

**T.C.
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**İŞ GÖRENLERİN ÜCRET TATMİNİ, İŞ TATMİNİ
VE PERFORMANS ALGISI: BİR UYGULAMA**

Pelin Aydemir

Zonguldak 2013

**BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**İŞ GÖRENLERİN ÜCRET TATMİNİ, İŞ TATMİNİ
VE PERFORMANS ALGISI: BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan
Pelin Aydemir**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Evrim Erdoğan**

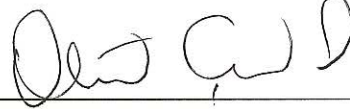
Zonguldak 2013

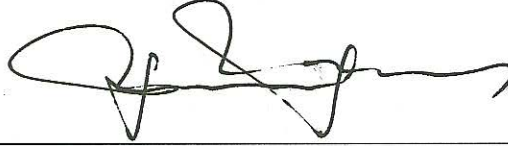
T.C.
BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 2010528201019 numaralı Pelin AYDEMİR'in hazırladığı **“İşgörenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama”** konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 12/03/2013 Salı günü saat 10:30'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan 
Prof. Dr. Turhan KORKMAZ

Üye 
Doç. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK

Üye 
Yrd. Doç. Dr. Evrim ERDOĞAN (Danışman)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

20.../03./2013

Doç. Dr. Hakan SARIBAŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum : BEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı : İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama
Tez Yazarı : Pelin Aydemir
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Evrim Erdoğan
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2013
Sayfa Adedi : 123

İşletmeler, insan gücünün ve onun doğru yönlendirilmesinin rekabet üstünlüğü sağlamada sermaye kadar önemli hale geldiğini kabul etmişlerdir. Bunu keşfeden çoğu işletme iş görenleri cezbetmek, onları işletmede tutmak ve onların performansını artırmak için ücreti bir araç olarak kullanmaktadırlar.

Ücret tatmini, iş gören tatmini ve iş gören performansını ayrı ayrı ya da ikili ilişkiler halinde incelemiş pek çok çalışma olmasına karşın, ücret tatmini-iş tatmini-iş gören performansı ilişkisini bir arada ele alan çalışmanın olmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada bu üç kavram bir arada incelemeye alınmıştır. Araştırmada ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansının ilişkide olup olmadığı incelenmiş, varsa da ne yönde ve hangi şiddette olduğu hakkında bilgi sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin faktörler üzerinde anlamlı bir etki oluşturup oluşturulmadığının tespitinin yapılmasının da çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu zincirleme ilişki hakkında çalışma olmaması, bu çalışmanın önemini arttırmaktadır.

Araştırma sonucunda ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı kavramlarının anlamlı ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre iş görenlerin tatmin seviyelerinin işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olacağı bu nedenle bu faktörlerin işletmeler açısından önemli bir konu olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuca göre başarılı olmak isteyen işletmelerin bu değişkenlere önem vermesi ve iş görenlerin tatmin seviyelerini artıracak önlemler alması gerekmektedir. Konuyla ilgili elde edilen bulguların literatür ve işletmeler için yararlı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ücret Tatmini, İş Tatmini, İş Gören Performansı

ABSTRACT

Institution : BEU Institute of Social Sciences, Department of Business Administration
Title : Employee's Salary Satisfaction, Work Satisfaction and Performance Perception: An Application
Author : Pelin Aydemir
Adviser : Asst. Prof. Evrim Erdoğan
Type of Thesis, Year : M. Sc. Thesis, 2013
Total Number of Pages : 123

Businesses recognize the fact that manpower and proper direction of manpower has become as important as capital in achieving a competitive edge. Most businesses which are aware of this fact use salary serves as a means to attract and retain employee, and improve their performance.

It is observed that there are no surveys dealing with the connection between salary satisfaction, work satisfaction and employee performance altogether although there are several surveys looking into salary satisfaction, employee satisfaction and employee performance either separately or in terms of dual connections. For this reason this study deals with those three concepts altogether. It looks into whether salary satisfaction, work satisfaction and employee performance are connected with one another and aims to provide information about the direction and intensity of such connection, if available. Additionally it is considered that if it is identified whether demographical characteristics have a substantive effect on the factors it would make a contribution to the study. The fact that there are no previous surveys regarding this chain connection increases the importance of this study.

A substantive connection is identified between the concepts of salary satisfaction, work satisfaction and employee performance as a result of the research. Accordingly it is set forth that the satisfaction levels of employee's will have positive and negative effects on businesses and these factors represent an important issue for businesses for this reason. According to this result businesses which intend to be successful must attach importance to these variables and take measures to improve the satisfaction levels of employee's. It is considered the findings obtained regarding the subject matter will be beneficial for the literature and businesses.

Keywords: Salary Satisfaction, Work Satisfaction, Employee Performance

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasına başlanmadan önce, konuyla ilgili yerli ve yabancı kaynaklardan geniş kapsamlı tarama yapılmış ve bulguların ne yönde olduğu incelenmiştir. Her örgüt ikliminin farklı olması nedeniyle bu tez çalışmasından çıkan sonucun genel geçer olmadığı, sonuçların uygulama yapılan işletmeye özgü olabileceği her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında konunun seçiminden araştırma kısmının tamamlanmasına kadar bütün aşamalarda değerli yardımlarını ve vaktini esirgemeyen ve büyük emeği geçen saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Evrim ERDOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Bununla birlikte öğrenim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen aileme de teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1
1. ÜCRET KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	4
1.1. Ücretin Tanımı	4
1.2. Ücreti Oluşturan Faktörler	5
1.2.1. Ücret Haddi (Kök Ücret) ve Ücret Geliri	5
1.2.2. Maaş Kavramı.....	6
1.2.3. Brüt Ücret ve Net Ücret.....	6
1.2.4. Nominal (Parasal) Ücret ve Reel (Gerçek) Ücret	6
1.2.5. Asgari Ücret.....	7
1.2.6. Yarım Ücret	7
1.2.7. Hafta Tatili Ücreti	7
1.2.8. Yıllık İzin Ücreti	7
1.2.9. Ücret Benzerleri	8
1.3. Ücretin Boyutları.....	8
1.3.1. Psikolojik Boyut.....	8
1.3.2. Sosyolojik Boyut.....	9
1.3.3. Örgütsel Boyut	9
1.3.4. Siyasal Boyut	10
1.3.5. Ekonomik Boyut	10
1.4. Ücretin Önemi	11
1.4.1. İş gören Açısından Ücretin Önemi.....	11
1.4.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi.....	13

1.4.3. Devlet Açısından Ücret	13
1.4.4. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi.....	14
1.4.5. Toplum Açısından Önemi	14
1.4.6. İş Hukuku Açısından Ücretin Önemi	14
1.5. Ücret Tatmininin Tanımı	15
1.6. Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları	20
2. İŞ TATMINİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ	24
2.1. İş Tatmini Tanımı	24
2.2. İş Tatmininin İncelenmesinin Faydaları	25
2.3. İş Tatmininin Önemi.....	26
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	28
2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	29
2.4.1.1. Yaş	30
2.4.1.2. Cinsiyet	30
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi.....	31
2.4.1.4. Zeka	31
2.4.1.5. Tecrübe.....	31
2.4.1.6. Statü	32
2.4.1.7. Kişilik.....	32
2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	32
2.4.2.1. İşin Fiziki Yapısı	33
2.4.2.2. Ücret.....	33
2.4.2.3. Terfi ve İlerleme İmkanları	34
2.4.2.4. İş Arkadaşları	35
2.4.2.5. Örgüt Kültürü	35
2.4.2.6. Yönetim Biçimi	36
2.4.2.7. İşin Niteliği.....	36
2.4.2.8. Ast-Üst İlişkileri	37
2.4.2.9. İş Stresi.....	37
2.5. İş Tatmininin Sonuçları	38
2.5.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları	39
2.5.1.1. Yaşam Tatmini	39
2.5.1.2. Başarı	39
2.5.1.3. Performans	40
2.5.1.4. Motivasyon.....	40
2.5.1.5. Verimlilik	40
2.5.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	41

2.5.2.1. Birey İçin Sonuçları.....	41
2.5.2.1.1. Ruh Sağlığı.....	41
2.5.2.1.2. Stres	42
2.5.2.1.3. Saldırganlık	42
2.5.2.1.4. Çekilme.....	42
2.5.2.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları.....	43
2.5.2.2.1. Devamsızlığa Etkisi.....	43
2.5.2.2.2. İşten Ayrılmaya Etkisi	44
2.5.2.2.3. Performans Üzerine Etkisi	45
2.5.2.2.4. Şikayetlere Etkisi.....	45
2.5.2.2.5. İş Kazaları Üzerine Etkisi	45
2.5.2.2.6. Personel Performansı ve Verimlilik	46
2.5.2.2.7. İş gören Devir Hızı	46
3. İŞ GÖREN PERFORMANSI KAVRAMINA GENEL BAKIŞ.....	47
3.1. İş Gören Performansı Tanımı.....	47
3.2. İş Gören Performansını Etkileyen Unsurlar	49
3.2.1. İşe Verilen Anlam.....	49
3.2.2. İnisiyatif Kullanabilme.....	50
3.2.3. Liderlik.....	50
3.2.4. Ücret	50
3.2.5. Kişilik Özellikleri	51
4. ÜCRET TATMİNİ, İŞ TATMİNİ VE İŞ GÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA.....	54
4.1. Kavramlar Arası İlişkiler	54
4.1.1. Ücret Tatmini ve İş Tatmini İlişkisi	54
4.1.2. Ücret Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi.....	56
4.1.3. İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi	59
4.2. Literatür Taraması	64
4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi	67
4.4. Araştırmanın Problemleri.....	68
4.5. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması.....	69
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	72
4.7. Araştırmanın Ön Kabulleri.....	72
4.8. Verilerin Analizi.....	72
4.8.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	73
4.8.2. Demografik ve İş Yaşamı İle İlgili Özellikler	74

4.8.3. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve İş Gören Performansına İlişkin Ortalamalar	77
4.8.4. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve İş Gören Performansı ile İlgili Keşfedici Faktör Analizleri	83
4.8.5. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve İş Gören Performansına İlişkin Korelasyon Analizi	89
4.8.6. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve İş Gören Performansı İle İlgili Bağımsız İki Örneklem t-Testleri	91
4.8.7. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve İş Gören Performansı İle İlgili Bağımsız Örneklem İçin Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA)	94
SONUÇ.....	99
KAYNAKLAR	110
EKLER.....	121
Ek 1: Anket Formu	121

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1: İş Gören Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 4.2: Ücret Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	74
Tablo 4.3: İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 4.4: İş Görenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	74
Tablo 4.5: İş Görenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	75
Tablo 4.6: İş Görenlerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı	75
Tablo 4.7: İş Görenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları.....	75
Tablo 4.8: İş Görenlerin Unvanlarına Göre Dağılımları.....	76
Tablo 4.9: İş Görenlerin Toplam Kaç Yıl Çalıştıklarının Dağılımları	76
Tablo 4.10: İş Görenlerin Şu Anki İşyerinde Kaç Yıl Çalıştıklarının Dağılımları.....	77
Tablo 4.11: Mevcut Çalışılan İşin Kaçınıcı İşleri Olduğuna Dair Dağılımlar	77
Tablo 4.12: Ücret Tatminine İlişkin Ortalamalar	78
Tablo 4.13: İş gören Performansına İlişkin Ortalamalar.....	79
Tablo 4.14: İş Tatminine İlişkin Ortalamalar	81
Tablo 4.15: Ücret Tatmini KMO ve Barlett Testi	83
Tablo 4.16: Ücret Tatmini Toplam Açıklanan Varyansı	84
Tablo 4.17: Ücret Tatmini Faktör Dağılımı	85
Tablo 4.18: İş Gören Performansı KMO ve Barlett Testi.....	85
Tablo 4.19: İş Gören Performansı Toplam Açıklanan Varyansı.....	86
Tablo 4.20: İş Gören Performansı Faktör Dağılımı.....	86
Tablo 4.21: İş Tatmini KMO ve Barlett Testi	87
Tablo 4.22: İş Tatmini Toplam Açıklanan Varyansı	87
Tablo 4.23: İş Tatmini Faktör Dağılımı	88
Tablo 4.24: Tek-Örnek Kolmogorov-Smirnov Testi	89
Tablo 4.25: Faktörler Arası Korelasyon İlişkisi	90
Tablo 4.26: Cinsiyet ile Faktörler Arası Bağımsız Gruplar t-Testi	92
Tablo 4.27: Medeni Durum ve Faktörler Arası Bağımsız Gruplar t-Testi.....	93
Tablo 4.28: Yaş İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi.....	94
Tablo 4.29: Öğrenim Durumu İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi	95
Tablo 4.30: Unvan İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi	95
Tablo 4.31: Toplam Çalışma Süresi İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi	96

Tablo 4.32: Şu Anda Çalıştığınız Yerde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız Sorusu İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi	97
Tablo 4.33: Mevcut İşin Kaçınıcı İş Olduğu İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi.....	97
Tablo 4.34: Mevcut İşin Kaçınıcı İş Olduğu İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi - Tukey HSD Testi	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Ücret Tatmini Modeli.....	17
Şekil 1.2: Ücret Doyumu (Tatmini) Modeli.....	19
Şekil 1.3: Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları Modeli	22
Şekil 2.1: İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları	39
Şekil 3.1: İş Gören Performansını Etkileyen Unsurlar	52
Şekil 4.1: İş Gören Tatmini ve İş Performansı İlişkisi.....	61
Şekil 4.2: Performans-Tatmin İlişkisi Modeli	62
Şekil 4.3: Ücret Adaleti ve İş Davranışları İlişkisi Modeli	64

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	: İlgili Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizleri
K-S	: Kolmogorow-Smirnov Testi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
Vd.	: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Ücret tatmini çalışma hayatında öne çıkan konulardan biri haline gelmiştir. Bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılanması işlevini gören, çalışma karşılığında alınan ücret, bireylerin işten beklentileri içerisinde ağırlıklı yerini korumaktadır. Çünkü günümüz iş yaşamında ücret iş görenlerin yaşam düzeyini belirlerken, işverenler açısından önemli bir maliyet unsuru olma yanında, iş görenleri güdüleme ve olumlu iş davranışlarına sevk etmenin de bir aracı olarak görülmektedir. Aynı zamanda ücret tatmini iş tatmininin ölçülmesinde kullanılan değişkenlerden biri haline gelirken aynı zamanda iş görenlerin iş beklentileri arasında ilk sırada yer alır.

Ücret tatmininin iş tatmini üzerine etkisi bulunmaktadır. Ancak ücretten duyulan tatmin yalnızca iş tatminini değil aynı zamanda iş görenin performansı üzerinde de etkilidir. İş gören performansını etkileyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilen ücret ve iş tatmini, performansın tek belirleyicisi olmamakla birlikte bunlardan duyulan tatminsizliğin iş görenlerin performans düzeyini düşürdüğü bilinmektedir. Bu nedenle başarılı olmak isteyen işletmelerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı üzerinde önemle durulmaları gerekmektedir.

Ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı kavramları son yıllarda birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve bu üç kavram üzerinde gerek ayrı ayrı gerekse birbiri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı faktörlerinin tek bir çalışmada ele alınmadığı görülmüş, ikili ilişkiler olarak ayrı ayrı çalışmalarda incelendiği tespit edilmiştir.

Bu nedenle araştırmanın amacı iş görenlerin ücret tatminini, iş tatmini ve performans algısının incelenmesi, bu faktörlerin anlamlı ilişkide olup olmadığının belirlenmesi, eğer bir ilişki varsa da bu ilişkinin hangi yönde ve şiddette olduğunun tespit edilmesidir. Bunun yanında ücret tatmininden iş tatmininin ve iş gören performansı algısının nasıl etkilendiğinin tespitinin yapılmasıdır. Kurulan model,

ücret tatmininin diğer faktörler ile arasındaki ilişkinin doğru ve pozitif yönde olduğunu öne sürmektedir

Ayrıca demografik etkenlerin bu üç faktör üzerinde anlamlı farklılığa neden olup olmadığı da araştırma problemlerinden biri olmuştur. Bu amaçlar çerçevesinde çalışmanın araştırma problemleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Ücret tatmini ile iş tatmini arasında ilişki var mıdır?
- Ücret tatmini ile iş gören performansı arasında ilişki var mıdır?
- İş gören performansı ile iş tatmini arasında ilişki var mıdır?
- Demografik değişkenler açısından ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Literatürde bu üç faktörün birbiriyle ilişkisinin ve birbirlerini etkileme düzeylerinin bir arada incelenmemiş olması, bu araştırmanın da bu çalışmada yapılacak olmasından ötürü literatürdeki açığı kapatacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bunun da tezi önemli hale getireceğine inanılmıştır.

Bu araştırmayı yapmak üzere İstanbul'da 19 yıldır ayakkabı üretimi yapan bir firma ile görüşülmüş ve 50 mavi yaka iş gören üzerinde tam sayıma dayalı anket uygulanmıştır. Ankette ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansını ölçmek amacıyla üç farklı ölçek uygulanmış, ayrıca demografik özelliklere dair de sorular sorulmuştur. Analizler için SPSS 15.0 programı kullanılmıştır.

Veri girişi tamamlandıktan sonra öncelikle ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiş ve ölçeklerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Ardından demografik değişkenlere ait bulgular elde edilmiştir. Bu aşamadan sonra ölçeklerin ortalamalarına dair analiz yapılarak ve en düşük ve en yüksek tatmin yaratan unsurlar ortaya konulmuştur. Bunun ardından ölçeklere keşfedici faktör analizi uygulanmış ve ölçeklerin faktörleştigi görülmüştür. Bu testlerin ardından elde edilen faktörlerin normallik dağılımına bakılmıştır. Ardından faktörler arası korelasyon analizi yapılarak faktörlerin birbiriyle ilişki içinde olup olmadığı,

ilişkinin yönü ve şiddeti hakkındaki bulgulara ulaşarak raporlanmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerin faktörler üzerinde anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını ölçmek üzere ölçeklere bağımsız iki örneklem t-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır.

Ücret tatmini-iş tatmini-iş gören performansı ilişkisinin incelendiği araştırmada bu kapsamda çalışma şu şekilde yapılandırılmıştır:

Çalışmanın ilk bölümünde giriş kısmı yer almış ve tez ile genel bilgilere yer verilmiştir. Birinci bölümde ücret kavramı, konunun öneminin anlaşılması açısından ele alınmıştır. Ardından ücret tatmini, literatürdeki çalışmalar dikkate alınarak kavramsal olarak incelenmiştir. Ücret tatmini kavramı hakkında bir çerçeve sunularak çeşitli ücret tatmini modelleri üzerinden bu konuyla ilgili bilgilendirme yapılmıştır. İkinci bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmini modelleri ve iş tatmininin sonuçlarına değinilerek kavram hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Üçüncü bölümde iş gören performansı kavramı literatürdeki çalışmalar ve konuyla ilgili modeller dikkate alınarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde kavramlar arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve böylece kavramsal çerçeve tam olarak çizilmiş ve literatür araştırmasıyla teorik kısım tamamlanmıştır. Ardından uygulama kısmı yer almıştır.

1. ÜCRET KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Bu bölümde ücret kavramı açıklanmaktadır. Ücret hakkında yapılmış tanımlar, ücreti oluşturan faktörler, ücretin çeşitli taraflar açısından önemi anlatılarak ücret kavramı farklı özellikleri ile ifade edilmektedir.

1.1. Ücretin Tanımı

Ücretin geniş bir kavram olması ve hakkında çeşitli tanımlamalar yapılmasından ötürü ücreti açıklayan farklı tanımlar şu şekilde sıralanmaktadır:

Ücret, işletmelerde istihdam edilen işçilerin emeği karşılığında yapılan ödemelerdir. Diğer bir ifadeyle ücret, işçinin iş gününü işverenin emrine tahsis etmesinin karşılığında ödenen bir bedeldir. İşçilerin teknik bilgi, yetenek, deneyim ve emek güçlerini işverenin emrine vermelerine karşılık elde ettikleri nakdi ve aynı ödemelerin tümü ücreti oluşturmaktadır (Akyıldız, 2001:33).

Emek, bir insana aittir ve de ücret, kar veya zarara da bakılmaksızın ödenen, garanti edilmiş bir kazançtır (Aksu, 1993:35). Başka açıdan ise ücret, bir kişiye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır (Cengiz vd., 2011:4).

