemli faktördür⁴³⁴. İş tatmini üzerine tartışılırken ücretin sık sık dile getirildiği görülmektedir. Dolayısıyla iş tatminini etkileyen temel faktörlerinden birisidir⁴³⁵. Ücretle ilgili yapılan düzenli ve belirli dönemlerde maaş

⁴³⁰ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, Kemal Tosun (Çev.), 3. Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1988, s.100; Üçüncü, s.25-26.

⁴³¹ Üçüncü, s.27.

⁴³² Aşık, s.41.

⁴³³ Şakar, Genel Gerekçeleriyle Notlu İş Hukuku Mevzuatı, s.42.

⁴³⁴ İşcan ve Timuroğlu, s.125.

⁴³⁵ Parvin and Kabir, s.118; Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.219.

artırımları, ödenekler, primler ve yan haklar çalışanların morallerini yükselmesini sağlayıp motive etmektedir⁴³⁶.

Ülkemizde ücret seviyesi, kadınlara göre erkekler için, beyaz yakalıları göre mavi yakalıları için, bekarlara göre evliler için daha önemli bir faktördür⁴³⁷. Ücret yalnızca emeğin bedeli olarak değil işteki başarının bedeli olarak da görülmektedir⁴³⁸.

Gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelerde yaşayan kişiler için ücret ve iş tatmini genel mutlulukla ilişkilendirilmekteyken; rahat yaşama seviyesine ulaşmış gelişmiş ülkelerde yaşayan kişiler için ücret ve iş tatmini arasındaki ilişki neredeyse kaybolduğu görülmektedir⁴³⁹. Örneğin bir araştırmacı Forbes 400 listesindeki en zengin kişilerle Doğu Afrika'da bir kabilede yaşayan çobanların genel iyi olma durumunu karşılaştırdığında aralarında anlamlı bir farklılık bulunamadığını saptamıştır⁴⁴⁰.

2.4.2.2. İş ve İşin Özellikleri

İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biriside bireyin sahip olduğu iş ve o işin özellikleridir. İş, belli bir örgüt ortamında ve belli bir süre zarfında ortaya koyulan görev olarak algılanır, çalışanın bulunduğu örgüte sağlamış olduğu değer veya katkı olarak da tanımlanabilir⁴⁴¹. İşin özelliğiye, işin çalışan için ifade ettiği anlamı, işin avantajı ve işin gerektirdiği sorumluluğu ifade etmektedir⁴⁴².

Çalışanın yaptığı işin gerekleri ile bireysel özellikleri arasındaki uyum, kişinin enerjisini işin tamamlanmasına odaklamasını sağlamaktadır. Bireyin yaptığı işle arasındaki uyum seviyesi arttıkça iş tatmini de atmaktadır⁴⁴³.

⁴³⁶ Danish and Usman, s.165.

⁴³⁷ Erdoğan, s.239.

⁴³⁸ Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.219.

⁴³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Vergiliel Tüz, **Örgütsel Davranış**, 5.Basım, Bursa: Alfa Akademi Basım, 2013, s.39.

⁴⁴⁰ Robbins and Judge, s.87.

⁴⁴¹ Ayşen Temel Eğinli, "Çalışanlarda İş Tatmini: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.23, Sayı.3, 2009, s.41.

⁴⁴² İbrahim Efe Efeoğlu ve Erdal Özcan, "Aile Hekimlerinin İş Tatmini: Adana İl Merkezinden Bir Çalışma", **Çukurova Tıp Dergisi**, Sayı.38(4), 2013, s.568.

⁴⁴³ Kemal Can Kılıç ve Didem Yener, "Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.24, Sayı.1, 2015, s.163-172.

İş tatmini seviyesini olumlu yönde etkileyen faktörler, çalışanın yaptığı işi sevmesi, işini beğenmesi, işin ilginç olması, zevkli olması, yaratıcılık gerektirmesi, özel bilgi gerektirmesi, yetenek gerektirmesi, yetenekleriyle uyumlu olması, kişiye öğrenme fırsatları vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi, karar alma sürecine katılması, çalışana özerklik tanınması ve yaptığı işin sonuçlarını görmesi bireyin işe yönelik tutumlarının olumlu olarak etkileyecek ve iş tatmini artıracaktır. Çalışanın tatmin seviyesini olumsuz etkileyen işin özellikleriyle ilgili bazı faktörler ise; işin toplumsal olarak onaylanmayan iş olması, çalışma hayatına başlarken birey tarafından hayal edilmeyen bir iş olması ve rutin çalışma ortamının olmasıdır⁴⁴⁴.

2.4.2.3.Örgüt Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü, çalışanın iş tatmini üzerin etkisi bulunduğu görülmüştür. Yapılan araştırmada genellikle, örgütler fiziki olarak büyüdükçe iş tatmini seviyesinin azaldığı saptanmıştır⁴⁴⁵.

Çalışanların iş tatmini, küçük örgütlerde veya çalışan sayısının az olduğu örgütlerde daha yüksek seviyede görülmesinin nedeni, bu tarz yerlerde çalışanların iş arkadaşlarıyla ve üstleriyle iletişimlerinin oldukça tatmin edici olmasından kaynaklanmaktadır. Büyük örgütlerde iş tatmininin düşük olmasının nedeniyse, çalışanların isteklerinin yönetim tarafından direkt görülememesi ve çalışanların arkadaşları ve üstleri ile iletişimlerinin daha düşük düzeyde olmasından kaynaklanmaktadır⁴⁴⁶.

2.4.2.4.Örgüt İklimi

İklim, çalışanların örgütlerine yönelik algılarına dayanmaktadır ve örgütün tamamının çalışanlar tarafından algılanan kişiliğini ifade etmektedir⁴⁴⁷.

⁴⁴⁴ Üçüncü, s.17; Erdoğan, s.237; Keser, s.81-85; İşcan ve Timuroğlu, s.125; ; Efeoğlu ve Özcan, s.568; Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.218.

⁴⁴⁵ Üçüncü, s. 26.

⁴⁴⁶ Eğinli, s.42.

⁴⁴⁷ Zeki Yüksekbilgili ve Yasemin Küçüközkan, “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt.8, Sayı.17, 2017, s. 35.

Örgüt iklimi ise örgütün nesnel özelliklerinin çalışanlarca nasıl görüldüğünü ifade eden, çalışanların iş ortamındaki olaylara ve çeşitli unsurlara ilişkin algılarını belirten çok kapsamlı bir kavramdır⁴⁴⁸. Örgüt iklimi en genel tanımıyla çalışma çevresine yönelik bir takım özellikleri ifade etmektedir⁴⁴⁹.

Çalışanın çalıştığı örgütün iklimi, çalışanların tatmini ve örgüt açısından önemlidir. Olumlu olarak algılanan örgüt iklimi, bireylerin işyerine daha fazla bağlanmasına ve ileri düzey örgütsel vatandaşlık duygusunu hissetmeye neden olmaktadır⁴⁵⁰. Dolayısıyla örgüt kültürü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır⁴⁵¹. Örneğin; güven veren, adil ve dürüst davranılan; ilişkilerin iyi olduğu; çatışmanın en az olduğu bir ortamda, çalışanın işten tatmini olumu yönde etkilenir⁴⁵². Olumsuz olarak algılanan örgüt ikliminde ise iş tatminini olumsuz etkilenmektedir.

2.4.2.5.Kurum İmajı

İmaj kelimesi, literatürümüze İngilizceden geçmiştir, kişi ya da nesnenin görüntüsel-resimsel benzeri olarak kullanılmaktadır. Genel şekliyle bakıldığında imaj, herhangi bir kişinin veya kurumun durumu hakkında var olan düşünceler toplamı olarak ifade edilir⁴⁵³.

Kurumsal imaj, bir örgüt hakkında toplumun; tüketicilerden, mal veya hizmetlerini satıldığı müşterilerden, rakip örgütlerden, beraber iş yaptığı diğer örgütlerden ve kitle iletişim araçlarından edinmiş olduğu izlenimlerdir⁴⁵⁴. Günümüz koşullarında örgütler imaj kavramına farklı bir açıdan bakmak durumunda kalmışlardır. Bunun nedeniyse, hızla gelişen bilgi teknolojileri ve küreselleşmedir. Bugün kurum

⁴⁴⁸ Ömer Faruk İşcan ve Canan Nur Karabey, “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.6/2, 2007. s.105.

⁴⁴⁹ Nagehan Talat Arslan ve Muhsin Halis, Örgüt İklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma, s.65-66, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9775> (27.10.2018)

⁴⁵⁰ Keser, s.96.

⁴⁵¹ ME Sempene ,HS Rieger and G Roodt, “Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture”, **Sa Journal Of Industrial Psychology**, Vol.28, No.2, 2002, s.28.

⁴⁵² Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.222.

⁴⁵³ Balkan(Ed.), s.181-182.

⁴⁵⁴ Sevtap Sarioğlu Uğur ve Uğur Uğur, “Yöneticilerin Kişisel İmaj Ve Kurumsal İmaj Algılamaları: Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.8 Sayı.41, 2015, s.1287’den, Tansel Gülsoy, Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü, İstanbul: Adam Yayınları, 1998, s.196.

imajı daha çok, örgütler hakkında bireylerin kafalarında oluşturdukları düşünsel resim anlamına gelmektedir⁴⁵⁵.

Kurum imajı, araştırmalarda çeşitli kriter ile değerlendirildiği görülmektedir. Örneğin, örgütün yönetim tarzının iyi olup olmaması, nitelikli çalışanı örgüte çekip çekmemesi, örgütün finansal gücü, örgütün yenilik yapma becerisi, örgütün var olan çalışanı elde tutma becerisi gibi. Bu değerlendirme sonucunda tüketiciler tarafından kurumun imajı olumlu olarak algılanırsa, bu kuruma artan satış miktarı ve karlılık olarak geri dönmektedir. Çalışanlar tarafından kurumlarının imajını olumlu olarak algılamaları ise, bu kuruma performans ve tatmin artışı olarak geri dönmektedir⁴⁵⁶.

2.4.2.6. Çalışma Koşulları

Literatürde “fiziki çalışma koşulları” diye de ifade edilmektedir. Çalışanların işlerini, işleriyle uyumlu koşullarda ve rahat bir ortamda sürdürüp sürdürmediklerini açıklar⁴⁵⁷. Çalışma koşulları çalışanların rahatlığı ve işlerin yapılması yönünden önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar iş ortamlarının kendilerine fiziki rahatlık sağlamasını istemektedirler⁴⁵⁸. Dolayısıyla çalışanlar, sıcaklığın, nemin, havalandırmanın, ışığın, sessizliğin, rahatlığın ve tehlikesiz çalışma koşullarının olduğu bir iş ortamını yeğlemektedirler. Ayrıca çalışanlar, işyerinin evinin yakında, çalışacağı işyerinin temiz ve binanın yeni olmasını; iş için ihtiyaç duyduğu araçların iyi ve kullanılabilir durumda olmasını yeğlemektedirler. Çalışanların bu ve bu saydığım gibi ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma koşulları iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir⁴⁵⁹.

Çalışanların işlerini rahat ve standartları normal olan bir ortamda yapması, iş verimlilikleriyle iş tatminlerini yükseltmekle kalmayıp, çalışan sağlığını da yakından

⁴⁵⁵ Üçüncü, s.17.

⁴⁵⁶ Üçüncü, s.17-18.

⁴⁵⁷ Keser, s.85.

⁴⁵⁸ Oya Erdil, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat, “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı.5(1), 2004, s.19.

⁴⁵⁹ Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.220.

etkileyecektir⁴⁶⁰. Ayrıca çalışanın sağlığını olumsuz yönde etkileyen, beden gücüne dayalı ve risk altındaki işlerde çalışması, iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir⁴⁶¹. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel davranışlarına olumsuz etkisi olan iş ortamındaki çevresel unsurların bulunması ve geliştirilmesi, çalışanların istekle çalışmalarına ve yüksek performans göstermelerine sebebiyet vererek, üretimin ve iş tatminin artırmasına neden olacaktır⁴⁶².

2.4.2.7.Yönetici ve Yönetim Tarzı

Yönetici, hedeflerini gerçekleştirmek üzere insanlardan faydalanan ve insanları tesirine alan kişidir⁴⁶³. Yönetimin en önemli faktörü, yönetim faaliyetini üstlenen “yönetici” dir. Yönetim faaliyetini yerine getirirken yöneticide bulunması gereken özellikler; insanları etkilemek, yönlendirmek ve motive etmektir. Ayrıca yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler, örgütsel başarı ile iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır, buda örgütler içinde son derece önemlidir⁴⁶⁴. Örgütler iş verimliliklerini ve gelirlerini fazlalastırmak istiyorlarsa ilk olarak yöneticilerin gösterdiği liderlik davranışlarına dikkat etmeleri gerekmektedir⁴⁶⁵.

Yöneticiler ise çalışanlar ile arasındaki mesafeyi çok iyi ayarlamaları gerekemek, çalışanlarla ne çok yakın ne de çok uzak olmalı ve tüm çalışanlara karşı eşit bir mesafede yaklaşmalıdırlar. Terfi ve diğer ödüllerin dağıtımında hakkaniyete dikkat etmeli ve çalışanlarda haksızlığa uğradığına yönelik algılar oluşmasına izin vermemelidirler. Yöneticiler çalışanlara yol göstermelilerdir. Özellikle içine kapanık çalışanlarda yöneticilere çok önemli rol düşmekte, yöneticinin bu çalışanlara ulaşabilmesi gerekmektedir⁴⁶⁶. Ayrıca çalışanlar tarafından yöneticilerinin, güvenilir olmaları, kararlı olmaları, çalışanlara destek sağlamsı ve işletmenin çıkarlarıyla çalışan

⁴⁶⁰ Hasan Yüksel ve Mesude Yüksel, “İş Doyumu ile İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.7, Sayı.32, s.561; Keser, s.85.

⁴⁶¹ Keser, s.85-86.

⁴⁶² Arslan ve Halis, s.65-66,

⁴⁶³ *Yönetim ve Yöneticilik*, s.3, <https://www.ders.es/yor1.pdf> (20.10.2018)

⁴⁶⁴ Sevtap Sarioğlu Uğur ve Uğur Uğur, “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.6, Sayı.1, 2014, s.124.

⁴⁶⁵ Arzu Kılıçlar ve Ertuğrul Düzgün, “Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı.6/3, 2014, s.193.

⁴⁶⁶ Keser, s.90.

çıkarlarına aynı oranda dikkat etmeleri iş tatminlerine olumlu etki yaratacaktır⁴⁶⁷. Yöneticiler, çalışanlara desteklerini verdiğinde ve iş tatminini yükseltecek koşulları oluşturduğunda çalışanların güçlenmesinde olumlu yönde değişim olması beklenmektedir⁴⁶⁸. Yöneticilerin gösterdiği olumlu davranışlara karşın, yöneticilerin mesafeli, baskıcı, antidemokratik olması ve tavırlarının gündelik olarak değişmesi nedeniyle yöneticilerle aynı yerde bulunan çalışanlar, kendi üzerlerinde baskı hissedeceklerdir ve bu baskıyla birlikte çalışanlarda iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasına sebep olacaklardır⁴⁶⁹.

Genel olarak yönetim tarzının çalışanların iş tatminine iki şekilde etkili olmaktadır; ilki karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamayla; yani çalışanlara bir karara katılma olanağı verildiğinde, çalışanlar fikir ve görüşlerinin önemsendiğini düşünmektedirler. Karara katılım, kişinin kendisine saygı duymasını, tanınma ihtiyacını karşılayacak ve çalışanın işine, çalışma arkadaşlarına ve yönetime karşı pozitif duygular geliştirmesini sağlayacak ve iş tatmini seviyesini yükselecektir. Buna karşın çalışanlarının fikrini önemsemeyen, problemleriyle ilgilenmeyen ve işle ilgili bilgi seviyesi düşük olan yöneticiler çalışanda tatminsizlik duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. İkincisi ise çalışan merkezli olmak; çalışana çalışanların iş tatminini artırmakta ve tam tersi bir durum olduğunda ise çalışanların iş tatmini azalmaktadır⁴⁷⁰.

2.4.2.8.Denetim

Denetim, bir kurumun faaliyetlerinin ve işlemlerinin önceden belirlenen amaçlara ve kurallara uygun gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespit etmek için inceleme yapılması olarak ifade edilir⁴⁷¹.

Denetim biçimi genel olarak iş tatminini olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Çok sıkı bir denetim biçimiyle çalışanların aşırı şekilde kontrol etmek, çalışanların esnekliğini azaltmaktadır. Ayrıca denetim, kusur arayıcı, üstünlük gösterici,

⁴⁶⁷ Üçüncü, s.23.

⁴⁶⁸ Ali Kemal Ceylan, Gaye Mat Çelik ve Abdurrahim Emhan, "Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Sayı.7/1, 2015 s.177.

⁴⁶⁹ Kılıçlar ve Düzgün, s.193; Keser, s.90.

⁴⁷⁰ Üçüncü, s.18-25.

⁴⁷¹ Paşa Bozkurt, Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler, 2013, s.56, [http://dergipark.gov.tr/download/article-file/208780\(13.07.2018\)](http://dergipark.gov.tr/download/article-file/208780(13.07.2018))

küçük düşürücü olduğunda çalışanın tatminini engellemektedir. Denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olursa ve denetimci ile çalışan arasında olumlu ilişki varsa çalışanın tatmin daha yüksek olacaktır⁴⁷².

2.4.2.9. Terfi Fırsatları

İlerleme olanakları da adlandırılan terfi, çalışanın örgüt içinde daha üst pozisyonadaki bir işe atanmasıdır⁴⁷³. Çalışanın sergilediği başarıya karşılık verilen mükâfattır. Terfi, herkes için farklı bir anlam ifade etmektedir. Kimi için maddi gelirin arttırmasını, kimi içinde sosyal statüsünün yükselmesi ile toplumda daha çok saygınlık kazanmasını ifade etmektedir⁴⁷⁴. Bireyler iş hayatına girerken, örgütün kendilerine çizdiği kariyer planını önemserler ve ilerleyen zamanlarda terfi edememesi durumunda birey çoğu zaman iş değiştirme kararı verir. Hatta iş değişikliklerinde bireyler ücret artışını değil, genellikle kariyer olanaklarını dikkate almaktadırlar⁴⁷⁵. Dolayısıyla terfiler, belli bir zaman sonra çalışan için bir gereksinim olmakta; örgüte, çalışanın yetenekleriyle becerilerinden daha fazla faydalanma avantajı vermekte; terfi fırsatı, çalışanın kapasite ve başarısını daha çok iyileştirmesi için bir dürtü olarak faaliyet göstermekte ve aynı zamanda çalışan tarafından geçmişteki davranışların bir karşılığı veya ödülü olarak da algılanmaktadır⁴⁷⁶.

Terfi kararlarının adil, dürüst ve bir temele dayandırılarak hakça yapıldığına inanan çalışanların tatmin seviyeleri daha yüksek olacaktır. İlerleme olanağının bulunmadığı, kariyer sisteminin açık bir şekilde belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin olmadığı örgütlerde çalışanların tatmin seviyeleri daha düşük olacaktır⁴⁷⁷.

⁴⁷² Zekeriya Çalışkan, İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, 2005, s. 11, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7FBbvh36sIJ:web.firat.edu.tr> (11.09.2018); Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.220.

⁴⁷³ İşcan ve Timuroğlu, s.125.

⁴⁷⁴ Cavit Yavuz ve Cemile B. Karadeniz, “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmin Üzerine Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.2, Sayı.9, 2009, s.517.

⁴⁷⁵ Keser, s.89.

⁴⁷⁶ İşcan ve Timuroğlu, s.126-127.

⁴⁷⁷ Üçüncü, s. 26.

2.4.2.10. Takdir Edilme

İş tatmininde önemli faktörlerden biri de takdir edilmedir. Her çalışan işinin niteliğinden ötürü övülmek ve takdir görmek istemektedir⁴⁷⁸. İşinden dolayı doğru yerde ve zamanda yapılan takdir, çalışanın iş tatminini etkilenecektir⁴⁷⁹. Dolayısıyla övülmek bireyde tatmin duygusunu yükseltmektedir. Ayrıca övgü iş değerlemesiyle birlikte yapıldığında ise, çalışanın gelecek sefer işini daha iyi yapmasına olanak sağlamaktadır⁴⁸⁰. Buna karşılık, hemen hemen tüm çalışanlar negatif olarak yapılan eleştiriden hoşlanmamaktadırlar⁴⁸¹.

2.4.2.11. Arkadaşlık Ortamı

Bireylerin çalışma hayatında geçirdiği zamanı dikkate alındığımızda, bireyin birçok yakınına ayırdığı zamandan fazlasını, işyerinde çalışma arkadaşlarıyla geçirdiğini görmekteyiz. Bu nedenle işyerinde bireyler, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememekte aynı zamanda çalışma arkadaşlıkları ile olan ilişkilerine önem vermektedirler. Çoğu zaman en yakın arkadaşlıklar ve dostluklar iş arkadaşlıklarıyla başlamakta, çalışma arkadaşlıkları ile başlayan arkadaşlık işyerinin dışına da taşmaktadır. Dolayısıyla bireylerin çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi iş tatmini düzeyini etkilemektedir⁴⁸².

Bireyin çalışma arkadaşlarıyla ortak bir dili konuşması, benzeri düşünce biçimine sahip olması, iş yaparken yardımlaşılması, pozitif bir ilişki kurulması... çalışanın işyeri ortamdan haz almasına, rahatlamasına ve iş tatmini seviyesinin yükselmesine sebep olacaktır. Ayrıca çalışan arkadaşlarıyla iyi vakit geçiriyor ve çalışma ekindeki diğer kişilerle iyi anlaşıyorlarsa, iş hayatından daha fazla haz duyacaklardır ve işlerine daha istekli olarak gideceklerdir⁴⁸³. Çalışma arkadaşlarıyla iyi bir iletişim kuramayan çalışanların tatmin düzeyleri de diğer çalışanlara oranla düşük olacaktır ve işlerine daha isteksiz olarak gideceklerdir⁴⁸⁴. Ayrıca çalışanlar işlerinin

⁴⁷⁸ Nergiz ve Yılmaz, s.56

⁴⁷⁹ Üçüncü, s.16.

⁴⁸⁰ Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.220.

⁴⁸¹ Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.220.

⁴⁸² Üçüncü, s.23; Keser, s.91; Khan, Nawaz, Aleem and Hamed, s.2702.

⁴⁸³ Sığrı ve Basım, s. 137; Keser, s.91-92.

⁴⁸⁴ Keser, s.91-92.

kendilerini tek başlarına sosyal yalnızlığa ittiğini düşünmelerine sebep olacak ve sonuç olarak da işlerini sevmemelerine neden olacaktır⁴⁸⁵.

2.4.2.12.İletişim

İletişim, belirli kişilerin ya da bir kişinin, belirli bir bilgiye, düşünceye ve tutuma sahip olması amacıyla, duygu ve düşüncelerin, bir durum veya olay üzerinden bilginin aktarılmasıdır. İletişimin temel işlevi, insanlar arasında bir ortaklık yaratmadır⁴⁸⁶. Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre; bir kişi günlük çalışma saatinin %70’ni konuşarak, dinleyerek, izleyerek, okuyarak ya da yazarak yani iletişimde bulunarak geçirdiği, bir yönetici ise çalışma zamanının %75’ini iletişime harcadığı tespit edilmiştir⁴⁸⁷.

İletişim sayesinde, bir işyerinde çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğini, işlerinin nasıl yapılması gerektiğini ve üstlerindeki yöneticiler ile çalışma arkadaşlarının kendileri hakkında neleri düşündüklerini öğrenme fırsatı elde etmektedirler. İş hayatında bilginin iletilmesinin yönetsel yönden önemli olmasıyla beraber çalışanların olumlu tutumlar elde etmelerinde önemli işlevi vardır⁴⁸⁸.

Yöneticilerle çalışanların arasındaki iletişim şeffaf olması; olumlu ve yeterli düzeyde iletişimin oluşmasına sebep olur, buda iş tatminini oluşmasına neden olmaktadır⁴⁸⁹. İletişimin, yalnızca yöneticilerin verdiği talimat ve emirlerin iletilmesi amacıyla değil aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarının ve isteklerinin de yöneticilere iletilmesi amacıyla da kullanılıyor olması yarar sağlamaktadır⁴⁹⁰.

İletişimin, eksik, yetersiz veya hiç olmaması ise genel olarak çalışma ortamında belirsizliğe sebep olmaktadır. Belirsizlikse strese, iş tatminsizliğine, örgüte karşı güvensizliğe, düşük düzeyde örgütsel bağlılığa, performansın düşmesine,

⁴⁸⁵ Türk, s.78.

⁴⁸⁶ Özlem Şakar ve Nazife Küçükaslan, **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, 4.Basım, Bursa: Ekim Basım, 2007, s.5.

⁴⁸⁷ Şakar ve Küçükaslan, s.4.

⁴⁸⁸ Üçüncü, s.16.

⁴⁸⁹ Nergiz ve Yılmaz, s.57.

⁴⁹⁰ Üçüncü, s.17.

verimliliğin düşmesine ve devamsızlık ile işten ayrılma eğilimlerin artmasına yol açmaktadır⁴⁹¹.

2.4.2.13.İş Güvencesi

İş güvencesi, kişinin işyerinde istihdam yönünden kendini güvende hissetmesi ve gelecekle ilgili bir endişe taşımaması olarak değerlendirilebilir⁴⁹². Çalışanlar işlerine her yönünden güven duymak isterler ve bu nedenle iş güvencesi bireyin çalışma hayatında en hassas olduğu konuların başında gelmektedir⁴⁹³.

İşin, çalışma hayatı ve çalışma hayatı sonrasının güvence altında olması, çalışana normal koşullarda gayretli ve başarılı olduğunda işinden çıkarılmayacağı yönünde güvence verilmesi, çalışanın işle ilgili kaygılarından kurtulmasını sağlar ve çalışanın tatminini yükseltir⁴⁹⁴. İş güvencesi ile ilgili kaygıları olan çalışanların psikolojisi bu durumdan olumsuz etkilenir, mutsuz olurlar, verimli çalışamazlar ve iş tatminleri düşmektedir⁴⁹⁵.

Çalışanların, bir örgütteki pozisyonu yukardan aşağı indikçe, iş güvenliğine verdikleri önemde artmaktadır. Özellikle yaşlı, özel sorumluluğu olan ve evli çalışanlar için iş güvencesi iş tatmini açısından çok önemlidir. Buna karşılık, kendini geliştirmiş ve eğitim düzeyi yüksek çalışanlar için, iş güvenliği iş tatmini için fazla önemli değildir. Çünkü bu çalışanlar, iş piyasasındaki durumlarını açık görmektedirler ve ihtiyaç duyduklarında yeni bir iş bulmada zorluk çekmeyeceğini bilmektedirler⁴⁹⁶.

2.5.İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmini ne gibi sonuçlar doğurduğu araştırmacılar tarafından üzerinde sürekli çalışılan konulardan biridir. Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatminin çeşitli sonuçları

⁴⁹¹ Üçüncü, s.16; Nergiz ve Yılmaz, s.57.

⁴⁹² Özerk Dığın ve Sinan Ünsar, “Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.26, 2010, s.134.

⁴⁹³ Nergiz ve Yılmaz, s.58; Keser, s.94.

⁴⁹⁴ Aşık, s.47; Nergiz ve Yılmaz, s.58.

⁴⁹⁵ Nergiz ve Yılmaz, s.58.

⁴⁹⁶ Erdoğan, s.244.

olduğu bulunmuştur⁴⁹⁷. Çalışanın iş karşısındaki tutumunun olumlu olması ve işinden tatmin bulmasını bireyin mutluluğunu artırdığı bilinmektedir. Bunun sonucunda kişiye ve örgüte olumlu olarak yansımaktadır⁴⁹⁸. Tatmin olmuş çalışanın aynı zamanda örgütün en üretken çalışanı olduğu bilinen bir gerçektir⁴⁹⁹. Bu bölümde tatmin olmuş bir bireyde, tatminin yarattığı sonuçlar ve bunların örgüte etkileri üzerinde durulacaktır.

2.5.1. Performans

Performans sözcüğü İngilizce kökenlidir ve dilimize “icra etme, yapma, etme, ifa” olarak çevrilmiştir ve dönem dönem başarı, başarmak kavramlarıyla da özdeşleştirilmiştir⁵⁰⁰. Performans; bireyin, belirli bir grubun ya da örgütün, bir işin yapılması üzere hedeflenen amaca yönelik olarak elde ettiği sonuçların hangi düzeye ulaşabildiğinin nicelik ve nitelik tarafından göstergesidir⁵⁰¹. Verimliliğin karşılığı olarak en çok kullanılan kavram performanstır. Kısaca, belirlenmiş bir amaca ulaşma derecesi veya seviyesini gösteren ölçüdür⁵⁰².

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki en çok tartışılan konulardan biridir⁵⁰³. Performans ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalarda, performansın mı iş tatmini artırdığı, yoksa iş tatminin mi performansı artırdığı konusu tartışmadır. Yüksek performans sergileyen çalışanın daha fazla tatmin sağlayacağını söyleyenler; bu çalışanın daha fazla ücret alacağını, daha fazla takdir göreceğini ve daha fazla tanınıp daha hızlı terfi alacağını bununda tatmine neden olacağını söylemektedirler. İş tatminin performansı artırdığı söyleyenler; iş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük çalışanlara kıyasla, işlerini severek ve daha iyi çalışarak yaptığı için doğal olarak daha iyi performans sergileyeceklerini vurgulanmaktadır⁵⁰⁴. Ayrıca bu ilişkiden söz

⁴⁹⁷ Esra Dinç Özcan, **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, 1.Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011, s.117.

⁴⁹⁸ Erdoğan, s.378.

⁴⁹⁹ William F. Dowling and Leonard R. Sayles, **How Managers Motivate The Imperatives Of Supervision**, 2. Edition, Tokyo : McGraw Hill Kogakusha, 1978, s.9.

⁵⁰⁰ Murat Akçakaya, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunları, s.173, http://www.karam.org.tr/Makaleler/700867678_011%20akcakaya.pdf(21.10.2018)

⁵⁰¹ Aydın Kayabaşı, **Rekabet Gücü Perspektifinden Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2010, s. 145-136.

⁵⁰² Adem Uğur, **İşletmede Verimlilik Ders Notları**, 1.Basım, Adapazarı: Sakarya Kitapevi, 2003, s.21.

⁵⁰³ Yunus Bıyık, Tuğçe Şimşek ve Pelin Erden, “Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi”, **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, Sayı.3/1, 2017, s.63; Chen and Silverthorne, s.579.

⁵⁰⁴ Riggio, s.226-227; Keser, s.143.

edebilmek için kişilik özellikleri, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi iş tatminine etki eden diğer faktörlere de dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır⁵⁰⁵.

2.5.2.Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini örgütün bir parçası gibi görmesi, örgütte kalmayı istemesi ve örgütün amaçlarıyla değerlerini benimseyerek bunlara bağlanmasıyla oluşan örgütle çalışanı arasındaki bağ olarak ifade edilmektedir⁵⁰⁶.

Her çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlar ise farklıdır. Örneğin: Alt kademe çalışan kişilerin bağlılık seviyesine etki eden unsurlar, çalışanın yaşı, medeni durumu, eğitimi gibi şahsi unsurlarken; üst düzeyde çalışan kişilerin bağlılık seviyesini etkileyen unsur, işinin özelliği ve önemidir⁵⁰⁷.

Bireyin örgüte bağlılığının iş tatminini etkilediği düşünülmüş ve iş tatminin örgütsel bağlılığın önemli bir bileşeni olduğu birçok araştırmada ortaya konulmuştur⁵⁰⁸. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda da tıpkı iş tatminiyle performans arasındaki gibi iki farklı görüş bulunmaktadır. Birinci görüş, iş tatmininin örgütsel bağlılığa sebep olduğu, ikinci görüş ise örgütsel bağlılığın iş tatminine sebep olduğudur. Genel görüş ise iş tatminin örgüte bağlılığa sebep olduğu şeklindedir⁵⁰⁹.

Yapılan araştırmalarda da genellikle, örgütsel bağlılıkla iş tatmine arsında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır⁵¹⁰. Örgütsel bağlılık genellikle örgütün değer ve hedeflerinden etkilenmekteyken, iş tatminiye işin çevresinden etkilenmektedir. Bu nedenle çalışanda, örgütsel bağlılık oluşmuş olabilir, bunla beraberde yaptığı işin bel kısmından memnuniyetsiz de olabilir⁵¹¹. Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların

⁵⁰⁵ Sabahattin Tekingündüz ve Diğerleri, “Performans, İş Tatmini Ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.9, Sayı.2, 2016, s.1676;Çetin, s.4.

⁵⁰⁶ Fatih Çetin Ve Nejat Basım, “Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü”, **“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.13, Sayı.3, 2011, s.84.

⁵⁰⁷ Yücel ve Koçak, s.64-65

⁵⁰⁸ Darwish A. Yousef, “Satisfaction With Job Security As A Predictor Of Organizational Commitment And Job Performance In A Multicultural Environment”, **International Journal of Manpower**, Vol.19, No.3, 1997, s.184; Özlem Güllüoğlu, **Örgütsel İletişim: İletişim Tatmini ve Kurumsal Bağlılık**, Konya: Eğitim Yayınevi, 2011, s.60.

⁵⁰⁹ Ferda Alper Ay ve Diğerleri, “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.8 Sayı.38, 2015, s.809.

⁵¹⁰ İlksun Didem Ülbeği ve Azmi Yalçın, “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Sayı.31(77), 2016, s.83.

⁵¹¹ Hasan Fikri Bilgiç, “Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi”, **BEU Akademik İzdüşüm Dergisi**, Cilt.2, Sayı.3, s.45.

örgütlerinde çok mutlu oldukları, işlerine daha çok zaman ayırdıkları ve örgütlerinden daha az ayrılma tutumu sergiledikleri saptanmıştır⁵¹².

2.5.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Dennis Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılında ilk defa ortaya atılmıştır, Organ'a göre "Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlardır"⁵¹³. Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi iş tanımlarının ilerisinde, çalışanın için önceden belirlenmiş görevleri aşan ve çalışanın kendi isteğine bağlı olarak gönüllü sergilediği davranışlar olarak ifade edilmektedir⁵¹⁴.

Örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütün ödül sistemiyle bağlantılı olmaksızın çalışanın sergilediği, çalışanın iş ve görev tanımında yer almayan, kendisinden beklenenin dışında, kendisinden beklenenden fazlasını ortaya koyduğu, net bir şekilde sınırlandırılmayan, yerine getirilmediğinde cezası olmayan, örgütün işleyişini etkin bir biçimde yürütülmesine destek olan ve sonuçları itibarıyla de çalışana ve örgüte olumlu fayda sağlayan davranışlardır.⁵¹⁵ Örneğin, bir çalışan kendiliğinden (kendisinden herhangi bir davranış beklenmediği halde), mesai bitiminden sonra uzun bir müddet işyerinde kalarak yaptığı işi bitirmeye çalışıyorsa veya kendi resmi iş tanımında yer almadığı halde, işini yapmakta güçlük çeken bir arkadaşına yardımda bulunuyorsa, bu çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği söylenebilir⁵¹⁶.

İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin olduğunu vurgulayan birçok araştırma mevcuttur. Çalışan işinden tatmin olmasıyla, çalıştığı

⁵¹² İlhami Yücel ve Daimi Koçak, **Örgüt Kültürü Personeli Güçlendirmek Ve Örgütsel Bağlılık**, Konya: Eğitim Yayınevi, 2016, s.75.

⁵¹³ Sevinç Köse, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.20, 2003, s.2.

⁵¹⁴ Ferudun Sezgin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.25, Sayı.1, 2005, s.319.

⁵¹⁵ Ahmet Karaaslan, Derya Ergun Özler ve Ahmet Sami Kulaklıoğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.6, Sayı.2, 2009, s. 138-139; Abdullah Karaman ve Serkan Aylan, Örgütsel Vatandaşlık, s.36, <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/107640> (22.10.2018)

⁵¹⁶ Sezgin, s.320.

örgüte karşı olumlu duygular hissetmekte, başkalarına yardımcı olmakta ve örgütte kendinden beklenenin üstünde davranışlar sergilemektedir⁵¹⁷.

2.6.İŞ TATMINSİZLİĞİ SONUÇLARI

İş tatminsizliği, çalışanların yaşadığı deneyimler sonucu ortaya çıkan ruhsal durumun olumsuz olmasıdır⁵¹⁸. İş tatminsizliği, çalışanın işle ilgili beklentilerin karşılanmadığında görülmektedir⁵¹⁹. Örneğin, çalışanlar aldıkları ödüllerin hak ettiklerinin altında olduğunu düşünürlerse ya da hak etmeyene de aynı ödülün verildiğinin görürlerse ortaya iş tatminsizliği çıkar⁵²⁰. İş tatmini sağlanamadığında ya da çalışanın tatmini yeterli düzeyde olmadığında çalışan ve işletmelerin bir dizi davranışla karşılaşması olasıdır⁵²¹. Tatminsiz çalışan, aynı işinde çalışmaya devam etmesi durumunda ise, bireysel sorunları artar ve beraberinde örgüt ortamı da olumsuz etkilenir⁵²². Bu bölümde bireyde oluşan iş tatminsizliğinin, bireyde ve örgütte yarattığı bazı negatif sonuçlar üzerinde durulacaktır⁵²³.

2.6.1.Çalışanlar Yönünden İş Tatminsizliğinin Sonuçları

2.6.1.1.Beden Sağlığına Etkisi

Psikolojik ve fiziksel kökenli hastalıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda, iş tatminsizliğinin yoğun baş ağrısı, nefes darlığı, iştahsızlık, terleme, hazımsızlık ve bulantı gibi değişkenlerle ilgili olduğu bulunmuştur. İş tatminsizliğinin yol açtığı bu sorunlar insanın sağlığı ve yaşamının uzunluğu için bir tehlike yarattığı görülmüştür⁵²⁴.

⁵¹⁷ Robbins ve Judge, s.90; Özcan, s.119.

⁵¹⁸ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.388.

⁵¹⁹ İlge Kurt, “Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1, 2010, s.81.

⁵²⁰ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.393.

⁵²¹ Keser, s.132.

⁵²² Kutanis, s.85.

⁵²³ Üçüncü, s.28.

⁵²⁴ Türk, s.97.

2.6.1.2.Ruh Sağlığına Etkisi

Ruh sağlığı, kişinin amaçlar ve kısıtlamalar, hakkında realist bir bakışa sahip olması, kendisine saygısının olması, arkadaşlarıyla ve ailesiyle ilgili birtakım sosyal faaliyetlere katılabilmesi ve kaçınılmaz olan yükseliş veya düşüşlerin üstesinden gelebilmesi olarak ifade edilmektedir. Kıssaca ruhsal sağlığı yerinde olan kişi, iyi bir yaşam süren kişidir. Yapılmış birçok araştırmanın sonucunda, iş tatmini eksikliğiyle, kaygı, korku, gerilim ve kişiler arası ilişkilerin yarattığı rahatsızlıkların bağlantılı olduğu görülmüştür⁵²⁵.

2.6.1.3.Engelleme Tepkileri

Engellenme, kişinin kendisinden ya da çevresinden gelen nedenlerle güdülerini ya da gereksinimlerini doyurmasının durdurulmasına/yavaşlatılmasına, başka bir deyişle kişinin belirli bir amaca ulaşmasının önlenmesine denmektedir. Engellenme karşısında kalan kişi, engellenme ve çatışmaların yarattığı kaygıları gidermek ve psikolojik dengesini korumak için “savunma mekanizmaları” yöntemlerine başvur⁵²⁶.

Savunma mekanizmaları, kişinin, engellenme ya da çatışma nedeniyle doyumsuz kalan gereksinimlerinin ortaya çıkardığı hayal kırıklığı, aşırı kaygı ve gerginlik durumlarıyla baş edebilmek, psikolojik bütünlüğünü sürdürmek ve utanç verici, katlanılmaz duygu ya da tasarımlara karşı benliğinin değerini korumak amacıyla sorunu gündeme getirmeden, bilinçsizce ve farkında olmadan otomatik olarak başvurduğu davranış biçimlerine verilen addır⁵²⁷.

Pek çok savunma mekanizması olmakla beraber bunları saldırganlık, çekilme, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve tevekkül olma gibi dört temel başlık altında toplamak mümkündür⁵²⁸. Kişilerin kullandığı bu savunma mekanizmaları aşağıda kısaca ele alırsak⁵²⁹;

⁵²⁵ Türk, s.97.

⁵²⁶ Ali Şimşek ve Ömer Eroğlu (Ed.), **Davranış Bilimleri**, Konya: Eğitim Yayınevi, 2013, s.276-281.

⁵²⁷ Şimşek ve Eroğlu (Ed.), s.281.

⁵²⁸ Üçüncü, s.28.

⁵²⁹ Üçüncü, s.28-29; Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.250-252.

Saldırganlık; Bu davranışa başvuran birey önüne takılan engellenin zor kullanarak ortadan kalkacağına inanmaktadır. Birey saldırganlığı kimi zaman hayal kırıklığının nedeni olarak düşündüğü kişiye yöneltirken, kimi zamanda hiç ilgisi olmayan bir kişiye ya da objelere yöneltir. Çalışanların tatminsizlik nedeniyle gösterdiği saldırganlık davranışları; yönetimin tutumlarından sürekli şikayet edilmesi, alet, makine ya da malzemelerin tahrip edilmesi ve çalışma arkadaşlarıyla anlaşmazlık gibi ortaya çıkar.

Çekilme; Geriye dönüş davranışlarıdır. Bu davranış tarzı, genellikle başkalarıyla anlaşmazlığa düşmek istemeyen ve bu nedenle herkese ve her şeye evet diyen, içine kapanık ve çekingen bireylerde görülmektedir. Çalışma hayatında çalışanların gösterdiği tepkilerse; devamsızlık, işe geç kalma ve yüksek işgücü devri gibi tepkiler bu davranıştan bazılarıdır.

Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar; Birey rastladığı bir problemin karşısında çözümü için elverişsiz olan belirli bir davranış veya hareketi, sürekli olarak tekrar etmesidir. Bu davranış veya hareketi sergileyen birey, bunun sonucunda olumlu bir sonuç elde edemeyeceğini bilir. Bu türlü davranışlarının yerine, problemine uysal yollardan çözüm bulacak davranışların benimsenmesi oldukça zordur. Örneğin, çalışma yönetimine ile iş aletlerinde yapılan değişikliklere karşı eski yöntemleri bırakmak istemeyen bireyler bu değişime direnir ve eski alışkanlık ve hareketlerine ısrarla devam etmektedirler.

Tevekkül olma: İş oluruna bırakma yani “tevekkül” halidir. Burada bireyler mücadeleci olmak yerine kendini hayatın akışına bırakmıştır. Bireyler “yüzdük sonuna geldik” yada “bundan sonra Allah kerimdir” felsefesine bağlanmışlardır.

Netice itibariyle tüm çalışanlar bu savunma mekanizmalarına az veya çok başvurumaktadırlar. Şunu da belirtmek gerekir ki, çalışanların gelişimi engellenmediği ve organizasyonun amaçlarına zarar vermediği taktir de, bazı zamanlar yararlı da olabilmektedir⁵³⁰.

⁵³⁰ Üçüncü, s.29.

2.6.1.4.Stres

Stres, bireyin kendisi veya çevresi nedeniyle ruhsal ve bedensel alanının tehdit edilmesi ve zorlamayla ilişkili olarak ortaya çıkan gerginlik durumunun ve bireyde bedensel ve ruhsal olarak endişe, gerilim, baskı gibi çeşitli rahatsızlıklara neden olan durumdur⁵³¹. Stres çoğunlukla, bireyin yaşadığı ortamda meydana gelen bir değişimin, bireyde sıkıntı oluşturmaları durumunda ortaya çıkan reaksiyon sürecinin bireyin üzerinde etkiler bırakmasıyla ilgilidir⁵³².

İş stresi ise çalışanın iş ortamında karşılaştığı ve ona fizyolojik ve psikolojik olarak etki eden, ayrıca örgütsel hedeflere varma konusunda olumlu ya da olumsuz etkileri olan durumlara verilen addır⁵³³. Stresin olumlu veya olumsuz olarak nitelendirilmesi, bireyin olaya yüklediği olumlu ya da olumsuz duygularla ilgilidir, yani olayı nasıl algıladığıyla ve olayla nasıl baş ettiğiyle ilişkilidir⁵³⁴. Çalışanın olağan işlevlerini yürütmesi için çok az bir stres gerekmektedir. Fakat stresin çok yoğun olması ve uzaması bireyin üzerinde olumsuz etkilerin oluşmasına neden olmaktadır⁵³⁵. Bireyin genel sağlığını bozan kötü çalışma şartları, yapılan işin ve mesleğin özellikleri, işlem ve bütün uygulamalarda bitkinlik, bezginlik ve yorgunluk gibi zorlamalara sebep olan unsurlar bireyde fiziksel ve psikolojik hasarlara sebep olabilmektedir⁵³⁶.

Yapılan araştırmalarda çoğunlukla yüksek stresi olan çalışanların iş tatmini seviyesinin düşük olduğunu ve stresin iş tatminine negatif yönde etki ettiği saptanmıştır⁵³⁷.

⁵³¹ Serpil Aytaç, İş Stresi Yönetimi El Kitabı, İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, s.2-3. <https://kayseri.aile.gov.tr/data/54785e08369dc54fc832b71e/254c9c10627632335d8b3df78363b7c4.pdf> (08.11.2018)

⁵³² İnayet Aydın, **İş Yaşamında Stres**, 4.Basım, Ankara: Pegem Akademi, 2016, s.2; Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.291.

⁵³³ Hasan Yüksel, “Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.3, Sayı.3, 2014, s.116.

⁵³⁴ Serpil Aytaç, İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, s.25

⁵³⁵ Nurgül Yılmaz, Stres ve Stresle Başa Çıkma, http://www.sksdb.hacettepe.edu.tr/files/Stresle_Basa_Cikma.pdf (08.11.2018)

⁵³⁶ Serpil Aytaç, Stres Kaynakları ve Stresin Psikolojik Semptomlarının Öfke Kontrolü ile İlişkisi: Polis Memurları Üzerine Bir Araştırma, 2017, s.4. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/389540>

⁵³⁷ Orhan Akova, Haluk Tanrıverdi ve Bedüm Dilara Emiroğlu, “İş Stresi İle Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **Yönetim, Pazarlama ve Lojistik Dergisi JMML**, Cilt.2, Sayı.4, 2015, s.384; Chen and Silverthorne, s.579.

Stres Tepkileri

Sürekli stres durumunda bulunan bireyin göstereceği stresin belirtilerini fizyolojik ve psikolojik tepkiler olarak iki başlık altında ele alınabilir. Psikolojik tepkiler; depresyon, aşırı kaygı (anxiety), saldırganlık, asabiyet, çabuk öfkelenme, huysuzluk, vurdumduymazlık, unutkanlığın artması, karar verememe ve konsantre olamama, aşırı eleştiricilik, kolay kışkırtılma, önemsiz detaylarla ayrıntılı olarak ilgilenme, netliğe önem verme, olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel dedikodulara aşırı duyarlı olma olarak ortaya çıkmaktadır⁵³⁸.

Fizyolojik tepkilerse genel uyum sendromuyla açıklamıştır⁵³⁹. Genel uyum sendromu, stres sürecini ve sonuçlarını açıklamak üzere ortaya atılmıştır. Temel amacı, stresin fiziksel etkilerini açığa çıkarmak olsa da, davranışsal ve psikolojik etkilerini incelemek için de kullanılabilmektedir⁵⁴⁰.

Genel uyum sendromu kuramına göre, birey stres kaynağıyla karşı karşıya geldiğinde, sempatik sinir sistemi aktif hale gelir ve bedene “savaş ya da kaç tepkisi” gösterir⁵⁴¹. Birey stres bir tehlike gibi algılar ve tehlikeyle karşılaştığında kendini korumaya çalışır. Eğer tehlike savaşacağı türden ise savaşır, savaşamayacağı türden ise ondan kaçır⁵⁴². Genel uyum sendromu, bedenin stres karşısında verdiği tepkileri üç aşamada açıklamaktadır. Bu üç aşama şunlardır⁵⁴³;

Alarm aşaması, strese neden olan etkenlerin fark edildiği ve organizma biyokimyasal reaksiyonlarla kendisini korumaya çalıştığı, savaş ya da kaç tepkisinin ortaya çıktığı aşamadır. Bu aşamada vücudun baskı altında kalması nedeni ile bazı fizyolojik değişimler görülebilir. Örneğin, kasların gerilmesi, kan basıncının yükselmesi ve solunum sıklığının artması sayılabilir.

Stresli durum sürmeye devam ederse birey direnme (karşı koyma) aşaması geçecektir. Bu aşamada birey strese karşı koymaya çalışmaktadır. Bu evre kendini

⁵³⁸ Üçüncü, s.29-30.

⁵³⁹ Üçüncü, s.29

⁵⁴⁰ Halil Can (Ed.), Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Arıkan Basım, 2006, s.239

⁵⁴¹ Aydın, s.5.

⁵⁴² Serpil Aytaç, *İş Stresi Yönetimi El Kitabı*, *İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*, s.3.

⁵⁴³ Aydın, s.5; Serpil Aytaç, *İş Stresi Yönetimi El Kitabı*, *İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*, s.7; Can (Ed.), Aşan ve Aydın, s.239-240.

endişe, yorgunluk ve tansiyon şeklinde gösterir. Stres kaynağıyla uyum sağlanırsa bireyde her şey normal haline döner. Fakat direnme aşaması başarısız olursa birey tükenme aşamasına girmektedir.

Tükenme aşamasında, birey stres kaynaklarıyla savaşıp ve farklı stres kaynaklarının olumsuz teshirlerine açık hale gelmektedir. Ayrıca bu aşama bireyde geri dönüşü olmayan izler oluşmasına neden olmaktadır ve hastalıkların başladığı aşamadır. Örneğin, ülser, baş ağrısı, tansiyon, kalp çarpıntısı ve bunlara benzer bir takım rahatsızlıklarla birey yüz yüze gelmektedir. Bu hastalıklar birey ve örgüt üzerinde birçok olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu aşama bireyi işinde "tükenmişlik" haline iten bir durumdur.

2.6.1.5. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, birçok araştırmacının incelediği bir kavram olmasına karşın bu alandaki çalışmalara liderlik eden ve en çok kabul gören kişi Maslach'tır. Maslach tükenmişliği, "İşinden dolayı yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda kalan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı göstermiş olumsuz tutumları kapsayan fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendrom." olarak ifade etmiştir⁵⁴⁴. Bazı araştırmacılar ise tükenmişliği, stresle aktif olarak baş etmedeki başarısızlığın neticesi olarak değerlendirilmiştir⁵⁴⁵.

Aşırı stres altında olman ve tükenmişlik yaşayan bir bireyde, hizmetlerin kalitesinde düşme ve motivasyon kaybı ile kendini gösteren fiziksel ve psikolojik sorunlara neden olduğu görülmektedir⁵⁴⁶. Örneğin, işten ayrılma eğilimi, düşük iş performansı, iş devamsızlığı, iş tatminsizliği, iş kazalarının artması, yorgunluk,

⁵⁴⁴ Rıfat İraz ve Ali Ganiyusufoğlu, Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama, s.453, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423912229> (09.11.2018)

⁵⁴⁵ Güler Sağlam Arı ve Emine Çına Bal, "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1, 2008, s.132.

⁵⁴⁶ Ayşe Kaya Göktepe, **Tükenmişlik Sendromu**, İstanbul: Nesil Yayıncılık, 2016, s.27; İzgar, s.134; Göktepe, s.27.

iştahsızlık, depresyon, sigara kullanımı, uyuşturucu madde alımı gibi olumsuz etkileri vardır⁵⁴⁷.

Yapılmış pek çok araştırmada tükenmişlik ve iş tatmininin arasında negatif ve güçlü bir ilişki bulunmuş⁵⁴⁸. Tükenmişlik düzeyi artarken iş tatmini seviyesi azalmaktadır. Dolayla tükenmişlikle iş tatminsizliği arasındaki ilişki pozitifdir, tükenmişlik artarken iş tatminsizliği de artacaktır.

2.6.2.Örgüt Yönünden İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçları, çalışanlarda olduğu gibi örgütleri de yakından etkilemektedir. Örgütlerde ilk etapta iş performansı düşmesi olmak üzere işgücü devri ve devamsızlıkların artması, iş kazaları ve çatışmaların fazlalaşması, işveren-sendika ilişkilerinin kötüleşmesi gibi önemli olumsuzluklarla karşımıza çıkmaktadır. Örgütler bu tarz olumsuzlukların oluşmasını istemezler, çünkü oluşan her olumsuzluk örgütü mali yönden olumsuz etkileyecektir⁵⁴⁹.

2.6.2.1.Devamsızlık ve İşe Geç Kalma

İş tatminsizliği olan çalışanda, tatminsizliğe neden olan kişi, grup, durum veya ortamla karşı karşıya kalma endişesi işine yönelik olumsuz tutumlara yönelmesine neden olmaktadır. Bunlardan biride bireyin işe gitmekte isteksiz olmasıdır⁵⁵⁰. Bireyin işe gitmekteki isteksizliğine gösterdiği tepkilerinden biri işe devamsızlıktır⁵⁵¹. Devamsızlık, çalışanın geçerli mazereti olmaksızın çalışma programına göre, çalışması gereken süre zarfında işine gelmemesidir⁵⁵².

Tatmin düzeyi düşük çalışan, işe devamsızlığı alışkanlık halin getirmektedir. Çalışanın devamsızlıktaki amacı, işte geçirdiği süreyi mümkün olduğunca en aza

⁵⁴⁷ Izgar, s.134-135.

⁵⁴⁸ Mesut Çimen, Bayram Şahin, Mahmut Akbolat ve Oğuz Işık, “Özel Bakım Merkezinde Çalışan Personelin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir Çalışma”, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt.3, Sayı.1, 2012, s.29.

⁵⁴⁹ Üçüncü, s.30.

⁵⁵⁰ Türk, s.97.

⁵⁵¹ Keser, s.138.

⁵⁵² Faruk Şahin, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, *Niğde Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, Cilt.4, Sayı.1, s.25; Özcan, s.121; Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.267.

düşürmektedir. Bu nedenle, çalışan sürekli bir kaçış arayışı içindedir. Kimi zaman geç kalarak kimi zamanda sağlık problemlerini bahane ederek iş yerinden uzaklaşmaktadır⁵⁵³. Çalışanların sergilediği işe devamsızlık hali örgütte mali açıdan çok fazla yük getirmektedir. Örneğin, devamsızlık gösteren çalışanın yerine yeni işçi istihdamı, bu işçiye verilecek eğitimler, işgücü devrinin artması, ödenen fazla mesai ücretleri, düşük standartlarda üretim yapılması, daha çok iş yükü ve stres bunlardan bazılarıdır⁵⁵⁴.

2.6.2.2.İşte Hata Yapma ve İş Kazaları

İş tatminsizliğinin en önemli etkilerinden biride, çalışanda dikkatsizliğe ve konsantrasyon azlığına neden olmasıdır. Çalışanın işine yeterli ölçüde özen göstermezse işlemlerinde hata yapma ihtimali ortaya çıkmaktadır⁵⁵⁵. Çalışanın hata yapmasıysa iş kazasının oluşmasına zemin hazırlamaktadır⁵⁵⁶.

İş kazası, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu da tanımlanmıştır. “İş kazası, kanunun 13 üncü maddesinin birinci fıkrasında sayılan hal ve durumları sonucunda meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen özre uğratan olay olarak tanımlanmıştır”⁵⁵⁷.

Çalışan yaşadığı iş kazasının sonucunda, iş yapamaz ve ailesini geçindirmekle ilgili yükümlülüğünü yerine getiremez duruma gelir. Bu durumun çalışana, hem maddi hem de manevi yönden zararı olmaktadır. Kaza sonucu yaralanmalar, sakatlanmalar ya da ölümler işletmelerin maddi yönden giderlerin artmasına neden olmaktadır. Örneğin, tıbbi harcamalara, geçici veya sürekli iş göremezlik ödeneklerine, ölüm giderlerine, tazminatlara, makine, hammadde gibi kayıplarına ve bir süre üretimin durmasına neden

⁵⁵³ Keser, s.139.

⁵⁵⁴ Bünyamin Bacak ve Yusuf Yiğit, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1, 2010 s.42.

⁵⁵⁵ Türk, 98.

⁵⁵⁶ Üçüncü, s. 32.

⁵⁵⁷ 5510 Sayılı Kanunda İş Kazası, <http://www.bilgidenetim.com/5510-sayili-kanunda-is-kazasi.html> (15.11.2018)

olmaktadır. Ayrıca örgütlerin verimliliğin düşmesi neden olmakta ve işletmeyi bu yönden de maddi zarara uğramaktadır⁵⁵⁸.

Sonuç olarak, çalışanın yapmış olduğu hatalar kendisine olan güvenin sarsılmasına neden olmakla beraber, örgüt açısından zaman ve para israfına neden olmaktadır⁵⁵⁹.

2.6.2.3.Öfke ve İşyerinde Sabotaj Davranışı

Çalışanın tatminsizliğinin yansıması, kişilik yapısında yoğun ve olumsuz duygulanmaya yol açarak normal dışı tepkilere dönüşebilir⁵⁶⁰. Öfke ve sabotaj tatminsizliğe verilen tepkilerdendir.

Öfke, doyurulmamış isteklere, istenmeyen sonuçlara ve karşılanmayan beklentilere verilen, son derece doğal, evrensel ve insanı bir duygusal tepki olarak ifade edilebilir. Öfke, sağlıklı olarak yaşandığında son derece işlevsel olabilen bir duygudur, fakat kişinin kontrolünün dışına çıktığında başta kendi olmak üzere çevresi içinde olabildiğince zararlı olabilen bir duygudur⁵⁶¹.

Sabotaj, örgütün günlük çalışmasını durmaya ya da iş makinasına, müşteriyle ilişkiye, örgütsel iletişime ve işbirliğine zarar vermeye yönelik kişisel ya da grupsal davranışlara verilen isimdir⁵⁶². Çalışanın işyeri üretimini engellemesi, işi engellemek için kendine ve makinelere zarar vermesi sabotaja örnek olarak sıralanabilir⁵⁶³.