İşverene göre ücret, düşünsel veya fiziksel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı veya nakdi değerdir. İş gören açısından ücret, kendisinin ve ailesinin belirli bir yaşam düzeyindeki gereksinimlerini karşılayan bir araç olarak tanımlanmaktadır (Benligiray, 2003:1).

İşletme açısından bakıldığında ücret, bir maliyet unsurudur (Sabuncuoğlu, 2000:200). İşverenler açısından ücretler, iş yaptırmak için başka bir deyişle iş göreni üretimde kullanabilmek için yapılan bir giderdir (Artan, 1981:38).

Dar anlamı ile ele alacak olursak ücret, belirli bir hizmet karşılığında personelin emeğine ödenen bir bedeldir (Yalçın, 1991:180). Ancak ücretin çok büyük bir bölümü parasal niteliktedir (Korkmaz vd., 1985:10).

Ücret kavramının çeşitli bilim dalları içindeki tanımları ise şu şekilde sıralanmaktadır:

Ekonomik bir kavram olarak ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle iş görenlere yapılan ödemeleri içerir. Ödenen ücret saat ücreti, aylık, haftalık olarak ifade edilebilir. Ödeme yapılan iş gören kümelerine göre değişik isimler alabilir (Ataay, 1998:46). Sosyal siyaset açısından ücret, iş görenin geçim aracı olarak, emek mukabili iş gören insanların çoğu durumda yegâne gelir kaynağı olarak tanımlanır (Zaim, 1992:152).

Hukuki yönüyle ücretin tanımına bakılacak olursa, iş hukuku madde 26'ya göre, genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağı kapsar (Centel, 1997:37). Yönetim bakımından ise ücret iş görenlerin temel içgüdülerini tatminde temel ana vasıta ve onu aktif ve verimli kılan etkili bir motivasyon unsuru olarak tanımlanabilir (Yapmış, 1989:149).

1.2. Ücreti Oluşturan Faktörler

Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar (Aşçı, 2011:25) olmakla birlikte, ücret çeşitli gruplar tarafından farklı açılardan tanımlanmaktadır. Bu başlıkta ücret kavramıyla ilgili çeşitli tanımlamalara yer verilerek ücret konusuna açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

1.2.1. Ücret Haddi (Kök Ücret) ve Ücret Geliri

Ücret haddi ve ücret gelirini birbirinden ayrı kavramlardır. Ücret haddi (kök ücret), emeğin muayyen bir zaman diliminde birim başına elde ettiği para miktarıdır. Saat başına şu kadar kuruş, bir mamul başına şu kadar ücret gibi. Ücret geliri ise prensip olarak iş müddeti ile ücret haddinin çarpımına eşittir. İşçi yönünden iş seçme esnasında işin net cazibesini değerlendirme bakımından en çok önem arz eden unsur ücret haddidir. İşveren yönünden, üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınan yine ücret haddidir. Fakat işçi ailesi ve işçinin gelir

durumu bakımından önem ifade eden husus, ücret haddi değil ücret geliridir. Yalnız ücret haddini bilmek ile yıllık ücret geliri hakkında tam fikir elde edilemez; zira ücret hadleri dışında ücret gelirine tesir eden daha başka unsurlarda vardır (Zaim, 1974:85).

Bunlar fazla mesai ücreti, çalışılmayan zamanlar için ücret ödenmesi, yıllık çalışma günleri toplamının ücret gelirine tesiri, ikramiyeler, primler, sosyal yardımlar şeklinde özetlenebilir.

1.2.2. Maaş Kavramı

Aylık olarak ödenmesi nedeniyle “maaş” olarak adlandırılan gelirin, genellikle zihinsel ve/veya bedensel bir çalışma ve emek karşılığı ödenmesi nedeniyle aslında ücret sayılması gerekir. Uygulamada “maaş” memurların, “ücret” ise daha çok işçilerin ve özel kesimde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri tanımlamak için kullanılmaktadır (Benligiray, 2003:2).

1.2.3. Brüt Ücret ve Net Ücret

İşverenin ödediği ücret brüt ücrettir. İşverenin ödediği ücret gelirlerinden vergi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı, vs. kesintiler yapıldıktan sonra iş görenin eline geçen gelir toplamı ise net ücrettir. Bir başka ifade ile brüt ücret işletmenin kasasından çıkan para miktarıdır. Net ücret ise işçinin cebine giren para tutarıdır. Brüt ücretten yapılan kesintiler arttıkça net ücret düşer (Zaim, 1997:202).

1.2.4. Nominal (Parasal) Ücret ve Reel (Gerçek) Ücret

Nominal ücret, işçilere çalışmaları karşılığında yapılan nakit ödemedir (Bağdadioğlu, 1999:13). Reel ücret, nominal ücretin ülkedeki fiyatların düzeyleri dikkate alınarak hesaplanan satın alma gücüdür. İşveren için önemli olan doğrudan maliyetleri etkileyen, ücret olarak ödediği para miktarı yani nominal ücrettir. Çünkü paranın satın alma gücü işvereni değil iş göreni ilgilendirmektedir, bu nedenle iş gören için önemli olan reel ücrettir (Benligiray, 2003:4-5).

1.2.5. Asgari Ücret

İşçilere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücrettir. İş Kanununda ücretin üst sınırı konusunda bir sınırlama yapılmayıp, bu husus tarafların serbest iradesine bırakılmıştır. Ancak ücretin alt sınırının belirlenmesi işi Asgari Ücret Tespit Komisyonu aracılığıyla devlete verilmiştir (Aşçı, 2011:28).

1.2.6. Yarım Ücret

4857 sayılı İş Kanununun 24 ve 25 inci maddelerinin (III) numaralı bentlerinde gösterilen zorlayıcı sebepler dolayısıyla çalışılmayan veya çalıştırılmayan işçiye bu bekleme süresi için bir haftaya kadar geçen her gün için yarım ücret ödenir (4867/Md.40). Yarım ücret ödenmesinde işçinin çıplak gündeliği dikkate alınacaktır. Bir haftalık süre içinde iş sözleşmesi sona ermişse, çalışmama veya çalıştırmamaya ilişkin zorlayıcı sebepler ortadan kalkmış ise, yarım ücret yükümlülüğü de sona erer (Aşçı, 2011:29).

1.2.7. Hafta Tatili Ücreti

Hafta tatili kullandırılan işçiye o günün ücreti işveren tarafından tam olarak ödenir. Bu gündelik işçinin normal çalışma (çıplak) gündeliği tutarında olup, bunun altında ödeme yapılamaz. Ancak, zorlayıcı sebeplerle çalışamayan veya çalıştırılmayan işçiye bu bekleme süresi içinde bir haftaya kadar 4857 sayılı Kanunun 40. maddesi uyarınca ödenen yarım ücret hafta tatili günü için de ödenir (Aşçı, 2011:35).

1.2.8. Yıllık İzin Ücreti

İşveren, yıllık ücretli iznini kullanan her işçiye, yıllık izin dönemine ilişkin ücretini ilgili işçinin iznine başlamasından önce peşin olarak ödemek veya avans olarak vermek zorundadır. Yıllık ücretli izin süresine rastlayan hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücretleri ayrıca ödenir (Aşçı, 2011:39).

1.2.9. Ücret Benzerleri

İş görenlere, çalışmasına karşılık verilen esas ücretin dışında bazı ödemeler de yapılır. Dolaylı ücret olarak da adlandırılan bu ödemeler ikramiyeler, teşvikler, fazla mesai ücreti, izin ücreti, primler ve lojman, eğitim, evlenme, doğum, ölüm, hastalık, kira, ulusal bayram ve genel tatil ücreti gibi ödemelerden oluşur.

1.3. Ücretin Boyutları

Ücret, değer niteliği taşımasından ötürü genellikle ekonomik açılarından incelenmiştir. Fakat ücret, muhatabının insan olmasından ötürü çok boyutlu özelliğe sahip bir kavramdır. Yani ücret, ekonomik değerinin yanında farklı faktörler de içerir. Ücretin ekonomik kavram dışında kalan boyutlarını şunlar oluşturur:

1.3.1. Psikolojik Boyut

Ücretlerin zorunlu ihtiyaçları karşılama özelliğinin yanı sıra değişen toplumsal değerler neticesinde bireyin toplum içindeki sosyal ve statü değerini belirleyen bir gösterge haline gelmesi, ücreti insanlar üzerinde psikolojik etkisi olan bir konuma getirmiştir. Ücretin psikolojik yönü ise işveren değil daha çok iş gören açısından bakıldığında önem taşımaktadır.

Ücretin psikolojik yönü incelenirken, ücretin sadece parasal olarak değil, başka şekilde gerçekleşen getirilerinin de olduğu ortaya çıkar. Ücret iş görene parasal bir güç yanında statü, tanınma, başarı beklentisini gerçekleştirme, gelişme, güvenlik gibi faydalar ve tatminler sağlar (Ataay, 1985:23).

Ücretler gereksinimleri karşılamada önemli bir araçtır. Bu açıdan bakılınca ücretlerle güdü arasında sıkı bir ilişki vardır. İşverenler işçileri yönettiren genellikle bu araçtan yararlanırlar. Yönetme oldukça karmaşık bir konudur. Bunun nedeni insan gereksinimlerinin oldukça karmaşık bir yapıya sahip oluşudur. Bu gereksinimler orijin olarak biyolojik ve sosyaldir. Ancak genellikle bu ikisinin bileşimi biçiminde ortaya çıkarlar. Ücretler ve yönlendirme arasındaki ilişki basit ve doğrudan bir ilişki değildir. Genel olarak toplumlarda bireyler bir işi seçme, bir ücreti kabul etme, herhangi bir işte çalışma veya çalışmama konusunda özgürdürler.

Ama yine de ücret ile güdüleme arasındaki ilişkiyi gözden uzak tutmamak gerekir (Kaya, 1977:45).

Psikolojik açıdan insanların ücretlerinde önem verdiği diğer bir konu ücretlerin adaletli şekilde dağıtılmasıdır. Kişi, kendisiyle aynı işi yapan ve aynı performansı gösteren diğer iş görenden daha az ücret alıyorsa bu onu huzursuz eder ve hem motivasyonu hem de performansı düşer. Ayrıca bu durum örgüte bağlılığın azalmasına neden olabildiği gibi iş yerinde huzursuzluk doğmasına da neden olur.

1.3.2. Sosyolojik Boyut

Ücret bir simge olduğu kadar satın alma aracıdır. Nispeten kapalı ve küçük bir toplumda bireyin statüsü standart bir sürü yargılamaların ürünüdür: Aile, meslek, eğitim, din ve politik ilişkiler başkaları tarafından kabul görme gibi. Büyük ve açık bir toplumda bu standartların pek çoğu önemini kaybetmiştir. Ücret nispeten daha önemli bir düzeyde yer alır. Ücret diğer değerlerin standardının bir ölçüsü olmuştur. İşçilerin ekonomik talepleri bu yönüyle ele alınacak olursa, ücretlerdeki küçük bir artışın önemi ortaya çıkar. Direkt olarak parasal çıkarın gerisinde sosyal bakımdan kabul görme konusu yatar. Para bunu sağlamada önemli bir araçtır (Kaya, 1977:44).

Ücret, birey ve toplum hayatında bir gösterge özelliği taşıyor hale gelmiştir. Çünkü ücret, daha çok ekonomik bir araç olmaktan çıkartıp, toplum içindeki yerini gösteren bir araç haline dönüşmüştür.

Aile üyeleri de düşünüldüğünde, ücretin toplumda etkilediği alan neredeyse toplumun tümüdür (Zaim, 1974:227).

1.3.3. Örgütsel Boyut

Bir statü göstergesi olarak ücretin önemi örgüte katılma bakımından ücretin fonksiyonu ile sıkı sıkıya bağlıdır. İşçiler, sorumluluğu fazla ve güç işlere daha fazla ödeme yapılmasını beklerler (Kaya, 1977:46). Çünkü alınan ücret, örgütteki hiyerarşik yapıda yerini gösteren önemli bir etmendir. Yapılan her işin bir ücreti varsa, bu ücret de öneme göre artmalıdır; hiyerarşik olarak alt kademeden üst

kademeye doğru çıkıldıkça daha fazla ödeme yapılması beklenir. Sonuç olarak bireyin aldığı ücret, onun örgüt içindeki statüsünü gösteren önemli bir ölçüttür.

Bireylerin ücretleri örgüt içinde onların statülerini yansıttığı konusunda kuvvetli bir kanı vardır. Bu da ücretlerin örgütsel işlerliğine şu yollarla katkıda bulunur (Kaya, 1977:46):

- a) Ücret, örgütün hiyerarşik yapısı içinde bir işin bulunduğu yeri basit ve kabul edilebilir bir biçimde tanıtır.
- b) İşçileri daha yüksek düzeydeki yerlere geçmek üzere çalışıp kendilerini yetiştirmeleri için yönlendirir.
- c) Ücretlerin örgütsel hiyerarşi ile uyum içinde olmadığı hallerde eşitsizliğin meşrulaştırılmasına olanak hazırlar.

1.3.4. Siyasal Boyut

Ücretin belirlenmesinde işletmenin dış çevresinden kaynaklanan devlet baskısının (yasaların) ve sendikaların (toplu sözleşmelerin) baskıları vardır. Devlet, işverenin ödeyeceği ücretin belli bir seviyenin altında olmasına izin vermezken, sendikaların ve iş görenlerin ise ücretlerin sürekli artırılması yönünde sürekli bir eğilimi vardır. Bunun karşısında ise işletmeler maliyetlerini düşük tutmak için ücretleri düşük tutmaya çalışır. Taraflar arasındaki tüm bu yaptırımlar ücretin siyasal boyutunu oluşturur.

1.3.5. Ekonomik Boyut

Ücret, ekonomik bir araçtır ve emeği karşılığı insanın tek gelir kaynağını oluşturur.

Ekonomik açıdan ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli olan kaynakla, sermaye ve emek gibi faktörlerden bu sonuncusuna ödenen bedel olarak da tarif edilmektedir. Ücret, bilimsel açıdan iş görene emeği karşılığında ortaya çıkışına katkıda bulunduğu sosyal hasıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır

(Sabuncuoğlu, 1977:211). Bu nedenle, kendisinin ve ailesinin geçimini belirleyen unsur olan ücret, iş görenleri en çok ekonomik yönü ilgilendirir.

1.4. Ücretin Önemi

Ücret, sosyal hayatta çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konudur ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkilemektedir.

Ücretler gerek emeği karşılığında iş görenlerin gelirini ve hayat seviyesini tayin eden bir unsur olarak, gerek sanayinin gelişmesine tesir eden mühim bir maliyet unsuru olarak ve gerek milli gelirin muhtelif gelir grupları arasındaki dağılışı tarzını, o cemiyette sosyal adaletin tecelli nispetini gösteren bir gösterge olarak çok cepheli bir mahiyet arz eder. Ücret, her şeyden önce emeği karşılığında çalışan insanların en önemli gelir kaynağını teşkil ettiği için, bir ülkede işgücünün büyük bir kısmının satın alma gücü olarak önem ifade eder. Diğer taraftan ücret, yine işçilerin ve ailelerinin tek gelir kaynağını teşkil ettiği için, onların satın alma gücünü ve hayat seviyesini tayin eden bir unsurdur (Zaim, 1974:81-82).

Ücretin bu kadar önemli olmasının pek çok nedeni bulunmaktadır. En önemli nedeni hizmet ve malların satın alınabilirliğini sağlamasıdır (Davis, 1981:533).

Bu nedenle ücretin ekonomik hayat dışındaki önemine de değinmek gerekmektedir. Bu bağlamda, ücret unsurunun iş görenler, işverenler, sendikalar ve toplum açısından öneminin belirtilmesi gerekir.

1.4.1. İş Gören Açısından Ücretin Önemi

Ücret, iş gören için birçok bakımdan önem taşır. Ücretin birey açısından en önemli yönü, onun ekonomik yönüdür.

İş görenler açısından ücretin ekonomik yönü, çalışan bir bireyin tek temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesi nedeniyle çok önemlidir. Ücret, çalışan bireyin ve onun bağımlılarının (ailesi ve geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler grubunun) hemen hemen tüm ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliği taşımaktadır (Can vd.,1995:246).

Ücreti birey için değerli yapan bir unsur da onların paraya verdiği değerden kaynaklanmaktadır. İş gören aldığı ücretin karşılığında ekonomik değeri olan yiyecek, barınma, eğitim, eğlence, tatil vb. ihtiyaçlarını karşılamada kullanır.

Bireyler paraya, onun değişim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedirler. Çünkü para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü, daha çok saygı, daha çok ilgi topladığında, bireyler için değerlidir. Sahip olunanlar bireyin, kendi idealini gerçekleştirme duygusu ile ilişkilidir. Yapılan ödemeler artıp, birey çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiğinde ise, bu bireyde başarı ya da başarılı olma duygusu gelişir (Ataay, 1988:51-52).

Öte yandan ücretin birey için önemi yalnızca parasal değildir. Ücret gerek iş yerindeki gerek toplum içindeki statüyü gösterdiğinden de önemlidir. Ücret öncelikle, bireyin iş yerinde konumunu ifade eden bir göstergedir; diğer iş görenlere göre konumunun ne olduğu, işyerinde ne düzeyde tanındığı, başarısı karşılığında ne derece ödüllendirildiği iş yerindeki değerini gösterir.

Diğer yandan da kendi ücretlerini sosyal yapıda hangi konumda olduklarını belirlemek için karşılaştırmaya tabi tutarlar. İş görenin içinde yaşadığı toplumdaki statüsü, geliriyle satın aldığı ev, araba, elbise gibi sembollerle ölçülebilir (Bingöl, 2003:314).

Ücretin önemi bireyden bireye değişmekle birlikte onu iş yerine bağlayan bir unsur olma görevi de vardır. Ayrıca ücret, birey açısından şu dört temel konuda önem kazanır (Coşkun, 2009):

Güdüleri Tatmin: Ücret, bireyin güvensizlikten kaçınma, kendisinin yeteneklerine inanma, kendi kendini kanıtlama gibi güdülerine tatmin etmesini ve amaçlarına ulaşmasını sağlar.

Geri Bildirim: Ücret bireye işindeki ilerlemesi, örgüte yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer iş görenler arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.

Kontrol: Ücret, bireyin kendi amaçları için başkalarını (amirini, iş arkadaşını) etkileme derecesini gösterir.

Harcama: Ücret bireyin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlıdır. Sonuçta ücret bireysel refah olarak algılanmaktadır.

1.4.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi

İşveren zamanını, emeğini, bilgisini kiraladığı iş görenine bunların karşılığında bir ücret ödemek zorundadır ve bu ücret işverenler için önemli maliyet kalemlerinden birini oluşturur. İşveren için ücret gideri iş görenin eline geçen net ücretten değil sigorta primi, işsizlik sigortası, iş kazaları, tatil günleri sosyal yardımlar, fazla mesai ve diğer ek ödemeleri de kapsar.

İzlenen ücret politikası, nitelikli iş görenleri işletmeye çekmeye ve iş görenleri işletmede tutmaya yarayan en önemli araçlar arasındadır. İşletmenin personel devir hızının izlenen ücret politikası sayesinde düşük olması, yeni iş gören işe almak için zaman ve para kaybı yaşanmamasını sağlar. Bu da işletmenin ücret maliyetlerini düşürür ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Ayrıca, kişilerin meslek tercihlerinde ücretin öncelik taşıdığı noktasından hareketle, işletmenin nitelikli personel tarafından tercih edilirliliği ve hâlihazırda iş görenlerin işletmeye katkılarının en üst seviyelere çıkarılması bakımından ücret işletme için önemli bir faktördür (Can vd., 1988:233).

1.4.3. Devlet Açısından Ücret

Ücretlilerin hem genel nüfus, hem de aktif nüfus içindeki payının yüksek oluşu ücret gelirinin önemini ücretliler yanında milli ekonomi yönünden de artırmaktadır. Nüfusun büyük bir kısmının satın alma gücündeki artış veya azalış, o ekonomide çeşitli mallara olan talebe ve o malların arzına etki eder. Ekonomik bunalımların, özellikle gelişmiş ekonomilerde yapılan üretimin yeteri kadar taleple karşılık bulamamasından kaynaklandığı düşünülürse, ücretler bu bakımdan çok önemli bir unsurdur (Zaim, 1992:152-153).