Çalışanın tatminsizlik yaşaması sonucu göstermiş olduğu bu tepkiler, normal bir tepki olarak görülmemekte; psikolojik sorunlu ya da problemli bir kişiliğe sahip bireylerce verilen tepki olmak algılanmaktadır⁵⁶⁴. Çalışanların yaptığı sabotajlar işverenin maliyetini artırmakta ve zarara uğratmaktadır.

⁵⁵⁸ Okan Bütüner ve Derya Uzun, İş Kazalarının Maliyetleri ve Hesaplanmaları Üzerine Bir Araştırma, https://www.researchgate.net/publication/322337324_IS_KAZALARININ_MALİYETLERİ_VE_HESAPLAMALARI_UZERINE_BIR_ARASTIRMA (15.11.2018)

⁵⁵⁹ Türk, 98.

⁵⁶⁰ Keser, s.147.

⁵⁶¹ Çiğdem Soykan, “Öfke ve Öfke Yönetimi”, **Kriz Dergisi**, Cilt.11, Sayı:2, 2003, s.20-25.

⁵⁶² Mahmut Özdevecioğlu ve M. Suat Aksoy, “Organizasyonlarda Sabotaj ve Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yöntemleri”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.6, Sayı.1, 2005, s.98.

⁵⁶³ Keser, s.144.

⁵⁶⁴ Keser, s.144.

2.6.2.4.Örgüte Yabancılaşma

Yabancılaşma, çalışanın örgütünden soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendini geri çekmesidir. Çalışan örgüte yabancılaştığında, işe devamlı gitmeyi sürdürse dahi kendini örgütün üyesi gibi görmemektedir⁵⁶⁵.

Çalışanların örgütte yabancılaşmasına neden olan faktörlerden biride, işyerindeki tatminsizliktir⁵⁶⁶. Örgüte yabancılaşmayı etkileyen faktörler ile iş tatminsizliğinin etkileyen faktörler arasında benzerliğin olduğu görülmektedir⁵⁶⁷. Örneğin, şikayetlerin önemsenmemesi, yalnızlık hissi, keyfi ve özel davranışlara bağlı oluşan düşmanlık duyguları ve işe bağlılığın azalması gibi⁵⁶⁸. Yabancılaşma ve iş tatminsizliği sonucunda oluşan durumlar da benzerlik gösterir. Örneğim ikisinde de, işgücü devrinde artış, devamsızlık yapma, işi geciktirme, işle özdeşleşememe, örgütsel güvensizlik, çalışanda çeşitli fiziksel ve psikosomatik rahatsızlıkların görülmesi gibi. Dolayısıyla örgütsel yabancılaşmanın iş tatmininin önemli bir öncülü olduğu görülmüştür⁵⁶⁹.

Örgütüne yabancılaşan çalışan bunu özel hayatında çeşitli tepkilerle göstermektedir. Örneğin, örgütün kendine verdiği örgütsel ve toplumsal konumla saygınlığı reddeder; işini olabildiğince yaşamın bir kesiti olarak görmemeye çalışır; işinde özel hayatta bahsetmez; örgütü ve işiyle gurur duymaz ve örgüt dışında kendine doyum alanları arar⁵⁷⁰.

2.4.2.5.İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilinçli ve amaçlı olarak örgütünü bırakmayı planlamasıdır⁵⁷¹. Yapılan araştırmalarda da, iş tatminin düşük olduğunda, çalışanın iş

⁵⁶⁵ Başaran, s.231.

⁵⁶⁶ Şimşek, Çelik ve Akgemici, Davranış Bilimleri,s.177.

⁵⁶⁷ Mehmet Turan ve Gülşah Parsak, “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma” **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.20, Sayı.2, 2011, s.7.

⁵⁶⁸ Şimşek, Çelik ve Akgemici, Davranış Bilimleri,s.177.

⁵⁶⁹ Fuat Korkmaz ve Erhan Ekingen, “Örgütsel Yabancılaşmanın İş Tatmini İle İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Sayı.63, 2017, s.265-269; Turan ve Parsak,s.7.

⁵⁷⁰ Başaran, s.231-232.

⁵⁷¹ Alev Sökmen ve Belgin Aydıntan, “Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.3, 2016, s.255.

bırakma eğilimim yüksek olduğu saptanmıştır⁵⁷². İşten ayrılma niyetinin nedeni, genellikle çalışanın, çalışma ortamındaki koşullarla ilgili tatminsizliğidir⁵⁷³. Fakat işten ayrılma sürecine sadece iş tatminsizliği etki etmez, bunla beraber iş piyasasındaki koşullar, alternatif iş fırsatları, bireyin işyerindeki kıdemiyle statüsü gibi faktörlerde etki etmektedir⁵⁷⁴. İşsizliğin yüksek olduğu ve ekonomik krizlerin var olduğu dönemler, çalışanların alternatif iş olanaklarını etkileyeceğinden, genel olarak işten ayrılmayı azaltıcı bir etki yaratabilmektedir⁵⁷⁵.

Birey tatminsizlik sonucunda farklı bir işletmede kariyerlerine devam etmek, yeni bir kariyer çizgisi oluşturmak, emekli olmak veya iş hayatından çekilmek için mevcut organizasyonu terk etmeyi planlamaktadır⁵⁷⁶. İşini sevmeyen çalışanın işten uzak kalmak istemesi kaçınılmazdır⁵⁷⁷.

İşten ayrılma davranışı gerçekleşirse, işletme en büyük rekabet aracı olan nitelikli insan gücünü kaybetmiş olmaktadır⁵⁷⁸. Örneğin performansı çok yüksek bir bireyin işten ayrılması çok önemli bir kayıptır. Ayrılan çalışanın yerine uygun bir kişinin bulunması, bu kişiye eğitimler verilmesi ve bu kişinin işe uyum sürecinin zaman alması nedeniyle işletmenin normal çalışması aksar işletme için sıkıntı oluşturur⁵⁷⁹. Ayrıca yeni çalışanı yetiştirmek işletme için ayrıca para ve zaman harcamak demektir. Bu nedenle işletmelerin yöneticileri çalışanların işten ayrılmasına neden olan durumların farkında olmaları ve gerekli iyileştirmeleri yapmalıdırlar⁵⁸⁰.

⁵⁷² Türk, s.98.

⁵⁷³ İbrahim Halil Seyrek Ve Oğuz İnal, “İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, 2017, s.64.

⁵⁷⁴ Keser, s.134-136.

⁵⁷⁵ Sait Gürbüz ve Mustafa Bekmezci, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.41, Sayı.2, 2012, s.184.

⁵⁷⁶ İlhami Yücel ve Yavuz Demirel, “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!””, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.27, Sayı.2, 2013, s.163.

⁵⁷⁷ Türk, s.98.

⁵⁷⁸ Hakan Kitapçı, Ramazan Kaynak ve Sultan Süleyman Ökten, “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, **Uluslararası Ekonomi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, 2013, S.64.

⁵⁷⁹ Keser, .138; Türk, s.98.

⁵⁸⁰ İlhami Yücel ve Daimi Koçak, “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.7 Sayı.2, 2018, s.300.

2.6.2.6.İşgücü Devir Hızında Artış

İşgücü devri, “belli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna çalışanların giriş ve çıkış hareketi” olarak adlandırılır. Kısaca işten ayrılmalarla işe girişler arasındaki ilişki, “işgücü devri” kavramıyla ifade edilmektedir. Çalışanın dönüşümü olarak da ifade edilen işgücü devri, “belli bir dönemde işten ayrılanların toplam sayısı” olarak da tanımlanabilir⁵⁸¹.

İşgücü devri, bir işletmenin başarısının göstergesi olarak görülebilir. Etkili çalışma ve çalıştırma yönünden olduğu kadar, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzede olduğu ya da olmadığı da anlaşılabilmektedir. İşgücü devri yüksek olması işletmelerde, iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sistemlerinin olmadığını ortaya çıktığı gibi tatminkâr bir ücretlendirme ve terfi sistemlerinin olmadığını da ortaya çıkmaktadır ya da bu konularda haksızlıkların yapılmış olabileceğini ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işgücü devrini çalışma koşullarının iyi olmayışı, yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları ve davranışları da etkilemektedir⁵⁸².

Çeşitli nedenlerle çalışanların iş tatmini düşük olduğunda işten ayrılmaların sık olduğunu, işten ayrılmaların sıklığı ise işgücü devrinin yüksek olduğunu göstermektedir⁵⁸³. Dolayısıyla iş tatminsizliği artıkça işten ayrılmalar artacak ve sonuç olarak işgücü devrinin hızı da artacaktır⁵⁸⁴. İşgücü devrinin yüksek olmasıyla da işletmenin maliyetleri artıracak, karlılığı ve verimliliği düşecektir⁵⁸⁵.

2.7.İŞ TATMİNSİZLİĞİNİ İFADE BİÇİMLERİ

Çalışanların iş tatminsizliklerini ifade yöntemleri yapıcı/yıkıcı, aktif/pasif olmak üzere iki boyutludur. Bunların sonucunda Şekil 6’da gösterildiği gibi bireyler, ayrılma, sesini yükseltme, bağlılık veya kayıtsızlık davranışlarından birini göstermektedirler⁵⁸⁶.

⁵⁸¹ Şimşek, Çelik ve Akgemici, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 317.

⁵⁸² Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.276.

⁵⁸³ Burcu Yılmaz ve Ali Halıcı, “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Ekonomi ve İdari Araştırmalar Dergisi**, Cilt.2, Sayı.4, 2010, s.94.

⁵⁸⁴ Robbins ve Judge, s.91; Erdoğan, s.378.

⁵⁸⁵ Yılmaz ve Halıcı, s.95.

⁵⁸⁶ Türk, s.99; Kutanis, s.87.



Şekil 6: İş Tatminsizliğini İfade Biçimleri

Kaynak: Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)**, 2.Basım, Adapazarı: Sakarya Kitapevi, 2003, s.87.

Bu davranışlar genel olarak şu şekilde gerçekleşir⁵⁸⁷: Ayrılma, çalışanın örgütü terk etmeye yönelik davranıştır. Bu davranış aktif ve yıkıcı biçimdedir. Örneğin, örgütü sık sık terk etmek, istifa etmek, yeni iş aramak gibi.

Sesini yükseltme, var olan koşulları düzeltmeye yönelik çalışanın gösterdiği aktif ve yapıcı davranıştır. Örneğin, çalışma koşullarını düzeltmek amacıyla yeni teklifler getirmek, yöneticilerle sorunları tartışmak, sendikal etkinliklere katılmak ve olumlu koşulların oluşmasını aktif bir şekilde beklemek.

Bağlılık, çalışanın pasif fakat yapıcı olarak koşulların düzeleceğine inanarak beklemesidir. Örneğin, örgütü savunmak ve yönetime güven duymak.

Kayıtsızlık, çalışanın pasif bir şekilde koşulların kötüleşmesine izin vermesidir. Örneğin, koşulların daha kötüleşmesini bir şey yapmadan beklemek, sürekli devamsızlıklar, işe geç gelmeler, düşük verim, fazla hata gibi.

2.7.İŞLETMEDE İŞ TATMİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

Çalışanların yaptıkları işin monoton, basit tekrarlı ve sıkıcı hale gelmesi, iş tatminsizliğine, ruhsal ve fiziksel yorgunluğa, strese, örgüte yabancılaşma gibi sorunlara sebep olduğunu inceledik. Örgüt içinde devamsızlık, iş gücü devrinde artışa, üretilen ürünün kalitesi ve miktarında düşüşlere, kişiler arası ilişkilerin bozulmasına ve artan

⁵⁸⁷ Robbins ve Judge, s.89-90; Türk, s.99; Kutanis; s.87.

şikâyetlere neden olması, işin içeriğinin örgütün etkinliğinde nedenli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatminsizliğinin bu olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla öncelikli ve etkili bir yönetsel motivasyon aracı iş tasarımıdır⁵⁸⁸.

İş Tasarımı

Çalışanlar iş hayatında sadece ücret ya da sadece işyerindeki sosyal ortamdan etkilenmezler, bunlarla birlikte yaptıkların işin içeriğinden de etkilenmektedirler⁵⁸⁹.

İş tasarımıysa, verimlilik ile örgüt çalışanların tatmin seviyesini yükseltmek üzere neler yapılması gerektiğinin kararlaştırılmasıdır⁵⁹⁰. Farklı bir ifadeyle, yöneticilerin mevcut işlerin yapısını değiştirerek, işlerin çalışana daha uygun hale gelmesinin sağlanması ve çalışanın iş görme isteğinin artırılmasıdır⁵⁹¹.

İşte yapılan değişikliklerin çalışanlar üzerinde dinlenme kadar etkili olduğu bilinen bir gerçektir⁵⁹². İş tasarımı amacı, çok fazla dikkat isteyen ve sürekli tekrar eden işlerin, çalışanlarda oluşturduğu sıkıntıyı ve psikolojik bitkinliğin öne geçmek ve verimliliği arttırmaktır⁵⁹³. İş tasarımı uygulamasıyla işleri kendi yapısı içerisinde daha motivasyonel bir şekle getirilebilmektedir. Örneğin, işinde ustalaşan çalışan için iş, artık monoton gelir ve çalışanı tatmin etmemeye başlar. İşin karmaşık olması da, çalışanı işinden soğumasına ve motivasyon düşüklüğüne neden olur. Bu olumsuzlukları gidermek için, görev ve işin yapısına yönelik yapılacak değişiklikler, çalışanlar için iş tekrar ilgi çekici hale getirilebilir⁵⁹⁴. Bu bölümde işi yeniden çekici hale getirebilmek için bazı iş tasarım teknikleri üzerinde durulacaktır. Bunlar; iş rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş basitleştirme ve işin karakteristikleri olmak üzere beş başlık altında incelenecektir.

⁵⁸⁸ Sefer Gümüş ve Beşir Sezgin, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**, 1.Basım, İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2012, s.56.

⁵⁸⁹ Türk, s.102.

⁵⁹⁰ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.381.

⁵⁹¹ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.548.

⁵⁹² Türk, s.101.

⁵⁹³ Zeynep Kiyak, Rotasyon, 2014, <https://www.martidergisi.com/rotasyon-job-rotation/> (19.11.2018)

⁵⁹⁴ Hakan Okay, İş Dizaynı, 2014, <https://hakanokay.com/is-dizayni-is-basitlestirme/> (19.11.2018)

İş Rotasyonu

Rotasyon, sistemli olarak çalışanları bir işten diğer bir işe geçirmek, suretiyle çalışanlarda oluşabilecek monotonluğu ve can sıkıntısını önlemeye çalışmaktır⁵⁹⁵.

İş Basitleştirme

Çalışanın yapmış olduğu iş sayısını azaltarak, çalışanın işi daha kolay yapabileceği ve kısa sürede uzman olabileceği niteliğe getirmektir⁵⁹⁶. İş basitleştirmeyle, daha az masraf, emek ve zaman harcayarak işle ilgili aynı neticeyi ulaşmak hedeflenmektedir⁵⁹⁷.

İş Genişletme

İş genişletme, çalışanın yalnızca bir iş üzerinde yoğunlaşarak uzmanlaşması yerine, birden fazla işi öğrenerek yerine getirilmesini ifade eder⁵⁹⁸. İş geliştirmeyle birkaç işin bir araya getirilerek yeni geniş bir işin meydana getirilmesi durumudur⁵⁹⁹. Bu oluşturulan yeni işte, çalışan üç veya dört işten sorumlu olmaktadır. Çok basitleştirilmiş işlerin yarattığı tatminsizlik duygusuna bir çözümdür⁶⁰⁰.

İş Zenginleştirme

Bir işin içeriği çalışanın becerilerini kullanmaya elverişliyse, çalışan daha iyi bir performans sergilemek amacıyla çaba harcadığı görülmüştür. Dolayısıyla çalışan için işlerin içeriğini daha ilgi çekici hale getirmek hedefiyle, Herzberg iş zenginleştirme yöntemini geliştirmişti⁶⁰¹. İşin zenginleştirilme, çalışanın yalnız işin yerine getirilmesinde değil, işin planlanmasından nasıl yapacağına dair işle ilgili kararlara katılmasına fırsat verilmesidir⁶⁰².

⁵⁹⁵ Reece ve Reece, s.148; Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.548.

⁵⁹⁶ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.548.

⁵⁹⁷ Gümüş ve Sezgin, s.54.

⁵⁹⁸ Burcu Üstün ve Selçuk Karagul, "Hastanelerde Monotonluk Sorunu ve Alınabilecek Önlemler", **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, 2015, s.63.

⁵⁹⁹ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.548.

⁶⁰⁰ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.382.

⁶⁰¹ Türk, s.102.

⁶⁰² Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.548.

İşin Karakteristik Modeli

İşin karakteristikleri modeli işleri değiştirme ve yeniden tasarlamayla ilgilidir. Amacı; çalışanların iş deneyimleriyle birlikte iş verimliliklerini artırmaktır⁶⁰³.

Sonuç olarak işin yapılandırması ve yeniden tasarlanması sayesinde çalışana daha anlamlı bir iş sağlanacak, çalışanın sorumluluğu artacak ve işyerinde öneminin arttığını hisseden çalışanın kendine güveni gelecek, yaptığı işin sonucu ile ilgili bilgisi artacak, kendi kendini kontrol edebilme olanağına sahip olacaktır. Ayrıca bütün bunlar çalışanın gelişme ihtiyacını ve toplum içinde değerinin artmasını güçlendirmektedir⁶⁰⁴.

2.8.ÜCRETLENDİRME İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş tatmini ve genel olarak ücret arasındaki ilişki incelendiğinde; Herzberg, ücret ve yan ödemeleri bir hijyen faktörü olarak ele almış ve ücretin tek başına tatmin edici rol oynamadığını fakat bu faktörün karşılanmaması bireyde tatminsizlik duygusu yaratmasına değinmiştir. Buna göre ücret; takdir ve başarı gibi içsel mükâfatlarla karşılaştırıldığında yalnızca çok az bir miktar tatmin edicidir. Bu görüş Maslow tarafından da desteklenmiştir. Diğer taraftan, Locke Herzberg'in ücret hakkındaki görüşüne katılmamış ve Locke ücretin daha fazla etkisinin oluşunu söylemiştir. Ücret örgütle ilgili kişisel bir kıymeti, başarıyı, güvenliği ve çalışanlar için yönetsel meseleyi ifade etmektedir⁶⁰⁵.

Ücretle ilgili çoğu araştırmacının düşüncesi iş tatminiyle ücret algısı arasında çok az bir bağlantının olduğudur⁶⁰⁶. Geçmiş yüzyılda iş hayatına ilişkin yapılmış çalışmalara bakıldığında, Herzberg düşüncesini destekler biçimde sonuçlara ulaşılmıştır. Ücretin bireyin işinden tatmin olmasında yeterli olmadığı ortaya çıkmış, bunla beraber iş tatmini düzeyi üzerindeki etkisinin küçümsenemeyecek derecede önemli olduğu da belirlenmiştir⁶⁰⁷. Ayrıca çalışanın ücrete ilişkin beklentilerinin uyumsuzluğu nedeniyle, ücret bir tatmin faktöründen çok tatminsizlik faktörü olarak görülmüştür⁶⁰⁸. Çünkü az

⁶⁰³ Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.382.

⁶⁰⁴ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.549.

⁶⁰⁵ Birol Gülnar, **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul: Literatürk Yayıncılık, 2007, s.166.

⁶⁰⁶ Gülnar, s.167.

⁶⁰⁷ Keser, s.78.

⁶⁰⁸ Erdoğan, s.239.

sayıda çalışan aldığı ücreti yeterli bulmuş ve nadir olarak da aldığı ücret sebebiyle yüksek tatmini seviyesine ulaşmıştır⁶⁰⁹.

Ücretin çalışanın gereksinimlerini karşılamakta yeterli olup olmaması çalışan için önemli bir konudur ve iş tatmini seviyesini etkilemektedir. Ücret konusunda önemli bir diğer unsurda ücret adaletidir. Çalışanlar, uygulanan ücret sistemlerinin ve politikaların adil olarak algılamak ve beklentileriyle uyumlu olmasını isterler. Ayrıca çalışanlar eline gecen ücreti benzer işleri yapan diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmanın sonucunda çalışan, yaptığı işin karşılığında aldığı ücreti çabasıyla orantılı görür ve aldığı ücreti adaletli görürse, iş tatmini seviyesi olumlu yönde etkilemektedir⁶¹⁰. Buna karşın çalışan aldığı ücreti çabasıyla orantısız ve piyasa ortalamasından düşük olduğunu hissederse bir adaletsizliğin olduğunu düşünür, tatmin edici olamayan duygulara sahip olur⁶¹¹. Dolayısıyla iş tatmini seviyesi bundan olumsuz etkilenir ve iş tatmini seviyesi azaldığı gibi denklik hisside azalmaktadır⁶¹².

Scott Myers'ın yaptığı bir çalışmada çalışanın tatminsizliğinin nedeninin, %40 ücret adaletsizliğinden ve %21'inde ücret yetersizliğinden kaynaklandığını saptamış ve geri kalan %39'unda çalışanın yeteneklerinin ve başarının tanınmamasından, örgütçe kabul edilmemesinden, güvenilmemesinden ve terfi edemeyeceğini düşünmesinden kaynaklandığını saptamıştır. Bu araştırmanın sonucu itibarıyla çalışan tatminsizliğinin nedenin %61'i ücret kaynaklı olmaktadır⁶¹³. Michael Rose'ın yaptığı bir çalışmada ise, çalışanların tatmininin en çok etkileyen faktörün %25 oranla iş güvencesi olduğunu ve onun ardından %22 oranla ücret geldiğini saptamıştır⁶¹⁴. Bu farklılıkların nedeni, fizyolojik ihtiyaçları ön planda olan çalışan için ücret önemliken, psiko-sosyal ihtiyaçlar ön planda çalışan için statü, başarı gibi faktörlerin önemi daha fazla ve ücretin önemi daha azdır⁶¹⁵.

⁶⁰⁹ Üçüncü, s.24.

⁶¹⁰ Üçüncü, s.24; Erdoğan, s.239.

⁶¹¹ Hing-Wen Lee and Mei-Chun Lin, "A Study Of Salary Satisfaction and Job Enthusiasm – Mediating Effects Of Psychological Contract", **Applend Financial Economics**, Vol.24, No.24, 2014, s. 1577.

⁶¹² Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.219.

⁶¹³ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, s.259-260'dan, Scott Myers, Who Are Your Motivated Workers, Harvard Business Review, No 644110, Jan-Feb. 1964, s.84.

⁶¹⁴ Keser, s.77-78'den, "Michael Rose, Good Deal, Bad Deal? Job Satisfaction in Occupational, Work, Employment and Society", Vol.17, No.3, 2003, s.507.

⁶¹⁵ Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, s.219.

Yurtdışında yapılan araştırmalara incelendiğinde, ücretlendirme ve iş tatminiyle ilgili ayrı ayrı çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Ücretlendirme ile iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların sayısının ise daha sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Örneğin, Abayomi Olarewaju Adeoye ve Ziska Fields'in, Nijerya'da Sigorta Sektöründe çalışanların ücret yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin zayıf olsa da anlamlı şekilde olduğunu ve ücret yönetiminin çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde etkili olduğunu saptanmıştır⁶¹⁶. Dr. Samina Nawab ve Komal Khalid Bhatti'in Pakistan'ın üniversite öğretmenleri arasında yaptığı araştırmada çalışanın ücretlendirilmesi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptanmıştır⁶¹⁷ Jai Prakash Sharma ve Naval Pajpai'nin özel ve kamu sektöründe yaptıkları araştırmada da ücret tatmini ile iş tatmini arasında ilişkinin anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır⁶¹⁸. Bir başka araştırmada da Timothy A. Judge, Ronald F. Piccolo, Nathan P. Podsakoff, John C. Shaw ve Bruce L. Rich'in Amerika'da yaptıkları araştırmada ücretin iş tatminiyle olan ilişkisinin pozitif, ancak oldukça düşük şiddete olduğu saptanmıştır⁶¹⁹.

Ülkemizde yapılan araştırmalara bakıldığında, ücretlendirme ile farklı örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı hedefleyen çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalarda genellikle ücretlendirmenin performans, verimlilik, motivasyonun gibi faktörler üzerindeki etkileri incelenmektedir⁶²⁰. İş tatmini ile ilgili araştırmalara baktığımızda ise farklı örgütse değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya

⁶¹⁵ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, s. 260.

⁶¹⁶ Abayomi Olarewaju Adeoye and Ziska Fields, "Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria", **Journal Of Social Sciences**, Vol.41, No.3, 2014, s.345.

⁶¹⁷ Nawab and Bhattis, s.30.

⁶¹⁸ Jai Prakash Sharma and Naval Pajpai. "Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization," **European Journal of Social Sciences**, Vol.18, No.3, 2011, s.459.

⁶¹⁹ Timothy A. Judge, Ronald F. Piccolo, Nathan P. Podsakoff, John C. Shaw and Bruce L. Rich, "The Relationship Between Pay And Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of The Literature", **Journal of Vocational Behavior**, No.77, 2010, s.164.

⁶²⁰ Turan Öztürk, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.2, Sayı.2, 2010; Hüseyin Akyıldız ve Mevlüt Karabıçak, "Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi" **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.7, Sayı.2, 2002; Murat Bilgecan, "İşletmede Performans Değerlerinin Ücret Yönetimine Etkisi", (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2007); Gökhan İlyas, "Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı İle İlişkisi İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması", (**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2016); Avniye Tuğba Balta, "İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama", (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2007); Gülşen Bolatı, "Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İş Görenin Motivasyonuna Etkisi", (**Yüksek Lisans Tezi**, Atılım Üniversitesi, 2012).

koymayı amaçlayan çok sayıda çalışma yapılmış olduğu dikkat çekmektedir. Bu araştırmalarında genellikle iş tatminiyle performansın, motivasyonun, örgütsel adalet gibi faktörlerin incelendiği dikkat çekmektedir⁶²¹.

Ücret ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalara baktığımızda sınırlı sayıda araştırma yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Bunlara örnek olarak; Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin ve Serhat Erat'ın 2004 yılında yaptığı, “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmaları, Hasan Gül ve Ercan Oktay'ın 2009 yılında yaptığı “Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama” adlı çalışmaları, Pelin Aydemir'in 2013 yılında yaptığı, “İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezi ve Doruk Topçuoğlu'nun 2016 yılında yaptığı “Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini ve Verimlilik” adlı yüksek lisans tezi örnek gösterilebilir⁶²². Bu araştırmalar genel olarak incelendiğinde çalışanların ücret algılarıyla iş tatmini arasında orta şiddette pozitif bir ilişki saptanmıştır⁶²³.

Ücretlendirme/ücret yönetimi ve iş tatmini ile ilgili olarak da Çağrı Sarıköse'nin 2017 tarihinde yaptığı “Ücret Yönetimi Sistemleri Etkinliği İş Tatmini İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma” örnek gösterilebilir⁶²⁴. Sarıköse bu araştırmasını İstanbul'da 110 PTT (Posta ve Telgraf Teşkilatı) çalışanı üzerine yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, çalışanları ücret yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişki, pozitif yönlü ve orta şiddette ilişki saptanmıştır⁶²⁵.

⁶²¹ Mustafa Altıntaş, “Havayolu İşletmelerinde Motivasyonu Etkileyen Ücret Dışı Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, 2018); Gülden Eker, “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006); İdil Kiraz Aygöl, “İş Tatminin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi ve İş Stresinin Aracılık Rolü: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2018), s.54.

⁶²² Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin ve Serhat Erat, “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:11, Sayı.11, 2004; Hasan Gül ve Ercan Oktay, “Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.21, 2009; Pelin Aydemir, “İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Bülent Ecevit Üniversitesi, 2013); Doruk Topçuoğlu, “Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini ve Verimlilik”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2016).

⁶²³ Topçuoğlu, s.114; Gül ve Oktay, s.229; Aydemir, s.90.

⁶²⁴ Çağrı Sarıköse, “Ücret Yönetimi Sistemleri Etkinliği İş Tatmini İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Nişantaşı Üniversitesi, 2017).

⁶²⁵ Sarıköse, s.32-61.

Araştırmanın evreni olarak ülkemizdeki belediyelere yönelik yapılmış olan araştırmalar incelendiğinde; ücretle ilgi tek bir araştırma bulunmaktadır. O da Vedat Şahin'nin 2004 yılında yaptığı “Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Ücrette Adalet Sağlaması Açısından Değerlendirilmesi: Kadıköy Belediyesinde Bir Araştırma” adlı araştırmadır⁶²⁶. Belediye çalışanlarının iş tatminine yönelik yapılan araştırmalarda sınırlı saydadır⁶²⁷.

Genel olarak bakıldığında çalışanların ücret algıları ve iş tatmini kavramları ile ilgili ayrı ayrı literatürlerde çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı daha sınırlı sayıda olduğu görülmekte ve belediyelere yönelik ücret ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle belediye çalışanlarının ücretlendirmeleri ile iş tatmini ilişkisi bu çalışmanın bir sonraki bölümünde bir uygulama ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

⁶²⁶ Vedat Şahin, “Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Ücrette Adalet Sağlaması Açısından Değerlendirilmesi: Kadıköy Belediyesinde Bir Araştırma”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2004).