1.4.4. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

Sendikalar açısından da ücretin önemi büyüktür. Bunun sebebi, çoğu durumda sendikaların başarılarının toplu pazarlık sonucunda işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçüldüğüdür.

İşçi kesiminin ekonomik ve sosyal hak ve özgürlüklerini korumak ve geliştirmek amacıyla oluşturdukları sendikalarının ücret kavramının gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. İşçi işveren arasındaki kişisel boyutta kalan ilişkilerle belirlenen ücret işçinin yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyden öteye gidememekte iken, sendikaların güç kazanması ile birlikte ücret işçi kesiminin lehine bir gelişim göstermiştir (Talas, 1997:230-231).

1.4.5. Toplum Açısından Önemi

Toplumsal açıdan değerlendirildiğinde, ücret düzeylerinin çok önemli bir yere sahip olduğu görülür. Çünkü bu olgu, toplumda geçerli olan yaşam standardını ve refahı belirlemeye yardımcı olur. Yüksek ücret düzeyleri, bir yandan daha iyi eğitim kurumları, hastaneler ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etmede daha büyük vergi gelirini mümkün kılarken; öte yandan iş görenlerin satın alma gücüne ve bir bütün olarak toplumun ekonomisine ve genel refah düzeyine katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, ödenen ücretlerin yıllık toplamı, emek kesiminin milli gelirdeki payını gösterir. Çeşitli iş kollarına ve gelir gruplarına göre milli gelir incelendiğinde, yıllık ücret ödeme toplamı, ücret karşılığında çalışan insanların o toplumun geliri içinde ne oranda bir yere sahip olduğunu ortaya çıkarır (Bingöl, 2003:315-316).

1.4.6. İş Hukuku Açısından Ücretin Önemi

İş görenler için taşıdığı yaşamsal önem nedeniyle ücret anayasal güvenceye kavuşturulmuş ve sosyal haklar arasında yer almıştır. Anayasanın 55'inci maddesi "Ücret emeğin karşılığıdır. Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır.

Asgari ücretin tespitinde iş görenlerin geçim şartları ile ülkenin ekonomik durumu da göz önünde bulundurulur” demektedir (Süzek, 2002:293).

1.5. Ücret Tatmininin Tanımı

Ücret tatmini çalışma hayatında öne çıkan konulardan biri haline gelmiştir. Çünkü günümüz iş yaşamında ücret tatmini sonuçları örgütleri etkilemekte ve aynı zamanda iş tatmininin ölçülmesinde kullanılan değişkenlerden biri olmuştur. Ayrıca ücret, yaşantının sürdürülebilmesinin tek yolu olmasından ötürü iş görenlerin iş beklentileri arasındaki ilk sırada yer alır. Alınan ücret miktarı ise iş görenler üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki bırakır.

Bu bakımdan, ücret iş görenlerin tutumları, güdülenmeleri ve davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Karşılıklılık ilkesine uygun olarak verilen ücret, yani pekiştirici ücret, iş görenlerde daha olumlu tutumlara, inançlara ve davranışlara yol açmaktadır (Gardner vd., 2004:309).

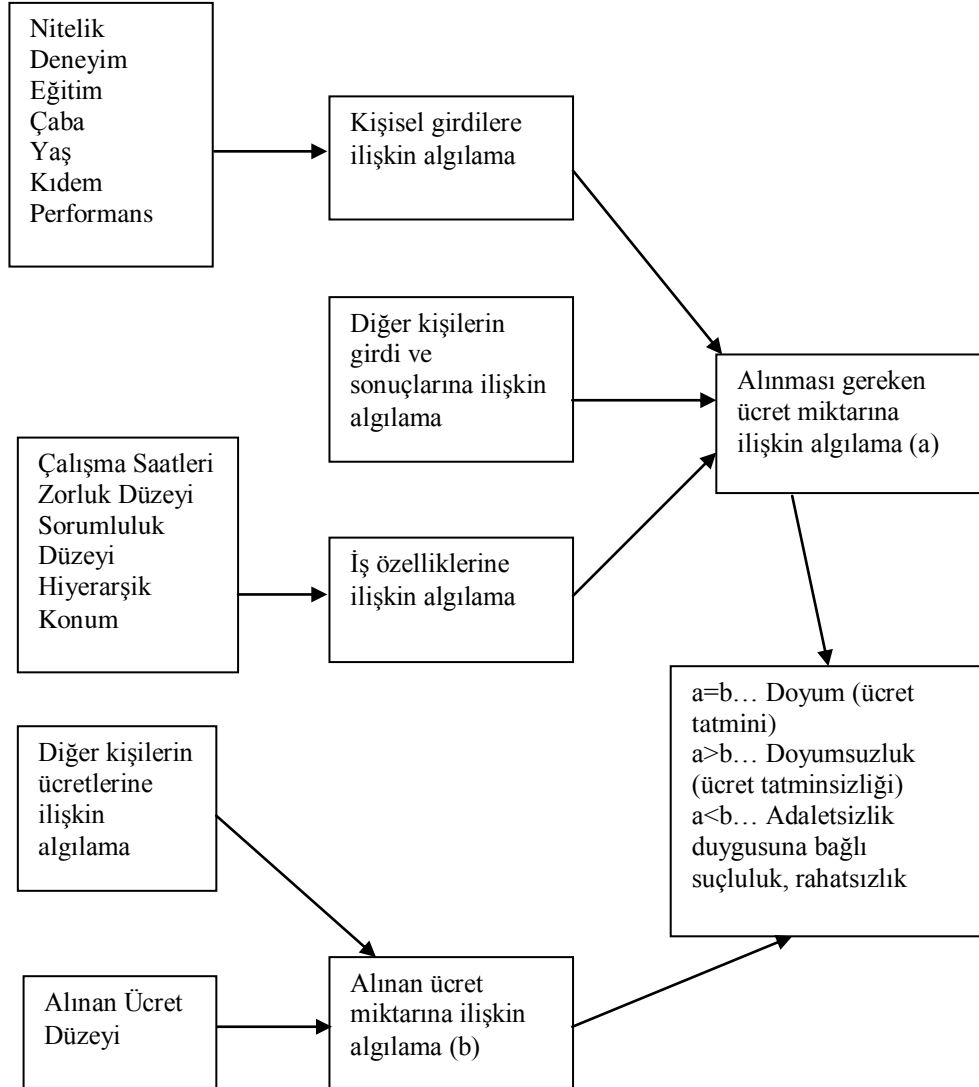
Ücret tatmini, beklenen ücret ile alınan ücret arasındaki farkın en az olmasıyla ortaya çıkmaktadır (Çakır, 2006:112). İş görenlerin ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı ve performanslarında farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansması ve iş görenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkar denilebilir (Ataay, 1985:254-255). Aynı zamanda, bireyler adil şekilde ücretlendirildiklerini düşünürlerse ücret tatminleri daha yüksek olmaktadır (Luthans, 1998:144).

Bireylerin, ihtiyaçlarını karşılama olanağı artıkça, kendileri için biçtikleri değere karşılık bir ücret aldıklarını hissettikçe ve karşılaştırmalar sonucunda benzer işleri yapan diğer iş görenlerle benzer ücretleri olduklarını algıladıkça ücret tatminleri artacaktır (Çakır, 2006:42).

Lawler, ücret tatminsizliği hissedecek olan bireyleri şu şekilde belirtmiştir (Lawler, 1994:99):

- a) Girdileri yüksek olanların, girdileri düşük olanlardan,
- b) İş gerekleri yüksek olanların, iş gerekleri düşük olanlardan,
- c) Girdi ve çıktı oranının başkalarıyla benzer olduğunu algılayanların, başkalarınınkini daha yüksek olarak algılayanlardan,
- d) Ücret veya sonuç düzeyleri düşük olanların, daha yüksek olanlardan,
- e) Özellikle iş gerekleri benzer veya eşit olan bir başkasının daha fazla ücret aldığı durumda düşük ücret alanların ücret tatminleri düşüktür.

Şekil 1.1'deki ücret tatmini modelinde Lawler (1994), bireyin elde ettiği ücret düzeyinin, alması gerektiğini düşündüğü, başka bir ifadeyle beklediği ücret düzeyine eşit olması durumunda tatmine ulaşacağı, aksi takdirde tatminsizlik ve buna bağlı sonuçların baş göstereceğini belirtmiştir. Şekil 1.1'de görülen modelde, bireyin alması gerektiğine inandığı ücret düzeyi üzerinde, işin özellikleri ile kendisinin işe ilişkin girdi ya da yatırımları yanında, başkalarının yatırım ve sonuçları da etkili olmaktadır. Başkalarının elde ettiği sonuçlar aynı zamanda bireyin aldığı ücrete ilişkin algılamasını da etkilemektedir. Buna göre başkalarının iş özellikleri, işe olan yatırımları ve elde ettikleri sonuçlar, hem alınması gerektiğine inanılan ücret hem de alınan ücretin algılanışı üzerinde etkiye sahiptir (Çakır, 2006:112).

Şekil 1.1: Ücret Tatmini Modeli

Kaynak: Özlem Çakır; 2006, *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, s. 125.

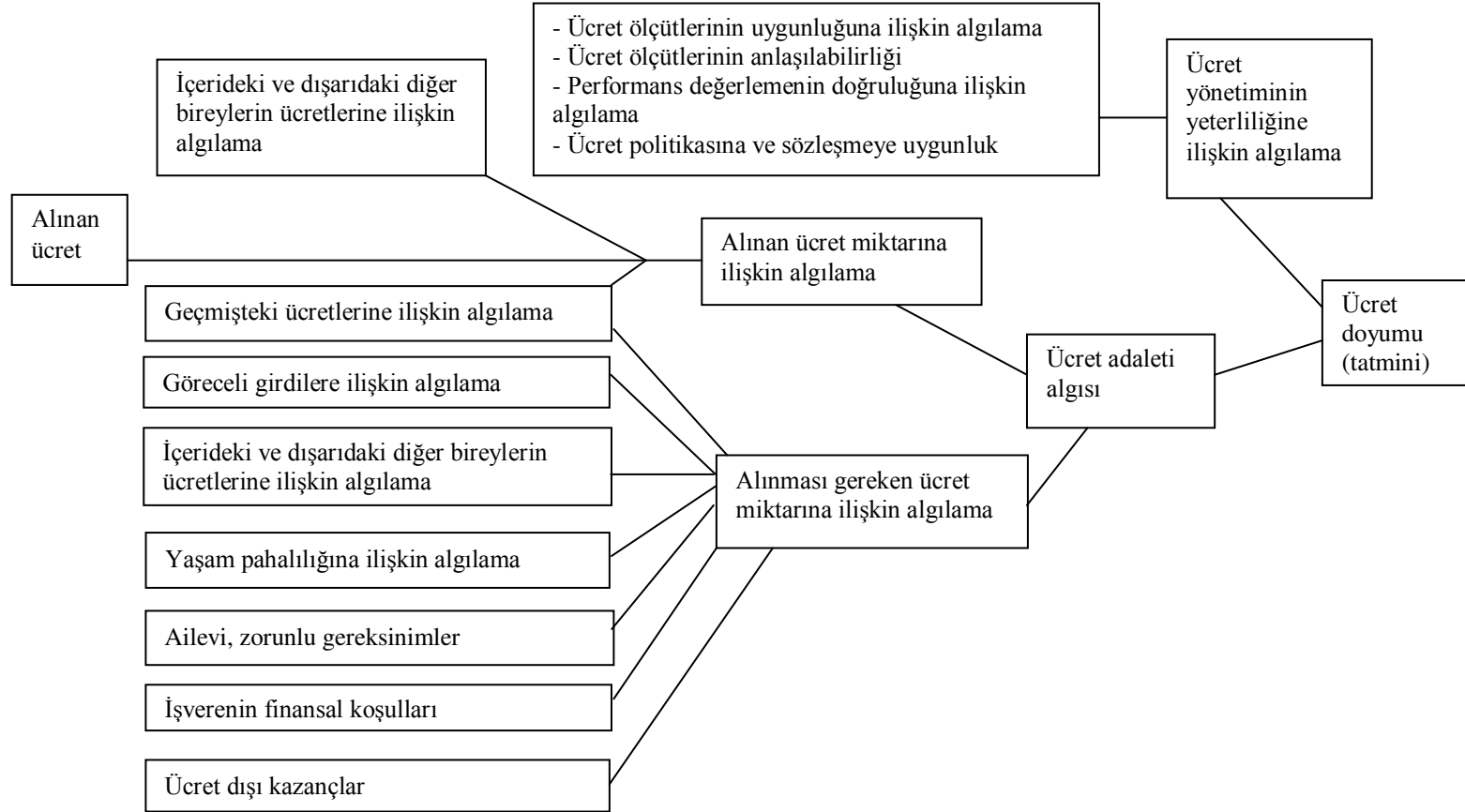
Şekil 1.1'deki Lawler'in modelinde yer alan suçluluk ve rahatsızlık duygularının tatminin yükselmesinin önünde engel olduğunu göstermektedir. Ancak beklediği ücret düzeyinden daha fazlasını elde eden bireyler, fazla ödüllendirildiği duygusundan kaçınmakta, bunu da çevrelerinde kendileriyle eşit düzeyde ücret alan yeni bir karşılaştırma objesi arayarak gerçekleştirmektedirler (Çakır, 2006:114).

Scholl ve diğerleri (1987)'nin ücret tatmininin dışsal karşılaştırma, bireysel karşılaştırma ve örgütün ücret yönetiminden beklediği ücret ile aldığı ücreti karşılaştırmasıyla daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu bulurken, örgüt içindeki

diğer işlerde çalışanların ücretlerini karşılaştırmayla daha zayıf bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu bulguya göre, ücret tatmininin yüksek olabilmesi için, bireyin ücret yönetiminin adil olduğuna inanması, kendi değerine karşılık bir ücret aldığını ve aynı sektörde başka işletmelerdeki iş görenlere benzer ücretler aldıklarını hissetmesi gerekmektedir (Çakır, 2006:114).

Ücret tatmini, ücret adaleti algısı ile ücret ölçütleri, iş görenin algıları gibi konuları içeren değerlendirmeleri sonucunda oluşmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki Şekil 1.2’de verilen model ücret tatmininde algılamaların etkisinin ve öneminin anlaşılmasında bir başka bakış açısı sunmaktadır.

Şekil 1.2: Ücret Doyumu (Tatmini) Modeli



Kaynak: Özlem Çakır; 2006, *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, s. 11.

Ücret düzeyleri ve ücret kararlarının algılanması ile ücret tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Miceli, ücret tatminini iki boyuta ayırmıştır. Yatay ücret tatmini olarak ifade ettiği birinci boyut, iş görenlerin başlangıç ücretleri arasındaki farklılıklar ile aynı işte kalındığı sürece ücretlerde meydana gelecek değişiklikler ile ilgilidir. Bunu göre, ücret kararlarının alınması ile ilgili olarak bilgi edinilemeyen ve adalet konusunda kaygıların olduğu bir ortamda, kendi ücretinin adaletsiz olarak düşük belirlendiğine inanan bir iş görenin ücret tatmini, benzer kaygılara sahip aynı işte çalışan ve daha yüksek ücret alan bir iş görenin ücret tatmininden daha düşük olacaktır. Miceli, ikinci boyutu dikey ücret tatmini olarak ifade etmiştir. Dikey ücret tatmini, ücret yapısı içinde her iş için belirlenen ortalama ücret düzeyi; iş değerlendirme ve ücret araştırmaları ile benzer değerdeki işlerin aynı grupta toplanarak verilen ücretler arasındaki farklılıklardan duyulan memnuniyeti içermektedir. Heneman (1985) ise ücret tatminini ücret düzeyi, ücret artışları, ücret yapısı ve yönetimi ile ücret ekleri ya da sosyal yardımlardan oluşan çok boyutlu bir yapıda incelemiştir. Heneman ve diğerleri de değişen iş ve ücret uygulamaları karşısında bireysel tepkilerin belirlenmesinin karmaşık bir yapıya dönüştüğünü, bu nedenle bireysel ve örgütsel özelliklerin ücret tatmini üzerinde önemli etkileri olabileceğini belirtmiştir (Çakır, 2006:117-118).

1.6. Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları

Ücret, çalışma yaşamında iş görenlerin işlerine karşı duydukları olumlu veya olumsuz tutuma etki eden önemli faktörlerden biridir. Çünkü çaba ile elde edilen ücret bireyi güdüler, yönlendirir; bu anlamıyla da çaba karşılığı bireyin elde ettiği yaşam standartlarının onun çabalarını yönlendireceği ve tatmin ya da tatminsizliğine neden olacağı söylenebilir (Ataay, 1985:12).

Kişinin kendisiyle benzer işleri yapan ve özellikle kendisinden bilgi, beceri ve yetenek yönünden daha düşük seviyede olan bir başka kişiye göre daha az ücret alması iş tatminsizliği yaratacaktır (Erdoğan, 1999:239).

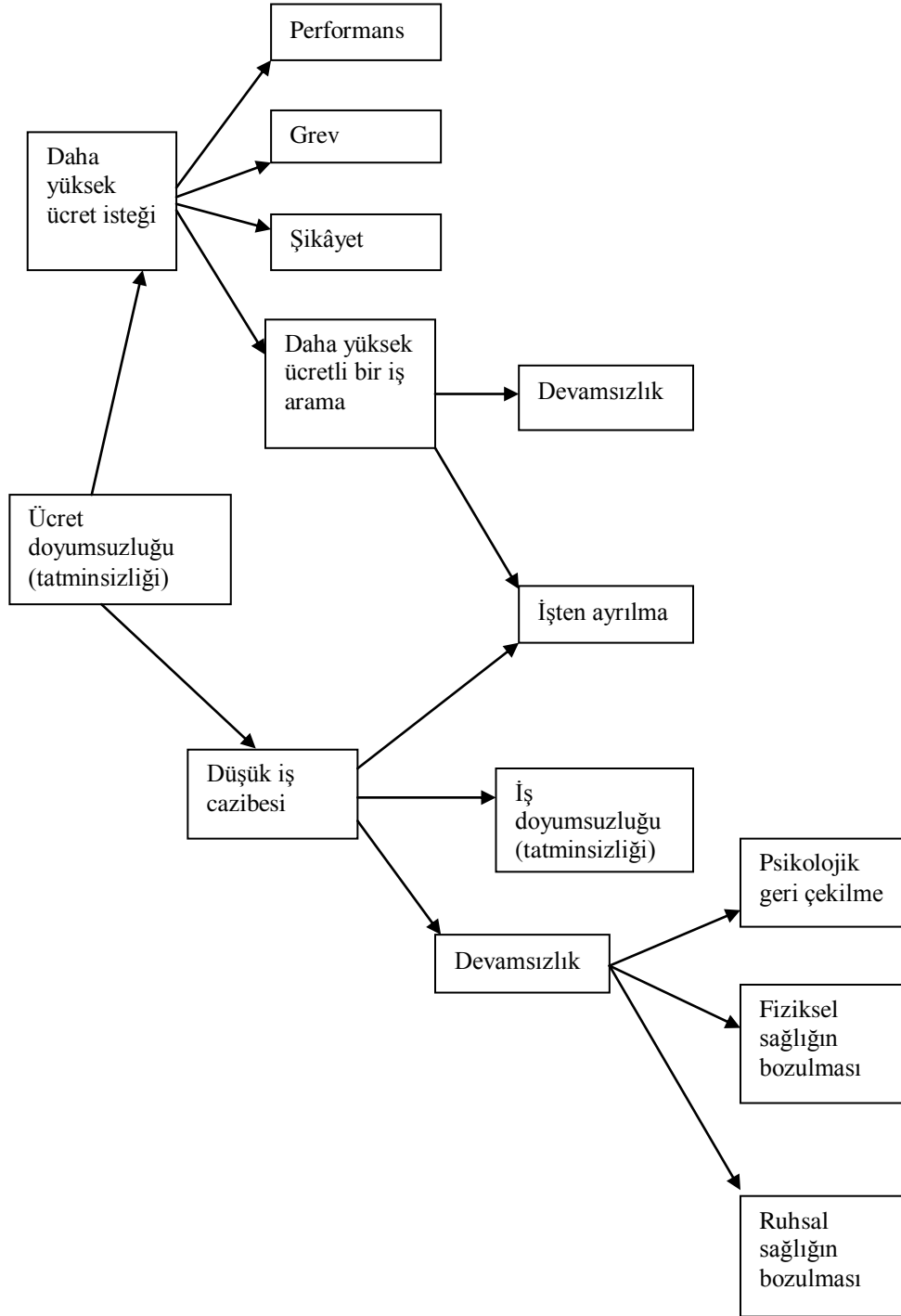
İş görenin yaşadığı ücret tatminsizliğinin de yaptığı işten memnun olmama, buna bağlı olarak da motivasyon ve performans algılarında kayba neden olduğu çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur.

Heneman ve Judge da yaptıkları araştırmayla “Ücret tatminsizliği pek çok iş gören davranışı üzerinde önemli ve istenmeyen etkiye sahiptir” sonucuna ulaşmıştır (Heneman vd., 2000:85).

İş görenlerin ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı ve performanslarında farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansımaları ve iş görenlerin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkar denilebilir (Ataay, 1985:254-255).

Ücret tatminsizliği, bireyin işine olan ilgisini azaltmakta, yaşanan gerilim sonucunda fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları baş göstermektedir. Ücret tatminsizliğinin fiziksel ve ruhsal sağlık üzerinde olumsuz etki yaratmasına ilişkin süreç Şekil 1.3’de görülmektedir. Lawler (1994), ücret tatminsizliğinin bir yandan ücretin artırılması isteğine bağlı davranışlara yol açarken, diğer yandan işin cazibesini düşürdüğünü belirtmiştir. Düşük iş cazibesi sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği ise psikolojik geri çekilme, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına yol açmaktadır (Çakır, 2006:132).

Şekil 1.3: Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları Modeli



Kaynak: Özlem Çakır; 2006, *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, s. 132.

Şekil 1.3’de gösterilen Lawler’in ücret tatminsizliği modeline göre ücret tatminsizliği sonucunda iş gücü devir oranı yükselir, performans düşer, iş tatminsizliği ve devamsızlık artar, şikâyetler fazlalaşır. Ücret tatminsizliği ilk başta

bireyin işine karşı ilgisinin azalmasına ve dolayısıyla işini bırakma isteğinin artmasına neden olacaktır. Ancak burada ücret tatminsizliği ile işgücü devri arasındaki ilişkinin şiddeti işsizlik koşullarına, bireyin kişisel özelliklerine ve ücretine verdiği önem ile işinin diğer yönlerinden duyduğu tatmine göre değişmektedir. Birey açısından işin çekiciliği azalacağı için bireyin işine devamsızlığı da artacak, aynı zamanda yeni işi arama isteği de devamsızlığa neden olacaktır. Bunun dışında ücret tatmini ile performans arasında da önemli bir ilişki vardır. Performansının artması için bireyin güdülenerek gerekli çabayı göstermesi gerekmektedir. Ücret tatminsizliğinin bir diğer sonucu sendika üyeliği ve grev ve şikayetlerin artmasıdır. Özellikle ücret tatminsizliğinin doğrudan ücret düzeyi düşüklüğüne bağlı olduğu durumlarda sendika üyeliği isteği hızla artacaktır (Ataay, 1985:71-72).

2. İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

2.1. İş Tatmini Tanımı

İş, hayatımızda önemli bir rol oynar ve yaşantımızın önemli bir kısmını kapsar. Ekonomik anlamda yaşam tarzımızı belirleyen en önemli hatta tek kaynak olan iş ve işten alınan tatmin bu nedenle önemli bir çalışma konusu olmuş ve birçok akademisyenin ilgisini çekmiştir.

Bireyler mesleklerine, yaptıkları işlere ve çalıştıkları organizasyonlara ilişkin çeşitli düşünce ve hislere sahiptir. Kişinin doğrudan işi ve organizasyonuna odaklanmış bu düşünce ve hisleri onun işine karşı tutumunu ortaya koymaktadır. Bu tutumlar, iş görenlerin işe ve organizasyona yönelik hisleri, inançları ve düşüncelerinin bir araya gelmesi ile oluşur. En önemli örgütsel davranış göstergesi olan iş tutumlarından biri de iş tatminidir (George vd., 2000:34).

İş tatmini denince, “işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir” (Eren, 2001:202).

İş tatmini, “iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur” şeklinde bir tanımlama yapmak da mümkündür. Ancak kişinin işine karşı tutumunun olumlu veya olumsuz olabileceği düşünülerek iş tatminini “iş görenin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali” olarak tanımlamak ve iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna ise “iş tatminsizliği” demek daha doğru olacaktır (Erdoğan, 1999:231).

Organizasyon kuramları iş tatminini genellikle katkı-karşılık dengesi olarak tanımlamaktadır. Bireyin organizasyona yaptığı katkıdan daha fazla karşılık aldığını algılaması halinde iş tatmininin (iş memnuniyeti, iş doyumu) ortaya çıktığını ve karşılıklar katkılardan ne kadar fazla ise iş tatmininin o kadar çok olacağı ifade edilmektedir (İncir, 1990:50).

İş tatmininin birçok kişi tarafından tanımı yapılmıştır. Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Şimşek, 1995:91).

Vrom, iş tatmini kavramını iş görenlerin algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür (Şimşek, 1995:92). İş tatmini bir iş görenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumudur (Başaran, 1991:198).

İş tatmini tanım olarak bireyin, işi olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur. Diğer bir deyişle iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. İş tatmini işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (Davis, 1982:96).

İş tatmini, iş görenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Şimşek vd., 2003:150).

En genel anlamı ile bireyin işine karşı genel tutumunu ifade eden iş tatmini, işin özellikleriyle iş görenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve iş görenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur (Bakan vd., 2004:6-7).

Ayrıca iş tatmini “iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesi” (Sevinç vd., 2007:50) olarak da tanımlanır.

2.2. İş Tatmininin İncelenmesinin Faydaları

İş tatmini taramasının başka bir yararı da oluşturduğu mükemmel iletişimdir. Tarama planlandıkça, yürütüldükçe, sonuçlar tartışıldıkça, her yönde iletişim gerçekleşir. Beklenmeyen yararlarından biride tutumlarının gelişmesidir. Kimileri için tarama bir güvenlik supabı, duygusal bir boşalma aracıdır. Kimileri için de, yönetimin iş görenlerle ilgilendiğinin somut bir kanıtı ve yönetime karşı daha iyi duygular beslemenin nedenidir. İş tatmini taramaları belli eğitim gereksinimlerini

saptamak için yararlı bir yöntemdir. Genellikle, iş görenlere, gözetimcinin işi dağıtma, yeterli talimat verme gibi konularda ne ölçüde başarılı olduğunu düşündükleri sorulur. Bu da dolaylı olarak, değişik gözetimci gruplarının ne tür bir eğitime gereksinimleri olduğunu ortaya koyar (Davis, 1988:104).

2.3. İş Tatmininin Önemi

İş, insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. İş görenin işinden sağladığı tatmin, yaşamını da etkiler. İnsanın, kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak genellediği görülmektedir. İş görenin de aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi doğal görülebilmektedir (Başaran, 1991:205).

İş görenlerin yaşamının 3'de 1'ini iş hayatının içinde geçirdiği göz önüne alınırsa, iş tatmininin ne kadar önemli bir konu haline geldiği ve iş yerindeki tatminin ya da tatminsizliğinin hem iş hem de özel hayatını etkilediği açıkça görülebilmektedir.

İş tatmini kavramının önemi tatmin sonuçlarının sadece iş göreni değil, tüm organizasyonu etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmininin veya tatminsizliğinin olumlu ya da olumsuz çok sayıda sonucu, çalışma hayatını iş görenlerle birlikte çok yönlü etkilemektedir (Demir, 2007a:168). Yapılan araştırmalar da, örgütteki sorunların büyük bir yüzdesinin insan ve insana dair problemlerle ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İş tatmini iş gören performansını, iş gören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli öğelerden birisidir (Örücü ve Esenkal, 2005:145). İş tatmini, iş görenlerin işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur (Ardıç ve Baş, 2001:15).

İş tatmini iki nedenden dolayı önem taşımaktadır. Birincisi iş görenlerin işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans

ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iş tatmininin direkt neden olduğu davranışlar işten ayrılma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlıktır (Feldman vd., 1983:398).

İşten gönüllü ayrılma, işe devamsızlık, sendikal hareketler ile yüksek performans, başarı, aile tatmini ve hayat tatmini gibi farklı boyutlardaki örgütsel davranışlarla yakından ilişkili olan iş tatmini kavramına verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle insanın ellerindeki en değerli kaynak olduğunu anlayan örgütler iş tatmini çalışmalarına daha fazla yer vermekte ve iş görenlerini mutlu etmenin yollarını araştırmaktadırlar (Oksay, 2005:49). Çünkü işten tatmin olamama durumunda işgücü devir oranı ve yapılan işten elde edilen verimin düşüklüğü arasında bir bağın olduğu bilinmektedir.

Ancak, her iş gören için onun bütün gereksinme ve beklentilerini karşılayacak bir iş bulmak olanaksızdır. Çünkü çağdaş iş yaşamının gerektirdiği ve yarattığı koşullar buna imkân vermemektedir (Kaynak, 1995:118). Bu nedenle, birçok araştırmacı, iş tatminini ölçümleyerek, iş ortamında daha olumlu bir iklim yaratılmasına yardımcı olacak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000:124). Aynı zamanda, işletmede yönetsel anlamda bütün çabalar işgücü devir oranının azalmasını sağlamaya yönelik olur. Bu durumun önlenmesi için yapılacak çalışmaların temelini iş gören ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip, bu ihtiyaçların giderilmesi ve iş tatmininin sağlanması teşkil eder (Genç, 1996:90).

İş tatminsizliğinin ayrıca iş yavaşlatma, disiplin sorunları, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, düşük verimlilik, düşük moral, iş görenin iç dünyası ve örgüt çevresinde huzursuzluk yaşaması ve yaşatması, örgütün yüksek işgücü devir oranının olması gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu bilinmektedir.

Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir (Özkalp vd., 2001:139). Bunun yanında, çağdaş yöneticilerden iş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Diğer bir deyişle yöneticiler, iş görenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de

bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar (Akıncı, 2002:2).

2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Günümüzün yoğun rekabet koşulları, kurumları belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmak için çeşitli düzenlemelerde bulunmaya yönlendirmektedir. İş görenlerin işletme içerisinde etkin ve verimli olarak çalışmaları ise büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlıdır. İşinden tatmin olmayan kişide işin yapılış koşullarından, işte kullandığı aletlerden, maddi olarak elde ettiği çıkarlardan, takdir edilme ve sosyal prestij eksikliğinden şikâyet ve tatminsizlikler şeklinde farklı birçok tatminsizlik oluşabilir (Eren, 2001:241).

İş görenler ve örgüt için iş görenlerin işleriyle ilgili duygu, düşünce ve isteklerinin belirlenmesi, iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen unsurların saptanması oldukça önemlidir. Bu sebeple, kurumun hedeflerine ulaşabilmesi, iş görenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarına bağlıdır. İş görenlerin iş tatmininin sağlanmasında önemli etkenlerden biri de yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Araştırmalar, yönetim politikaları ve yönetici davranışlarının iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Bu konuda yöneticilerin yapması gereken, iş görenlerin iş tatminini artıracak bir çalışma ortamı oluşturmaktır (Tengilimoğlu, 2005:23-45).

İş görenlerin iş tatminine ilişkin çalışmalar, özellikle tatmin olma ve olmama ile ilgili içsel ve dışsal nasıl sınıflandırılacağına ilişkin farklı görüşler sunmaktadır. Ayırımın kökeni, temel insan ihtiyaçlarını başarma ve bu başarı sonucunda elde edilen psikolojik gelişmeye dayanmaktadır (Karaman ve Altunoğlu, 2007:110).

Frederick Herzberg'in 1960'larda yaptığı araştırmalarından geliştirdiği kurama göre işyerinde iki tür etmen iş görenin güdülenmesini etkilemektedir. Bunlardan birincisi içsel etmenler, diğeri de hijyen etmenleri de denilen dışsal etmenlerdir. İşini içeriğinde bulunan içsel etmenler olan sorumluluk, otonomi, kendine saygı ve kendini kanıtlama fırsatları, güdeleyici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise işin

fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey ihtiyaçlara cevap veren tatminsizliği engelleyici etmenlerdir (Yüksel, 2007:139).

Hijyen etmenleri işyerinde var olduklarında iş tatminine katkıda bulunan, yokluklarında ise tatminsizliğe ve kötümserliğe yol açıp iş görenin devamsızlığına ve işten ayrılmasına neden olan etmenlerdir. Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler, kötü arkadaşlık ilişkileri ve iş güvenliğinin yetersizliği tatminsizliğe yol açan hijyen etmenleridir (Yüksel, 2007:139).

İş göreni teşvik edip tatmin sağlayan içsel etmenler ise, bireyin kendi ihtiyaç ve değerler sistemini yansıtan güdeleyici etmenlerdir. Bunlar bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmedir. Herzberg'e göre hijyen etmenlerde asgari şartlar sağlanmazsa iş görende tatminsizlik doğar (Yüksel, 2007:139-140).

İş görenlerin iş tatminlerini artıracak ortamı oluşturmak için iş tatmininde göz önüne alınması gereken etken iş tatminini etkileyen faktörlerdir. İş tatmininin örgütlerin etkinlik ve performansının artırılmasında büyük rol oynaması iş tatminini etkileyen faktörlerin araştırılmasının önemini artırmaktadır. İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir.

2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireyin işten aldığı tatmini etkileyen kendi şahsıyla ilgili çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bu başlık altında iş tatminini etkileyen bireysel faktörler incelenecek ve bu konuya açıklık getirilecektir.

2.4.1.1. Yaş

Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğu da belirtilmiştir (Uyargil, 1988:22).

İş görenler yaşlandıkça, genç iş görenlere nazaran işlerinden daha tatminkar olurlar. Bunun nedeni deneyim nedeni ile uyumun artması olabilir. Öte yandan genç iş görenlerin yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle ise ilk girdiklerinde tatminsiz olma olasılıkları büyüktür. İş tatmininin yaş ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar daha yaşlı işçilerin daha tatmin olduğunu göstermiştir. Bunu deneyim artıkça uyumda artması olarak açıklamak mümkündür. Bu ilişki 60'lı yaşlara kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yaştan sonra kesin bir düşüş göstermektedir. İş görenler yaşlandıkça, genç iş görenlere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artmaktadır (Davis, 1998:100).

2.4.1.2. Cinsiyet

Toplumsal ve sosyal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında onların davranışını etkilemekte ve işe bakışta önemli bir ayırımı teşkil etmektedir. Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan kişi olarak özdeşleşmesi kadın erkek arasında yüzyıllardır süren toplumsal rol bölüşümüne neden olmuştur (Tevrüz, 1996:75).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde cinsiyet faktörünün iş tatminine etkisine ilişkin net bir sonuç ortaya çıkmamaktadır. Bazı çalışmalar kadınlar daha az iş tatminine sahip derken bazı çalışmalarda bunun tam tersi erkeklerin iş tatmininin daha az olduğu belirtiliyor. Hatta bazı çalışmalarda erkek-kadın tatmin düzeyleri eşit çıkmaktadır (Demir, 2007b:121).

Kadınların iş tatminin erkeklerden daha düşük olduğunun belirlendiği çeşitli araştırmalarda, iş tatmini ve cinsiyet arasında saptanan ilişki kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlanmıştır. Kadının ve erkeğin sosyal rollerinin farklı oluşu da sonucu etkileyen bir diğer faktördür. Kadınlar toplumda üstlendikleri eş olma ve annelik rolleri nedeni ile çalışma hayatında üst düzey ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlamamakta, maddi/fiziksel unsurlar ile ödüller onlar için yeterli olmaktadır. Genellikle düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de ihtiyaçlarını gerçekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadır (Uyargil, 1988:23-24).

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

İş görenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak, böyle bir sonucun iş görenlerin eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkanıyla sınırlı olduğu da düşünülmektedir (Baysal, 1985:31-33).

2.4.1.4. Zeka

Araştırmalarda zekâ düzeyinin işe karşı olan tutumları etkilediği gibi, aynı şekilde bunlardan etkilediği de kabul edilmiştir. İş tatmini zeka düzeyindeki farklılıkla birlikte iş düzeyinden de etkilendiği etkilenmektedir. Daha fazla beceri gerektiren işlerde, tatmin olan iş gören sayısı fazla olurken rutin işlerde bu sayı daha azdır. Zira düşük ve yüksek zeka düzeyindeki iş görenlerin iş tatmini durumlarına bakıldığında, zeka düzeyi iyi olan grupta daha fazla tatmin olan iş görenin yer aldığı görülmektedir (Silah, 2001:105).

2.4.1.5. Tecrübe

Genelde meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin de arttığı gözlenmiştir. Bunun nedeni, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurması olabilir (Munchinsky, 1993:123). Genelde de çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin

genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır (Özgen vd., 2002:330). Ayrıca yüksek pozisyonlarda ücret ve çalışma şartlarının iyi olması nedeniyle yüksek iş tatmini beklenmesi normaldir (Munchinsky, 1993:123).

2.4.1.6. Statü

Statü kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki yerini, mesleğinin sağladığı prestiji, yönetici ise yöneticinin hangi yönetim kademesinde bulunduğu gibi özellikleri temsil ettiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Uyargil, 1988:26).

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar iş düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal açıdan statüsü daha yüksek mesleklerde, daha yüksek iş tatmini görülmüştür (Davis, 1988:100).

2.4.1.7. Kişilik

Bireylerin farklı tutum, duygu, deneyim ve ihtiyaçlara sahip olması aynı objeyi değişik biçimlerde algılamalarına neden olabilir. Örneğin paraya ilişkin tutumların farklı olması ücret konusundaki algılamayı da farklılaştıracaktır. Bireylerin duygusal durumları bazı bilgi ve gerçekleri ihmal etmeye, görmezden gelmeye neden olabilecektir. Kızgın, üzgün ya da düş kırıklığına uğramış bir kişi ücret artışlarının niçin belirli bir seviyede kaldığına ilişkin yapılan açıklamadaki gerekçeleri görmezden gelebilir. Yine belirli konularda yaşanan deneyimler algılamayı etkileyebilir (Çakır, 2006:40).

Ayrıca kontrol odağı dışarıda olan, kendini beğenen ve yarışmacı insanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Acelecilik ve öfkeli kişilik ile iş tatmini arasında negatif, başarı güdüsü yüksek olma ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Sığı ve Basım, 2006:133).

2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Bireyin iş tatminini etkileyen bir diğer etken örgütsel faktörler başlığı altında toplanmıştır. Birey, iş çevresinden ve işyerindeki koşullardan etkilenmekte ve bu da

iş tatminini etkilemektedir. Bu başlık altında bireyin iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin neler olduğu ele alınıp konuyla ilgili bilgi verilecektir.

2.4.2.1. İşin Fiziki Yapısı

Fiziksel çalışma ortamı, maddi unsur olarak iş gören kişinin iş gördüğü ve temas edebileceği yerlerin tümüdür (Sapancı, 1993:63).

Fiziksel koşullar iş tatmini üzerinde gözle görülür etkisi olan bir başka faktördür. Eğer fiziksel koşullar iyiye (örneğin cazip ve hijyenik fiziksel ortam) iş gören için işini sürdürmek kolaylaşacaktır. Eğer fiziksel koşullar kötüye (örneğin sıcak, gürültülü bir atmosfer) iş görenin işini tam anlamıyla yerine getirmesi zorlaşacaktır (Başaran, 2000:220).

İş görenler ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, iş yerini tercih etmekte ve bunlara çok önem vermektedirler. Ayrıca iş görenlerin çoğu iş yerinin evlerine yakın oluşu, çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç – gereçlerin kullanılır olmasını istemektedirler. Bireylere bu olanakların sağlanması, hem verimlilik hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir. Uygun çalışma ortamı, işin gerektirdiği koşulları ve iş gören gereksinimlerini karşılayan bir ortamdır (Gönen vd., 1988:313).

2.4.2.2. Ücret

Ücret örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:340). İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar tatmin veya tatminsizliğin temel unsurlarından biri olarak ücreti göstermektedir (Erdoğan, 1996:238). Bununla birlikte, ücretin, iş tatminine olan katkısı farklı hiyerarşik düzeyde olanlara göre de değişiklik gösterebilmektedir (Bilgin, 1995:154).