⁶²⁷ Basri Özçelik, “Belediyelerde Çalışan İşgörenlerin Durumluluk Kaygı, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi, 2009); Salih Hacıoğlu, “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine ve Bireysel Performanslarına Etkisi (Ankara İlçe Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama)”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2018).

3.ÜCRETLENDİRME İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde birçok insanın zamanını büyük bölümü iş yerlerinde geçirdiği bilinmektedir öyle ki bazı çalışanlar için uyumları ve dinlenmeleri dışında tüm hayatları iş yerinde ve iş arkadaşlarıyla geçmektedir⁶²⁸. Bu nedenle 1930’lu yıllardan sonra “işyerinde çalışanlar” konusu araştırmacılar tarafından ilgi çekici bir alan haline gelmiştir⁶²⁹. Ücret ve iş tatmini kavramları da araştırmacıların başlıca ilgi alanları olmuştur.

Örgüt tarafından çalışanın emeği karşılığı olarak yapılan ödeme, iş tatmini sağlamasında işin niteliği kadar önemli bir faktördür. Çalışanın tatmininde kimi zaman ücretin miktarı, kimi zamanda ücret ödemeleri sırasında çalışanın kendine adil ve hakça davranıp davranmadığına yönelik inancı etki etmektedir⁶³⁰. Ödenen ücret, işin çalışandan istediklerine, çalışanın yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise, çalışanların işe yönelik tutumları olumlu olacaktır. Ödemenin çalışanlar açısından az görülmesi ise çalışanların işine yönelik tutumlarını olumsuz yönde azaltacaktır⁶³¹.

Bu doğrultuda araştırmanın amacı; ücretlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Daha geniş bir ifadeyle, uygulanan ücretlendirmeye yönelik çalışanların ücret tatminleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek ve değerlendirmek; çalışma kapsamındaki katılımcıların ücret tatmini ve iş tatmini kavramlarına yönelik algılamalarının; cinsiyet, medeni durum, yaş öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, işyerindeki çalışma süresi ve aylık gelir açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek ve katılımcıların ücret düzeylerinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın önemi, her iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların hizmet sektöründe sınırlı sayıda olmasıdır.

⁶²⁸ Nergiz ve Yılmaz, s. 52.

⁶²⁹ Özcan, s.107.

⁶³⁰ Keser, s.80.

⁶³¹ Türk, s.76.

3.2. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, araştırmacının çalışma alanını meydana getiren, örneğini seçtiği ve elde edeceği sonuçları genelleştireceği grup olarak ifade edilir. Örneklem ise, bir çalışma için seçilen evreni temsil edecek şekilde, araştırılan grup içinden seçilen belli bir sayıda elemanlardan alt elemanlar grubuna denmektedir⁶³².

Araştırmanın evreni, İstanbul Anadolu yakasında bir ilçe belediyesinin merkez binasında bulunan farklı bölümlerdeki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı kurum, kendi bölgesine 50 yılı aşkın süredir hizmet vermektedir ve bugünkü nüfusu yaklaşık 700.000'ne yakındır⁶³³. Bu çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kurumu incelemesinin nedeni, bu alanda ücretlendirme ile iş tatmini kavramları ile ilgili yapılan araştırmaların sınırlı sayıda olmasından kaynaklanmakta ve belediyelere yönelik ücret ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma bulunmamasıdır. Bu çalışmanın belediye örgütlerinde çalışılması ile literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Araştırmanın evreni aynı zamanda araştırmanın örneklemidir. Yapılan araştırma bir durum çalışmasıdır. Durum çalışması, sınırlı sayıda değişkenleri incelemek belirli kuralları takip etmek tek bir olayın ya da durumun derinlemesine çalışıldığı bir yöntemdir⁶³⁴.

Araştırmanın evreni veya örneklemi, araştırmanın yapıldığı belediyenin merkez binasında yaklaşık 500 beyaz yakalı personelin çalıştığı tespit edilmiş. Araştırmada, evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş ve anketler çalışanlara elden dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden, 280 tanesi geri dönmüş, geri dönüş oranıysa %58'tir. Bu geri dönen anketlerden hatalı dolduranlar ve eksik veri içeren anketler ayrılarak, 231 anket analizde kullanılmıştır.

⁶³² Evren ve Örneklem Oluşturma, <https://www.uludagtezmerkezi.com/evren-ve-orneklem-olusturma/> (18.12.2018).

⁶³³ İstanbul İlçeleri Nüfusu, <https://www.nufusu.com/ilceleri/istanbul-ilceleri-nufusu> (09.01.2019).

⁶³⁴ Eric Lynn Davey, "The Application of Case Study Evaluations", *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 1991, Tuba Gökçek (Çev.), <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ilkonline/article/view/5000038178/5000037035> (19.12.2018)

3.3.ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak en yaygın olarak kullanılan yöntem olan anket tekniğinden yararlanılmıştır⁶³⁵. Araştırmanın veri toplama aracı olan anket formu üç bölümden ve toplam 39 sorudan oluşmaktadır (Ek:1).

Birinci bölüm, katılımcıların sosyo-demografik özelliklere ilişkin genel bilgiler edinmeye yönelik hazırlanmış 7 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Katılımcılara, cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelirlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

İkinci bölüm, çalışanların ücretlendirme hakkındaki düşüncelerine ilişkin bilgiler edinmeye yöneliktir, Topcuoğlu tarafından geliştirilen 12 soruluk “Ücret İlgili Bilgiler” bölümü kullanılmıştır. Ölçekten, araştırmanın yapıldığı kurumda uygulanan ücretlendirmeye yönelik çalışanların, genel ücret tatmini, ücret yeterliliği ve ücret adaleti ile ilgili puanlar elde edilmektedir. Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği çalışmaları ölçeği geliştiren tarafından yapılmıştır. Ölçeği kullanmak için elektronik ortamdan kendilerinden izin alınmıştır⁶³⁶. Bu ölçek, 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. (Puanlamasında; 1 puan=çok düşük, 2 puan=düşük, 3 puan=durağan, 4 puan=yüksek ve 5 puan=çok yüksek olarak değerlendirilmektedir.) Ölçekte 3.madde ters puanlanmıştır.

Tablo 1
Ücret Tatmini Alt Boyutları

Ücret Tatmini Alt Boyutları	Madde No
Ücret Yeterliliği	1,2,3,4,5,6,7
Ücret Adaleti	8,9,10,11,12

Üçüncü bölümde, iş tatmini ölçmek için 20 soruluk Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır, bu ölçek Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından

⁶³⁵ Ayşe Oğuzlar, **İstatistiksel Veri Analizi – 1**, 1.Basım, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2007, s.10.

⁶³⁶ Topcuoğlu, s.89-123.

geliştirilmiştir (Bu ölçeğin 100 soruluk uzun ve 20 soruluk kısa olmak üzere iki ayrı formu vardır.). Ölçek 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır⁶³⁷. Ölçeği kullanmak için elektronik ortamdan ölçeği Türkçeye çeviren Aslı Baycan'dan izin alınmıştır. Bu ölçek iş tatmininin içsel ve dışsal boyutlarını içeren Herzberg'in çift faktör kuramı üzerine tasarlanmıştır. Ölçekten genel iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin puanları elde edilmektedir⁶³⁸. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. (Ölçek puanlamasında; 1 puan=hiç memnun değilim, 2 puan=memnun değilim, 3 puan=kararsızım, 4 puan=memnunum, 5 puan=çok memnunum olarak değerlendirilmektedir.) Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır.

Tablo 2
İş Tatmini Alt Boyutları

İş Tatmini Alt Boyutları	Madde No
İçsel Tatmin	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 17, 20
Dışsal Tatmin	5, 6, 12, 13, 14, 16, 18, 19

Anketin uygulanması Aralık 2018 tarihi içerisinde gerçekleştirilmiştir ve anket uygulaması için ilgili birimlerden gerekli izinler alınmıştır. Anket formları katılımcılara işyeri ortamında, kısa bilgilendirme yapıldıktan sonra elden dağıtılmıştır. Katılımcılara; tüm soruların cevaplandırılması, boş soru bırakılmaması, cevapların güvenilirliğini artırmak ve katılımcıların samimi yanıtlar vermesi amacıyla kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemeye bulunmamaları konusunda uyarılar yapılmış ve cevapların gizli tutulacağı belirtilmiştir. Katılımcılar tarafından doldurulan anket formları ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve katılımcıların hatalı, yanıltıcı veya eksik yanıtların verildiği formlar değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak, geri gelen 280 anket formunun 231'i ile değerlendirme yapılmıştır. Anket formlarının bilgisayar ortamına aktarılması Aralık 2019 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler SPSS 25.0 istatistik paket programı ile analiz edilip değerlendirilmiştir.

⁶³⁷ Keser, s.150.

⁶³⁸ Gülnar, s.223.

3.4. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE HİPOTEZİ

Araştırmanın sorusu, katılımcıların ücret tatmini ve iş tatmini düzeylerini etkileyen sosyo-demografik özellikler nelerdir; katılımcıların ücret tatmini iş tatmini düzeylerini hangi yönde etkilemektedir? olarak belirlenmiştir. Temel hipotezi; katılımcıların ücret tatmini ile iş tatmini düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından farklılıklar bulunmaktadır ve katılımcıların ücret tatminine bağlı olarak iş tatmini düzeyinde farklılıklar bulunmaktadır. Bu doğrultuda geliştirilen alt hipotezler;

Hipotez 1:

H₀: Katılımcıların ücret tatmini düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların ücret tatmini düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından bir farklılık vardır.

Hipotez 2:

H₀: Katılımcıların iş tatmini düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların iş tatmini düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından bir farklılık vardır.

Hipotez 3:

H₀: Katılımcıların ücret tatmini düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların ücret tatmini düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık vardır.

Hipotez 4:

H₀: Katılımcıların ücret tatmininin alt boyutu olan ücret yeterliliği ile iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların ücret tatmininin alt boyutu olan ücret yeterliliği ile iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık vardır.

Hipotez 5:

H₀: Katılımcıların ücret tatmininin alt boyutu olan ücret adaleti ile iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık yoktur.

H₁: Katılımcıların ücret tatmininin alt boyutu olan ücret adaleti ile iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık vardır.

Hipotez 6:

H₀: Katılımcıların iş tatmini üzerinde ücret tatmini düzeyleri bakımından farklılık bulunmamaktadır.

H₁: Katılımcıların iş tatmini üzerinde ücret tatmini düzeyleri bakımından farklılık bulunmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırları aşağıda sıralanmıştır;

Araştırma yönteminin durum incelemesi olması ve bu yöntemin özelliği nedeniyle, elde edilen sonuçların genellenememesi ve değerlendirmelerin örneklem grubu için yapılması faydalı olacaktır. Yani araştırmanın bir ilçenin belediyesinde yapılmış olması nedeniyle elde edilen sonuçların, genelleme yapılmaması ve sadece bu kurum kapsamında değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

Araştırmanın süresinin kısıtlı olması ve anket çalışması ile ücretlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi öğrenmek istemesi sebebi ile bazı katılımcılarda endişe yaratarak ankete katılmamaları, katılanlarında cevapların ne derece bilinçli ve içtenlikle verildiği bilinmemesi ve anketlere “samimi” görüşler yerine, kendilerinden beklenen “makul” cevapların verilme ihtimali araştırmanın sınırı kapsamında ele alınabilir.

3.6. ANALİZ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmada kullanılan araştırmada kullanılan analizler ve bulgular yer almaktadır.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, toplam çalışma süresi, çalışılan kurumdaki hizmet süresi ve aylık gelir bakımından dağılımları aşağıda sunulmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanlara ait demografik veriler Tablo 3’de verilmiştir.

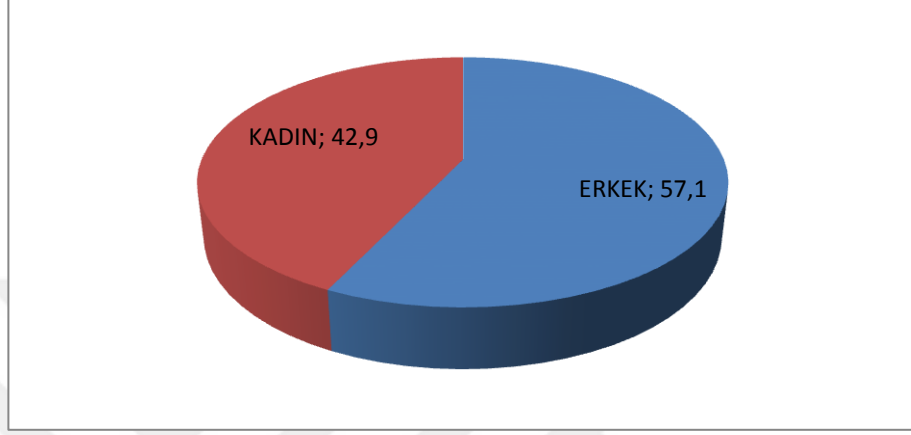


Tablo 3
Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Demografik Veriler

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	99	42,9
	Erkek	132	57,1
Medeni Durum	Evli	160	69,3
	Bekar	71	30,7
Yaş	18-25	22	9,5
	26-35	118	51,1
	36-45	59	25,5
	46-55	32	13,9
Öğrenim Durumu	Lise	83	35,9
	Ön-lisans	34	14,7
	Lisans	88	38,1
	Yüksek Lisans	26	11,3
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	12	5,2
	1-5 yıl	48	20,8
	6-10 yıl	64	27,7
	11-15 yıl	58	25,1
	16-20 yıl	15	6,5
	21 yıl ve üzeri	34	14,7
Kurumdaki Süre	1 yıldan az	18	7,8
	1-5 yıl	74	32,0
	6-10 yıl	65	28,1
	11-15 yıl	43	18,6
	16-20 yıl	9	3,9
	21 ve üzeri	22	9,5
Aylık Gelir	1001-2000	14	6,1
	2001-3000	88	38,1
	3001-4000	73	31,6
	4000 den fazla	56	24,2
Toplam		231	100

Cinsiyet

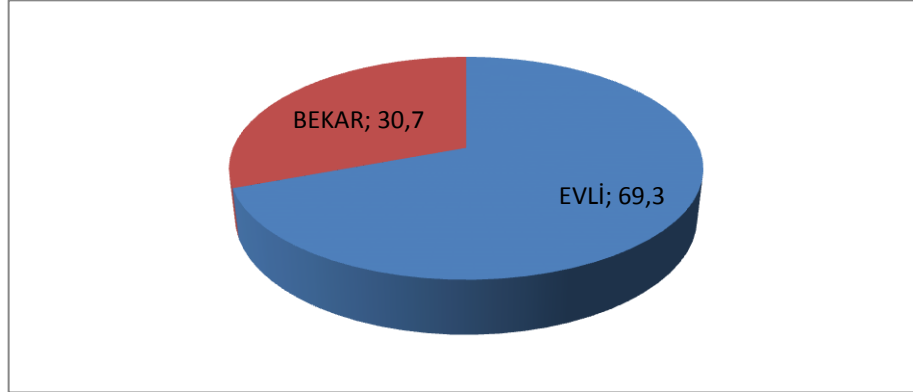
Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde (Şekil 7), katılımcıların %57,1'i erkek, %42,9'u kadındır. Erkek katılımcı sayısı kadın katılımcı sayısından daha fazladır.



Şekil 7: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Medeni Durum

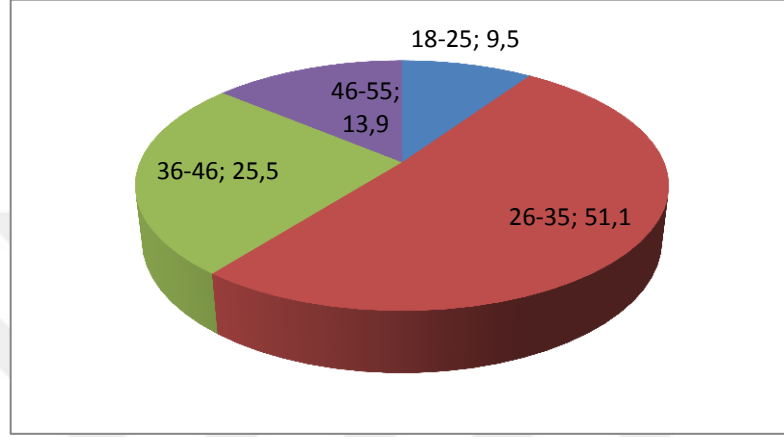
Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde (Şekil 8), katılımcıların %63,3'ü evli, %30,7'si bekârdır. Evli katılımcı sayısı bekar katılımcı sayısından daha fazladır.



Şekil 8: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Yaş

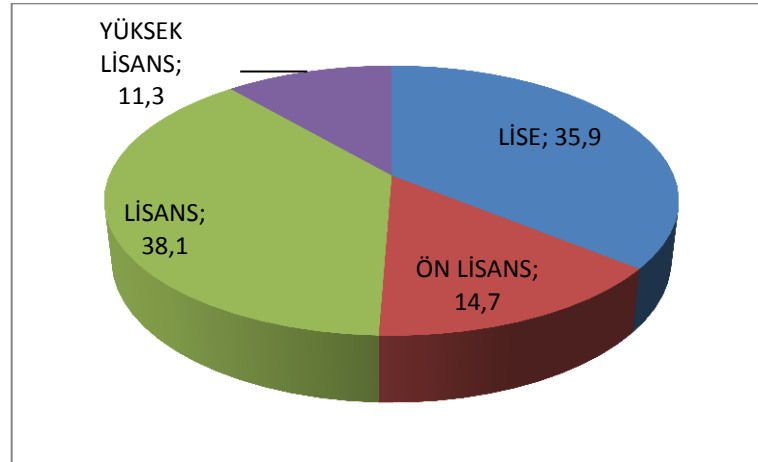
Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde (Şekil 9), çalışanların %9.5'i 18-25 yaş, % 51.1'i 26-35 yaş, % 25.5'i 36-45 yaş ve % 13.9'u 46-55 yaş aralığındadır. Şekil 9'da görüldüğü gibi katılımcıların çoğunluğun (%51.1) 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir.



Şekil 9: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu

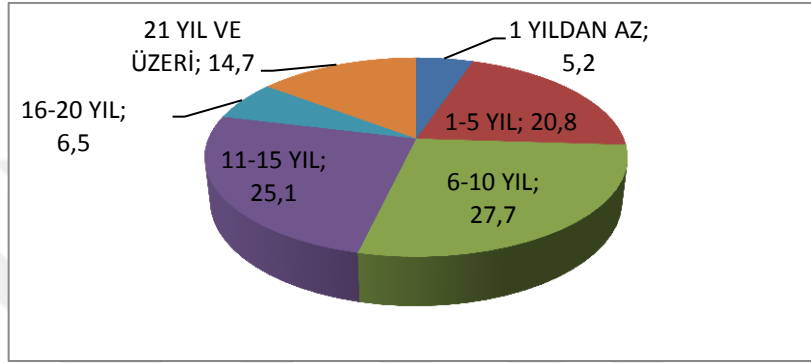
Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumuna göre dağılımı incelendiğinde (Şekil 10), katılımcıların % 35.9'u lise, % 14.7'si ön-lisans, % 38.1'i lisans ve %11.3'ü yüksek lisans mezunudur. Görüldüğü üzere katılımcıların çoğu (% 38.1) lisans mezunudur.



Şekil 10: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Süresi

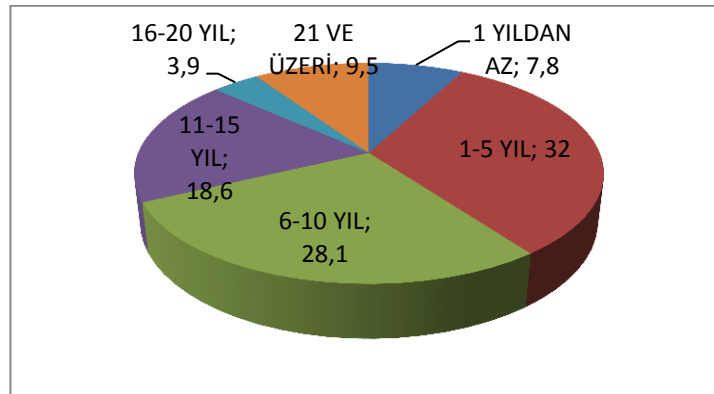
Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde (Şekil 11), çalışanların %5.2'si 1 yıldan az, %20.8'i 1-5 yıl, %27.7'si 6-10 yıl, %25.1'i 11-15 yıl, %6.5'i 16-20 yıl ve %14.7'si 21 ve üzeri yıldır çalışmaktadır. Şekil 11'de üzere katılımcıların çoğu (% 27.7) 6 ila 10 yıl arası toplam çalışma süresine sahiptir.



Şekil 11: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Kurumdaki Çalışma Süresi

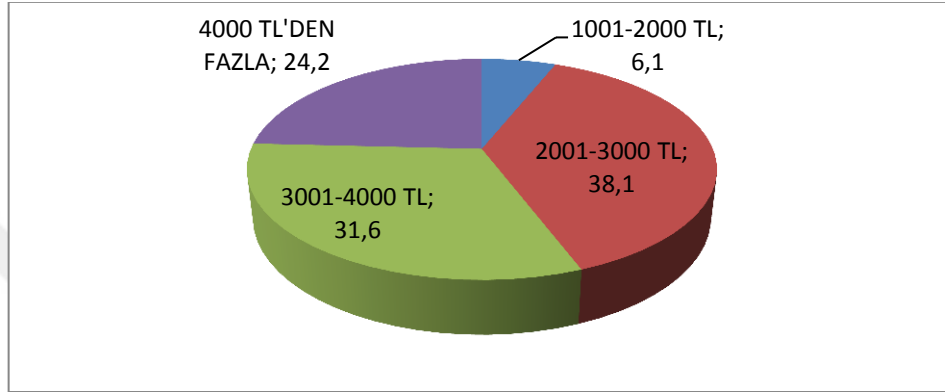
Araştırmaya katılan çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde (Şekil 12), çalışanların % 7.8'i 1 yıldan az, % 32'si 1-5 yıl, % 28.1'i 6-10 yıl, % 18.6'sı 11-15 yıl, % 3.9'u 16-20 yıl ve % 9.5'i 21 ve üzeri yıldır kurumda çalışmaktadır. Görüldüğü üzere katılımcıların çoğu (%28.1) 6 ila 10 yıl arası bu kurumda çalışmaktadır.



Şekil 12: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Aylık Gelir

Araştırmaya katılan çalışanların aylık gelirlerine göre dağılımı incelendiğinde (Şekil 13), çalışanların % 6.1'i 1001-2000 TL, % 38.1'i 2001-3000 TL, %31.6'sı 3001-4000 TL ve % 24.2'si 4000 TL'den fazla kazanmaktadır. Şekil 13'de görüldüğü üzere katılımcıların çoğu (% 38.1) 2001 ile 3000 TL arasında aylık almaktadır.



Şekil 13: Katılımcıların Aylık Gelire Göre Dağılımı

3.6.2. Ücret Tatmini ve İş Tatminine İlişkin, Analiz, Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların ücret tatmini ve iş tatmini seviyelerine ilişkin algıları incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Anket formunda ücret tatmini seviyesine ilişkin 12 ifade (madde) yer almaktadır. İş tatmini seviyesine ilişkin olarak da 20 ifade (madde) bulunmaktadır. Öncelikle, katılımcıların verdikleri cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile olan ilişkisini açıklamak için faktör analizinden yararlanılmıştır. Daha sonra, ifadelerin aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek için güvenirlik analizi uygulanmıştır.

3.6.2.1.Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi

Faktör analizi, aralarında ilişkinin olduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek ya da özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz

teknğine verilen genel bir isimdir⁶³⁹. Kısaca, veri setinin toplamının kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için ve yapı geçerliliği için yapılmaktadır. Faktör analizi sonrasında her bir faktörün güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir⁶⁴⁰. Güvenilirlik analizi ise, ankete verilen cevapların tutarlılığını ölçmek için kullanılmaktadır⁶⁴¹. Bu doğrultuda Ücret Tatmini Ölçeğinin ve Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin faktör analizi ve güvenilirlik analizi aşağıda yer almaktadır.

3.6.2.1.1. Ücret Tatmini Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Katılımcıların Ücret Tatmini Ölçeğine ait verilerinin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı ve Bartlett küresellik testiyle incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı veri matrisinin faktör çıkarma için ne kadar uygun olduğu ile ilgili bilgi verir. Faktör analizinin yapılabilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının 0.60'tan büyük olması gerekir. Bu değerin 0.917 olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi ise değişkenler arasındaki kısmi korelasyonlara bakarak doğrusal ilişkiyi inceler. Bu değerin de 0.01'den küçük olması gerekmektedir. Bartlett's testi sonucu 0.01'den küçük olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir⁶⁴² (Tablo 4). Her iki sonuç verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterdiğinden açıklayıcı faktör analizine geçilmiştir.

Tablo 4
Ücret Tatmini Ölçeğine İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem	
Ölçüm Değer Yeterliliği	0,917
Bartlett's Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	2040,206
Sd	66
P	,000

⁶³⁹ Faktör Analizi, <https://spssanalizyaptir.com/2017/10/16/faktor-analizi/> (30.06.2019)

⁶⁴⁰ Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010, s.78-89.

⁶⁴¹ Güvenilirlik Analizi, <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/> (30.06.2019)

⁶⁴² Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*, 5. Edition, Boston, MA: Pearson, 2007.

Tablo 5
Ücret Tatmini Ölçeğinin Alt Ölçekleri ve Açıkladıkları Toplam Varyans
Miktarları

Alt Ölçekler	Eigen Değeri	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans
Ücret Yeterliği	4,439	36,994	36,994
Ücret Adaleti	3,834	31,948	68,942

Tablo 5’de görüldüğü gibi eigen değeri 1’in üzerinde olan iki alt boyut bulunmaktadır. Ücret yeterliği alt boyutunun eigen değeri 4.489, açıkladığı varyans yüzdesi 36.994, ücret adaleti alt boyutunun eigen değeri 3.834 açıkladığı varyans yüzdesi 31.948’dir. Ücret Tatmini Ölçeğinin açıkladığı toplam varyans miktarı yüzde 68,942’dir. Ölçek geliştirme çalışmalarında, eigen değeri 1’in üzerinde olan faktörlerin varyans değerlerinin toplamının yüzde 60 üzerinde olması gerekir. Bu değer in yükselmesi faktör yapısının güçlü olduğunu gösterir⁶⁴³. Burada elde edilen sonuç ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

⁶⁴³ Ezel Tavşancıl, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002, s. 48; Kazım Özdamar, **Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi**, Eskişehir: Nisan Kitapevi, 2017, s.142; Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, s.82.

Tablo 6
Ücret Tatmini Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yük Değeri
1.Aldığınız ücret	,639
2.İhtiyaçlarınızı giderebilme gücü	,753
3.Geçim sıkıntınız	,624
4.Tasarruf yapma düzeyi	,699
5.Sosyal etkinliklere katılma	,808
6.Yakınlarınızla vakit geçirme	,767
7.Yeni ürünler alabilme gücü	,809
8.Performansınızın ücrete etkisi	,826
9.Kıdemin ücrete etkisi	,864
10.Deneyimin ücrete etkisi	,871
11.İş yükünün ücrete etkisi	,859
12.Ücret adaleti	,602

Yukarıdaki Tablo 6’te görüldüğü gibi ücret yeterliği alt boyutu 7 maddeden (1., 2., 3., 4., 5., 6. ve 7. maddeler), ücret adaleti alt boyutu 5 maddeden (8., 9., 10., 11. ve 12. maddeler) oluşmaktadır. Ücret yeterliği alt boyutuna ait maddelerin faktör yük değeri alt sınıf olan 0.40 tan oldukça yüksek olup 0.624-0.809 arasındadır. Ücret adaleti alt boyutuna ait maddelerin faktör yük değerleri ise 0.602-0.871 arasındadır⁶⁴⁴.

⁶⁴⁴ Tabachnick and Fidell.

Tablo 7
Ücret Tatmini Güvenirlik Sonuçları

Madde No	Madde Korelasyon	Toplam	Madde Silindiğinde Alpha Katsayısı
1	,663		,880
2	,742		,872
3	,549		,892
4	,642		,883
5	,770		,867
6	,672		,879
7	,818		,862
8	,739		,913
9	,833		,894
10	,896		,881
11	,839		,894
12	,679		,917

Geçerlik ve güvenirlik çalışması kapsamında ölçeğin maddelerine ait madde toplam ve madde silinirse Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonlarının 0.40'tan büyük olması gerekir⁶⁴⁵. Hem ücret yeterliği hem de ücret adaleti boyutlarında maddelerin tamamının madde toplam korelasyonları 0.40'tan büyüktür. Buna göre maddelerin ölçeğe olan katkılarının yüksek olduğu söylenebilir. Madde silinirse Cronbach's Alpha değeri, ilgili maddenin silinmesi durumunda alt boyutun alacağı Cronbach's Alpha değerini ifade eder. Bu değer, tüm maddelerin katılımıyla hesaplanan Cronbach's Alpha değerinden düşük olması gerekir. Maddelerin tamamında hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı tüm maddelerin katılımıyla hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısından düşüktür.

Ölçeğin bütünü ve alt boyutlarının iç güvenirlik katsayısı Cronbach's Alpha ile hesaplanmıştır. İyi bir ölçekte bu değer 0.70'in üzerinde olması gerekir⁶⁴⁶. Ücret yeterliği için hesaplanan iç güvenirlik katsayısı 0.893, ücret adaleti için 0.920 ve ücret

⁶⁴⁵ Riadh Ladhari, "Developing E-Service Quality Scales: A Literature Review", **Journal Of Retailing And Consumer Services**, Vol.17, No.6, 2010, s.472.

⁶⁴⁶ Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, s.89.

tatmini ölçeğinin bütünü için ise 0.930'dur. Görüleceği üzere güvenirlik katsayıları oldukça yüksektir. Buna göre ölçeğin iç güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir⁶⁴⁷.

3.6.2.1.2. Minessota İş Tatmini Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Katılımcıların Minessota İş Tatmini Ölçeğine ait verilerinin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin katsayısı ve Bartlett küresellik testiyle incelenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin katsayısının 0.957 olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett's testi sonucu 0.01'den küçük olarak tespit edilmiştir (Tablo 8). Bu sonuçlar, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir⁶⁴⁸. Her iki sonuç verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterdiğinden açıklayıcı faktör analizine geçilmiştir.

Tablo 8
Minessota İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem	
Ölçüm Değer Yeterliliği	0,957
Bartlett's Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	3995,707
Sd	190
P	,000

Tablo 9
Minessota İş Tatmini Ölçeğinin Toplam Varyans Sonuçları

Alt Ölçekler	Eigen Değeri	Açıklanan Varyans Yüzdesi	Kümülatif Varyans
İş Tatmini	12,107	60,536	60,536

Tablo 9'da görüldüğü gibi eigen değeri 1'in üzerinde olan bir alt boyut bulunmaktadır. Bu boyutun eigen değeri 12,107, açıkladığı varyans yüzdesi 60,536'dır. Bu sonuç Minessota İş Tatmini Ölçeğinin tek boyut altında toplandığını göstermektedir. Literatüre baktığımızda Minessota İş Tatmini Ölçeği ile yapılan bazı araştırmalarla aynı

⁶⁴⁷ Robert F. Devellis, **Ölçek Geliştirme: Kuram ve Uygulamalar**, Tarık Totan (çev), Ankara: Nobel Yayıncılık, 2014.

⁶⁴⁸ Tabachnick and Fidell.

doğrultuda tek boyutlu çıkmış ve analiz tek boyut üzerinden devam etmiştir⁶⁴⁹. Tek boyuta ait varyans yük değerini 60'ın üzerinde olması ölçeğin faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir⁶⁵⁰.

Tablo 10
Minnessota İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değerleri
1.Beni daima meşgul etmesi bakımından	,610
2.Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından	,725
3.Arasıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	,646
4.Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	,805
5.Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	,869
6.Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	,846
7.Vicdanıma uygun şeyler yapmaktan	,662
8.Bana sürekli bir istihdam sağlaması yönünden	,751
9.Başkaları için bir şeyler yapabileceğimi hissetmem yönünden	,715
10.Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	,767
11.Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	,840
12.İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konulması yönünden	,877
13.Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret yönünden	,734
14.İşimdeki ilerleme fırsatlarımdan	,826
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliği bana vermesi bakımından	,872
16.Çalışma şartları yönünden	,800
17.Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	,849
18.Çalışma arkadaşlarının birbiri ile anlaşması yönünden	,680
19.Yaptığım iş karşılığı taktir edilme yönünden	,823
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	,785

Yukarıdaki Tablo 10’da görüldüğü gibi ölçeğim maddelerine ait yük değerleri 0.610 ile 0.877 arasındadır. Maddelerin tamamının faktör yük değeri alt sınıf olan 0.40 tan oldukça yüksektir⁶⁵¹.

⁶⁴⁹ Özge Ak, “ Personel Seçim Sürecinde Aday Başvuru Yolları İle İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi,2011), s.131; İdil Kiraz Aygün, “İş Tatmininin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi Ve İş Stresinin Aracılık Rolü: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi,2018), s.49; Mustafa Altıntaş, s.67; Sempene , Rieger and Roodt, s.26.

⁶⁵⁰ Tavşancıl, s. 48; Özdamar, s.142.

Tablo 11
Minessota İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Madde No	Madde Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alpha Katsayısı
1	,577	,965
2	,698	,964
3	,612	,965
4	,777	,963
5	,849	,962
6	,823	,962
7	,626	,964
8	,721	,963
9	,681	,964
10	,737	,963
11	,816	,962
12	,858	,962
13	,706	,964
14	,805	,962
15	,853	,962
16	,775	,963
17	,826	,962
18	,646	,964
19	,802	,962
20	,757	,963

Geçerlik ve güvenirlik çalışması kapsamında ölçeğin maddelerine ait madde toplam ve madde silinirse Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonlarının tamamının 0.40'tan büyük olması maddelerin ölçeğe olan katkılarının yüksek olduğu söylenebilir⁶⁵². Maddelerin tamamında hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı tüm maddelerin katılımıyla hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısından düşüktür. Bu sonuç maddelerin güvenirlik düzeylerinin yüksek olduğunu ve ölçeğin güvenirliğine olumlu yönde katkı sunduklarını göstermektedir.

⁶⁵¹ Tabachnick ve Fidell.

⁶⁵² Ladhari, s.472.

Ölçeğin bütünü için hesaplanan Cronbach's Alpha iç güvenirlik katsayısı 0.965 olup alt sınır olan 0.70'in oldukça üzerindedir. Buna göre ölçeğin iç güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir⁶⁵³.

3.6.2.2.Anlamlılık Analizi

Anlamlılık testleri, parametrik testler ve parametrik olmayan testler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Verilerin analizinde, parametrik testlerden (t-test ve varyans analizi) yararlanmak için yapılması gereken bazı durumlar yer almaktadır. Bunlardan bir tanesi verilerin normal dağılım göstermesi, diğeri de varyansların homojen olmasıdır⁶⁵⁴. Buradan yola çıkarak, ücret tatmini ve iş tatmini ölçeklerinden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermedikleri kontrol edilmiştir. Bu amaçla da basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır. Bu değerlerin +1, -1 arasında olması normal dağılımı göstermektedir. Yapılan hesaplamalarda tüm değerlerin bu aralıkta olduğu görülmüştür(Ek:2). Buna ek olarak boxplot grafikleri ile uç değerler kontrol edilmiştir. Bu analizlerde verilerde kayda değer uç değerlerin olmadığı tespit edilmiştir(Ek:3). Bundan dolayı verilerin analizinde parametrik testlerden faydalanılmıştır. Cinsiyete ve medeni duruma göre iş tatmini ve ücret tatmininin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız gruplarda t testi kullanılmıştır. Yaşa, eğitim durumuna, çalışma süresine, kurumda çalışma süresine ve gelire göre iş tatmini ve ücret tatmininin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır.

3.6.2.2.1. Çalışanların Ücret Tatmini Düzeyleri

Bu başlık altında “Araştırmaya katılan çalışanların ücret tatminleri ile ücret tatminin alt boyutu olan ücret yeterliliği ve ücret adaleti ne düzeydedir?” Araştırma sorusuna yönelik bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların ücret yeterliliği, ücret adaleti ve ücret tatmini düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 12’de yer almaktadır.

⁶⁵³ Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, s.89.

⁶⁵⁴ Sibel Gök, *Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi*, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2010.78.

Tablo 12
Katılımcıların Ücret Tatmin ile Ücret Tatminin Alt Boyutları Olan Ücret Yeterliliği ve Ücret Adaleti Düzeylerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
Ücret yeterliği	231	10	35	20,54	4,806	23,093
Ücret adaleti	231	5	25	13,07	4,915	24,155
Ücret tatmini toplam	231	16	60	33,61	8,866	78,613

Tablo 12’de yer alan bulgulara göre çalışanların ücret yeterliği puan ortalaması 20.54, ücret adaleti ortalaması 13.07 ve toplam ücret tatmini ortalaması 33.61’dir. Ücret yeterliğinde alınabilecek en düşük puan 7 en yüksek 35, orta puan ise 21’dir. Buna göre çalışanların ücret yeterliği algılarının düşük olduğu söylenebilir. Ücret adaletinde alınabilecek en düşük puan 5 en yüksek 25, orta puan ise 15’tir. Buna göre çalışanların ücret adaleti algılarının düşük olduğu söylenebilir.

3.6.2.2.2. Demografik Özelliklerine Göre Ücret Tatmini Düzeyleri

Bu başlık altında “Araştırmaya katılan çalışanların ücret tatmin puanlarının ve ücret tatminin alt boyutu olan ücret yeterliliği ve ücret adaleti puanlarının; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, öğrenim düzeylerine, çalışma sürelerine, kurumda çalışma sürelerine ve aylık gelirlerine göre değişmekte midir?” araştırma sorusuna yönelik bulgular yer almaktadır. Her bir tanımlayıcı değişkene ait sonuçlar ayrı Tablolarda yer almaktadır.

Cinsiyet değişkeni bakımından araştırmaya katılan çalışanların ücret tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucu Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13
Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Ücret Yeterliği	Kadın	99	20,99	4,689	1,243	,215
	Erkek	132	20,20	4,881		
Ücret Adaleti	Kadın	99	13,12	4,962	,127	,899
	Erkek	132	13,04	4,898		
Ücret Tatmini Toplam	Kadın	99	34,11	8,609	,743	,458
	Erkek	132	33,23	9,069		

Tablo 13’de yer alan bulgulara göre kadın ve erkek çalışanlar arasında ücret yeterliği, ücret adaleti ve ücret tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$). Bu sonuca göre, cinsiyetin ücret tatminini etkileyen bir değişken olmadığı söylenebilir.

Medeni durum değişkeni bakımından araştırmaya katılan çalışanların ücret tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucu Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14
Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Ücret Yeterliği	Evli	160	20,10	4,707	-2,089	,038
	Bekâr	71	21,52	4,913		
Ücret Adaleti	Evli	160	12,73	4,586	-1,483	,141
	Bekâr	71	13,85	5,544		
Ücret Tatmini Toplam	Evli	160	32,83	8,294	-2,018	,045
	Bekâr	71	35,37	9,877		

Tablo 14’de yer alan bulgulara göre evli ve bekâr çalışanlar arasında ücret adaleti açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$). Bununla birlikte evli ve

bekâr çalışanlar arasında ücret yeterliği açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Bekârların ücret yeterliği algısı evlilere göre daha yüksektir. Aynı şekilde, evli ve bekâr çalışanlar arasında ücret tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Burada da bekârların ücret tatmini algısı evlilere göre daha yüksektir.

Yaş değişkeni bakımından araştırmaya katılan çalışanların ücret tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15
Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Testi
Ücret Yeterliği	A:18-25	22	22,41	5,021	4,363	,005	D<B D<A
	B:26-35	118	21,05	4,369			
	C:36-45	59	20,05	4,922			
	D:46-55	32	18,25	5,249			
Ücret Adaleti	A:18-25	22	14,45	5,307	2,989	,032	D<B D<A
	B:26-35	118	13,65	4,689			
	C:36-45	59	12,36	4,777			
	D:46-55	32	11,31	5,257			
Ücret Tatmini Toplam	A:18-25	22	36,86	9,418	4,353	,005	D<B D<A
	B:26-35	118	34,70	8,072			
	C:36-45	59	32,41	8,883			
	D:46-55	32	29,56	9,896			

Tablo 15’de yer alan bulgulara göre 18-25, 26-35, 36-45 ve 46-55 yaş grubunda yer alan çalışanlar arasında ücret yeterliği algısı açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 46-55 yaşında olanların ücret yeterliği algısı, 18-25 ve 26-35 yaşında olanlardan daha düşüktür ($p<.05$).

Yaşı 18-25, 26-35, 36-45 ve 46-55 olan çalışanlar arasında ücret adaleti algısı açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 46-55 yaşında olanların ücret adaleti algısı, 18-25 ve 26-35 yaşında olanlardan daha düşüktür ($p<.05$).

Yaşı 18-25, 26-35, 36-45 ve 46-55 olan çalışanlar arasında ücret tatmini açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 46-55 yaşında olanların ücret tatmin algısı, 18-25 ve 26-35 yaşında olanlardan daha düşüktür ($p<.05$). Her üç boyutta yer alan ortalamalar incelendiğin yaş artıkça ücret tatminin azaldığı görülmektedir.

Öğrenim durumu değişkeni bakımından araştırmaya katılan çalışanların ücret tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16
Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Öğrenim Durumu Değişkenine
Göre Karşılaştırılması

	Eğitim	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Testi
Ücret Yeterliği	A:Lise	83	18,75	4,480	8,270	,000	A<C A<D
	B:Ön-lisans	34	20,56	4,024			
	C:Lisans	88	21,42	4,971			
	D:Yüksek Lisans	26	23,23	4,283			
Ücret Adaleti	A:Lise	83	11,47	4,235	6,513	,000	A<C A<D
	B:Ön-lisans	34	13,44	4,574			
	C:Lisans	88	13,64	5,180			
	D:Yüksek Lisans	26	15,81	4,980			
Ücret Tatmini Toplam	A:Lise	83	30,22	8,151	8,943	,000	A<C A<D
	B:Ön-lisans	34	34,00	7,874			
	C:Lisans	88	35,06	8,987			
	D:Yüksek Lisans	26	39,04	8,121			

Tablo 16’da yer alan bulgulara göre öğrenim durumu lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olan çalışanlar arasında ücret yeterliği algısı açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre lise mezunlarının ücret yeterliği algısı lisans ve yüksek lisans mezunlarının ücret yeterliği algısından daha düşüktür ($p<.05$).

Öğrenim durumu lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olan çalışanlar arasında ücret adaleti algısı açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre lise mezunlarının ücret adaleti algısı lisans ve yüksek lisans mezunlarının ücret yeterliği algısından daha düşüktür ($p<.05$).

Son olarak öğrenim durumu lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olan çalışanlar arasında ücret tatmini açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna

göre lise mezunlarının ücret tatmini lisans ve yüksek lisans mezunlarının ücret tatmininden daha düşüktür ($p<.05$). Ortalamalara genel olarak bakıldığında öğrenim durumu artıkça buna paralel olarak ücret tatmininin de arttığı görülmektedir.

Toplam çalışma süresi değişkeni bakımından araştırmaya katılan çalışanların ücret tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17
Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Toplam Çalışma Süresi
Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Çalışma Süresi	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Testi
Ücret Yeterliği	A:1 yıldan az	12	19,42	3,343	6,282	,000	B>D B>F C>F
	B:1-5 yıl	48	22,77	4,353			
	C:6-10 yıl	64	21,53	4,246			
	D:11-15 yıl	58	19,84	5,133			
	E:16-20 yıl	15	19,20	5,833			
	F:21 yıl ve üzeri	34	17,68	4,021			
Ücret Adaleti	A:1 yıldan az	12	13,58	5,518	3,851	,002	B>F
	B:1-5 yıl	48	15,06	4,719			
	C:6-10 yıl	64	13,53	4,511			
	D:11-15 yıl	58	12,57	5,141			
	E:16-20 yıl	15	11,53	6,046			
	F:21 yıl ve üzeri	34	10,76	3,635			
Ücret Tatmini Toplam	A:1 yıldan az	12	33,00	8,634	5,949	,000	B>D B>F C>F
	B:1-5 yıl	48	37,83	7,856			
	C:6-10 yıl	64	35,06	8,065			
	D:11-15 yıl	58	32,41	9,234			
	E:16-20 yıl	15	30,73	11,585			
	F:21 yıl ve üzeri	34	28,44	6,542			

Tablo 17’de yer alan bulgulara göre çalışma süresi, 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 ve üzeri olan çalışanlar arasında ücret yeterliği algısı

açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 1-5 yıldır çalışanların ücret yeterliği algısı 11-15 yıl ve 21 ve üzeri yıldır çalışanlardan daha yüksektir ($p<.05$). 6-10 yıl çalışanların ücret yeterliği algısı 21 ve üzeri yıldır çalışanlardan daha yüksektir ($p<.05$).

Çalışma süresi 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 ve üzeri olan çalışanlar arasında ücret yeterliği algısı açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 6-10 yıldır çalışanların ücret adaleti algısı 21 ve üzeri yıldır çalışanlardan daha yüksektir ($p<.05$).

Son olarak çalışma süresi, 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 ve üzeri olan çalışanlar arasında ücret tatmini algısı açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 1-5 yıldır çalışanların ücret tatmini 11-15 yıl ve 21 ve üzeri yıldır çalışanlardan daha yüksektir ($p<.05$). 6-10 yıldır çalışanların ücret tatmini 21 ve üzeri yıldır çalışanlardan daha yüksektir ($p<.05$).

Kurumdaki çalışma süresi değişkeni bakımından araştırmaya katılan çalışanların ücret tatmini ve alt boyutlarının karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18
Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Süresi
Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Kurumdaki Süre	N	Ort.	Ss	F	p	Post- Hoc Testi
Ücret Yeterliği	A:1 yıldan az	18	20,72	3,643	3,458	,009	C>E
	B:1-5 yıl	74	21,22	5,143			
	C:6-10 yıl	65	21,54	4,327			
	D:11-15 yıl	43	19,33	4,704			
	E:16 yıl üstü	31	18,39	4,904			
Ücret Adaleti	A:1 yıldan az	18	13,61	4,889	1,382	,241	Fark yok
	B:1-5 yıl	74	13,55	5,097			
	C:6-10 yıl	65	13,54	4,947			
	D:11-15 yıl	43	12,49	4,837			
	E:16 yıl üstü	31	11,45	4,365			
Ücret Tatmini Toplam	A:1 yıldan az	18	34,33	7,934	2,713	,031	B>E C>E
	B:1-5 yıl	74	34,77	9,135			
	C:6-10 yıl	65	35,08	8,526			
	D:11-15 yıl	43	31,81	8,789			
	E:16 yıl üstü	31	29,84	8,552			

Tablo 18’de yer alan bulgulara göre kurumda çalışma süresi, 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasında ücret yeterliği algısı açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 6-10 yıldır çalışanların ücret yeterliği algısı 16 yıl ve üzeri süredir çalışanların ücret yeterliği algısından daha yüksektir ($p<.05$).

Çalışma süresi, 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasında ücret adaleti algısı açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$).

Son olarak çalışma süresi, 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasında ücret tatmini açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 1-5 yıl ve 6-10 yıldır çalışanların ücret tatmini algısı 16 yıl ve üzeri süredir çalışanların ücret tatmininden daha fazladır ($p<.05$).

Çalışanların gelir düzeyine göre ücret tatmin düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19
Katılımcıların Ücret Tatmini ve Alt Boyutlarının Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Gelir	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Testi
Ücret Yeterliği	A:1001-2000	14	18,71	3,173	3,612	,014	D>B
	B:2001-3000	88	19,53	4,347			
	C:3001-4000	73	21,22	5,009			
	D:4000 den fazla	56	21,68	5,202			
Ücret Adaleti	A:1001-2000	14	12,07	5,136	,689	,560	Fark yok
	B:2001-3000	88	12,67	4,668			
	C:3001-4000	73	13,33	4,842			
	D:4000 den fazla	56	13,63	5,358			
Ücret Tatmini Toplam	A:1001-2000	14	30,79	7,856	2,198	,089	Fark yok
	B:2001-3000	88	32,20	8,294			
	C:3001-4000	73	34,55	9,179			
	D:4000 den fazla	56	35,30	9,262			

Tablo 19’da yer alan bulgulara göre, gelir düzeyi 1001-2000, 2001-3000, 3001-4000 ve 4000 den fazla olan çalışanlar arasında ücret yeterliği algısı açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak

yapılan Bonferroni testi sonucuna göre gerili 4000 TL den fazla olan çalışanların ücret yeterliği algısı geliri 2001-3000 TL olanlardan daha yüksektir ($p<.05$).

Gelir düzeyi 1001-2000, 2001-3000, 3001-4000 ve 4000 den fazla olan çalışanlar arasında ücret adaleti ve ücret tatmini açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$).

Hipotez 1 olarak “H₁: Katılımcıların ücret tatmini düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından bir farklılık vardır.” hipotezi çoğunlukla desteklenmektedir. Medeni durum, yaş, eğitim, çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve gelir değişkenleri bakımından doğrulanmaktadır.

3.6.2.2.3. Çalışanların İş Tatmini Düzeyleri

Bu başlık altında “Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ne düzeydedir?” araştırma sorusuna yönelik elde edilen bulgular Tablo 20 yer almaktadır.

Tablo 20
Katılımcıların İş Tatminlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama	Std. Sapma	Varyans
İş tatmini	231	25	100	72,89	15,834	250,714

Tablo 20’de göre araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini puan ortalaması ise 72.89’dur. Çalışanların iş tatmini madde puan ortalamaları “Memnun” seçeneğine denk gelmektedir. Buna göre çalışanların işlerinden genel olarak “Memnun” oldukları söylenebilir.

3.6.2.2.4. Demografik Özelliklerine Göre İş Tatmini Düzeyleri

Bu başlık altında “Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminleri; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, öğrenim düzeylerine, çalışma sürelerine, kurumda çalışma sürelerine ve aylık gelirlerine göre değişmekte midir?” araştırma sorusuna yönelik bulgular yer almaktadır. Her bir tanımlayıcı değişkene ait sonuçlar ayrı Tablolarda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucu Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21
Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Cinsiyete Değişkenine Göre
Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
İş Tatmini	Kadın	99	74,88	13,822	1,709	,089
	Erkek	132	71,40	17,089		

Tablo 21’e yer alan bulgulara göre kadın ve erkek çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$). Bu sonuçlara göre cinsiyetin iş tatmini üzerine bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni duruma göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan bağımsız gruplarda t-testi sonucu Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22
Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre
Karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İş Tatmini	Evli	160	72,46	16,088	-,618	,537
	Bekâr	71	73,86	15,314		

Bu tabloya göre evli ve bekâr çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$). Bu sonuçlara göre medeni durumun iş tatmini üzerine bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 23’da verilmiştir.

Tablo 23
Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Testi
İş Tatmini	A:18-25	22	78,73	11,589	3,587	,015	D<B D<A
	B:26-35	118	74,25	14,642			
	C:36-45	59	71,81	16,413			
	D:46-55	32	65,88	19,282			

Tablo 23’de yer alan bulgulara göre yaşları 18-25, 26-35, 36-45 ve 46-55 olan çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı fark bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 18-25 yaş grubu ile 26-35 yaş grubunun iş tatmini düzeyleri 46-55 yaş grubunun iş tatmini düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur ($p<.05$). Buna göre genç çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24
Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Eğitim	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Testi
İş Tatmini	A:Lise	83	70,30	17,926	1,525	,209	Fark yok
	B:Ön-lisans	34	72,91	13,523			
	C:Lisans	88	74,09	14,726			
	D:Yüksek Lisans	26	77,08	14,524			

Tablo 24’de yer alan bulgulara göre, öğrenim durumu lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans olan çalışanlar arasında iş tatmini açısından da anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma sürelerine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25
Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Çalışma Süresi	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Testi
İş Tatmini	A:1 yıldan az	12	78,17	6,900	3,981	,002	B>F C>F
	B:1-5 yıl	48	75,92	12,160			
	C:6-10 yıl	64	77,06	15,557			
	D:11-15 yıl	58	70,12	16,874			
	E:16-20 yıl	15	70,40	17,956			
	F:21 yıl üstü	34	64,74	16,978			

Tablo 25’de yer alan bulgulara göre çalışma süresi 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 ve üzeri olan çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 1-5 yıl ve 6-10 yıldır çalışanların iş tatminleri 21 ve üzeri yıldır çalışanlardan daha yüksektir ($p<.05$). Ortalamalara genel olarak bakıldığında da çalışma yılı arttıkça iş tatmininin düştüğü görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların kurumda çalışma süresine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26
Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Kurumdaki Süre	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Testi
İş Tatmini	A:1 yıldan az	18	78,56	7,633	5,886	,000	A>E C>E
	B:1-5 yıl	74	72,36	15,731			
	C:6-10 yıl	65	78,15	14,480			
	D:11-15 yıl	43	70,26	15,566			
	E:16 yıl ve üzeri	31	63,48	17,864			

1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Farkın kaynağını belirlemek amacıyla post-hoc testi olarak yapılan Bonferroni testi sonucuna göre 1 yıldan az ve 6-10 yıldır çalışanların tatminleri 16 ve üzeri yıldır çalışanlardan daha yüksektir ($p<.05$).

Araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeylerine göre iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılmasına yönelik yapılan tek yönlü ANOVA testi sonucu Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27
Katılımcıların İş Tatmini Düzeylerinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Gelir	N	Ort.	Ss	F	p	Post-Hoc Testi
İş Tatmini	A:1001-2000	14	74,50	9,866	,537	,657	Fark yok
	B:2001-3000	88	71,90	16,878			
	C:3001-4000	73	74,62	16,110			
	D:4000 den fazla	56	71,80	15,091			

Tablo 27’de yer alan bulgulara göre, gelir düzeyi, 1001-2000, 2001-3000, 3001-4000 ve 4000 den fazla çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>.05$).

Hipotez 2 olarak “ H_1 : Katılımcıların iş tatmini düzeylerinde sosyo-demografik özellikler bakımından bir farklılık vardır.” hipotezi çoğunlukla desteklenmektedir. Yaş, eğitim, çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri bakımından doğrulanmaktadır.

3.6.2.3.Korelasyon Analizi

Bu başlık altında “Araştırmaya katılan çalışanların iş tatminleri ile ücret tatminleri arasında ilişki var mıdır?” araştırma sorusuna yönelik bulgular yer almaktadır. Bu nedenle ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanan Pearson korelasyon analizi yararlanılmıştır ve sonuçları Tablo 28’de yer almaktadır. Korelasyon analizi, iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişkinin var olup olmadığını, ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu belirlemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Verilerin normal dağılıma sahip olduğu için Pearson korelasyon katsayısı tercih edilmiştir⁶⁵⁵.

*Korelasyon katsayısı (r) ’nın yorumu*⁶⁵⁶;

- 0-0.29 arasında zayıf korelasyon
- 0.30-0.64 arasında ise orta şiddette korelasyon
- 0.65-0.84 arasında ise yüksek korelasyon
- 0.85-1 arasında ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır.

⁶⁵⁵ Seval Kul, Korelasyon Analizi, <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi> (24.12.2018)

⁶⁵⁶ Gök, s.74-75.

Tablo 28
Ücret Tatmini ve Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizi
Sonucu

		İş Tatmini Toplam	Ücret Yeterliği	Ücret Adaleti
İş Tatmini Toplam	R			
	P			
Ücret Yeterliği	R	,554**		
	P	,000		
Ücret Adaleti	R	,563**	,664**	
	P	,000	,000	
Ücret Tatmini Toplam	R	,612**	,910**	,914**
	P	,000	,000	,000

** . Korelasyon .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 28’de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş tatmini ile ücret yeterliği ($r=.554$), ücret adaleti ($r=.563$) ve ücret tatmini ($r=.612$) arasından orta düzeyde pozitif anlamlı ilişki bulunmaktadır. Hipotez 3 olarak “ H_1 : Katılımcıların ücret tatmini düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık vardır.” hipotezi ile hipotez 4 “ H_1 : Katılımcıların ücret tatmininin alt boyutu olan ücret yeterliliği ile iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık vardır.” ve hipotez 5 “ H_1 : Katılımcıların ücret tatmininin alt boyutu olan ücret adaleti ile iş tatmini düzeyleri arasında bir farklılık vardır.” hipotezleri desteklenmektedir.

3.6.2.4.Regresyon Analizi

Bu başlık altında “Araştırmaya katılan çalışanların ücret tatminleri, iş tatminlerini açıklayan bir değişken midir?” araştırma sorusuna yönelik bulgular yer almaktadır. Bu nedenle araştırmada ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişki seviyesini belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki bulunan en az iki değişkenin aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlikle açıklanması sürecine verilen addır⁶⁵⁷.

⁶⁵⁷ Şener Büyüköztürk, **Veri Analizi El Kitabı**, 4.Basım, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004, s. 87; *SPSS Analizleri Nasıl Yapılır?*, http://www.spssanaliz.com/SPSS_Regresyon_Analizi.html (30.06.2019)

Tablo 29’deki sonuçlara göre, ücret tatminine göre iş tatminini açıklamak için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 29
Ücret Tatmini ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonucu

	R	R²	F	p	B	t	p
Ücret Tatmini	,612	,375	137,488	,000	,612	11,726	,000

Tablo 29’da yer alan bulgulara göre ücret tatmini, iş tatmininin anlamlı bir açıklayıcısıdır ($F(1, 230) = 137,488$ $p < .001$). Ücret tatmini, iş tatminindeki varyansın 0,375 açıklamaktadır. Değişkenler arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ($R = 0,612$). Katılımcıların ücret tatmini bir birim arttığında iş tatmini 0.612 birim artacaktır. İş tatminini açıklayan denklem: İş Tatmini = $36,128 + .612 \times \text{Ücret Tatmini}$ biçimindedir. Hipotez 6 olarak, “ H_1 : Katılımcıların iş tatmini üzerinde ücret tatmini düzeyleri bakımından farklılık bulunmaktadır.” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 28’deki korelasyon analiz sonucunda ücret tatmini ile ücret yeterliliği ve ücret adaleti arasında çok yüksek düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu için ücret tatminin alt boyutlarıyla ilgili regresyon analizi yapılmamıştır.