İş görenler nadiren aldıkları ücretten yüksek tatmin duyarlar. Aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünen çok az sayıda iş gören vardır. Bu da ücretin genel olarak bir tatmin faktörü olmaktan çok tatminsizlik faktörü olarak görülebileceğini ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1999:239).

Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı iş görenlere göre ücretinin düşük olduğuna inanması iş tatminsizliği yaratmaktadır. Belirli bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil iş görenler arasındaki dağılımı ile kendisi göstermektedir. Bireyin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir (Erdoğan, 1996:266).

Yapılan birçok çalışmada ücretin iş gören tatminindeki yeri ve önemi bireylere göre değişmektedir. Bireyin ihtiyaçlarının yapısı tatmini, ücrete ve diğer psiko-sosyal ihtiyaçlara yöneltilmektedir. Eğer iş gören için fizyolojik ihtiyaçlar ön plana çıkarsa ücret önem kazanmakta, buna karşılık psiko-sosyal ihtiyaçlar ön plana çıktığında ücretin önemi azalmakta, statü, unvan, başarı vb. faktörler ücretle birlikte değerlendirilmektedir. Diğer faktörlerde olumlu sonuçlar mevcutsa ücretin doğrudan doğruya tatminsizlik oluşturabilme gücü azalmaktadır (Kaynak vd., 2000:260).

2.4.2.3. Terfi ve İlerleme İmkanları

Terfi, iş görenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir göreve getirilmesidir (Bingöl, 1996:134). İş görenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanaklarının olmasını isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip deneyim sahibi oldukça, yaptıkları iş monotonlaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha fazla yetki ve sorumluluk isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları kapanan iş görenlerin çalışma gayret ve istekleri azalacaktır (Eren, 2001:510). Terfi etmek, bir iş gören için gelişme anlamına gelirken, diğeri için daha çok kazanma, daha yüksek mevki elde etme, bir yarışa kazanma anlamına gelebilir. İş görenin terfi etmedeki bakış açıları farklı olunca, ilerlemenin oluşturacağı iş tatmini de farklı olacaktır (Başaran, 1991:203).

İşte ilerleme imkânının yüksekliği, sıklığı ve adil olması da iş görende tatmin sağlar. Ancak, yükselmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme kimi iş görene göre psikolojik gelişme anlamı taşıırken, kimine göre daha da çok para kazanma, onur elde etme anlamına gelir (Eren, 2000:232-233). Bu nedenle özellikle

terfi konusunda yüksek beklentisi olan kişiler, elde ettikleri yükselme ile daha fazla iş tatmini duyarlar (Ceylan, 1998:80).

Eğer yeni işe başlayan bir kimse önünde ilerleme imkânının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü gayretin gereksiz olduğunu düşünerek işine karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Bu durum iş görende tatminsizlik ve şikâyetlere neden olur (Eren, 1996:193).

2.4.2.4. İş Arkadaşları

Bireyin içinde bulunduğu grup iş görene bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer iş görenler böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir (Özkalp vd., 1996:132).

2.4.2.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, iş görenlerin belirli normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Örgüt kültürü bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar. Böylece iş görenlerin örgüte bağlılıkları ve işlerinden elde ettikleri tatmin düzeyleri artar (Eren, 2000:152-153).

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile iş gören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olmasını kişilerarası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, iş görene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler (Akıncı, 2002:5).

2.4.2.6. Yönetim Biçimi

İş tatmini açısından yönetim biçiminin iki boyutu önemlidir. Birinci boyut iş görenlere yönelik olma, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmedir. İkinci boyut ise, iş görenlerin kararlara katılmasıdır. Kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirerek iş tatminleri yükselmektedir (Ceylan, 1988:80).

İş görenlerin iş tatmininin sağlanması, artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yönetimi bir yandan örgütün amacı olan ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmeye çalışırken, öbür yandan iş görenlerin iş tatminlerini yükseltmeye çalışmakla yükümlüdür (Başaran, 1991:198).

Yönetime katılan iş gören kendi kendini psikolojik yönden doyuracak, kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularının giderek kaybolduğunu görecektir. Yönetime katılma asta kendi benliğinin tatmini için önemli olanaklar sağlayarak örgütle kaynaştırır ve örgütsel amaçlara doğru uyarır. İş görenin önerdiği çözüm yolu yönetici ve iş arkadaşları tarafından benimsendiği ölçüde iş gören tatmine daha kolay ulaşır (Bingöl, 1990:201).

2.4.2.7. İşin Niteliği

İşin niteliği iş görenin tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken sahip olduğu serbestiyet, yaptığı işin ilgi çekiciliği, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve statü sağlaması gibi faktörler iş görenin tatmin duygusunu arttırmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001:131).

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü iş göreninin özel yetenek ve bilgilere sahip olması gerekir. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun iş görenleri işe bağladığı bilinmektedir (Erdoğan, 1996:9).

İş görenin işini beğenmesi dolayısıyla tatmin olması aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 1991:203):

1. İş görenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması

2. Yenilikleri öğrenmeye gelişmeye olanaklı olması
3. İş göreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi
4. İşin sorun çözmeye dayanması

İş yerinde yönetim tarafından, iş görenin tek bir işte uzmanlaşması yerine birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelen iş genişletme yoluna gidilmesi, iş görenlerin değişik işlerde çalışmasını sağlayarak iş rotasyonuna gidilmesi, işin yapılma süresinin değiştirilmesi, çalışma saatlerinde iş görenlere müzik dinletilerek onların işe karşı ilgilerinin artırılması, dinlenme sürelerin planlı bir şekilde ayarlanması, çalışma saatlerinin kısaltılması vb. önlemlerin alınmasıyla monotonluk giderilebilmekte ve iş görenlerin tatmin seviyeleri yükseltilebilmektedir (Eren, 2000:205-210).

2.4.2.8. Ast-Üst İlişkileri

Ücret artışları, işte yükselmeler ve görevlendirmeler gibi çoğu durumlarda amir kilit rolü oynar. Bir iş görenin işinde başarılı olup olmayacağını belirlemek de amir tarafından yapılır. İş görenler arasında sıcak ve zevkli bir iş ortamı oluşturulması ve bireyler arasındaki ilişkilerin artırılarak işyerinin iş görenler açısından sevimli olması yine amirin görevlerindendir. Amir, organizasyona ve iş görenlere karşı bir sorumluluk taşıdığını aklından çıkarmadan, yapılacak görevleri eşit şekilde dağıtmalıdır (Özgen vd., 2002:336).

2.4.2.9. İş Stresi

İş stresinin anlamı ile ilgili birçok tanım olmakla birlikte, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum (Erdoğan, 1999:278) olarak genel bir tanımlama yapmak mümkündür.

2.5. İş Tatmininin Sonuçları

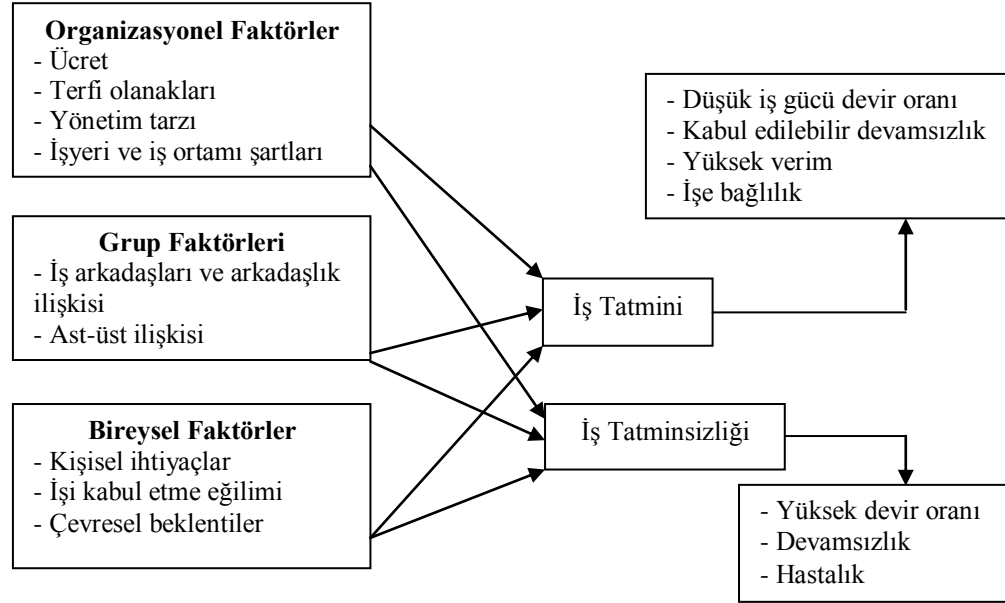
İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip iş görenlerin işten sağladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır (Akıncı, 2002:7). İş görenlerin beklentileri, özlem seviyeleri fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan, çalışma hayatında esas olan iş tatmini değil, iş tatminsizliği olmaktadır (Eroğlu, 1984:147).

İş tatminin yüksek olmasının iş gören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının işe, iş görenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002:7). İş görenlerin işlerine karşı tutumları olumlu veya olumsuz olmasına göre örgütler için çeşitli yönetsel ve davranışsal sonuçlara sebebiyet verecektir (Erdoğan 1999:378).

İş tatmini, iş görenin işine ve iş ortamına karşı olan olumlu tutumdur ve eğer iş gören üzerinde iş tatmini sağlanamazsa verilecek olan hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu anlamda iş tatmini iş görenlerin performansını, iş gören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini nihai olarak da karlılığını etkileyen önemli bir ögedir (Oktay ve Baytok, 2004:254).

İş görenin yaşadığı iş tatminsizliği birey ve örgüt için bazı sonuçlar doğurmaktadır. Şekil 2.1’de iş görenlerin tatmini olması ve olmaması durumunda ortaya çıkacak muhtemel sonuçlar yer almaktadır:

Şekil 2.1: İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları



Kaynak: İlhan Erdoğan; 1991, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 242, İstanbul, s.379.

2.5.1. İş Tatmininin Olumlu Sonuçları

İş gören, gerek özel yaşamı gerek iş ortamı gibi çok sayıda faktörün etkisi altında kalmakta, tüm bunların sonucunda ise hayatının büyük kısmını geçirdiği iş yaşamında olumlu ya da olumsuz yansımalar olmaktadır. Birey eğer birçok faktör altında iş tatminine ulaşırsa bunun birden çok sonucu da olmaktadır. Bu başlık altında iş tatminine ulaşmış bireyin yansıttığı sonuçlar açıklanacaktır.

2.5.1.1. Yaşam Tatmini

Bireyin iş ve aile tatminleri genel olarak hayat tatmininin de esas belirleyicileri sayılmaktadır (Çarıkçı, 2001:108). Bunun böyle olması doğaldır çünkü çalışma hayatı birey yaşamının önemli unsurları içinde yer alır. Çalışmalarda yaşam tatmini ile iş tatmininin karşılıklı olarak birbirlerini etkilediği sıkça yer almaktadır.

2.5.1.2. Başarı

Tatmin başarıyı artırmaktadır: Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmüştür, ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki iş tatmininin başarıyı etkileyen faktörler arasında önemli

bir yerinin olduğunu kabul etmektedir. Başarı tatmine yol açar: Bu görüşün doğru olduğu şüphesizdir. Yönetici, elemanın iş tatminini daha üstün başarı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Başarı ve tatmine ödüller sebep olmaktadır: Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel tatmini hem de iş başarısını etkiler. Benzer şekilde düşük başarı gösterenin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da gelecekte daha fazla başarının ortaya konmasını sağlamaktadır (Erdoğan, 1996:249).

2.5.1.3. Performans

İş tatmini mutlaka belli sınırlar içinde performansı etkileyecektir. İş tatmininin performans üzerindeki etkisi, kavramlar arası ilişkiler bölümünde ayrıntılı olarak inceleneceğinden konu tekrarı olmaması açısından bu kısımda bulgulara yer verilmemiştir.

2.5.1.4. Motivasyon

Güdülemenin İngilizce karşılığı olan motivasyon kelimesi, Latince harekete etme anlamına gelen mot kökünden türetilmiş ve isteklendirme, özendirme, tahrik etme, güdüleme gibi anlamlara gelmektedir (Tikici, 2005:28). Güdülenmenin iki önemli özelliği vardır. Birincisi güdülenme, kişisel bir olaydır. Birisini güdeleyen durum başka birisini güdülemeyebilir. İkincisi, güdülenme ancak insanın davranışlarında gözlenebilir (Koçel, 1995:435). Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin duygusu öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Eroğlu, 2000:252).

2.5.1.5. Verimlilik

İş tatminine ulaşan iş görenlerin iş tatmini düşük olan iş görenlere oranla daha verimli olup olmadıkları bir merak konusudur. Genellikle iş tatmini düşük ve

verimlilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunun düşünülmesine rağmen yapılan araştırmaların çoğunda bu iki kavram arasında güçlü ilişki olmadığı görülmüştür. Hatta bir kısım araştırma bulguları da olumsuz bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur (Eroğlu, 2000:252).

2.5.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş gören, işinden tatmin olmadığı zaman bunu dışarıya yansıtması yadsınamaz bir gerçektir. Yansıttığı duyguların da hem özel hem de örgütsel düzeyde olması muhtemeldir çünkü birey hem kendiyle ve çevresiyle hem de çalıştığı kurumda hayatını sürdürür. Bu başlık altında iş tatminsizliği yaşayan iş görenin bireysel ve örgütsel sonuçları incelenecektir

2.5.2.1. Birey İçin Sonuçları

İş insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. İş görenin işinden sağladığı tatmin yaşamını da etkiler. İnsanın kendine göre önemli bulduğu bir alandaki duygularını başka alanlara da yansıtarak genellediği görülmektedir. İş görenin de aile yaşamındaki duygularını örgütteki işine, işindeki duygularını aile yaşamına yansıtarak genellemesi olağan görülebilmektedir. Buna dayanılarak iş görenin işten duyduğu tatminin yaşamdan duyduğu tatmini etkilemesi olağan bulunmaktadır (Başaran 1982:208).

İş tatminsizliği yaşayan bireyde ortaya çıkan sonuçlar şöyledir:

2.5.2.1.1. Ruh Sağlığı

Ulaşılmak istenen bir amacın veya arzunun gerçekleştirilememesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal durumlar beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açarlar. Sebebi ne olursa olsun psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bu hareketini herkese karşı gösterir (Eren, 2000:233-234).

2.5.2.1.2. Stres

Stres, bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve/veya psikolojik zorlanmaya karşı tepkinin sonucudur (Sabuncuoglu ve Tüz, 2001:231).

İşinden tatmin olamayan iş görenin iş ve özel hayatında da tatmin olması ve olumlu sonuçlar elde etmeleri beklenmemektedir. İşinden tatmin olamayan bireyin başlıca hissettiği problem, çağımızın hastalığı da olan stres olacaktır.

Her işte iş görenlerin stresli bulunduğu koşullar ve durumlar olabilmektedir. Her işin gerektirdiği risk ve sorumluluk işi stresli hale getirmektedir. İş stresli hale getiren faktörler hem iş görenden hem de işin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler ücret düzeyi, kontrol alanı, iş görenlerin eğitim düzeyi, iş yükü, işin monoton veya çok yönlü olması, işin fiziksel yorgunluğa sebep olması gibi faktörlerdir (Tutar, 2000:242).

2.5.2.1.3. Saldırganlık

Birey önünü tıkayan engelleri normal yollardan halli gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak gördüğü durumlarda saldırgan davranışlara yönelir. Bu tür zor ve şiddet hareketleri bireyin önünü tıkayan nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi, olaylarla hiç ilişkisi bulunmayan nesnelere de yöneldiği görülebilir (Eren, 2000:235).

2.5.2.1.4. Çekilme

Geriye dönüş davranışları, engellenme karşısında bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biridir. Bu reaksiyon, başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içene kapanık kimselerde görülür. Çocuksu davranışlar, başkaların arkasından dedikodu yapmak, başkalarıyla alay etmek, zoraki yaptırılan bir iş karşısında kadınların ağlaması ve erkeklerin surat asıp somurtmaları şeklinde kendini gösterir (Eren, 2000:235).

2.5.2.2. İş Tatminsizliğinin Örgüt Açısından Sonuçları

Tatminsiz bir iş görenin yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmesi gibi, tatminli bir iş görenin de her zaman yüksek verim elde etmesi görülememektedir. Bu yüzden, tatmin-verimlilik ilişkisi kimi örgüt kuramlarında savunulduğu gibi gerçekleşmemektedir (Başaran 1982:209).

İş tatminsizliği yaşayan bireyin kendi varlığında yaşadığı sorunlar, yaşamının önemli bir kısmını geçirdiği iş çevresine de yansımaktadır. Bu sorunlar, örgüt için bazı sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar şöyledir:

2.5.2.2.1. Devamsızlığa Etkisi

Devamsızlık, izin ve yıllık tatiller dışında işe gelmesi programlanmış olan bir iş görenin işe gelmeme durumudur (Sabuncuoğlu, 2000:42).

İş tatminsizliği arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler ise devamsızlığı gizlemede başvurulan yollardır (Erdoğan, 1997:378).

İş tatmininin ve özellikle ücret tatmininin düşük olması işyerinde kişiler arası ilişkilerden memnuniyetsizlik, aşırı iş yükü ve monotonluk gibi nedenler devamsızlığın artmasına neden olmaktadır. Ücret kayıpları olduğunda daha az devamsızlık ortaya çıktığı saptanırken, düşük ücretli iş görenlerin devamsızlık durumunda kaybedecekleri ücret miktarının daha az olmasından dolayı daha çok devamsızlık sergiledikleri tespit edilmiştir. Ancak iradi devamsızlık davranışı, işyerindeki herhangi bir olumsuzluğa tepki olarak ortaya çıkarken değişik faktörlerin etkisi altındadır. Örneğin işini kaybetme endişesi ve işsizlik oranının yüksek olması durumunda tatminsizliğin yüksek boyutta olmasına karşın devamsızlık daha az yapılacaktır (Çakır, 2006:44).

Yüksek iş tatmini bulan iş görenlerin devamsızlıklarının daha az olduğu bilinmektedir. Ancak iş tatmini yüksek olduğu halde çeşitli sebeplerden dolayı iş görenlerin devamsızlıkları söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla, yüksek iş tatmini her zaman devamsızlığı azaltmasa bile, düşük iş tatmininin devamsızlığa neden

olduğu söylenebilir. Geçerli mazereti olmadığı halde kronik geç kalmalar aslında iş tatminsizliğinin bir sonucu olabilir. Bazı durumlarda ise iş tatmini düşük olan iş görenler metot olarak devamsızlık göstermese bile devamsızlık yapabilecekleri bir ortam ve bir fırsat bulduklarında devamsızlığı seçebileceklerdir (Erdoğan, 1997:252).

2.5.2.2.2. İşten Ayrılmaya Etkisi

İş tatmini sürekli olarak işten ayrılma ile karşılıklı ilişki halindedir. İş tatmini düşük olan iş görenlerin işlerini bırakmaları daha olasıdır (Davis, 1984:99). İşyerinde beklentilerini karşılayamayan ve iş tatmini düşük olan bireyler işlerinden ayrılma davranışı sergileyebilmektedirler. İşletmelerde iş tatmininin düşük olduğu tespit edilen birimlerde işgücü devir oranının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Çakır, 2006:44).

Bireylerin işlerinde ayrılma nedenleri çok çeşitli olabilmekle birlikte, örgütlerine verdikleri emek, zaman, çaba ve özveri karşılığında elde ettiklerini yeterli bulmamaları önemli bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakır, 2001:18).

İşten ayrılanların ücret tatminlerinin işte kalanlardan daha düşük olduğunu tespit eden araştırmalar da bu durumu desteklemektedir. Birey örgüte yaptığı katkı, harcadığı çaba, zaman karşılığında istediğini elde edemediğine inandığında bunları elde edebileceği bir başka örgüt arayışı içine girebilmektedir. Bu durum ücretin tek geçim kaynağı olmasıyla da ilgilidir. Eğer birey çok sayıda alternatif iş olanağı bulunan bir sektörde veya işgücü piyasasında ise tatminsizlik durumunda işten ayrılma kararını daha kolay bir şekilde verebilecektir (Çakır, 2006:44-45). Yapılan bir araştırmada yüksek düzeyde genel iş gören tatmini olan örgütlerde çalışan iş görenlerin işten ayrılmayı düşünmedikleri, iş tatmini düşük düzeyde olan örgütlerde ise işten ayrılmak isteyenlerin olduğu tespit edilmiştir. Burada iş tatmini düzeyi ile isteğe bağlı işgücü devir hızı oranı arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (Akıncı, 2003:19).