4.TARTIŞMA

Bu araştırmada, uygulanan ücretlendirmeye yönelik çalışanların ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bu ilişkinin ücret tatmini alt boyutlarıyla ilişkisini ortaya koyulmuş ve bu iki değişken arasındaki ilişkide katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kıdem, işyerindeki çalışma süresi ve aylık gelir bakımından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

İstanbul Anadolu yakasındaki bir ilçe belediyesinin merkez binasında beyaz yakalı çalışanların algılamaları doğrultusunda değerlendirilen durum çalışmasının sonuçları şu şekildedir:

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında (Tablo 3); cinsiyete göre erkek çalışanların sayısı kadın çalışanların sayısından yüksek olduğu saptanmıştır.

Medeni duruma bakıldığında ise evli çalışanların sayısı bekar çalışanların sayısından oransal olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yaş değişkeni incelendiğinde ise çalışanların yarısından fazlası(%51,1'i) 26 ile 35 yaş olduğu görülmektedir. Öğrenim durumunu incelediğimizde çalışanların yaklaşık üçte birini lisans, diğer üçte birini lise ve geriye kalan üçte birini ön lisans ile yüksek lisans oluşturmaktadır. Toplam çalışma süresini incelediğimizde katılımcıların en fazla 6 ile 10 yıl arası çalışma yaşamında bulunduğu saptanmıştır. Kurumdaki çalışma süresi bakımından ise oransal olarak çok yüksek bir fark gözükmeyle birlikte en fazla 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında kurumda çalışıldığı görülmektedir. Son olarak aylık gelir bakımından, 2001-3000 TL arası aylık gelir anılan sayısının fazla olduğu görülmektedir, çok az sayıda çalışanın ise (%6,1) 1001 ile 2000 TL arası gelir aldığı görülmektedir.

Katılımcıların demografik değişkenleri ile ücret tatmini düzeyleri ve ücret tatminin alt boyutları incelendiğinde sadece cinsiyet ile anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Medeni durum, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi ve aylık gelir açısından ücret tatmini düzeyleri ve ücret tatminin alt boyutları incelendiğinde anlamlı farklılıkların çıktığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarını tek tek incelediğimizde ise şu şekildedir:

Araştırmada cinsiyet ile ücret tatmini düzeyleri ve ücret tatminin alt boyutlarını açısından anlamlı bir fark tespit edilmemiştir(Tablo 13). Bu sonuçlara göre erkek ya da kadın olmanın ücret tatmini seviyesini etkilemediği ve ücret ile ilgili düşüncelerinin aynı doğrultuda olduğu söylenebilir. Çalışmada elde ettiğim bulgu, yapılan diğer bazı araştırmalarla⁶⁵⁸ Literatüre bakıldığında cinsiyet ile ücret tatmini arasında anlamlı bir farkın olduğunu saptayan araştırmalara da bulunmaktadır⁶⁵⁹.

Medeni durum ile ücret tatmini düzeyleri ve ücret tatminin alt boyutları incelendiğinde aralarında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir(Tablo 14). Genel

⁶⁵⁸ Metin Şapçı, “Ücret Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2016), s.92; Nusret Göksu ve Bülent Öz, “Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması”, s.427, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/viewFile/376/358> (25.06.2018); Avniye Tuğba Balta, “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2007) s.124;Topcuoğlu, s.101; Aydemir, 92.

⁶⁵⁹ Yücel Sezenoğlu, “Ücrete İlişkin Adalet Algısının Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bitlis ve İstanbul İllerinden Birer İşletme Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2017), s.93.

ücret tatmini ve ücret yeterliliği açısından bekârların ücret tatmini algısı evlilere göre daha yüksektir. Evli ve bekâr çalışanlar arasında ücret adaleti açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır⁶⁶⁰. Ücret yeterliliğinin ve genel ücret tatminin bekârlarda fazla olmasının nedeni, bekârların aylık gelirlerini sadece kendileri için harcadıkları, bir ailenin geçimini üstlenmedikleri için aldıkları ücreti yeterli buldukları ve dolayısıyla tatmin oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bazı araştırmalarda ise evli olan çalışanların ücret tatmini bekâr olan çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır⁶⁶¹.

Yaş açısından ücret tatmini düzeyleri ve ücret tatminin alt boyutları incelediğinde anlamlı farklılıkların çıktığı tespit edilmiştir(Tablo 15). Her üç boyutta yer alan ortalamalar incelendiğinde yaş artıkça ücret tatminin azaldığı görülmektedir. Çalışanların yaşı artıkça iş deneyimleri, kuruma uyumları ve beklentileri de artmaktadır. Çalışanlar mevcut gelişimleri ile paralel ücret gelirlerinde artmasını arzulamaktadırlar, fakat katılımcıların yaşı artıkça, ücretlendirmenin adil bir sistemde yapılmadığını, ücretlendirmeye performansın, deneyimin, iş yükünün, kıdemin etki etmediğini düşünmeleri ve aldıkları ücreti yeterli bulmamaları ücret tatmini seviyesinin düşmesine neden olmuştur şeklinde yorumlanabilir. Bazı araştırmalarda ise yaş artıkça çalışanların aldıkları ücretten daha çok hoşnut olduğu saptanmıştır⁶⁶².

Öğrenim durumu açısından ücret tatmini düzeyleri ve ücret tatminin alt boyutları incelediğinde anlamlı farklılıkların çıktığı tespit edilmiştir(Tablo 16). Ortalamalara genel olarak bakıldığında eğitim durumu artıkça buna paralel olarak ücret tatminin de arttığı görülmektedir. Bu elde edilen bulgu yapılan bazı araştırmalarda⁶⁶³ aynı doğrultuda çıktığı saptanmıştır. Öğrenim seviyesi artıkça aldıkları ücretin adaleti ve ücret yeterli olduğunu söylemelerin nedeni kurumda eğitim seviyesine göre kişilerin beklentilerini karşılayan tatmin edici bir ücretlendirmenin uygulanıyor olduğu şeklinde yorumlanabilir.

⁶⁶⁰ Aydemir, s.93.

⁶⁶¹ Balta, s.124; Topcuoğlu, s.104.

⁶⁶² Topcuoğlu, s.103

⁶⁶³ Sait Gürbüz, “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.6 Sayı.21, s.255, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879278.pdf> (26.08.2918); Gül ve Oktay, s.233; Göksu ve Öz, s.429.

Çalışma süresi açısından ücret tatmini düzeyleri ve ücret tatminin alt boyutları incelediğinde anlamlı farklılıkların çıktığı tespit edilmiştir(Tablo 17). Genel olarak bakıldığında çalışma süresi artıkça ücret tatmini seviyesinde düşüş olduğu saptanmıştır. Benzer bulgular yapılan bazı araştırmalarda da ortaya çıktığı saptanmıştır⁶⁶⁴. Kurumdaki çalışma süresi açısından ise ücret tatmini düzeyleri ve ücret tatminin alt boyutları incelediğinde anlamlı farklılıkların çıktığı tespit edilmiştir(Tablo 18). Kurumdaki çalışma süresi ile ücret arasındaki ilişki belli bir aralığa kadar doğrusal artış göstermekte ve belli bir süreden sonra düşüşe geçmektedir. En çok ücret tatmini 6 ila 10 yıl arası çalışanlarda olduğu saptanmış, en az ücret tatmininde 16 yıldan fazla çalışanlarda olduğu saptanmıştır. Benzer bulgular yapılan bazı araştırmalarda da ortaya çıktığı saptanmıştır⁶⁶⁵. Genel ücret tatminin çalışma hayatının ilk yıllarında fazla olmasının nedeni, aldıkları ücretin yeterli ve adli olarak dağıtıldığını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır şeklinde yorum yapılabilir. Ayrıca iş hayatına yeni başlayan kişilerin yaşları ve deneyimleri az olduğu için, yaş ve çalışma süresinde çalışan tatmini aynı doğrultuda çıkması olası bir sonuçtur.

Aylık gelir ile genel ücret tatmini düzeyi ve ücret adaleti incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir(Tablo 19). Aylık gelir ve ücret tatminin arasında ilişkinin olmadığına dair elde edilen bulgu, yapılan diğer bazı araştırmalar⁶⁶⁶ sonucu elde edilen bulgularla aynı doğrultuda olmasına karşın, literatürde çalışanların ücret tatmini ile aylık gelir arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptayan sonuçlarda bulunmaktadır⁶⁶⁷. Araştırmaya katılan çalışanların sadece ücretin yeterliliği de anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Aylık geliri, 4000 TL'den fazla olan çalışanların ücret yeterliliğinin daha fazla olduğu ve ücret yeterliliği ile aylık gelir arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Kişilerin kazançları artıkça, geçim sıkıntıları azalmakta, ihtiyaçlarını giderebilme, tasarruf yapabilme, sosyal etkinliklere katılma oranı yükseltmektedir, buda kişilerin tatmin seviyesini olumlu yönde artmasını sağlamaktadır şekline yorumlanabilir.

⁶⁶⁴ Abdulrahim Yıldırım ve Erkan Turan Demirel, "Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.25, Sayı.2, 2015, S.138.

⁶⁶⁵ Şapçı, s.99.

⁶⁶⁶ Timothy A. Judge, Ronald F. Piccolo, Nathan P. Podsakoff, John C. Shaw and Bruce L. Rich, "The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of The Literature", **Journal of Vocational Behavior** No.77, 2010, s.162, <http://www.panglossinc.com/documents/TheRelationshipBetweenPayandJobsatisfaction.pdf> (01.01.2019)

⁶⁶⁷ Sezenoğlu, s.84.

Katılımcıların demografik değişkenleri ile iş tatmini düzeyleri incelendiğinde; cinsiyet, medeni durum, eğitim ve aylık gelir ile aralarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Yaş, çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresi açısından iş tatmini düzeyi incelendiğinde anlamlı farklılıkların çıktığı tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin iki alt boyutu olmasına rağmen Tablo 9'daki istatistik verilere göre eigen değeri 12,107, açıkladığı varyans yüzdesi 60,536'dır. Bu sonuç Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin tek boyutlu olduğunu göstermektedir. Bu durum nedeni, geliştirildiği kültür ile Türk kültürü arasında algı farklılıklarından kaynaklanabilir; ankete katılanların anketlere “samimi” görüşler yerine, kendilerinden beklenen “makul” cevapların verilme ihtimali olabilir; çalışan işinin bir kısmını sevmese bile işini bir bütün olarak düşünüp memnun olabilir; çalışanlarda içsel (başarı, takdir...) ve dışsal (çalışma koşulları, insanlarla ilişkiler...) faktörler birlikte kullanılmış olabilir. Örneğin, çalışanlar motive edici faktör olan tefi veya kabul konusunda duyarlı değilse cevapları kayıtsızlıktan ziyade doyumsuzluk şeklinde olacaktır ya da çalışanlar hijyen faktörü olan ücret ve çalışma koşullarından motive olabilir. Herzberg'in yaptığı bu ayrım birçok araştırmacı tarafında eleştirilmiştir⁶⁶⁸. Bu çalışmanın sonuçlarını tek tek incelediğimizde ise şu şekildedir:

Araştırmada cinsiyetin iş tatmini düzeyini etkileyen bir faktör olmadığı ortaya çıkmıştır(Tablo 21). Bu sonuçlara göre cinsiyetin iş tatmini üzerine bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Cinsiyet ve iş tatmininin arasında ilişkinin olmadığına dair elde edilen bulgu, yapılan diğer bazı araştırmalar⁶⁶⁹ sonucu elde edilen bulgularla aynı doğrultuda olmasına karşın, literatürde çalışanların iş tatmini ile cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptayan sonuçlarda bulunmaktadır⁶⁷⁰.

Medeni durum ile iş tatmini düzeyi incelendiğinde ise aralarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir(Tablo 22). Bu sonuçlara göre evli ya da bekar olmanın

⁶⁶⁸ Reece ve Reece, s.146; Tietjen ve Myers, s.228; Can, Azizoğlu ve Aydın, s.112; Izgar(Ed.), s.104.

⁶⁶⁹ Bayram Taşbaşı, “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Banka Sektöründe Bir Uygulama”, (Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, 2013), s.94; Zuhale Şangar, “İş Tatmini ve Yaşam Kalitesi: Akademisyen Personel Üzerinde Bir Çalışma” (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2016), s.50; Özyayın ve Özdemir, s.264; Nergiz ve Yılmaz, s.64; Yelboğa, s.10; Topcuoğlu, s.102; Eker, s.94; Aygöl, s.54; Özçelik, s.94.

⁶⁷⁰ Mesut Balıbey ve Namık Kemal Öndaş, “İdari Personelin Demografik Özellikleriyle İş Tatmini ve Mesleki Motivasyon İlişkisi: Munzur Üniversitesi Örneği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.28, Sayı.1, 2018, s.178.

iş tatmini seviyesini etkilemediği söylenebilir. Çalışmada elde ettiğim bulgu, yapılan diğer bazı araştırmalar⁶⁷¹ aynı doğrultudadır. Literatüre baktığımızda medeni durumun iş tatmini ile anlamlı bir farkın olduğunu saptayan araştırmalara da bulunmaktadır⁶⁷².

Yaş açısından iş tatmini düzeyi incelendiğinde, iş tatmini düzeyinde anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir(Tablo 23). Tablo 23'e göre genç çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ve yaş ilerledikçe iş tatminlerinin azaldığı söylenebilir. Yaş ve iş tatmini arasında ilişkinin olduğuna dair elde edilen bulgu, yapılan bazı araştırmalar sonucunda da aynı doğrultuda saptanmıştır⁶⁷³. Bu farklılığın nedeni, gençlerin çalışma hayatına, eğitimleriyle kendi özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu ile başladığı bilinmektedir, genç çalışanların ilk defa işe yerleşmiş olmalarının sonucunda ve iş hayatıyla ilgili mevcut beklentileri karşılandığı ölçüde iş tatmini seviyesi yüksek çıkacaktır. Gençler açısından iş tatmini seviyesinin yüksek çıkmasının sebebiyse işyerleriyle ilgili beklentilerinin karşılanması şeklinde yorumlanabilir. Yaş artıkça iş tatmininin düşmesinin nedeni ise, çalışanların genç yaştaki yüksek iş tatmininin sonucunda oluşturdukları olumlu duyguların, gelecekle ilgili beklentilerin artmasına neden olmasıdır ve zaman ilerledikçe hayal ettikleri yüksek beklentilerin karşılanmadığını gören çalışanların iş tatmini seviyesi giderek düşmektedir şeklinde yorumlanabilir. Buna karşın bazı araştırmalarda ise yaş artıkça iş tatmininin da arttığı saptanmıştır⁶⁷⁴.

Öğrenim durumu açısından ise iş tatmini düzeyi incelendiğinde anlamlı farklılıkların çıkmadığı saptanmış (Tablo 24). Bu sonuçlara göre öğrenim durumunun iş tatmini seviyesini etkilemediği söylenebilir. Çalışmada elde ettiğim bulgu, diğer bazı

⁶⁷¹ Rabia Yaman, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri (Bir Araştırma)”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2009), s.119; Taşbaşı, s.96; Balıbey ve Öndaş, s.179; Nergiz ve Yılmaz, s.64; Topcuoğlu, s.103; ; Özçelik, s.97; Hacıoğlu, s.58.

⁶⁷² Güldam Gülten, “Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, 2018), s.68; Sevimli ve İşcan, s.61.

⁶⁷³ Özlem Köroğlu, “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, (**Doktora Tezi**, Balıkesir Üniversitesi, 2011), s.30; Ak, s.136; Balıbey ve Öndaş, S.178.

⁶⁷⁴ Eker, s.97; Gülten, s.69; Özyayın ve Özdemir, s.265-266; Sevimli ve İşcan, s.61.

araştırmalarda da saptanmıştır⁶⁷⁵. Literatüre baktığımızda öğrenim durumun iş tatmini ile anlamlı bir farkın olduğunu saptayan araştırmalar da bulunmaktadır⁶⁷⁶.

Toplam çalışma süresi açısından iş tatmini düzeyleri incelediğinde anlamlı farklılıkların çıktığı tespit edilmiştir(Tablo 25). Ortalamalara genel olarak bakıldığında da çalışma yılı arttıkça iş tatmininin düştüğü görülmektedir. Bazı araştırmalarda ise çalışma süresi arttıkça iş tatmininin arttığı saptanmıştır⁶⁷⁷. Kurumdaki çalışma süresine bakıldığında ise iş tatmini düzeyleri incelediğinde anlamlı farklılıkların çıktığı tespit edilmiştir(Tablo 26). Ortalamalara genel olarak bakıldığında da kurumda çalışma yılı arttıkça iş tatmininin düştüğü görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran bazı çalışmalarda benzer sonuçların da ortaya koyulduğu saptanmıştır⁶⁷⁸. Çalışma hayatına yeni başlayanların ya da kurumdaki çalışma süresi daha az olan çalışanların tatmin seviyesinin yüksek olmasının nedeni, çalışılan kurumun, çalışma koşullarının iyi olması, kişiye bağımsız çalışma imkanı vermesi, kişilerin kararlarını uygulamada serbestlik tanınması, yöneticilerin kurumu iyi yönettiklerini düşünmeleri, ilerleme fırsatlarının iyi olduğunu düşünmeleri, takdir edildikleri, bir şeyi başarma hissini hissettikleri düşünmeleri ve kurumun kendilerine toplumda “saygın bir kişi” olma şansı vermesi tatmin seviyelerinin yüksek çıkmasına sebep olmuştur şeklinde yorumlanabilir.

Aylık gelir ile iş tatmini düzeyleri incelendiğinde aralarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir(Tablo 27). Bu sonuçlara göre aylık gelirin iş tatmini üzerine bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Aylık gelir ve iş tatmininin arasında ilişkinin olmadığına dair elde edilen bulgu, yapılan diğer bazı araştırmalar⁶⁷⁹ sonucun da elde

⁶⁷⁵ Aydemir, s.95; Büşra Doğruyol, “İş Tatmini İle İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Uygulama”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Baykent Üniversitesi, 2017), s.50; Gülten, s.70; Nergiz ve Yılmaz, s.67; Yelboğa, s.16; Topcuoğlu, s.105; Hacıoğlu, s.56; Özçelik, s.110.

⁶⁷⁶ Sevda Bülbül, “Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumu Uygulaması”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Nişantaşı Üniversitesi, 2016), s.83; Merve Baday, “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması”, (**Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2016), s.70; Taşbaşı, s.97.

⁶⁷⁷ Eker, s.102; Bülbül, s.87; Özyayın ve Özdemir, s.269-270.

⁶⁷⁸ Sağrı ve Basım, s.135; Nergiz ve Yılmaz, s.56.

⁶⁷⁹ Sharon Ruvimbo Terera and Hlanganipai Ngirande, “The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention”, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol.5, No.1, 2014, s.486; Eker, s.94; Taşbaşı, s.98; Hacıoğlu, s.61; Ak, s.141.

edilen bulgularla aynı doğrultuda olmasına karşın, literatürde çalışanların iş tatmini ile aylık gelir arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptayan sonuçlarda bulunmaktadır⁶⁸⁰.

Araştırmada ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişki, iş tatmininin ücret tatmini alt boyutlarıyla olan ilişkisinin sonuçları şu şekildedir:

Bu çalışmada, katılımcıların ücret tatmini ile iş tatmini düzeyleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Tablo 28). Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş tatmini ile ücret yeterliği, ücret adaleti ve ücret tatmini arasında orta düzeyde pozitif anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ücret tatmini algısına bağlı olarak iş tatmini düzeyinde değişimlerin orta düzeyde olduğu saptanmıştır (Tablo 29)⁶⁸¹.

Literatür incelendiğinde, ücretin iş tatmininin önemli bir göstergesi olduğu ifade edilmektedir. Adeoye ve Fields'in, yaptığı araştırmada ücret yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin zayıf olsa da anlamlı şekilde olduğu tespit edilmiştir⁶⁸². Nawab ve Bhatti'in yaptıkları araştırmada ücretlemeyle iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki olduğunu saptamıştır⁶⁸³. Ülkemizde ise; Topçuoğlu'nun yaptığı araştırmada da ücret ölçeği ve iş tatmini ölçeği sonuçları arasında pozitif yönlü orta şiddette ilişki saptanmıştır⁶⁸⁴. Sarıköse'nin yaptığı araştırmada ücret ölçeği ve iş tatmini ölçeği sonuçları arasında pozitif yönlü orta şiddette ilişki saptanmıştır⁶⁸⁵. Gül ve Oktay'ın yaptığı araştırmasında da ücret ve iş tatmini arasında pozitif yönlü orta şiddette ilişki saptanmıştır⁶⁸⁶. İmamoğlu, Keskin ve Erat'ın araştırmasında ise ücret ve iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf şiddette bir ilişki saptanmıştır⁶⁸⁷.

Sonuç olarak, literatürdeki çalışmalara benzer bir biçimde bu araştırmada da ücret ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ücret tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinin orta şiddette saptanması, aralarındaki ilişkinin yalnızca paraya

⁶⁸⁰ Parvin and Kabir, s.118; Eğinli, s.47-48; Bülbül, s.85.

⁶⁸¹ Sharma and Naval Pajpai, s.258.

⁶⁸² Adeoye and Fields, s.345.

⁶⁸³ Nawab and Bhattis, s.29-30.

⁶⁸⁴ Topçuoğlu, s.114.

⁶⁸⁵ Sarıköse, s.61.

⁶⁸⁶ Gül ve Oktay, s.229.

⁶⁸⁷ İmamoğlu, Keskin ve Erat, s.174.

bağlı olmadığına ve farklı faktörlerin de etkili olduğunu göstermektedir⁶⁸⁸. Ücret tatminiyle iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif bulunması ise, ücret tatmininin artmasıyla birlikte iş tatmininde de bir artışın meydana geleceği göstermektedir. Netice itibarıyla, genel bir değerlendirme yapılacak olursa; işletmelerde uygulanan ücret politikaları çalışanların ücret tatminine etki yapmaktadır. Ücret tatminiye çalışanların iş tatmini ile ilişkili olduğu için, çalışanların ücret tatminlerindeki artış, çalışanların iş tatminlerini artırmaktadır.

5.SONUÇ

Bireyin kendisinin veya bakmakla yükümlü olduğu ailesinin günlük hayatını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ya da zihinsel emeğin karşılığı olarak aldığı ücret her ne kadar sadece gelir kaynağı olarak algılsa da çalışan açısından başarısının sembolik bir gösterimi olmaktadır ve aynı zamanda performans ve yeterlilik açısından ne kadar geliştiğinin göstergesidir. Bu nedenle ücretler çalışan açısında ekonomik, psikolojik ve kişisel gelişim için çok önemlidir. Ücret ve buna karşı geliştirilen olumlu duygu, çalışanın kendisinin genel iş tatminini, performansını, motivasyonunu, örgüte olan bağlılığını ve çalıştığı örgütün için sergileyeceği olumlu davranışlarını yakından etkilemektedir⁶⁸⁹. Dolayısıyla örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için, çalışanların tatmin olmaları ve örgütlerinde bu tatmini destekleyici nitelikte olmaları gerekmektedir⁶⁹⁰. Ayrıca çalışanların çalışma ortamından tatmin olmasını, yalnızca ücrete değil, başta iş ve iş ortamından olmak üzere çalışanın kendisinden kaynaklan çok sayıda değişkene bağlıdır⁶⁹¹.

Bu çalışmada uygulanan ücretlendirmeye yönelik çalışanların ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Ücret tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemekle birlikte, iş tatmini ile ücret tatmininin alt boyutları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

⁶⁸⁸ Tererave Ngirande, s.487.

⁶⁸⁹ Gürbüz, s.256.

⁶⁹⁰ Çetinkanat, s.9.

⁶⁹¹ Sharon Ruvimbo Terera and Hlanganipai Ngirande, "The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol.5, No.1, 2014, s.487; Aşık, s.41.

Yapılan bu araştırma önceki araştırmaları destekler nitelikte olup, katılımcıların ücret tatmini ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişki çok kuvvetli olmamakla birlikte orta derecede anlamlı bir ilişkidir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular;

Araştırmada, genel ücret tatmini seviyesine bakıldığında ise, çalışanlar genel olarak ücret yeterliliği, ücret adaleti ve ücret tatmini düzeyinin “Düşük” olduğu saptanmıştır. Ücret yeterliliğinin düşük olmasının nedeni anket dağıtımının Aralık ayı içinde yapılmış olması, Aralık ayının yılın son ayı olması ve çalışanlara yapılacak maaş zammının Ocak ayında yapılacak olması nedeniyle tatmin seviyelerinde düşük çıkmış olabilir ya da 2018 yılında ülkemizde yaşanan döviz kuru seviyesindeki aşırı artış nedeniyle, nominal ücretin aynı kalmasına karşın reel ücret açısından büyük farklılıklar olmuş ve bunun yansımaları da çalışanların tatminini her açıdan etkilemiş ve bu da anketlere yansımış olama olasılığı vardır şeklinde bir çıkarım yapılabilir. Ayrıca çalışanlar için ücretin yeterliliğini düşük olarak algılamalarının sebebi çalışanların, aldıkları ücreti düşük olduğuna inanmaları, bu ücretle ihtiyaçlarını karşılayamaması ve geçim sıkıntısı içinde olmalarından kaynaklanmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Ücret adaletinin düşük olmasının sebebi çalışanların, performansının, kıdeminin, deneyimin ve iş yükünün ücrete etkisinin düşük olduğuna inanmaları ve ücretin adaletli bir şekilde dağıtılmadığına inanmalarından kaynaklanmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Genel olarak bakıldığında çalışanların hak ettiklerinin altında ücret aldıklarını düşünmeleri ve aldıkları ücretten daha fazlasını hak etiklerine inanmaları ya da ücret dağıtımında adaletsizlik olduğunu düşünmeleri ücret tatmini seviyesinin düşük çıkmasına sebep olmuştur çıkarımı yapılabilir. Çalışmada elde ettiğim bulgu, yapılan diğer bazı araştırmalarla⁶⁹² aynı doğrultudadır.

İş tatmini seviyesine bakıldığında, çalışanların genel olarak yaptıkları işten zevk aldıkları yani “Memnun” oldukları saptanmıştır. Çalışmamda elde ettiğim bulgu, yapılan diğer bazı araştırmalarla⁶⁹³ aynı doğrultudadır. Tatmin olan bireylerin işyerinde istekle çalıştıkları, çalıştığı örgüte karşı olumlu duygular hissettikleri, başkalarına

⁶⁹² Adeoye ve Fields, s.349; Gürbüz, 252.

⁶⁹³ Parvin ve Kabir, s. 113; Adeoye ve Fields, s.340.

yardımcı oldukları, çalışma gruplarından memnun oldukları, bunun sonucu olarak da işlerinden mutlu oldukları, gurur ve başarı duyguları içinde işlerine bağlandıkları, işlerinde verimli çalıştıkları ve örgütte kendinden beklenenin üstünde davranışlar sergiledikleri çıkarımında bulunulabilir⁶⁹⁴. Ayrıca çalışan işinin bazı kısımlarını sevmese de yaptığı işi genelde bir bütün olarak düşünür ve bu da memnun olmasına sebep olur, ama unutmamak gerekir her insanın işinde sevmediği kısımlar mevcuttur⁶⁹⁵.

Ücret tatmini ve iş tatmini ölçeklerinde sosyo-damografik özelliklere bakıldığında; cinsiyet ve gelir açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ayrıca iş tatmini ölçeğinde medeni durum ve eğitim seviyesi açısından anlamlı farklılık saptanmamış; ücret ölçeği açısından ise medeni durumun sadece ücret adaletinde anlamlı bir fark saptanamamıştır. Her iki ölçekte de yaş, çalışma süresi ve kurumdaki çalışma süresinde benzer anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Kısaca ankete katılan çalışanlardan genç, toplam deneyim süresi ve kurumdaki deneyim süresi daha az olan ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların tatmin seviyeleri diğer çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni, deneyimsiz ve eğitim seviyesi yüksek gençlerin, kuruma girdikleri ilk andan itibaren kurumun, bu kişilerin beklentileri olan yeteneklerini kullanama, iyi çalışma koşulları, ücret yapısı, iş güvenliği, sürekli istihdam fırsat ve ilerleme fırsatlarına gibi beklentilerini karşılıyor olması şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre ücret tatmininin düşük çıkması nedeniyle, ücretlendirme açısından katkısı sağlaması gereken öneriler şöyle sıralanabilir⁶⁹⁶;

- Araştırmanın yapıldığı örgütün mevcut ücretlendirme sisteminin tekrar yapılandırılması yararlı olabilir.
- Uygulanan ücretlendirme sistemi yerine; çalışanlarda yeterli ve adil ücret algısını oluşturacak ücretlendirme sistemi kurulmalıdır. Bunun için; öncelikle işler hakkında bilgi toplamak için iş analizleri yapılmalı, iş analizinden elde edilen bilgilerle işlerin birbirine göre değerinin belirlenmesi

⁶⁹⁴ Özgüven, s.127; Özcan, s.119.

⁶⁹⁵ Can, Azizoğlu ve Aydın, s.112.

⁶⁹⁶ Gürbüz, s.257.

için önceden seçilen bir iş değerlemesi yöntemiyle iş değerlemesi yapılmalı. Daha sonra piyasa ücret araştırması yapılmalı ve en son olarak toplanan veriler bir araya getirilerek işlerin fiyatlandırılması yapılır.

- Çalışanların başarıları ve performansları da ücretlendirmeye yansıtılması adaletli ücret algısı açısından önem arz etmektedir.
- Çalışanlara ücret olarak çalışmalarının tam karşılığını aldıklarını hissettirilmeli ve adil bir ücret politikası uygulanmalıdır.
- Ücretlendirme yapılırken her zaman eşit işe eşit ücret ilkesi temel alınarak hareket edilmelidir.
- Ayrıca araştırmaya konu olan örgüt, diğer kamu kurum ve kuruluşları gibi kendi çalışanını ücretlendirilmesinde çok fazla inisiyatif sahibi değildir. Bu sebeple yukarıdaki problemlerle ilgili makro düzeyde de tedbir alınmasını gerekmektedir.

Araştırmanın sonucunda iş tatmininin yüksek çıkması ise, örgütün iyi yönetildiğinin bir göstergesi olmaktadır⁶⁹⁷. Bu sonucun devamlı aynı düzeyde kalması için örgüte önemli görevler düşmektedir. Örgütlere çalışanların mevcut iş tatminini koruyabilmek için şu önerilerde bulunulabilir⁶⁹⁸;

- Çalışanlara kişisel potansiyellerini kullanmalarına olanak sağlamalıdır, bunun için örgütlerde, çalışanların çalışma alanları belli aralıklarla değiştirilmelidir,
- Çalışanlar için işleri ilginç ve fırsatlarla dolu şekilde yeniden düzenlenmeli,
- Çalışanlara zor ama imkansız olmayan hedefler konulmalıdır,
- Çalışanlara yaptıkları işlere yönelik olarak sorumluluk ve yetki verilmelidir,
- Çalışanlara gelecekte verilmesi düşünülen işlerin, çalışanların mevcut becerileri ve bilgileri dikkat edilerek planlanmalıdır,
- Çalışanlara alternatif kariyer fırsatları sunulmalıdır,

⁶⁹⁷ Üçüncü, s.28.

⁶⁹⁸ Schuler, s.383; Riggio, s.197; Reece ve Reece, s.148; Tarık Gedik, Kadri Cemil Akyüz ve Canberk Batu, “Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)”, **Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**, Sayı.9/1, 2009, s. 8.

- Çalışanlara çalıştıkları işlerde, kendi katkılarını gördüklerinde daha iyi performans göstererek çalışmaktadırlar. Bu nedenle çalışanlara işlerine sağladıkları katkıları gösterilmeli ve katkılarının önemli olduğu hissettirilmelidir,
- Çalışanlar arasında mevcut iletişim daha iyi olması için uğraşılmalıdır. İyi bir iletişim olduğu ortamlarda küçük bir sorunun dahi dile getirilir, böylece sorunun büyümeden sorunun çözülmesi sağlanmaktadır.
- İşyerlerinde çalışanlar sosyal açıdan beraber olacakları faaliyetler yapılmalı. Böyle faaliyetler çalışanlar açısından olumlu iletişim ve grup ruhunun oluşması için faydalı olmaktadır.
- Çalışanlara yapacakları işlerle ilgili olarak verilecek ön bilgilendirmeye gelecekte yapılacak olan hataların sayısının azalması sağlanmaktadır. Bu ön bilgilendirmeye çalışanların işlerini daha bilinçli ve daha seri bir şekilde yapması hedeflenmektedir.

Bu araştırmada veri toplama anket yöntemi ile yapılmıştır. Araştırmada farklı veri toplama yöntemleri de kullanılabilir. Örneğin, mülakat, gözlem veya durum analizi yapılabilir⁶⁹⁹.

Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlar, İstanbul'da Anadolu yakasında faaliyet gösteren bir ilçe belediyesinin merkez binasında yapıldığından dolayı sınırlı bir araştırmadır. Buna göre gelecekteki araştırmalarda, ücretlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiye, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel özdeşleme, örgütsel stres, örgütsel çatışma gibi faktörlerin bir ya da daha fazlası eklenerek bunların aracı rolü incelenebilir. Bu tarz bir araştırma tüm İstanbul genelinde ya da Türkiye genelinde yapılabilir. Ayrıca kamu ve özel sektör karşılaştırması yapılabilir. Böylelikle yapılan araştırmalar sadece, kişilerin ücrete bakış açısı ve iş tatmini seviyeleri öğrenmiş olmakla kalmayıp, ücretlendirme konusunda başta işletmeler olmak üzere, tüm ekonomiye ve ulusal politikalara ışık tutup yol gösterici olabilir.

⁶⁹⁹ Nawab ve Bhatti, s.31.



EKLER

EK 1: Soru formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Yüksek Lisans Programında yürütülen, “Ücretlendirme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından lütfen isminizi **belirtmeyiniz**. Önemli olan vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır.

Sizden yanıtlamanızı beklediğimiz bu soru formu üç bölümden oluşmaktadır ve her bölümün başında bazı açıklamalar yer almaktadır. Lütfen bu açıklamaları dikkatle okuyarak soru formunu doldurunuz.

Vereceğiniz, her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacağından, lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve hiç birini **boş bırakmayınız**.

Katkılarınız ve soruları yanıtlamada göstereceğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

Nurten Uruk

BÖLÜM I

Bu bölüm, sosyo-demografik özelliklere ilişkin genel bilgiler edinmeye yönelik hazırlanmış 7 soru yer almaktadır. Lütfen durumunuza en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1.Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2.Medeni Durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekar

3.Yaşınız:

☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 ve üzeri

4.Öğrenim Durumunuz:

☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

5.Toplam Çalışma Süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

6.Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz:

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

7.Aylık Geliriniz:

☐ 1.001-2000 TL ☐ 2.001-3000 TL ☐ 3.001-4.000 TL ☐ 4.000 TL'den fazla

BÖLÜM II

Bu bölümde, ücret ilgili bilgiler elde etmeye yönelik toplam 12 ifade yer almaktadır. Aldığınız ücretin sosyal yaşamınıza katkılarını ve işyerinizdeki ücret uygulamalarını düşünerek, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen tüm soruları yanıtlatınız ve boş geçmeyiniz.

	Çok Düşük	Düşük	Durağan	Yüksek	Çok Yüksek
1.Aldığınız ücret					
2.İhtiyaçlarınızı giderebilme gücü					
3.Geçim sıkıntınız					
4.Tasarruf yapma düzeyi					
5.Sosyal etkinliklere katılma					
6.Yakınlarınızla vakit geçirme					
7.Yeni ürünler alabilme gücü					
8.Performansınızın ücrete etkisi					
9.Kıdemin ücrete etkisi					
10.Deneyimin ücrete etkisi					
11.İş yükünün ücrete etkisi					
12.Ücret adaleti					

BÖLÜM III

Bu bölümde iş tatminine dair 20 ifade yer almaktadır. Çalıştığınız iş yerinde işinizle ilgili tüm uygulamaları, iş ilişkileri ve iş ortamını düşünerek, kendinize en uygun memnuniyet derecesini işaretleyiniz. Lütfen tüm soruları yanıtlayınız ve boş geçmeyiniz.

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1.Beni daima meşgul etmesi bakımından...					
2.Bağımsız çalışma imkanının olması bakımından...					
3.Arasıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından...					
4.Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından...					
5.Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından...					
6.Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından...					
7.Vicdanıma uygun şeyler yapmaktan...					
8.Bana sürekli bir istihdam sağlaması yönünden...					
9.Başkaları için bir şeyler yapabileceğimi hissetmem yönünden...					
10.Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden...					
11.Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden...					
12.İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konulması yönünden...					
13.Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret yönünden...					
14.İşimdeki ilerleme fırsatlarımdan...					
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliği bana vermesi bakımından...					
16.Çalışma şartları yönünden...					
17.Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından...					
18.Çalışma arkadaşlarının birbiri ile anlaşması yönünden...					
19.Yaptığım iş karşılığı taktir edilme yönünden...					
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden...					

EK 2: Ölçek verilerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri

Ücret Tatmini Ölçek Verilerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

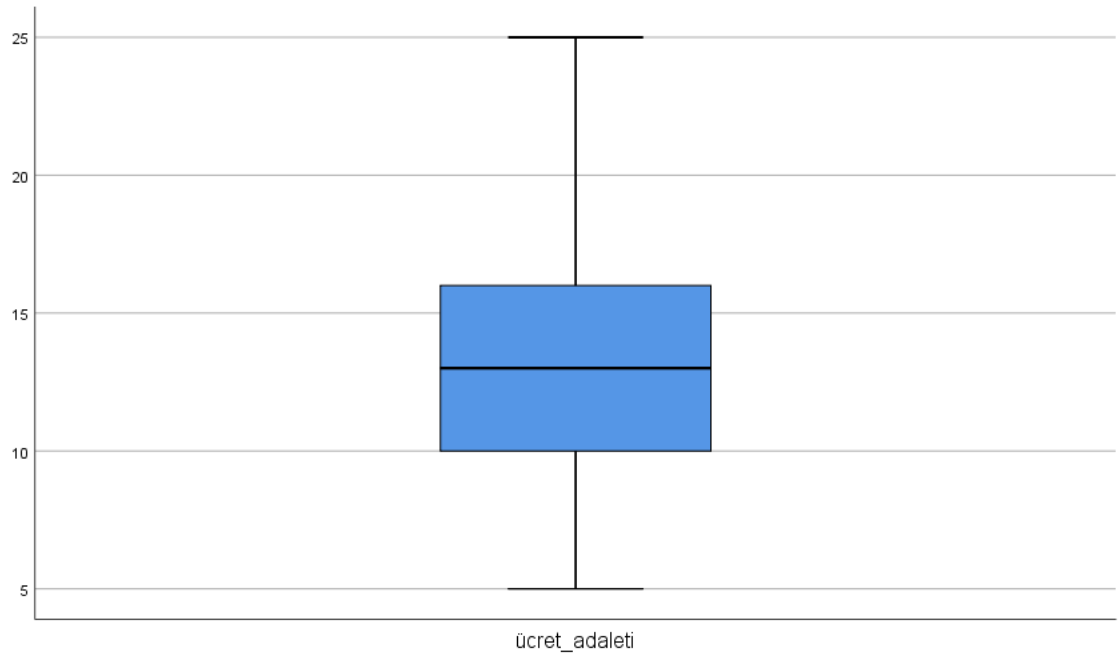
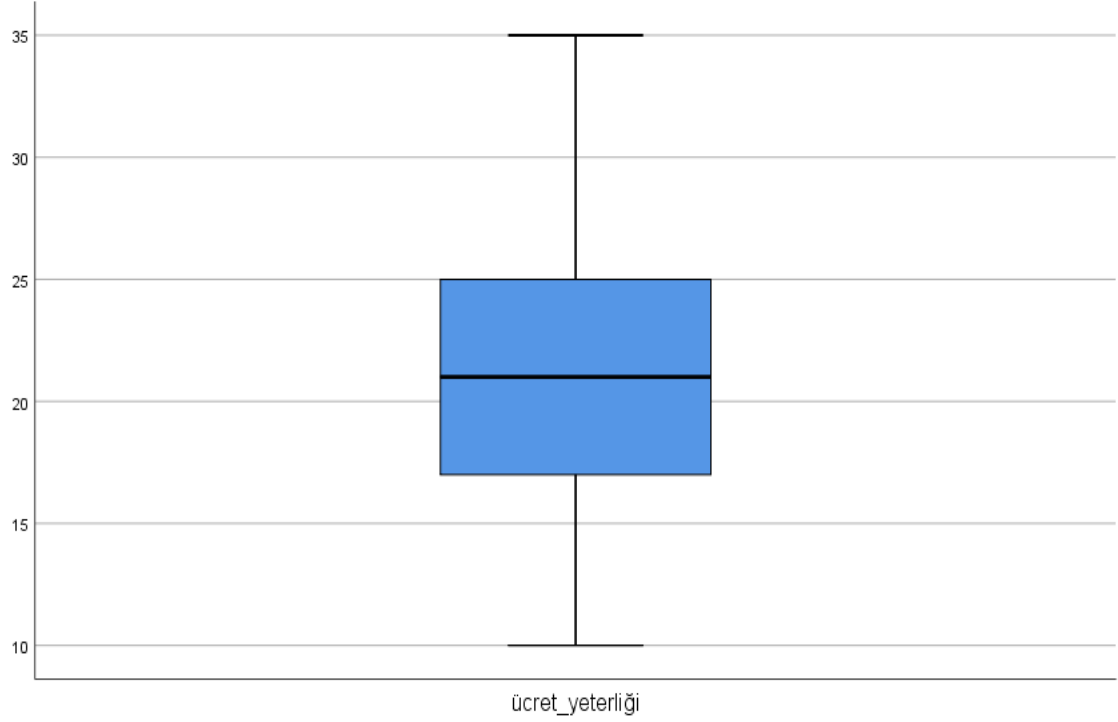
Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık
Ücret Yeterliği	-,004	-,598
Ücret Adaleti	,193	-,490
Ücret Tatmini Toplam	,177	-,386

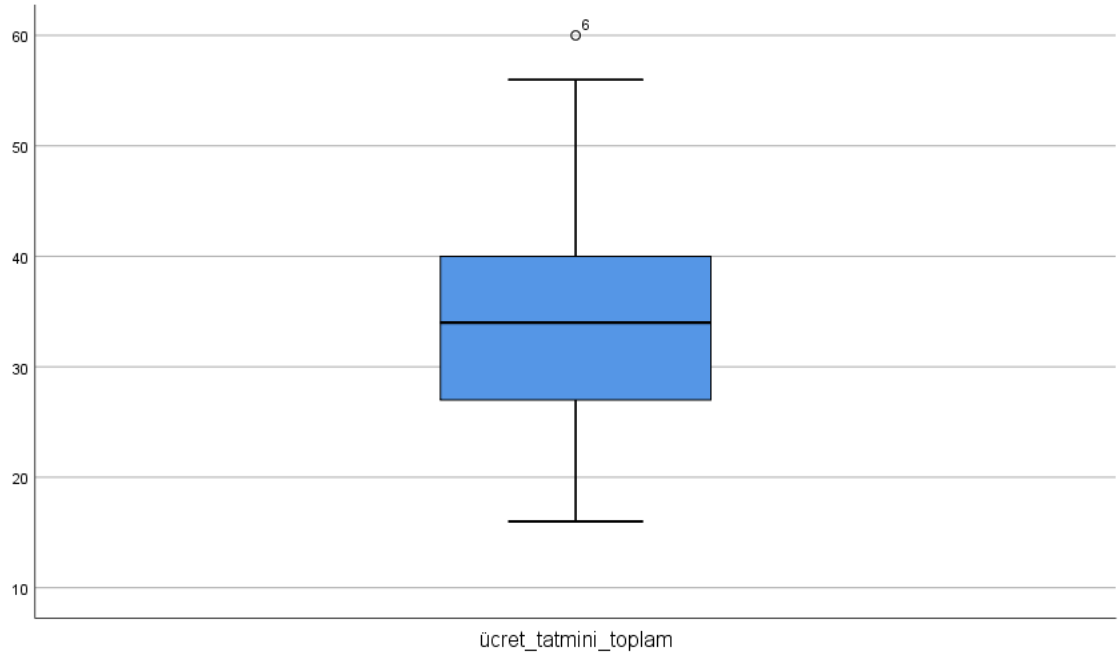
İş Tatmini Ölçek Verilerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini	-,882	,468

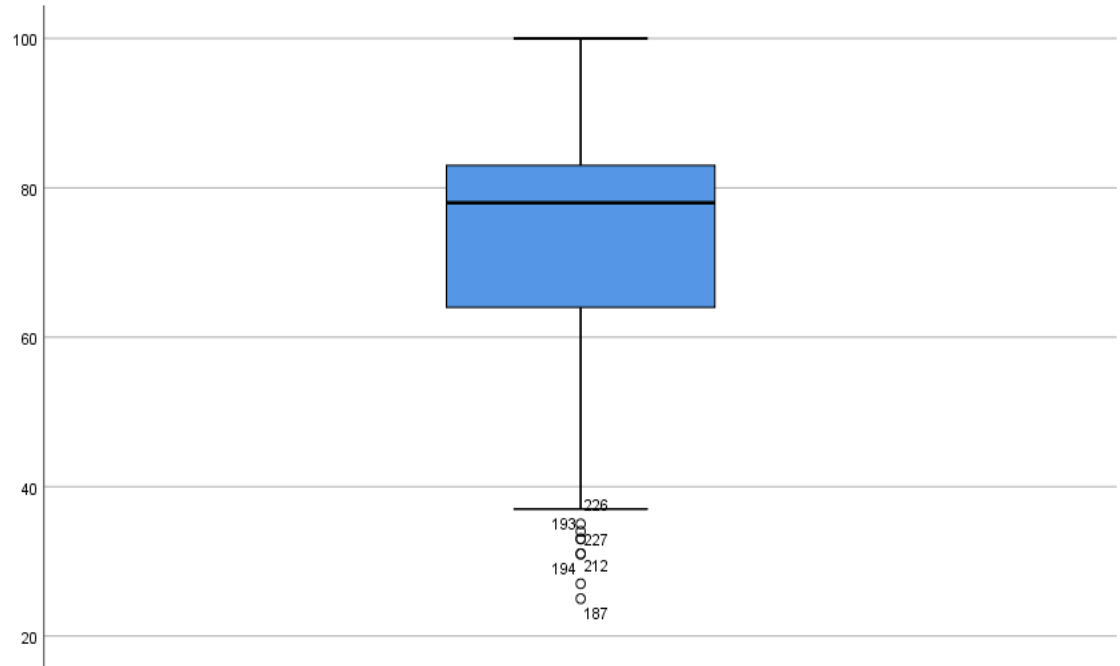
EK 3: Boxplot grafikleri

Ücret tatminine ilişkin boxplot grafikleri;





İş tatminine ilişkin boxplot grafiği;



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acar, Ahmet Cevdet. **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama.** 1.Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2007.
- Akdemir, Ali. **İşletmeciliğin Temel Bilgileri.** 2.Basım. Bursa: Ekin Yayınevi, 2012.
- Akyıldız, Hüseyin. **Ücret Yapısının Oluşumu.** 1.Basım. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Yayın No:11, 2001.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 4.Basım. İzmir: Fakülteler Kitapevi, 2001.
- Aydın, İnayet. **İş Yaşamında Stres.** 4.Basım. Ankara: Pegem Akademi, 2016.
- Balkan, İsmail (Ed.). **Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular.** Ankara: Gazi Kitapevi, 2011.
- Baltaş, Acar. **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK.** 1.Basım. İstanbul: Remzi Kitapevi, 2009.
- Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi.** 2.Basım. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi.** 1.Basım. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, Yayın No:139, 1985.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü.** 3.Basım. Ankara: Umut Yayın, 2000.
- Baysal, Can ve Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri.** İstanbul: Dönence Basım, 1998.
- Benligiray, Serap (Ed.). **Büro Yönetim.** 1.Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları; No.1640, 2005.
- Benligiray, Serap. **Ücret Yönetimi.** 2.Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları; No.178, 2003.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** 7.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

- Budak, Gönül. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3.Basım. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.
- Budak, Gülay ve Gönül Budak. **İşletme Yönetimi**. 8.Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2016.
- Büyüköztürk, Şener. **Veri Analizi El Kitabı**. 4.Basım. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004.
- Can, Halil (Ed.) , Öznur Aşan Azizoğlu ve Eren Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**. 2.Basım. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2015.
- Can, Halil (Ed.). Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Arıkan Basım, 2006.
- Can, Halil ve Semra Güney. **Genel İşletme**. 1.Basım. İstanbul: Arıkan Basım, 2007.
- Chingos(Ed.), Peter T. **Paying for Performance: A Guide to Compensation Management**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- DAVIS, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**. Kemal Tosun (Çev.). 3. Basım. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1988.
- Demir Uslu, Yeter (Ed.). **Modern İşletme**. Konya: Eğitim Kitapevi, 2017.
- Demircioğlu, Murat ve Tankut Centel. **İş Hukuku**. 18.Basım. İstanbul: Beta Yayınlar, 2015.
- Devellis, Robert F. **Ölçek Geliştirme: Kuram ve Uygulamalar**, Tarık Totan (çev). Ankara: Nobel Yayıncılık, 2014.
- Devlet Planlama Teşkilatı. **Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu**. Ankara, 2000.
- Dinç Özcan, Esra. **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**. 1.Basım. İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.
- Dowling, William F. and Leonard R. Sayles. **How Managers Motivate The Imperatives Of Supervision**. 2. Edition. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha, 1978.
- Erdil Oya ve Hatice Özutku (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Elma Basım, 2013.
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. 1.Basım. İstanbul: Avcıol Basım, 1996.

- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 11.Basım. İstanbul: Beta Basım, 2008.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. 4.Basım. İstanbul: Beta Basım, 1993.
- Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”**. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.Basım. İstanbul: Alfa Basım, 2009.
- Gençtanırım Kurt, Dilek ve Evrim Çetinkaya Yıldız (Ed.). **Kişilik Kuramları**. 1.Basım. Ankara: Pegem Akademi, 2017.
- Geylan, Ramazan (Ed.). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Yayın No:1747, 2011.
- Gök, Sibel. **Ekonomik Krizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**. 1.Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2010.
- Güllüoğlu, Özlem. **Örgütsel İletişim: İletişim Tatmini ve Kurumsal Bağlılık**. Konya: Eğitim Yayınevi, 2011.
- Gülner, Birol. **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**. İstanbul: Literatürk Yayıncılık, 2007.
- Gümüş, Sefer ve Beşir Sezgin. **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**. 1.Basım. İstanbul: Hiperlink Yayınları, 2012.
- Güney, Salih. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- Işığışok, Özlem. **Ücret**. 3.Basım. Bursa: Dora Basım, 2017.
- Izgar, Hüseyin (Ed.). **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. 3.Basım. Konya: Eğitim Kitapevi, 2012.
- İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, Yayın No:7, 2000.
- Kaya Göktepe, Ayşe. **Tükenmişlik Sendromu**. İstanbul: Nesil Yayıncılık, 2016.
- Kayabaşı, Aydın. **Rekabet Gücü Perspektifinden Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2010.
- Kepir Sinangil, Handan (Ed.). **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 2.Cilt-Örgüt Psikolojisi**. 1.Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2009.

- Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. 1. Basım. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayın, 2006.
- Küçük, Orhan. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. 1. Basım. Bursa: Ekin Basım, 2016.
- Max, Karl. **Ücret Fiyat ve Kar**. Alaattin Bilgi(Çev.). 1. Basım. İstanbul: Evrensel Basım Yayın, 2006.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 16. Basım. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2008.
- Oğuzlar, Ayşe. **İstatistiksel Veri Analizi – 1**, 1. Basım. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2007.
- Okakın, Neslihan ve Müjdat Şakar. **İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı**. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2015.
- Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**. Ankara: Sevinç Matbaası, 1981.
- Öge, Serdar ve Alpay Karasoy. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Konya: Eğitim Yayınevi, 2016.
- Ölçüm Çetin, Münevver. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. 1. Basım. Ankara: Noble Yayıncılık, 2004.
- Özdamar, Kazım. **Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi**. Eskişehir: Nisan Kitapevi, 2017.
- Özen Kutaniş, Rana. **Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)**. 2. Basım. Adapazarı: Sakarya Kitapevi, 2003.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. **Temel İşletmecilik Bilgisi**. 2. Basım. Adana: Nobel Kitapevi, 2005.
- Özgüven, İbrahim Ethem. **Endüstri Psikolojisi**. Ankara: Sistem Ofset, 2003.
- Öztürk, Ümit. **Performans Yönetimi**. 2. Basım. İstanbul: Alfa Basım, 2010.
- Reece, L. Barry ve Monique Reece. **Etkili İnsan İlişkileri**. Burcu Ural (çev.). Ankara: Elma Teknik Basım, 2018. 146.
- Riggio, E. Ronald. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş**. Belkıs Özkara (çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- Robbins, P. Stephen and Timothy A. Judge. **Organizational Behavior**. 12. Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Vergiliel Tüz. **Örgütsel Davranış**. 5. Basım. Bursa: Alfa Akademi Basım, 2013.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.Basım. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**. 8.Basım. Bursa: Ezgi Kitapevi, 1997.
- Saruhan, Şadi Can ve Müge Leyla Yıldız. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2012.
- Savaş, Tuğrul. **360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi**. İstanbul: Çantay Kitapevi, 2005.
- Schermerhorn, R John, James G. Hunt and Richard N. Osborn. **Managing Organizational Behavior**. 5. Edition. New York: John Wiley & Sons Inc, 1994.
- Schuler, Randall S. **Managing Human Resources**. 5.Edition. New York: West Publishing Company, 1995.
- Seyidoğlu, Halil. **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**. 11.Basım. İstanbul: Kayahan Matbaacılık, 2016.
- Sıgır, Ünal ve Sait Gürbüz (Ed.). **Örgütsel Davranış**. 2.Basım. İstanbul: Beta Basım, 2014.
- Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2010.
- Şakar, Müjdat. **Genel Gerekçeleriyle Notlu İş Hukuku Mevzuatı**. 11.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2016.
- Şakar, Müjdat. **İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku**. 8.Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2015.
- Şakar, Özlem ve Nazife Küçükaslan. **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**. 4.Basım. Bursa: Ekim Basım, 2007.
- Şimşek, Ali ve Ömer Eroğlu (Ed.). **Davranış Bilimleri**. Konya: Eğitim Yayınevi, 2013.
- Şimşek, M. Şerif ve Adnan Çelik. **İşletme Bilimlerine Giriş**. 19. Basım. Konya: Eğitim Kitapevi, 2012.
- Şimşek, Şerif ve Adnan Çelik. **İşletme Yönetimi**. Konya: Eğitim Kitapevi, 2013.
- Şimşek, Şerif ve Serdar Öge. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4.Basım. Konya: Eğitim Kitap Evi, 2011.
- Şimşek, Şerif ve Serdar Öge. **Stratejik ve Uluslararası Boyutu ile İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.Basım. Ankara: Gazi Kitapevi, 2009.

- Şimşek, Şerif, Adnan Çelik ve Tahir Akgemici. **Davranış Bilimleri**. 2.Basım. Konya: Eğitim Yayınevi, 2014.
- Şimşek, Şerif, Adnan Çelik ve Tahir Akgemici. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 8.Basım. Konya: Eğitim Kitapevi, 2014.
- Tabachnick Barbara G. and Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics**. 5. Edition. Boston, MA: Pearson, 2007.
- Tahiroğlu, Figen (Ed.). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- Talas, Cahit. **Toplumsal Ekonomi**. Ankara: İmge Kitapevi, 1997.
- Tannenbaum, Arnold S. **İşletmede Sosyal Psikoloji**. Nilüfer Sağtür (Çev.). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı, 1974.
- Tarlacı, Sultan. **Suç ve Beyin**. İstanbul: Destek Yayınları, 2017.
- Tavşancıl, Ezel. **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002.
- Tınaz, Pınar. **Çalışma Yaşamında Örnek Olaylar**. 1. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2005.
- Topalhan, Türker. **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2012.
- Tunçer, Polat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ekin Yayınevi, 2011.
- Türk, Sezai. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2007.
- Uğur, Adem. **İşletmede Verimlilik Ders Notları**. 1.Basım. Adapazarı: Sakarya Kitapevi, 2003.
- Ülgen, Celal (Ed.). **T.C. Anayasası**. 10.Basım. İstanbul: Beta Basım, 2013.
- Üner, Mithat (Ed.). **Genel İşletmecilik**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Yalın, Deniz (Ed.). **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.
- Yaman, Meltem. **İnsan Kaynakları: Kişi ve Kurumlara Öneriler**. 1.Basım. İstanbul: Altan Matbaacılık, 2000..
- Yücel, İlhami ve Daimi Koçak. **Örgüt Kültürü Personeli Güçlendirmek ve Örgütsel Bağlılık**. Konya: Eğitim Yayınevi, 2016.
- Zaim, Sabahaddin. **Türkiye’de Ücret ve Gelirler Siyaseti**. Ankara: Ayyıldız Matbaası, 1974.

Sürekli yayınlar

- Adeoye, Abayomi Olarewaju and Ziska Fields. "Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria", **Journal of Social Sciences**. Vol.41, No.3, 2014, ss.345-352.
- Akgemci, Tahir ve Tuba Bekiş. "Liderlikte Ruhsal Zeka Üzerine Bir Alan Araştırması", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. Sayı.26, 2013, ss.327-413.
- Akova, Orhan, Haluk Tanriveri ve Bedüm Dilara Emiroğlu. "İş Stresi ile Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yönetim, Pazarlama ve Lojistik Dergisi JMML**. Cilt.2, Sayı.4, 2015, ss.378-402.
- Akşit Aşık, Nuran. "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi**. Sayı.467, 2010, ss.31-51.
- Akyıldız, Hüseyin ve Mevlüt Karabıçak. "Verimlilik Ücret İlişkisinin Analizi". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.7, Sayı.2, 2002, ss.57-76.
- Allen By Jim and Rolf Van Der Velden. "Educational Mismatches Versus Skill Mismatches: Effects On Wages, Job Satisfaction, and On-The-Job Search", **Oxford University Press**. Vol.3, 2001, ss. 434-452.
- Alper Ay, Ferda, Ayşegül Alper, Hüdaverdi Bircan ve Mehmet Sadık Öncül. "Örgütsel Bağlılığın İş Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.8 Sayı.38, 2015, ss.806-815.
- Altınöz, Mehmet. "Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.39, 2018, ss.82-95.
- Aydın, Hakan. "Öğrenme ve Öğretme Kuramlarının Eğitim İletişimine Katkısı", **Kurgu Dergisi**. Sayı.17, 2000, ss.183-197.
- Bacak, Bünyamin ve Yusuf Yiğit. "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, 2010, ss.29-44.
- Balıbey, Mesut ve Namık Kemal Öndaş. "İdari Personelin Demografik Özellikleri ile İş Tatmini ve Mesleki Motivasyon İlişkisi: Munzur Üniversitesi Örneği", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.28, Sayı.1, 2018, ss.171-186.