İşten ayrılma ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyen bir başka değişken de iş görenin performansıdır. İşletme, performansı yüksek olan iş görenin kalıcılığını arttırmak için önlemler alır, performansı düşük olan iş göreni ise işte tutmak istemez

hatta işten ayrılmaya iter. Buna göre üstün performansları nedeniyle ödüllendirilen iş görenler, iş tatmin düzeyleri ne olursa olsun işletmede kalacaklar; böylece iş tatmini daha çok performansı düşük kişilerin işten ayrılması üzerinde etkili olacaktır (Erdoğan, 1999:253). Buna karşın işten ayrılma sadece iş tatminsizliğine bağlı değildir. Ayrıca tatminsizlik duyan bireylerin örgütte kalmalarının da çeşitli nedenleri bulunabilir (Baysal, 1985:75).

2.5.2.2.3. Performans Üzerine Etkisi

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan öncü araştırmalarda üç farklı sonuca ulaşılmıştır. Bunlardan ilki Hawthorne araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden tatmin duyan kişinin daha çok üreteceği ve performansının da yüksek olacağı şeklindedir. Ancak 1955 yılında Brayfield ve Crockett'in yaptıkları araştırmalar, iki değişken arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuca göre işinden tatmin duyan bir iş görenin daha verimli çalışacağını varsaymak doğru olmamaktadır. Üçüncü görüş ise, tatmin ile performans arasındaki ilişkinin ödüller gibi birçok değişkenden etkilendiğidir (Uyargil, 1988:9).

2.5.2.2.4. Şikayetlere Etkisi

İş görenler sahip oldukları kişilik özelliğine göre iş ortamında algıladıkları tatminsizliğe farklı reaksiyon gösterir. İş tatminsizliği duyan iş gören devamsızlık veya işten ayrılma yerine zaman zaman şikayet etmeyi de tercih edebilmektedir (Erdoğan, 1999:254).

2.5.2.2.5. İş Kazaları Üzerine Etkisi

İşinde tatmine ulaşan iş görenin aksine işinde tatmine ulaşamayan iş gören büyük olasılıkla işletmede yapmakta olduğu işinden çok ilgisini işletme dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan iş görenlerde iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir. Çünkü kazaların, iş görenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi olduğu saptanmıştır (Adal, 1975:337).

2.5.2.2.6. Personel Performansı ve Verimlilik

İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki üzerinde oldukça fazla çalışma yapılan konulardandır. Mantıksal olarak iş tatmini ile iş performansı arasında bir ilişki olması, ayrıca işinde mutlu olan bir iş görenin de verimli olarak çalışması beklenir. Ancak, yapılan çalışmalar söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin çok güçlü değil fakat makul düzeyde olduğunu göstermektedir (Spector, 1997:55-56).

2.5.2.2.7. İş gören Devir Hızı

İş gören devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışanın, o dönem içinde işten ayrılan çalışana yüzdesini ifade eder. İş gören devrinin yüksek olması işletme için sorunların doğmasına neden olur (Sabuncuoğlu, 2000:40).

İş tatmininin personel devir hızını etkileyen önemli bir faktör olduğu düşüncesi literatürdeki yaygın bir düşüncedir. Personel devir hızı teorilerinin çoğunda, devir hızı iş görenin iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak görülmektedir. Eğer iş görenin iş tatmini düzeyi yeterince düşük ise iş gören işinden ayrılma niyeti içerisine girecektir. Bu niyet, iş görenin iş arama faaliyetlerine girişmesine yol açacaktır ve eğer başarı sağlanırsa iş görenin işinden ayrılmasıyla sonuçlanabilecektir. İş görenin işinden ayrılması için alternatif iş olanaklarının var olması ve kendisine bir iş teklifinin yapılması gerekecektir. Yapılan çalışmalar, iş tatmini ile personel devir hızı arasında bu yönde bir ilişkinin var olduğuna dair oldukça tutarlı sonuçlar ortaya koymuştur (Spector, 1997:62-63).

3. İŞ GÖREN PERFORMANSI KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

3.1. İş gören Performansı Tanımı

İşletmelerin önemli kaynaklarından birisi olan iş görenlerin performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

İnsansız örgüt ve yönetim olabilmesi mümkün değildir. Örgütler insanlarla doğar, gelişir veya ortadan kalkarlar. Bu nedenle örgütler ne kadar teknoloji ile donatılmış olursa olsunlar temel olarak insana dayalıdır. Gelişen dünyada her geçen gün yeni teknolojiler geliştirilmektedir ve sürekli olarak daha mükemmeline ulaşmaya çalışılmaktadır. Teknolojik gelişmeye harcanan çaba kadar bu teknolojiyi kullanan ve yöneten insan unsuru üzerinde de yoğunlaşılması ve onların istek, beklenti ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Çünkü istek, beklenti ve ihtiyaçları dikkate alınmayan insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilebilmesi ve ondan istenen verimin alınabilmesi çok güçtür (Yazıcıoğlu, 2010:243-244).

Performans insanların yaşamlarında olsun çalışma hayatında olsun gösterdiği bir şeyler başarma çabasıdır (Uyargil, 1994:19). İş görenlerin işlerini ne derece etkin ve başarılı yaptıkları onların performanslarını göstermektedir (Çakır, 2001:168).

Bir başka tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır (Benligiray vd., 2004:141).

İş gören performansının ne anlama geldiğini irdelleyecek olursak, bu konuda çok ve çeşitli tanımlarla karşı karşıya kalmaktayız (Baş ve Tartar, 1991:13).

İş gören performansı, bir iş görenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Uygur, 2007:75).

Dunn ve Stephens (1972:23) iş gören performansının iş görenin bilgisi, eğitimi, işe yönelik tutumları, yetenekleri, psikolojik ve fiziksel özellikleri ve iş sürecine dâhil olma istekliliğinin bir bileşimi olarak tanımlamışlardır.

Bireylerin işlerinin ne derece etkin ve başarılı yaptıkları, onların performanslarını gösterir. Görev ve iş tanımları çerçevesinde bireylerden beklenen performans normal performansı ifade ederken, bunun üzerinde bir etkinlik ve başarı üstün performansı ifade etmektedir. Üstün ya da yüksek performans gösteren birey, görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getiriyor demektir (Aldemir vd., 1998:209).

İş gören performansı ile ilgili yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır (Gupta, 1982:135).

Chen (2004), küçük ve orta büyüklükteki firmalar üzerinde iş tatmini ve iş performansını incelediği çalışmasında iş gören performansını iki boyutta ele almıştır. Durumsal ve görev olarak iş gören performansını bölümlendiren Chen, durumsal performansı iş görenin, işletme tarafından arzu edilen örgütsel davranışın oluşturulması görevini üstlenmesi olarak tanımlamıştır. Görev performansını ise işletmenin teknik gücünün sürdürülmesi ve korunması ile ilişkilendirmiş iş gören davranışı olarak açıklamıştır (Chen, 2004:433).

Performansı yüksek iş görenler örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Turunç, 2010:253-254). İşgücü, bu nedenlerden ötürü işletmeler için vazgeçilmez unsur halini her zaman korumuştur ve işgücünün önemi gün geçtikçe daha fazla anlaşılır olmuştur.

İş görenlerin performansı, her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir (Suliman, 2001:1049). İşletmelerin önemli kaynaklarından birisi olan iş

gören performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Işıkhana, 1996:118). Çünkü rekabetin çok çetin olduğu ve değişimin hızla devam ettiği küresel pazarlarda işletmelerin üstünlük elde etmesinde temel unsur iş görendir (Yalçın ve Kılıç, 2002:1).

3.2. İş gören Performansını Etkileyen Unsurlar

İş ortamında yaşadığı gerginlikler, huzursuzluklar, yetersizlikler vb. sonucu stres altına giren iş gören hem bedensel hem ruhsal olarak rahatsızlanmakta örgüt için iş kaybına neden olmaktadır. Aslında çok basit önlemlerle atlatılabilecek bazı sorunlar işletmeler için ciddi maliyet ve zaman kaybına neden olabilmektedir. Zaman içerisinde hangi unsurların iş görenleri memnun ettiği, hangilerinin ise mutsuzluğa ve tatminsizliğe yol açtığı ortaya çıkmıştır (Adıgüzel ve Keklik, 2011:35). Performans düzeyi, büyük ölçüde her insanın kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır (Uygur, 2007:74).

İş görenlerin iş performansı, insan davranışlarının diğer tüm yönlerinde olduğu gibi, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir fonksiyonudur. İş görenler sorumlu oldukları işlerini yaparken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içerisinde yer alırlar. İşleriyle ilgili beklentiler, çalışma rolleri, talepler, iş arkadaşları, yöneticiler, örgütsel sistem ve diğer tüm durumsal faktörler iş görenlerin davranışlarını etkiler (Robertson vd.,1999:10). İş gören performansını etkileyen unsurlar şunlardır:

3.2.1. İşe Verilen Anlam

Thomas ve Velthouse (1990) işini anlamlı bulmayan veya daha az anlamlı bulan iş görenlerin işe olan ilgisinin de düşük olacağını öne sürmektedir. Dolayısıyla işine ilgisi olmayan bir iş görenden yüksek performans beklemek mümkün değildir. Sigler ve Pearson (2000)'a göre işlerini anlamlı bulan, işleri ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, işi ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilen ve işler üzerinde bir etkiye sahip olduğunu hisseden iş görenler, bunları hissetmeyenlere göre daha yüksek performans göstereceklerdir (Çöl, 2008:39).

3.2.2. İnisiyatif Kullanabilme

Thomas ve Tymon (1994) işlerini nasıl yapabilecekleri konusunda söz hakkına sahip (özerklik) iş görenlerin, diğerlerine nazaran daha yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Liden vd., (1993) tarafından yapılan benzer bir başka çalışmada ise, işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip iş görenlerin, daha az kontrole sahip olanlara göre daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmiştir. Ashforth (1989)'a göre, iş görenler içinde bulundukları sistem üzerinde etkili olacaklarına ve örgütsel sonuçları etkileyebileceklerine inanırlarsa, işleri vasıtasıyla sistem üzerinde gerçekten etkili olacaklar ve daha etkili görüleceklerdir (Çöl, 2008:39).

3.2.3. Liderlik

Cummings ve Schwab (1973), örgütteki iş görenlerin performansını etkileyen en önemli değişkenin liderlik olduğunu ileri sürmüştür. Yazarlar yaptıkları bir çalışmada, liderlik özellikleri, liderlik davranışları ve iş gören performansı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Birbirinden farklı sektörlerde yapılan bir araştırmada ise, liderlik tarzının iş gören performansı ve dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. İş gören performansı üzerinde en etkili olan liderlik tarzını belirlemeye yönelik diğer bir çalışmada, demokratik liderliğin diğer liderlik özellikleriyle karşılaştırıldığında, iş gören performansını en çok etkileyen liderlik tarzı olduğu ortaya çıkmıştır (Yılmaz ve Karahan, 2010:147-148).

3.2.4. Ücret

Goodman ve Friedman (1968) yapılacak işte gerekli nitelikleri taşıma düzeylerine göre eşit, düşük ve yüksek ücret verilen kişilerin performanslarını karşılaştırmışlardır. Nitelik düzeyi düşük olmasına rağmen, nitelik düzeyine uygun ücret alanlardan daha yüksek ücret verilen kişilerin bu uyumsuzluğu gidermek ve adaletli duruma ulaşmak amacıyla daha fazla çaba ortaya koyduğunu ve performansının arttığını saptamışlardır (Çakır, 2006:125).

İş görenin kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması zorunludur. Bunun için iş görene işletme

tarafından iyi ücret ve fırsatlar sağlanması, kendisini tatmin edebilmesi, terfi etmesine destek olunması ve diğer iş görenler tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü iş görenlerin işin yapılmasıyla ilgili gerekli istek ve çabayı göstermesi, ilerleme yönünde işletmenin sunduğu mevcut fırsatların algılanmasına ve maddi bakımdan ihtiyaca yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasına bağlıdır (Gupta, 1982:135-136).

3.2.5. Kişilik Özellikleri

Tett ve Burnett (2003) tarafından geliştirilen kuramsal bir modele göre kişilik özellikleriyle performans arasındaki ilişkiyi, durumsal değişkenlerin kişilik özellikleri üzerinde yarattığı etkiyle açıklamak gerekmektedir. Bu kuramsal modele göre, bir iş görene örgütün değişik düzeylerinden çeşitli durumsal uyarıcılar ulaşır. Bunların kişilik özellikleri üzerinde yarattığı etki sayesinde iş görenin kendi davranışlarını yönlendirdiği ileri sürülmüştür. Modelin öne sürdüğü kuramsal varsayımlardan bazıları kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yelboğa, 2006:201-202):

a. İş ortamında varolan belirli durumsal uyarıcılar niteliksel olarak ilişkili oldukları, belirli kişilik özellikleri üzerinde etki yaratır ve bu kişilik özelliklerini harekete geçirir. Bu etkileşimin sonucunda, iş gören belirli davranışlar gösterir.

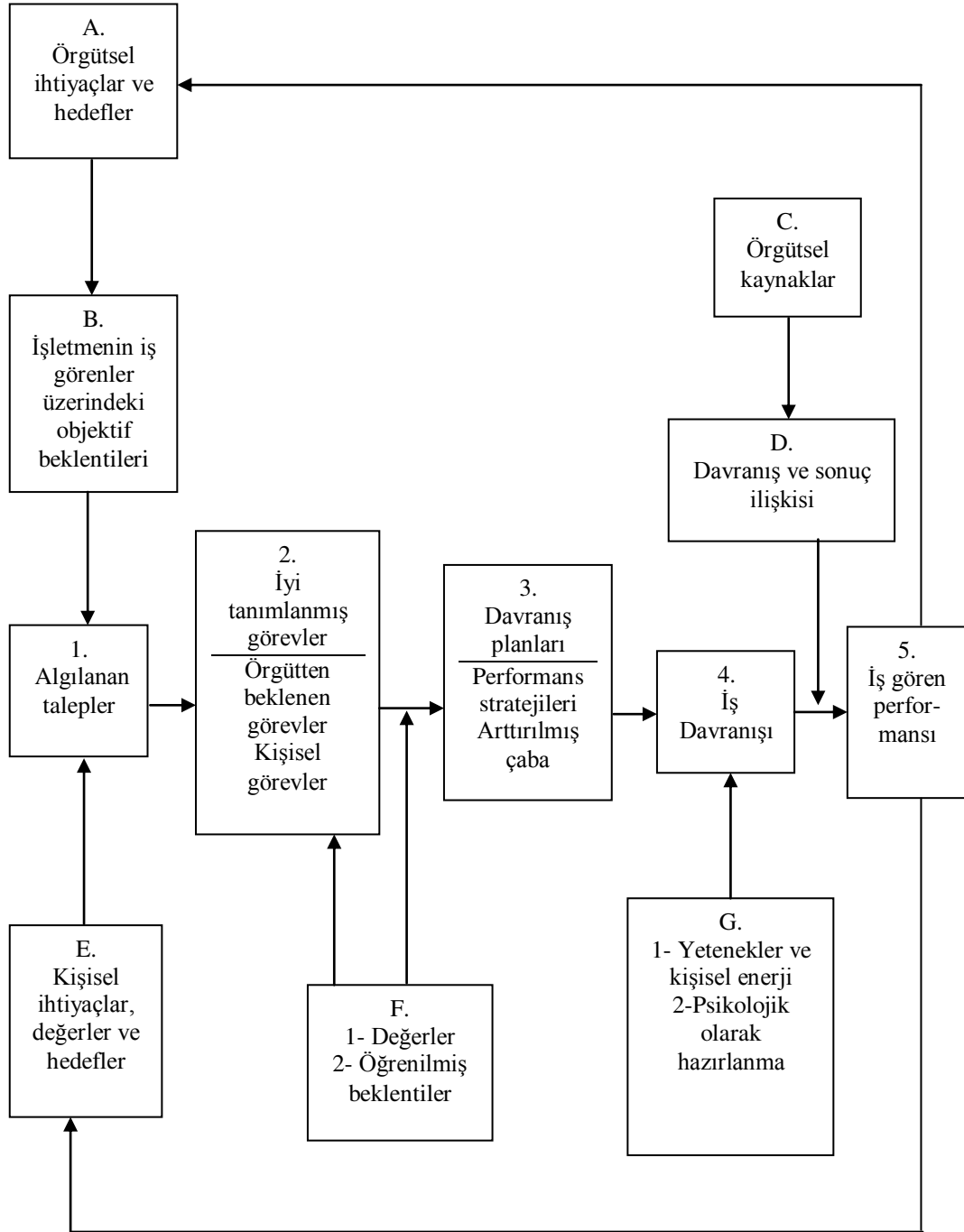
b. Çalışma davranışlarıyla, iş performansı arasındaki temel fark: İş performansının yalnızca ‘değer verilen’ çalışma davranışlarını içermesidir.

c. Örgütsel ortamlarda yer alan iş beklentileri iş görenler açısından davranışları yönlendiren ‘durumsal uyarıcılar’ niteliğini taşıırken, örgütler tarafından ‘performans kriterleri’ olarak ele alınmaktadır.

d. Bireyler, kişilik özelliklerine bağlı olarak çalışma ortamlarında yüksek çalışma motivasyonu gösterebileceklerdir.

Konuyla ilgili çalışmalar yapan Lyman, Lawler ve Hackman (1975) da iş gören performansını etkileyen unsurları belirlemiş ve Şekil 3.1’deki modeli ortaya koymuşlardır.

Şekil 3.1: İş Gören Performansını Etkileyen Unsurlar



Kaynak: Porter W. Lyman, E. Lawler III, Edward ve J. Richard Hackman; 1975, *Behavior in Organizations*, New York: McGraw Hill Inc. s. 121.

Şekil 3.1'deki performans sürecinin ilk aşamasını işletmenin iş görenden ne beklediğinin algılanması oluşturmaktadır. İşletme, iş görenden beklediği sonucu almak için iş görenden beklentilerini ya da taleplerini eksiksiz bir biçimde ortaya

koymak durumundadır. Sürecin ikinci aşamasında, işletmenin kendinden ne beklediğini iyi kavrayan iş görenin sorumlu olduğu görevlerin ya da işlerin iyi bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. İş görenin gerçekleştirecek olduğu görev sürecinin planlarının oluşturulması performans sürecinin üçüncü aşamasında yer almaktadır. Bu üç aşamanın sonunda iş gören iş davranışını en iyi şekilde gerçekleştirerek performans sürecini, işletme tarafından iş görene geri bildirim sağlanması ile tamamlamaktadır. Diyagramın üst kısmı (A-B-C-D) işletmelerin bireysel performans sürecine olan katkılarını göstermektedir. Diyagramın alt kısmı ise (E-F-G), iş görenin kendi performans sürecine olan katkılarıdır. Bunlar iş görenin kişisel ihtiyaçları, değerleri ve işinden beklediği hedefleri, öğrenilmiş beklentiler, yetenekler ve kişisel enerji ve son olarak da iş görenin işine psikolojik olarak hazırlanmasıdır (Lyman vd., 1975:120-127).

Diyagramın orta kısmı (1,2,3,4,5) ise iş görenin algıladığı talepler doğrultusunda iş gören performansına uzanan süreci göstermektedir. Bu süreç, iş görenin işletmenin kendisinden ne beklediği ile başlar. 2'inci ve 3'üncü adımların etkileri sonucunda iş gören 4'üncü adımda olumlu ya da olumsuz bir iş davranışına sahip olur. İş gören sahip olduğu bu iş davranışına göre de 5'inci adımda düşük ya da yüksek performans gösterir. İş görenin sergilediği performans sonucu olarak da süreç örgütsel ve kişisel hedef çıktıları ile sona erer.

İş görenin kendisinden beklenen performansı gerçekleştirebilmesi için güçlü bir moral ve motivasyona sahip olması zorunludur. Bunun için iş görene işletme tarafından iyi ücret ve fırsatlar sağlanması, kendisini tatmin edebilmesi, terfi etmesine destek olunması ve diğer iş görenler tarafından ilgi, yakınlık ve samimiyet gösterilmesi gerekmektedir. Çünkü iş görenlerin işin yapılmasıyla ilgili gerekli istek ve çabayı göstermesi, ilerleme yönünde işletmenin sunduğu mevcut fırsatların algılanmasına ve maddi bakımdan ihtiyaca yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasına bağlıdır (Uygur, 2007:75).