- Bayrak Kök, Sabahat. “İş Tatmini ve  rg tsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.20, Sayı.1, 2006, ss.291-310.
- Bayraktar, Osman. “Çalışan Yetkinliklerine Kavramsal Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.33, 2018, ss.301-314.
- Bıyık, Yunus, Tuğçe şimşek ve Pelin Erden, “Etik Liderliğin Çalışanların İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi”, **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**. Sayı.3/1, 2017, ss.59-70.
- Bilgiç, Hasan Fikri. “ rg tsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi”, **BEU Akademik İzdüşüm Dergisi**. Cilt.2, Sayı.3, ss.35-49.
- Budak, Gönül, S. Çağdaş Arpacı ve Ebru Tolay. “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı  cret ve  d l Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.10(4), 2017, ss.15-39.
- Cevher, Ezgi. “İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Butik Otel Çalışanları  zerine Bir Araştırma”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı.17, 2015, ss.152-165.
- Ceylan, Ali Kemal, Gaye Mat Çelik ve Abdurrahim Emhan. “Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti  zerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Sayı.7/1, ,2015 ss.168-185.
- Ceylan, Tuncay. “Toplumsal Sistem Analizinde Toplumsal Statü ve Rol”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.15(1), 2011, ss.89-104.
- Chen Jui-Chen and Colin Silverthorne. “The impact of locus of control on job stress, job performance and job stisfaction in Taiwan”, **Leadership and Organization Development Journal**. Vol. 29, No. 7, 2008, ss.572-582.
- Clark, Andrew, Andrew Oswald and Peter Warr. “Is job satisfaction U-shaped in age?”, **Journal of Occupational and Organtzational Psychol** Vol.69, 1996, ss.57-81.
- Çakır,  zlem ve Yavuz Tang. “Performansa Dayalı  cret Sisteminin Meta Analiz Çalışması ile Değerlendirilmesi”, **Karatahta İş Yazıları Dergisi**. Sayı.2, 2015, ss.83-101.
- Çelikten, Mustafa. “Neden İş Analizi Yapılmalı?”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.18, 2015, ss.127-135.
- Çetin, Fatih ve Nejat Basım. “Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve  rg tsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü”, **“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.13, Sayı.3, 2011, ss.79-94.

- Çimen, Mesut, Bayram Şahin, Mahmut Akbolat ve Oğuz Işık. “Özel Bakım Merkezinde Çalışan Personelin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir Çalışma”, **Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**. Cilt.3, Sayı.1 , 2012, ss.22-31.
- Danish, Rizwan Qaiser and Ali Usman. “Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan”, **International Journal of Business and Management**. Vol.5, No.2, 2010, ss.159-167.
- Dığın, Özerk ve Sinan Ünsar. “Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.26, 2010, ss.133-145.
- Durmuş, Selma ve Osman Günay. “Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler”, **Erciyes Tıp Dergisi**. Sayı.29(2), 2007, ss.139-146.
- Dursun, Salih, Uğur Kaya ve Emel İştâr. “Kişilik - İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik İle İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama”, **Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.9, 2015, ss.55-69.
- Efeoğlu, İbrahim Efe ve Erdal Özcan. “Aile Hekimlerinin İş Tatmini: Adana İl Merkezinden Bir Çalışma”, **Çukurova Tıp Dergisi**. Sayı.38(4), 2013, ss.567-573.
- EL-Hajji, Muhammad Ali. “Wage Consistency in the Context of Job Evaluation: An Analytical View”, **International Journal of Business and Social Science**. Vol.2, No.10, 2011, ss.31-37.
- Erçetin, Şule. “Örgütsel Zekâ”, **Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Sayı.24, 2000, ss.509-526.
- Erdem, Ali Rıza. “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.3, 1997, ss.68-77.
- Erdem, Ali Rıza. “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.4, 1998, ss.51-57.
- Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu ve Serhat Erat. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile Tatmin Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayı.5(1), 2004, ss.17-26.
- Eroğlu, Kemal. “Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**. Cilt.11, Sayı.1, 2011, ss.121-136.

- Gedik, Tarık, Kadri Cemil Akyüz ve Canberk Batu. “Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)”, **Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi**. Sayı.9/1, 2009, ss 1-11.
- Gül, Hasan ve Ercan Oktay. “Ücret, Kariyer, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.21, 2009.
- Gürbüz, Sait ve Mustafa Bekmezci. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.41, Sayı.2, 2012, ss.189-213.
- Güven, Mehmet, İsmail Bakan ve Salih Yeşil. “Çalışanların İş Ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.12, Sayı.1, 2005, ss.127-151.
- Hoş, Canan ve Aygen Oksay. “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.20, Sayı.4, 2015, ss.1-24.
- İbrahim, Ida Irdawaty and Ali Boerhaneoddin. “Is Job Satisfaction Mediating The Relationship Between Compensation Structure and Organisational Commitment? A Study In The Malaysian Power Utility”, **Journal Of Global Business And Economics**. Vol.1, No.1, 2010, ss.43-61.
- İmamoğlu, Salih Zeki, Halit Keskin ve Serhat Erat. “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.11, Sayı.1, 2004, ss.167-176.
- İşcan, Ömer Faruk ve Canan Nur Karabey. “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı.6/2, 2007, ss.119-135.
- Judge, Timothy A., Daniel Heller and Michael K. Mount. “Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis”. **Journal of Applied Psychology**. 2002, Vol. 87, No. 3, ss.530-541.
- Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo, Nathan P. Podsakoff, John C. Shaw and Bruce L. Rich. “The Relationship Between Pay And Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of The Literature”, **Journal of Vocational Behavior**. No.77, 2010, s.157-167.
- Karaaslan, Ahmet, Derya Ergun Özler ve Ahmet Sami Kulaklıoğlu. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.6, Sayı.2, 2009, s. 138-139.

- Kaya, İlke. “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.7, Sayı.2, 2007, ss.355-372.
- Khan, Alamdar Hussain, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed. “Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions Of Pakistan”, **African Journal of Business Management**. Vol. 6, No.7, s.2697-2705.
- Kılıç, Kemal Can ve Didem Yener, “Birey-Örgüt Ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.24, Sayı.1, 2015, s.163-172.
- Kılıçlar, Arzu ve Ertuğrul Düzgün. “Yöneticilerin Liderlik Davranışları ile İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Sayı.6/3, 2014, ss.179-199.
- Kırel, Çiğdem. “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.28, Sayı.2, 1999, ss.115-136.
- Kıvanç Sudak, Melike ve Cemal Zehir. “Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.11, Sayı.22, 2013, ss.141-165.
- Kitapçı, Hakan, Ramazan Kaynak ve Sultan Süleyman Ökten, “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, **Uluslararası Ekonomi ve Yönetimi Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1, 2013, ss.49-73.
- Korkmaz, Adem ve Hüseyin Avsallı. “Türkiye’de Asgari Ücretin Hukuksal Yönü”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt.4, Sayı.2, 2012, ss.151-162.
- Korkmazer, Fuat ve Erhan Ekingen. “Örgütsel Yabancılaşmanın İş Tatmini ile İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**. Sayı.63, 2017, s.265-269.
- Köse, Sevinç, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.20, 2003, ss.1-19.

- Kula, Sedat ve Bekir Çakır. “Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki”, **Bartın Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.6, Sayı.12, 2015, ss.191-210.
- Kurt, İlge. “Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2010, ss.79-87.
- Küçüközkan, Yasemin. “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, 2015, ss.86-115.
- Ladhari, Riadh. “Developing E-Service Quality Scales: A Literature Review”, **Journal Of Retailing And Consumer Services**. Vol.17, No.6, 2010, ss.464-477.
- Lee, Hing-Wen and Mei-Chun Lin. “A Study Of Salary Satisfaction and Job Enthusiasm – Mediating Effects Of Psychological Contract”, **Applend Financial Economics**. Vol.24, No.24, 2014, ss. 1577-1583.
- Mamoğlu, Salih Zeki, Halit Keskin ve Serhat Erat. “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**. Cilt.11, Sayı.1, 2004, ss.167-176.
- Nawab, Dr. Samina and Komal Khalid Bhatti. “Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan”, **International Journal of Business and Social Science**. Vol. 2, No. 8, 2011, ss.25-32.
- Nazir, Tahira, Saif-Ur-Rehman Khan, Syed Fida Hussain Shah and Khalid Zaman. “Impact of Rewards and Compensation on Job Satisfaction: Public and Private Universities of UK”, **Middle-East Journal of Scientific Research**. Vol.14, No.3, 2013, ss394-403.
- Nergiz, Ebru ve Fatih Yılmaz. “Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”, **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı.14, 2016, ss.50-79.
- Önen, S. Mustafa ve Hasibe Gül Kanayran. “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Birey ve Toplum Dergisi**. Cilt.5, Sayı.10, 2015, ss.43-63.
- Özaydın, Mehmet Merve ve Ömer Özdemir. “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **İşletme Araştırma Dergisi**. Sayı.6/1, 2014 ss.252-281.

- Özdevecioğlu, Mahmut ve M. Suat Aksoy. “Organizasyonlarda Sabotaj ve Türleri, Amaçları”, **Hedefleri ve Yöntemleri, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.6, Sayı.1, 2005, ss.95-109.
- Öztürk, Meral ve Ercan Şahbudak. “Akademisyenlikte İş Doyumu”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.8, Sayı.40, 2015, ss.494-501.
- Öztürk, Turan. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.2, Sayı.2, 2010, ss.1-10.
- Öztürk, Veli, Seyhan Çil Koçyiğit ve Emine Çına Bal, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayı.12(1), 2011, ss.84-98.
- Parvin, Mosammod Mahamuda and M M Nurul Kabir. “Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector”, **Australian Journal Of Business And Management Research**. Vol.1, No.9, 2011, ss.113-123.
- Sağlam Arı, Güler ve Emine Çına Bal. “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt.15, Sayı.1, 2008, ss.131-148.
- Sahir, Syafrida Hafni, R Rosmawati and Kresna Minan. “Simple Additive Weighting Method to Determining Employee Salary Increase Rate”, **International Journal of Scientific Research in Science and Technology**. Vol.3, No.8, 2017, ss.42-48.
- Sarioğlu Uğur, Sevtap ve Uğur Uğur. “Yöneticilerin Kişisel İmaj ve Kurumsal İmaj Algılamaları: Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.8 Sayı.41, 2015, ss.1286-1295.
- Sarioğlu Uğur, Sevtap ve Uğur Uğur. “Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.6, Sayı.1, 2014, ss.122-136.
- Sempene ME, HS Rieger and G Roodt. “Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture”, **Sa Journal Of Industrial Psychology**. Vol.28, No.2, 2002, ss.23-30.
- Seyrek, İbrahim Halil ve Oğuz İnal. “İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1, 2017, ss.63-74.
- Sezgin, Ferudun. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.25, Sayı.1, 2005, ss.317-339.

- Sharma, Jai Prakash and Naval Pajpai. "Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization", **European Journal of Social Sciences**. Vol.18, No.3, 2011 ss.450-461.
- Somuncuoğlu, Demet. "Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi ve Eğilimdeki Rolü", **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı.11, 2005, ss.269-293.
- Soykan, Çiğdem. "Öfke ve Öfke Yönetimi", **Kriz Dergisi**, Cilt.11, Sayı.2, 2003, ss.20-25.
- Sökmen, Alev ve Belgin Aydıntan. "Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.3, 2016, ss.251-263.
- Sü Eröz, Sibel. "Örgütlerde Duygusal Zeka", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.16, Sayı.29, 2013, ss.213-242.
- Şahin, Faruk. "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi", **Niğde Üniversitesi İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 2011, Cilt.4, Sayı.1, ss.24-39.
- Tekingündüz, Sabahattin, Mustafa Seçkin, Kemal Yaman, Işıl Türk ve Semiha Aslan. "Performans, İş Tatmini Ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.9, Sayı.2, 2016, ss.1672-1676.
- Temel Eğinli, Ayşen. "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.23, Sayı.3, 2009, ss.35-52.
- Terera, Sharon Ruvimbo and Hlanganipai Ngirande. "The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention", **Mediterranean Journal of Social Sciences**. Vol.5 No.1 January 2014, ss.481-487.
- Turan, Mehmet ve Gülşah Parsak. "Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**". Cilt.20, Sayı.2, 2011, ss.1-20.
- Tutar, Hasan. "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**. Cilt.12, Sayı.3, ss.97-127.

- Uğurlu, Fatih Mehmet, Murat Şakar ve Erkan Bingöl. “Spor Yapan ve Spor Yapmayan Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ ve Mutluluk Düzeylerinin Karşılaştırılması”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Sayı.17, 2015, ss.461-469.
- Ulukuş, Kanuni Süleyman. “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Yıl.4, Sayı.25, 2016, ss.247-262.
- Ülbeği, İlksun Didem ve Azmi Yalçın. “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi”. **Türk Psikoloji Dergisi**. Sayı.31(77), 2016, ss.80-98.
- Üstün, Burcu ve Selçuk Karagul. “Hastanelerde Monotonluk Sorunu ve Alınabilecek Önlemler”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, 2015, ss.60-72.
- Yavuz, Cavit ve Cemile B. Karadeniz. “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmin Üzerine Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.2, Sayı.9, 2009, ss.507-519.
- Yelboğa, Atilla. “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Mersin, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.4, Sayı.2, ss.1-18.
- Yıldırım, Abdulrahim ve Erkan Turan Demirel. “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.25, Sayı.2, 2015, ss.133-154.
- Yılmaz, Aslı. “Sosyal Güvenlik Hukukunda İş Kazası Kavramı: Kıta Avrupası ve Anglosakson Hukuk İstemlerinden Birer Örnek ile Türk Hukuku Karşılaştırması”, **Sosyal Güvence Dergisi**. Sayı.11, 2017, ss.107-127.
- Yılmaz, Burcu ve Ali Halıcı. “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, **Uluslararası Ekonomi ve İdari Araştırmalar Dergisi**, Cilt.2, Sayı.4, 2010, ss.93-108.
- Yousef, Darwish A. “Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment”, **International Journal of Manpower**. Vol.19, No.3, 1997, ss.184-194.
- Yücel, İlhami ve Daimi Koçak. “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.7 Sayı.2, 2018, ss.298-321.
- Yücel, İlhami ve Yavuz Demirel. “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!””, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.27, Sayı.2, 2013, ss.159-177.

Yüksekbilgili, Zeki ve Yasemin Küçüközkan. “Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. Cilt.8, Sayı.17, 2017, ss.34-46.

Yüksel, Hasan ve Mesude Yüksel, “İş Doyumu ile İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.7, Sayı.32, ss.559-572.

Yüksel, Hasan. “Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.3, Sayı.3, 2014, ss.109-131.

Yüksel, İhsan. “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Sayı:6 (2), 2005. ss.291-396.

Diğer Yayınlar

5510 Sayılı Kanunda İş Kazası. <http://www.bilgilidenetim.com/5510-sayili-kanunda-is-kazasi.html> (15.11.2018).

Ak, Özge. “Personel Seçim Sürecinde Aday Başvuru Yolları ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2011.

Akçakaya, Murat. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunları. s.173. [http://www.karam.org.tr/Makaleler/700867678_011%20akcakaya.pdf\(21.10.2018\)](http://www.karam.org.tr/Makaleler/700867678_011%20akcakaya.pdf(21.10.2018)).

Altıntaş, Mustafa. “Havayolu İşletmelerinde Motivasyonu Etkileyen Ücret Dışı Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, 2018.

Asgari Ücret 2019 – Asgari Ücret Ne Kadar?.(2019-2018), <http://www.muhasabetr.com/asgari-ucret/> (26.12.2018).

Asgari Ücret Yönetmeliği. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.5454&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> (26,07,2018).

Aydemir, Pelin. “İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Bülent Ecevit Üniversitesi, 2013.

Aygül, İdil Kiraz. “İş Tatminin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi ve İş Stresinin Aracılık Rolü: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2018.

- Aytaç, Serpil. İş Stresi Yönetimi El Kitabı, İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi, ss.1-34. <https://kayseri.aile.gov.tr/data/54785e08369dc54fc832b71e/254c9c10627632335d8b3df78363b7c4.pdf> (08.11.2018).
- Aytaç, Serpil. Stres Kaynakları ve Stresin Psikolojik Semptomlarının Öfke Kontrolü ile İlişkisi: Polis Memurları Üzerine Bir Araştırma. 2017. ss.1-28. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/389540> (09.11.2018).
- Baday, Merve. “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2016.
- Balta, Avniye Tuğba. “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2007.
- Bayrak, Emin. İş Dizaynı(Tasarımı). 2018. <https://www.eminbayrak.com/2018/02/28/is-dizayni-tasarimi/> (24.11.2018).
- Baysal, Mustafa. Brüt ücret ve net ücret ne anlama gelir. <https://iscidunyasi.com/brut-ucret-ve-net-ucret-ne-anlama-gelir/> (23.07.2018).
- Bender, By Keith A., Susan M. Donohuey and John S. Heywoodz. “Job Satisfaction And Gender Segregation”, *Oxford Economic Papers*. 2005, Vol.57, ss. 479-496. https://www.researchgate.net/profile/Keith_Bender2/publication/5215792_Job_Satisfaction_and_Gender_Segregation/links/0046353578c67a4935000000.pdf (10.10.2018).
- Bilgecan, Murat. “İşletmede Performans Değerlerinin Ücret Yönetimine Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2007.
- Bolatı, Gülşen. “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İş Görenin Motivasyonuna Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Atılım Üniversitesi, 2012.
- Bozkurt, Paşa. Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler, 2013, s.56, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/208780> (13.07.2018).
- Bülbül, Sevda. “Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumu Uygulaması”, **Yüksek Lisans Tezi**, Nişantaşı Üniversitesi, 2016.
- Çalışkan, Zekeriya. İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. 2005. ss.9-18 <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7FBbbvh36sIJ:web.firat.edu.tr> (11.09.2018).
- Çelik, Vehbi. İş Tatmininin Çağdaş Eğitim Denetimindeki Yeri ve Önemi. ss.26-31. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/6016/2149> (20.06.2018).

- Dağdeviren, Nezih, Zeliha Musaoğlu, İmran Kurt Ömürlü ve Serdar Öztora. Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. 2011. S.69. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/42828> (22.06.2018).
- Dağdeviren, Nezih, Zeliha Musaoğlu, İmran Kurt Ömürlü ve Serdar Öztora. “Akademisyenlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, 2011, ss.69-74. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/42828> (22.06.2018).
- Davey, Eric Lynn. “The Application of Case Study Evaluations”, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 1991, Tuba Gökçek (Çev.), <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ilkonline/article/view/5000038178/5000037035> (19.12.2018).
- Doğan Kestane, Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, https://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliye_dergisi/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf (25.06.2018).
- Doğruyol, Büşra. “İş Tatmini İle İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Baykent Üniversitesi, 2017.
- Edimsel Koşullanma*, <https://egitim-bilimleri.com/ogrenme-psikolojisi/edimsel-kosullanma/> (05.10.2018).
- Eker, Gülden. “Örgütsel Adalet a Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2006.
- Ergül, Hüseyin Fazıl. “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi”, 2006, Cilt.5, Sayı.18, ss.92-105. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879335.pdf> (30.08.2018).
- Ergül, Hüseyin Fazıl. “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.4, Sayı.14, ss.67-79 <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879398.pdf> (24.11.2018).
- Evren ve Örneklem Oluşturma*. <https://www.uludagtezmerkezi.com/evren-ve-orneklem-olusturma/> (18.12.2018).
- Göksu, Nusret ve Bülent Öz. “Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması”, ss.419-436. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/viewFile/376/358> (25.06.2018)
- Gupta, Nina and Jason D. Shaw. “Employee compensation: The neglected area of HRM research”, *Human Resource Management Review*, 2014, Vol.24, ss.1-4 <http://www.polyu.edu.hk/mm/jason/editorials/Gupta%20and%20Shaw%202014%20HRMR.pdf> (30.06.2019)

- Gülten, Gülendam. “Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini”, **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, 2018.
- Gürbüz, Sait. “Kamu Personelinin cret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt.6 Sayı.21, s.255. ss.240-260. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423879278.pdf> (26.08.2018).
- Güvenilirlik Analizi, <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/> (30.06.2019)
- Hacıoğlu, Salih. “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetlerine ve Bireysel Performanslarına Etkisi (Akara İlçe Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama)”, **Yüksek Lisans Tezi**, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2018.
- Isaac, Alfred. cret Sistemleri. s.53. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9680>, (30.08.2018).
- İlyas, Gökhan. “Hizmet İşletmelerinde Uygulanan cretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı İle İlişkisi İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları zerine Bir Alan Araştırması”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2016.
- İraz, Rıfat ve Ali Ganiyusufoğlu. Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler zerinde Bir Uygulama. s.453. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423912229> (09.11.2018).
- İstanbul İlçeleri Nüfusu, <https://www.nufusu.com/ilceleri/istanbul-ilceleri-nufusu> (09.01.1019).
- İş değerleme.
http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/72666/51581/i%C5%9F_de%C4%9Ferleme_ve_%C3%BCret_y%C3%B6netimi_sabis.pdf (02.09.2018).
- Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo, Nathan P. Podsakoff, John C. Shaw and Bruce L. Rich. “The Relationship Between Pay And Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of The Literature”, Journal of Vocational Behavior. No.77, 2010, ss.157-167. <http://www.panglossinc.com/documents/Therelationshipbetweenpayandjobsatisfaction.pdf> (01.01.2019)
- Karaman, Abdullah ve Serkan Aylan. Örgütsel Vatandaşlık. s.36. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/107640> (22.10.2018).
- Kıyak, Zeynep. Rotasyon. 2014. <https://www.martidergisi.com/rotasyon-job-rotation/> (19.11.2018).
- Komisyon creti (Provizyon) Nedir?. 2015. <http://iskanunu.com/sizin-sorduklariniz/2428-komisyon-ucreti-nedir/> (11.09.2018).

- Kök, Sabahat Bayrak. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. s.294. [Http://Dergipark.Gov.Tr/Download/Article-File/30094](http://Dergipark.Gov.Tr/Download/Article-File/30094) (11.09.2018).
- Köroğlu, Özlem. “İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, Balıkesir Üniversitesi, 2011.
- Kurtcebe, Emin ve Ali Osman Horzum. Dünya’da ve Türkiye’de Asgari Ücret Uygulaması. http://www.denizlismmmo.org/yazimaraclari/my_documents/my_files/f11_makale.pdf (29.06.2018).
- Okay, Hakan. İş Dizaynı. 2014. <https://hakanokay.com/is-dizayni-is-basitlestirme/> (19.11.2018).
- Özcan, Büşra ve Selçuk Bora Çavuşoğlu. İstanbul Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Çalışan Personelin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/340383> (14.10.2018).
- Özcan, Ö. Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisat ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt.21, Sayı.1, ss.119-135. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423871350.pdf> (12.10.2018).
- Özçelik, Basri. “Belediyelerde Çalışan İşgörenlerin Durumluluk Kaygı, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi, 2009.
- Parıltı, Cemalettin. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı. ss.267-277 <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/4415.pdf>(13.10.2018).
- Sarıköse, Çağrı. “Ücret Yönetimi Sistemleri Etkinliği İş Tatmini İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Nişantaşı Üniversitesi, 2017.
- Sevimli, Figen ve Ömer Faruk İşcan. Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini. ss.55-64. http://www.onlinedergi.com/makaledosyaları/51/pdf2005_1_7.pdf(11.07.2018).
- Sezenoğlu, Yücel. “Ücrete İlişkin Adalet Algısının Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bitlis ve İstanbul İllerinden Birer İşletme Örneği”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2017.

Sığır, Ünal ve Nejat Basım. “Görenlerin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi, İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, ss.131-154. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289524> (14.10.2018).

SPSS Analizleri Nasıl Yapılır?, [http://www.spssanaliz.com/SPSS Regresyon Analizi.html](http://www.spssanaliz.com/SPSS_Regresyon_Analizi.html) (30.06.2019)

Süral Özer, Pınar ve Tayfun Topaloğlu. Motivasyonda Kapsam Kuramları. s.1-22 http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf(15.10.2018).

Şahin, Semiha, Bülent Aydoğdu ve Cenk Yoldaş. “Duygusal Zekâ ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma”, 2011, https://www.academia.edu/6649351/Duygusal_Zek%C3%A2_ve_%C4%B0%C5%9F_Doyumu_Aras%C4%B1ndaki_%C4%B0li%C5%9Fki_E%C4%9Fiti_m_M%C3%BCfetti%C5%9Fleri_%C3%9Czerinde_Bir_Ara%C5%9Ft%C4%B1rma (24.10.2018).

Şahin, Vedat. “Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Ücrette Adalet Sağlaması Açısından Değerlendirilmesi: Kadıköy Belediyesinde Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2004.

Şangar, Zuhale. “İş Tatmini Ve Yaşam Kalitesi: Akademisyen Personel Üzerinde Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir Osamangazi Üniversitesi, 2016.

Şapçı, Metin. “Ücret Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Ve Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi, 2016.

Şardan, H. Serdar. Ücret yönetimine etki eden unsurların analizi. 2012. s.27 <http://www.ceis.org.tr/dergi/2012mayis/makale2.pdf> (20.08.2018).

Şeker, Şadi Enver. “Beklenti Teorisi”, *YBS Ansiklopedisi*. 2014,Cilt.1, Sayı.3, ss.15-17. http://ybsansiklopedi.com/wp-content/uploads/2014/10/kasim_m5.pdf (10.09.2018).

Talat Arslan, Nagehan ve Muhsin Halis. Örgüt İklimi ve Türkiye’de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma. s.65-66. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/9775> (27.10.2018).

Taşbaşı, Bayram. “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Banka Sektöründe Bir Uygulama”, **Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi, 2013.

Tietjen Mark A. and Robert M. Myers. “Motivation and job satisfaction”, *Management Decision*. 1998, Vol.36, No.4, ss. 226-231. <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat408.pdf> (18.07.2019).

- Topçuoğlu, Doruk. “Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini ve Verimlilik”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2016.
- Tuğrul, Ceylan. Duygusal Zeka. s.13. https://www.journalagent.com/kpd/pdfs/KPD_2_1_12_20.pdf (23.09.2018).
- Türk Dil Kurumu. Özdeşleşme. 1981. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252152 (13.10.2018).
- Türk Dil Kurumu. Tatmin. 2006. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=TATM%C4%B0N (18.10.2018).
- Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar. 2012. <http://perakendeokulum.com/2012/05/11/ucret-yonetimini-etkileyen-temel-unsurlar/> (07.08.2018).
- Ücretlendirme Sistemini Etkileyen Faktörler. <http://ik-sosyal-medya-grubu.blogcu.com/ucretlendirme-sisteminin-etkileyen-faktorler/10745417> (07.08.2018).
- Üçüncü, Kemal. İş Tatmini ve Motivasyon. 2016. ss.1-67. <https://docplayer.biz.tr/18176069-Is-tatmini-ve-motivasyon.html> (01.10.2018).
- Yaman, Rabia. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri (Bir Araştırma)”, **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, 2009.
- Yaşar, Bilgütay. Çalışanlara Hisse Senedi Alma Hakkı (Stock Option) Verilmesi ile İlgili. 2013. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/calisanlara-hisse-senedi-alma-hakki-stock-option-verilmesi-ile-ilgili/18137> (11.09.2018).
- Yılmaz, Kürşad. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/17531> (21.09.2018).
- Yılmaz, Nurgül. Stres ve Stresle Başa Çıkma. http://www.sksdb.hacettepe.edu.tr/files/Stresle_Basa_Cikma.pdf (08.11.2018).
- Yönetim ve Yöneticilik. s.3. <https://www.ders.es/yor1.pdf> (22.10.2018).
- Yüce, Mehmet. Ücretin Tanımı, Niteliği ve Tespiti. <https://www.biyomed.com/forum/insan-kaynaklari-yonetimi/ucretin-tanimi-niteliği-ve-tespiti-28855.html> (13.08.2018).
- Zamani, Ahmet. Klasik Koşullanma ve Edimsel Koşullanma (Pavlov ve Skinner). 2018, <https://sirazduvari.com/klasik-kosullanma-ve-edimsel-kosullanma-pavlov-ve-skiner/> (05.10.2018).

Zekâ

Tanımları.

http://docs.neu.edu.tr/staff/beria.gokaydin/1.%20Zeka%20Tan%C4%B1mlar%C4%B1_4.pdf (23.09.2018).