4. ÜCRET TATMİNİ, İŞ TATMİNİ VE İŞ GÖREN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA

4.1. Kavramlar Arası İlişkiler

Bu kısımda önceki bölümlerde ayrı ayrı ele alınan ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı kavramlarının birbiriyle olan ilişkileri incelenecektir. Bu sayede kavramların birbiriyle ilişki içinde olup olmadığına araştırma öncesinde ışık tutulmuş olunacaktır.

4.1.1. Ücret Tatmini ve İş Tatmini İlişkisi

Ücret, iş tatmininin önemli fakat çok fonksiyonlu faktörü olarak kabul edilir. Para, insanların sadece temel gereksinimlerine ulaşmalarını sağlamaz, aynı zamanda onlara daha iyi bir statü ihtiyacından doğan tatmini sağlar (Ceylan, 1988:79).

Bireyler, bekledikleri ücret düzeyini, işlerini, kendi kişisel özelliklerini, ihtiyaç düzeylerini ve işletmeyi göz önüne alarak belirlemektedirler (Çakır, 2006:139). Bireyin hayatında işin önemi ne kadar güçlüyse, bireyin işinden elde ettiği kazançlara verdiği önemin güçlülüğü de o derecede artmaktadır.

Buna göre de iş görenler, aldıkları ücret seviyesiyle yönetimin, kendilerinin o kuruma olan katkılarını aynı ölçüde değerlendirdiğine inanır. Bu faktörle de ücret, iş tatminini etkileyen nedenlerden biri olarak görülmektedir.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, ücreti hijyen koşullardan saymakta ve iş tatminsizliğine neden olan önemli bir değişken olarak tanımlamaktadır. Ücretin tatmine neden olması onun tanınma, gelişme ve iyi performansın işareti olarak algılanmasından da kaynaklanmaktadır. Ücret düzeyinin yükselmesi genel olarak iş tatminini artırmakla birlikte, diğer iş tatmini faktörlerinden memnuniyetsizlik, ücretin göreceli önemini artırmaktadır. İşin niteliği, lider-yönetici, çalışma koşulları ve benzerlerinden tatmin düzeyinin düşük olması karşısında iş görenler, araçsal niteliği nedeniyle ücrete daha fazla önem vermektedirler. Bu nedenle işin istenmeyen çalışma koşullarına karşılık verilen telafi edici ücret farklılıkları iş tatminini

artırmaktadır (Thierry, 1992:697). Aynı zamanda Herzberg, ücret tatmininin iş tatminsizliğini ortadan kaldırmayacağını, buna karşın ücret tatminsizliğinin iş tatminsizliği yaratabileceğini ileri sürmüştür. Bu görüş sonraları ücretin diğer birçok etmenle birlikte değerlendirilerek ücret tatminine neden olduğu biçiminde ifade edilmiştir (Ataay, 1985:72).

Herzberg ve arkadaşları (1959) aynı zamanda yaptıkları araştırmada ücretin iş tatminini belirleyen etmenler arasında değil de tatminsizliği engelleyen faktörler arasında beşinci sırada yer aldığını ortaya koymuştur.

Yunanistan'da öğretmenler arasında yapılan bir araştırma da, almış oldukları ücretin iş tatmini üzerinde düşük düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Koustelios, 2001:355). Aslında ücretin iş gören tatminindeki yeri ve önemi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Eğer iş gören için fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması ön plandaysa ücret önem kazanacak; buna karşılık psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ön plandaysa ücretin önemi azalacak ve ücretle birlikte başarı, unvan gibi faktörler de değerlendirilecektir (Ataay, 1985:12). Ancak ödemenin yüksek olması, iş görenin işten tatmin sağlamasına yetmemektedir. İş görenin gereksinim duyduğu para ile elde ettiği para arasındaki denge önemli bir etken olmaktadır. Bunun yanında ödemenin tatmin sağlamasında; iş görenin çeşitli özellikleri ile elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin iş gören tarafından algılanması iş tatmini yaratmaktadır. Para, iş görenlerce başarının bir simgesi olarak görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu iş görenin denklik ve tatmin duygusunu doğrudan etkileyerek düşürmektedir (Başaran 1982:206).

Birey, beklediği ücret düzeyini, hem aldığı ücret ile karşılaştırmakta hem de kendisiyle benzer işi yapan iş görenlerin ücretleri ile kıyaslamaktadır (Çakır, 2006:139). Kişinin kendisiyle benzer işleri yapan ve özellikle kendisinden bilgi, beceri ve yetenek yönünden daha düşük seviyede olan bir başka kişiye göre daha az ücret alması iş tatminsizliği yaratacaktır (Erdoğan, 1999:239). İş gören, ücretinin adil olup olmadığını değerlendirirken kendi ücretini kuruluştaki diğer iş görenlerin ve o sektördeki diğer kuruluşların iş görenlerinin ücretleriyle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu

duygusuna kapılan iş gören huzursuz olmakta, iş tatmin düzeyi düşmektedir (İncir, 1990:33).

Bu bakımdan ücretin miktarı kadar iş görenler arasında adil dağılımı da önemli tatmin veya tatminsizlik nedeni olabilecektir. Yapılan bir araştırmaya göre ücret tatminine yönelik olumsuz tutumların temel nedeninin % 49 oranında adaletsiz ücret algısından, % 21 oranında yetersiz ücret algısından kaynaklandığı ortaya konulmuştur (Ataay, 1985:29). Ayrıca, iş görenlerin düşük ücretli olmakla beraber güvenceli olan işlerde daha çok tatmin duydukları ortaya çıkmıştır (Yüksel, 1990:131-132).

Netice itibariyle, iş görenlere sunulan ücret yeterli ve eşit dağıtılıyorsa iş görende tatmin yaratacak; ücret iş görenlere yeterli gelmiyor ve eşit dağıtılmıyor ise de bu tatminsizliğe sebep olacaktır.

4.1.2. Ücret Tatmini ve İş Gören Performansı İlişkisi

Ücret, çalışma yaşamının temel unsurlarından biridir. Bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılanması işlevini gören, çalışma karşılığında alınan ücret, bireylerin işten beklentileri içerisinde ağırlıklı yerini korumaktadır. Yapılan araştırmalar, ilerleme, kendini gerçekleştirme, başarı gibi içsel ödüllerin, ücretin belirli bir düzeyi aşmasından sonra, daha önemli beklentiler haline gelmesinin genel bir eğilim olduğunu göstermiştir. Ücret, iş görenlerin yaşam düzeyini belirlerken, işverenler açısından önemli bir maliyet unsuru olma yanında, iş görenleri güdüleme ve olumlu iş davranışlarına sevk etmenin de bir aracı olarak görülmektedir (Çakır, 2006:137).

Bilimsel yönetimin öncülerinden Taylor, insanı ekonomik yaratık olarak kabul etmekte ve ekonomik çıkarlarını en üste düzeyde tutmak isteyeceğini belirtmektedir. Taylor'a göre "insan doğası nedeni ile tembeldir, iş arkadaşlarından bağımsız olarak hareket eder, özendirici güçlerden büyük ölçüde etkilenir." Geleneksel görüşte insan, gerçekte ekonomik özendiricilerle güdülenir ve kendisine en fazla ekonomik kazancı sağlayacağı işi yapar (Ataay, 1988:56).

İş görenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret, iş görenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır (Pehlivan, 2000:55).

Günümüzde işletmeler değişim ve belirsizliklerle baş edebilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetimine giderek daha fazla önem vermektedirler. Bireylerin performanslarını ve motivasyonunu artırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulmakta, bu konu bugünün insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından birini oluşturmaktadır. Tek tek bireylerin performanslarının işletmenin toplam performansını artıracak görünüşüne dayanan bireysel performansa dayalı ücret sistemi, başta ABD olmak üzere Avrupa ülkelerinde de yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bunun yanında yeni yönetim ve üretim biçimlerinin gerektirdiği takıma dayalı çalışma, takıma dayalı performans ücret planlarının kullanılmasını doğurmuştur (Ünal, 1998:1).

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır (Schuster ve Zingheim, 1993:5).

Birey yüksek performans sergilediğinde, bu durum onun daha fazla tatmin sağlamasına neden olmaktadır. Yüksek performanslı kişi daha fazla ücret alabilmekte, daha fazla takdir görme ve tanınma gibi olumlu sonuçlar yaşayabilmekte ve ayrıca daha hızlı terfi alabilmektedir. Yani birey performansı yüksek olduğunda ödüllerle karşılaşmaktadır. İş gören yüksek bir ödüllendirme ile karşılaşarsa, tatmin düzeyi de yüksek olmaktadır ve bu durum da bireyin performansına olumlu etki yapmaktadır (Keser, 2006:143).

Ayrıca, bu ödüllerin adil olarak algılanması neticesinde iyi performans, personelin daha fazla tatminine yol açabilecektir. Bu durumun tersi olarak da

performansı düşük olan personel, daha az maaş ve terfi alacak, netice olarak da iş tatminsizliği duyacaktır (Adnan, 1998:82-83).

Goldsmith vd. (2000), performansı teşvik etmek amacıyla primli ücret sistemine bağlı olarak verilen ücretin, çabayı ve performansı artırma yönündeki etkisinin, işsizlik oranının yüksek olduğu ortamda duyulan ‘işini kaybetme endişesi’ ile birlikte performans artışına neden olduğunu saptamışlardır. Ekonomik refah dönemlerinde ücret adaletsizliği algısının yaratacağı ücret tatminsizliği ve iş tatminsizliğinin, işten ayrılma kararları ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olacağı düşünülmektedir (Çakır, 2006:131).

Goodman ve Friedman (1968), yapılacak işte gerekli nitelikleri taşıma düzeylerine göre eşit, düşük ve yüksek ücret verilen kişilerin performanslarını karşılaştırmışlardır. Nitelik düzeyi düşük olmasına rağmen, nitelik düzeyine uygun ücret alanlardan daha yüksek ücret verilen kişilerin bu uyumsuzluğu gidermek ve adaletli duruma ulaşmak amacıyla daha fazla çaba ortaya koyduğunu ve performansının arttığını saptamışlardır (Çakır, 2006:125).

Hezrberg, özellikle ücretin iş görenin işletmece tanınmasının bir ölçüsü olduğunu belirtir. Alınan ücretin azlığı ya da çokluğu bireyde ekonomik ölçüler dışında bazı etkiler yapmaktadır. Ücret artışı ne kadar olursa olsun birey bu artışı tanınmasının ve işinde ilerlemesinin bir ölçüsü olarak algılamaktadır. Ayrıca beklenti kuramında da açıklandığı gibi, ücret ve diğer kazançlar bireylerin kendilerine göre en iyiyi yapmalarının bir ölçüsü olmaktadır (Ataay, 1988:67).

Lawler (1971), Vroom’un (1964) Beklenti-Değer Kuramı’nı ücret ve performans ilişkisi çerçevesinde incelenmiştir. Buna göre, ücret düzeyi belirli bir performans düzeyi ile ilişkilendirildiğinde, araçsal nitelik kazanmakta ve iş görenler daha yüksek performans sergileme eğiliminde olmaktadır (Çakır, 2006:125).

Ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen işletmeler, çok farklı sistemler uygulamaktadırlar. Bu farklı uygulamaları bazı yazarlar üç boyut açısından sınıflandırmanın yararlı olacağını düşünmüşlerdir. Bunlardan birincisi, performansın ölçümünde temel alınan organizasyonel birim açısından yapılacak sınıflandırmadır.

Performans ile ücret arasındaki ilişkinin bireysel performans, grup performansı ve organizasyonun performansına göre ele alınmasıdır. İkincisi, performans ölçümünde kullanılan yöntemlere göre, sonuçlara yönelik kriterler ve subjektif değer yargılarını içeren kriterler biçimindeki sınıflandırmadır. Bu çerçevede, performansa dayalı ücret sistemlerinin gerek duyduğu verileri elde ettikleri performans ölçüm yöntemleri, çok geniş bir yelpaze içinde yer almakta olup, bunların bir kısmı karlılık, maliyetler, satışlar ve sonuçlara yönelik kriterleri içermektedir. Diğer bazıları ise yöneticilerin subjektif değer yargılarını içeren yöntemlerden oluşmaktadır. Ayrıca parasal ödülün niteliği açısından sınıflandırma yapılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, ücretin işletmenin ücret politikalarına göre yılda bir ya da birkaç kez yapılan değişikliklere ya da prim veya ikramiye adı altında çoğunlukla başarılı performansın ödüllendirilmesi için kullanılan ücrete ek ödemelere göre sınıflandırılmasıdır (Ünal, 1998:4).

4.1.3. İş Tatmini ve İş Gören Performansı İlişkisi

İş tatmini ve tatminsizliğinin iş ortamında iş gören performansı üzerinde etkisinin fazla olması nedeniyle örgütler için önemini her zaman korumaktadır çünkü “Çalışanların (iş görenlerin) işletme içerisinde etkin ve verimli olarak çalışmaları ise büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlıdır” (Eren, 2001:241).

İş tatmini/tatminsizlik iş gören davranışları üzerinde çeşitli şekilde kendini göstermektedir. İş tatmini verimlilik, işe bağlılık, iş dışı yaşam, moral, ücret, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları olmak üzere birçok konuda olumlu etkisi olduğu gibi iş tatminsizliği sonucunda da iş görende, işgücü devir oranını tetiklemesi, bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği ve işi terk etmeye kadar devam eder (Öztürk ve Alkış, 2011:441).

İş tatmini iş gören performansını, iş gören devir hızını, örgütün büyüme hızını, verimliliğini ve nihai olarak da örgütün başarısını etkileyen önemli öğelerden birisidir (Örücü ve Esenkal 2005:145). İş gören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği iş görenin işgücü verimliliğinin

olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır (Akıncı, 2002:3).

Konuyla ilgili çalışan uzmanlar iş tatmini ve iş gören performansı arasındaki ilişkiye dair çok sayıda bağıntı ve farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır.

İş tatmini iş görenin mutluluğunu arttırmakla beraber, iş görenin işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır (Gül vd., 2008:2).

İş tatminini arttırarak performansı yükseltme konusundaki üç farklı görüş de bu yöndedir. Bu görüşler şunlardır (Acar, 2007:9):

a- Performans iş tatminine neden olur

b- İş tatmini performansı arttırır

c- Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır şeklinde sıralanmaktadır.

Performans iş tatmininin sonucunda ortaya çıkan bir davranış biçimi olarak ele alındığı gibi iş tatminine neden olan bir etken olarak da ele alınmaktadır. Yüksek performans gösteren iş görenler bir işi başarıyla yerine getirme duygusu gibi içsel ödüller elde etmekle birlikte, bu çalışmanın karşılığında ücret ve ilerleme gibi somut dışsal ödüller de elde edebilmektedir. Bu ödüller sonucunda ise yüksek iş tatminine sahip olabilmektedir (Çakır, 2006:43).

İş görenlerin performansları ile tatmin düzeyleri doğru orantılıdır. Yani tatmin düzeyi ne kadar yüksekse, işletme içindeki performansları da o kadar yüksektir. Yüksek performansla çalışan iş görenlere sahip bir işletmenin etkinlik ve verimlilik amacını gerçekleştirmesi ve bu yolla istediği başarı düzeyine ulaşması oldukça kolaydır (Aşıkoğlu, 1996:35).

İş tatmini ve performans ilişkisini konu alan son 301 araştırmayı incelen Judge, Thoresen, Bono ve Patton ise tatmin ve performans arasında yüksek bir korelasyon

olduğunu bulmuştur. Özellikle iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiler kompleks işlerde daha çok olmaktadır (Altas ve Çekmecelioglu, 2007:51).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki, başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır (Lyman vd., 1975:343).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki Şekil 4.1’de yer almaktadır. Buna göre iş gören tatmini, iş görenin gösterdiği çabalarla iş performansına dönüşmektedir. Yüksek performansın sonunda da elde edilen içsel ve dışsal ödüller eşit olarak algılandığında iş gören tatmini gerçekleşmektedir. Dolayısıyla iş tatmini ve yüksek performans, verilen ödül ve bu ödülün iş görenler tarafından eşitlik ilkesi içinde algılanması arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Keser, 2006:144).

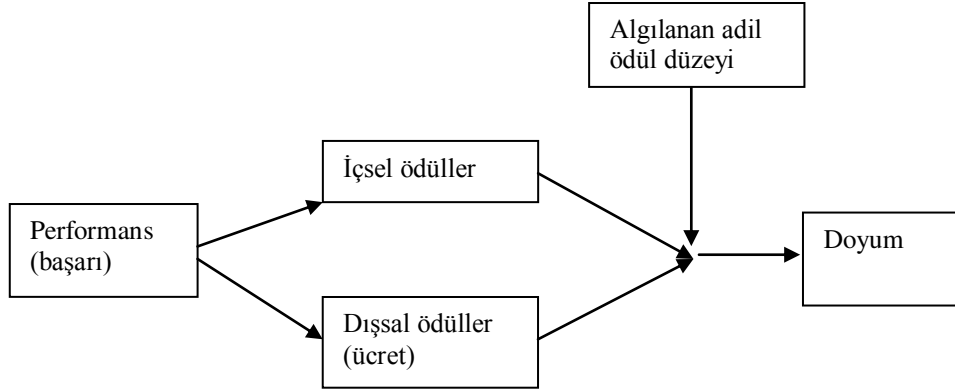
Şekil 4.1: İş Gören Tatmini ve İş Performansı İlişkisi



Kaynak: Aşkın Keser; 2006, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, s.144.

Lawler ve Porter’ın Şekil 4.2’de yer alan modeline göre de “Performans ödüllere yol açar; bunlar eşitlik kuramında açıklandığı gibi, eğer adaletli olarak algılanırsa sonuçta iş gören tatmini gerçekleşir” (Davis, 1988:98).

Şekil 4.2: Performans-Tatmin İlişkisi Modeli



Kaynak: Oğuz Onaran; 1981, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara, s. 78.

Lawler ve Porter, Şekil 4.2'deki iş tatmini - ücret algısına, performans ve elde edilen kazancın adilliği algısı bakımından yaklaşmış, sergilenen performansın adil ödüllendirilmesinin iş tatminini nasıl etkilediğini, performans-tatmin ilişkisi modeli ile göstermişlerdir. Görülen modelde iş tatmininin yüksek performansa değil, yüksek performansın iş tatminine neden olduğu varsayılmaktadır. Performans, elde edilmesi beklenen ödülün değeri, çaba, çabanın ödül getirme olasılığı ile rol algıları ve yeteneklere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ödülün değeri, birey için çekiciliğini, çabanın ödül getirme olasılığı çabanın beklenen ödülü getirip getirmeyeceği konusundaki beklentilerini; rol algıları iş görenin işini nasıl tanımladığı, işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceğine ilişkin algısını ifade etmektedir (Onaran, 198:78-79).

Modelde çok önemli bir değer nokta başarıdan sonra ne olacağıdır. Başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli tatmini belirler. Bu nokta önemlidir çünkü geleneksel düşünce olan tatminin başarıya ulaştıracağı düşüncesi yerine, başarının tatmine ulaştıracağı düşüncesi getirilmektedir (Yüksel, 2007:144).

İş gören, ödüllerin 'karşılaştırılabilir ve eşit (adil)' olduğuna inanırsa tatmin doğar. Diğer bir deyişle yüksek düzeyde iş gören verimliliği bazı içsel ve dışsal ödüllere yol açar. İçsel ödüller iyi bir iş yapmaktan dolayı bireyin kendi kendini ödüllendirmesidir. Dışsal ödüller ise ücret, terfi, ek ödemeler gibi örgütçe kontrol edilen ödeme araçlarıdır (Yüksel, 2007:144).

Özellikle ödüller başarıya dayandırılıyorsa, başarı ve tatmin büyük ölçüde birbirleriyle ilişkili olacaktır. Ödüller verimlilik ile ilişkili ise ve iş gören bu ilişkiyi algılayabiliyorsa yüksek düzeyde tatmin doğabilir (Dunn ve Stephens, 1972:14-20).

İş tatmini ve iş gören performansı arasında olumlu yönde ilişki olduğunu savunan çalışmalar olduğu gibi, böyle bir ilişki olmadığını; olsa da bu ilişkinin zayıf olduğunu öne süren çalışmalar da bulunmaktadır.

İş tatmini ve iş gören performansı arasındaki ilişkinin zayıf olduğuna dair bulgular sunan bir çalışma Saal ve Knight'ındır. Saal ve Knight çalışmasında "30 yılı aşkın süredir yapılan araştırmalarda iş tatmini ile performans arasındaki ilişki çok zayıf bulunmuştur. Araştırmacılar iş tatmini performans ilişkisini diğer değişkenlerin etkilediğini söylemektedirler. Bir organizasyonda iş tatmini performans ilişkisi pozitif çıkarken diğerinde çıkmayabilir bu tamamen koşulların değişkenliğinden kaynaklanmaktadır" ifadesine yer vermiştir (Saal ve Knight, 1988:317).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiye dair araştırmacılar farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Her örgüt yapısının ve örgütlerde çalışan iş görenlerin psikolojik ve çevresel faktörlere bağlı olarak farklı yapıda oldukları göz önüne alındığında doğru tek bir doğrusal sonucun ya da ilişki yönünün ortaya çıkmamasının normal dışı bir durum olmadığı anlaşılabılır. Bu nedenler ve sonuçlar göz önünde bulundurularak her bir örgüt yapısı içinde farklı iş tatmini ve iş gören performansı ilişkisi analizi yapılmalıdır.

İş görenler yaptıkları işten, çalıştıkları iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu yüzden yöneticiler, iş görenlerin sadece ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını da gidermeye çalışmalıdır (Yumuşak, 2008:246).

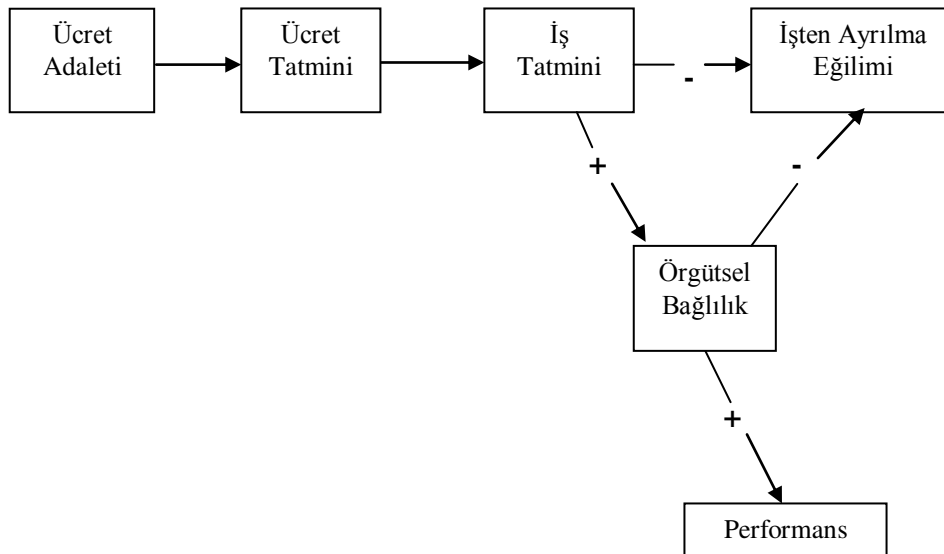
İş görenlerin performansını yükseltmek isteyen bir yönetici, iş görenlerin tutum ve davranışlarını, dilek ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate alarak hareket etmelidir (Ağırbaş vd., 2005:328).

4.2. Literatür Taraması

Literatür taramasında yerli ve yabancı araştırmalarda ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı konularında gerek ayrı ayrı gerekse birbirleriyle olan ilişkileri konusunda birçok çalışma yapıldığı görülmüştür. Yapılan araştırmada, aralarında bağ bulunan ve bu nedenle birbirilerini etkilediği düşünülen ücret tatmini- iş tatmini- iş gören performansı ilişkisine dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın literatüre katkı yapacağına inanılmış ve bu üçlü ilişki araştırılmıştır.

Literatür incelendiğinde; Summers ve Hendrix (1991)'in ücret adaleti ve iş davranışları ilişkisine dair hazırladığı çalışmayla karşılaşılmıştır. Şekil 4.3.'teki ücret adaleti algısının iş davranışları ile ilişkisini inceledikleri modelde Summers ve Hendrix (1991), ücret tatmininin iş tatmininin etkileyeni olduğunu saptamıştır. Summers ve Hendrix (1991)'in ücret tatmininin iş tatminini etkilediğini; iş tatmininin pozitif olması durumunda, yani bireyin işinden tatmin olması durumunda örgütsel bağlılık değişkenleri sonucunda performansın da olumlu yönde etkilendiği görülmektedir.

Şekil 4.3: Ücret Adaleti ve İş Davranışları İlişkisi Modeli



Kaynak: Timothy P. Summers ve William H. Hendrix; 1991, *Modelling the Role of Pay Equity Perceptions: A Field Study*, Journal of Occupational Psychology, Vol.64, s. 147.

Şekil 4.3.'teki modelden hareketle ücret tatmini-iş tatmini-iş gören performansı arasında bir ilişkinin olduğu varsayımı güçlenmiş ve araştırmaya bu yönde devam edilmesi kararının doğruluğu anlaşılmıştır.

Yapılan literatür araştırmasında ücret tatmininin iş tatminini nasıl etkilediği konusunda çok sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür.

Bozkurt ve Bozkurt (2008) yaptığı çalışmada, kurum içinde uygulanması durumunda kendilerine en fazla iş tatmini sağlayacak unsurun ücret artışı olduğunu ifade etmişlerdir.

Yazıcıoğlu vd., (2008) tarafından turist rehberleri üzerine yapılan araştırmada rehberlerin acentelerle yaşadıkları sorunların başında ücretin geldiği görülmektedir. Rehberlerin acentelerle ücret konusunda sorun yaşamaları iş tatmin seviyesini düşürmektedir.

Ergüney (2006) ücret tatmininin iş tatmini ile ilişkisini incelediği çalışmada, genel ücret tatmininin ve ücret tatmini bileşenlerinin iş tatmini ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptamıştır. Çalışma sonucunda ücretten duyulan genel tatminin iş tatmini ile ilişkisi pozitif yönde ve orta düzeyde çıkarken, benzer şekilde çalışanların ücret düzeyinden, ücret artışından, ücret yapısı ve yönetiminden ve sosyal yardımlardan duydukları tatminin iş tatmini ile ilişkisinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğunu söylemiştir. Aynı zamanda söz konusu bileşenler içerisinde iş tatmini ile en fazla ilişkili olan bileşenlerin ücret yapısı ve yönetiminden duyulan tatminin; en düşük ilişkili olan bileşenin ise ücret artışından duyulan tatminin olduğu ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunda ise “Genel olarak değerlendirildiğinde çalışanın (iş görenin) ücretten duyduğu tatmin düzeyinin artmasına/azalmasına paralel olarak iş tatmini artmaktadır/azalmaktadır” tespitini yapmıştır.

Fujimoto (1994) çalışmada cinsiyete göre iş tatmini ve ücret tatminini incelemiştir. Araştırmacı, iş kalitesinde herhangi bir farklılık olmamasına rağmen ücret tatmininin iş tatmini üzerinde iş görenlerin cinsiyeti açısından önemli farklılık arz ettiği sonucuna ulaşmıştır. Erkek iş görenlere göre kadın iş görenlerin ücret tatminleri iş tatminlerini daha fazla etkilemektedir.

Koustelios (2001) ise çalışmasında düşük tatmin doğuran iki faktöre dikkat çekerek bu faktörlerin ücret ve yükselme olanakları olduklarını söylerken, Emmert ve Taher (1992) de ücretin, tatmini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu çalışmasında belirtmiştir.

Akıncı (2002), turizm sektörünü ele aldığı çalışmasında, iş görenlerin büyük bir kısmının yaptığı iş karşılığında yeterli ücreti alamadıkları ve teşvik edici maddi ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmadığı gibi sebeplerle ekonomik karşılıkları yetersiz gördüklerini, bu yüzden de işten ayrılma düşüncesinin ortaya çıktığını belirtmiştir.

Karaman ve Altunoğlu ise (2007) ücretin önemini, Türkiye'deki akademisyenlerin düşük ücret aldıkları saptamasını yaparak ve düşük gelirli iş görenlerin gelir düzeylerini arttırmanın iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği varsayımında bulunarak belirtmişlerdir. Öğretim elemanları üzerine yaptığı araştırmalarının sonuçlarına göre, öğretim elemanlarının aldıkları ücretin, tatmin düzeyini etkileyen faktörlerden biri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışmada ayrıca ücret ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir.

Pınar vd., (2008)'nin 796 mavi yakalı işletme personeli üzerinde yaptıkları çalışmada söz konusu katılımcıların iş tatmin düzeylerini etkileyen faktörleri amirlerle ilişkiler, ödüller, iş arkadaşları ile ilişkiler, işin kendisi, ödemeler, terfiler ve çalışma koşulları olarak tespit etmiştir.

Eğimli (2009)'nin çalışma sonuçlarında, iş görenlerin iş tatmini ile hangi faktörün ne düzeyde önemli olduğunu belirlemek amacı ile yapılan incelemenin sonucunda, iş görenlerin iş tatmininin gelişmesinde 1'inci derecede önem verdikleri konu işten hoşlanma, 2'inci derecede çalışma koşulları, 3'üncü derecede ücret olduğu ortaya çıkmıştır.

Yazıcıoğlu (2010)'un Türk ve Kazak öğretmenler üzerine yaptığı iş tatmini ve iş gören performansı ilişkisi üzerine yaptığı çalışmasında analiz sonucunda hem Türk hem de Kazak öğretmenlerin iş tatminleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. İş tatmininin öğretmenlerin performanslarındaki değişimi açıklayan faktörlerden birisi olduğunu da çalışmasında ortaya koymuştur. Ayrıca, kavramlar

arası ilişkiler bölümünde iş tatmini-iş gören performansı ayrıntılı olarak ele alınıp yapılan çalışmalardaki bulgular paylaşıldığı için tekrara düşülmemesi açısından burada yazılmamasına karar verilmiştir.

Sharma ve Bajpai (2011) özel sektör ve kamu sektörünü iş tatmini ve ücret tatmini karşılaştırmalı olarak inceledikleri çalışmalarında her iki sektörde ücret tatmininin iş tatmini üzerinde anlamlı doğrusal etkisi olduğu çıkarımını yapmışlardır. Çalışma sonucunda kamu sektöründe çalışanların özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek ücret tatmini skorlarına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonucun temel sebebini ise iş güvenliğine bağlamaktadırlar.

Görüldüğü gibi ücret tatmininin iş tatmini ve iş gören performansı ve iş tatmininin iş gören performansı üzerinde etkisinin olup olmadığına dair araştırmaların bazılarında etkilidir olduğu gözlenirken, bazılarında ise etkisinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Geçimi ve yaşamın devamını sağlayan tek kaynak olan ücret, iş tatminini ve iş görenlerin performanslarını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Ücreti birey için değerli yapan bir unsur da onların paraya verdiği değerden kaynaklanmaktadır. İş gören aldığı ücretin karşılığında ekonomik değeri olan yiyecek, barınma, eğitim, eğlence, tatil vb. ihtiyaçlarını karşılamada kullanır. Geçimi sağlamanın yanında iş görenlerin yaşam kalitesini ve toplumdaki statüsünü belirleyen temel unsur olması nedeniyle ücret, üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur. Özellikle ücretten duyulan tatminin iş görenlerin tatmini üzerinde diğer unsurlardan daha fazla etkili olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle iş görenlerin iş tatminlerinin sağlanması önemli bir değişkendir.

Günümüz işletmelerinin rakiplerinin önüne geçmesi ve hayatını devam ettirebilmesi için rekabetçi bir yapıda olması gerektiği artık yadsınamaz bir gerçek olmuştur. Aynı zamanda işletmenin hedefine ulaşabilmesinin yalnız rekabet üstünlüğü ya da sermaye çokluğu ile sınırlı kalmadığı; iş görenlerin performanslarının da diğer etkenler kadar etkili olduğu kabul edilmektedir. Günümüz

işletmecilik anlayışında da rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli kavramlardan biri de özverili ve istekli iş gören profiline sahip olmaktır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı faktörlerinin tek bir çalışmada ele alınmadığı görülmüş, ikili ilişkiler olarak ayrı ayrı çalışmalarda incelendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu faktörlerin anlamlı ilişkide olup olmadığının belirlenmesi, eğer bir ilişki varsa da bu ilişkinin hangi yönde ve şiddette olduğunun tespit edilmesidir. Bunun yanında ücret tatmininden iş tatmininin ve iş gören performansı algısının nasıl etkilendiğinin tespitinin yapılmasıdır. Ayrıca demografik etkenlerin ve iş çalışma yaşamı ile ilgili faktörlerin bu üç faktör üzerinde anlamlı farklılığa neden olup olmadığı da araştırma problemlerinden biri olmuştur.

Literatürde bu üç faktörün birbiriyle ilişkisinin ve birbirlerini etkileme düzeylerinin bir arada incelenmemiş olması, bu araştırmanın önemini artırmaktadır.

4.4. Araştırmanın Problemleri

Araştırmanın problemi iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı ile ilişkisinin incelenmesi, faktörlerin anlamlı ilişkide olup olmadığının belirlenmesi, eğer bir ilişki varsa da bu ilişkinin hangi yönde şiddette olduğunun tespit edilmesidir. Aynı zamanda ücret tatmininden iş tatmini ve iş gören performansının nasıl etkilendiğinin tespitinin yapılmasıdır. Bunun yanında, demografik etkenlerin ve iş yaşamı ile ilgili etkenlerin bu üç faktör üzerinde anlamlı farklılığa neden olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu çerçevede oluşturulan araştırma soruları şu şekilde sıralanabilir:

- Ücret tatmini ile iş tatmini arasında ilişki var mıdır?
- Ücret tatmini ile iş gören performansı arasında ilişki var mıdır?
- İş gören performansı ile iş tatmini arasında ilişki var mıdır?

- Demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum, yaş ve öğrenim durumu) açısından iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- İşyeri ünvanı açısından iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- Toplam çalışma süresi açısından iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- İşyerindeki çalışma süreleri açısından iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- Mevcut işlerinin kaçınıcı iş olduğu açısından iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

Bu araştırmanın amacı ücret tatmininin iş tatmini ve iş gören performansı ilişkisi ve ücret tatmininden etkilenen iş tatmininin iş gören performansı aygısına olan etkisini ortaya çıkarmaktır. Kurulan model, ücret tatmininin diğer faktörler ile arasındaki ilişkinin doğru ve pozitif yönde olduğunu öne sürmektedir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmada iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı ile ilgili bilgileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırması çerçevesinde hedef kitle mavi yaka iş görenlerdir. İlgili firmada tamsayım yöntemi ile tüm mavi yaka iş görenlere anket uygulanmıştır.

Ölçme aracı 5'li Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmanın amacı açısından en olumlu ifade en yüksek puanı, en olumsuz ifade ise en düşük puanı almaktadır. Bu bağlamda, Anketlerdeki tüm ifadeler 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlanmaktadır. Katılımcılardan ifadeye olan katılımlarının hangi düzeyde olduğu, uygun seçeneklerden birini işaretlemeleri suretiyle belirtmeleri istenmiştir. Sorular

yönlendirme yapmamak ve anlam kargaşasına neden olmamak maksadıyla olumlu sorularak ters kodlanmamıştır. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analiz edilmiştir.

Çalışmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşturulmuştur. Anket soruları, olabildiğince kısa, açık, anlaşılır ve net olarak sorulmuştur. Aynı anlama gelebilecek sorular sorulmamıştır. Sektörün ve işletmelerin yapısı ve özellikleri göz önünde bulundurularak, ölçeklerdeki bazı özgün ifadeler üzerinde uyarlama yapılmıştır.

Yapılan literatür taramasında, ücret tatmini, iş tatminini ve iş gören performansını ölçmek için daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde iş görenlerin performanslarını ölçmek amacıyla 6 soru sorulmuştur. İlk 4 madde önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra, Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olan ‘İş gören Performans Ölçeği’dir. Ölçek, Türkçeye Çöl (2008) tarafından uyarlanmıştır. Ölçekteki son iki soru da iş görenlerin cevaplarını daha fazla açmak için tarafımızdan eklenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde iş görenlerin ücret tatminleri ölçülmek için kullanılan ilk on soru Sharma ve Bajpai (2011)’den alınmıştır. 11’inci soru iş tatmini ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya koyulmuş olan İş Tanımlama Ölçeğinden (JDI) yararlanılmıştır. Ölçek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Johnson, Smith ve Tucker (1982) ve Schneider ve Dachler (1978) JDI’ yi geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir (Ergin, 1997). Ölçek başlarda üçlü format şeklindeyken Johnson, Smith ve Tucker’in çalışmaları ile beşli Likert ölçeğinin daha sağlıklı sonuçlar verdiği ortaya çıkmış ve bu çalışmadan sonra beşli Likert şekliyle uygulamaya devam edilmiştir. Ölçeğin Türkçeye çevirisi Ergin (1997) tarafından

gerçekleştirilmiş ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır. 12'inci soru ise tarafımızdan eklenmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde iş görenlerin iş tatmini ölçmek amacıyla ilk 10 soruda 1994 yılında Paul Spector tarafından geliştirilen güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya koyulmuş olan ve Türkçeye Yelboğa (2009) tarafından çevrilen Job Satisfaction Survey (JSS) iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. 11 ve 12'inci sorularda JDI ölçeği; 13-14-15'inci sorular ise Brayfield and Rothe (1951) tarafından geliştirilen Index of Job Satisfaction (IJS) kullanılarak oluşturulmuştur.

Anketin dördüncü bölümündeki demografik sorular anketi cevaplayanların kişisel ve iş yaşantıları ile ilgili özelliklerini belirlemeye yönelik sorulmuştur. Bu bölüm genelde anket sorularının başlangıcına konulmaktayken iş görenlerin kimliğinin teşhir olması endişesine kapılmaması, herhangi bir önyargı ve rahatsızlık duymaması açısından bu çalışmada anketin son bölümüne konulmuştur.

Anket uygulanmadan önce başka bir işletmede mavi yakalı olarak çalışan 25 kişiye anket uygulanarak pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot uygulama sonucunda anket sorularındaki ifadelerde yapılan hatalar ve anlaşılması güç ifadeler geri beslemeler sonucunda düzeltilerek, anket tekrar uygulanmıştır. 2'inci pilot uygulama sonrasında anket son halini almıştır.

Tezin uygulama kısmında emek yoğun bir işletme tercih edilmiştir. Araştırma yapılan işletme 19 senedir varlığını sürdürmektedir. İşletme, İstanbul İkitelli'de olup günde 500 çift ayakkabı üretimi yapmakta ve Avrupa, Ortadoğu ülkelerine ihracat gerçekleştirmektedir. Üretimde makine kullanılmakla birlikte, emek yoğun çalışma hâkimdir. İşletmede 50'si mavi yaka toplam 56 iş gören vardır.

Firma, adının gizli kalması koşuluyla çalışmaya katılmaya izin vermiştir. Bu nedenle işletmenin adı çalışma içinde kullanılmamıştır. Uygulama yapılacak işletme seçildikten sonra işletmenin yöneticisiyle görüşülmüş anket formu ve beraberinde çalışmanın amacının anlatıldığı bir belge kendileri ile paylaşılmıştır. Yaptıkları değerlendirmeden sonra imalat bölümünde çalışan 50 mavi yaka iş görenin tamamı üzerinde çalışma yapılmasına izin verilmiştir. İzin alındıktan sonra gerekli desteğin

sağlanması için amirler ile sorular paylaşılmış ve geri dönüş alınmasında destekleri istenmiştir. Ankete katılanlar için de kişisel bilgilerin gizliliğine dikkat çekmek amacıyla bir açıklama kısmı anketin başına eklenerek akademik amaçlı bir çalışma olduğu katılımcılara belirtilmiştir. Anketler, yetkililere teslim edildikten sonra iş görenlere dağıtılmış, cevaplar alındıktan sonra toplanmış ve posta yoluyla tarafıma iletilmiştir. Kasım 2012 ayında bir haftalık sürede anket uygulaması tamamlanmıştır. Anket formunun örneği ekler kısmında sunulmuştur (bkz. Ek.1).

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma ayakkabı üretim sektöründe faaliyet gösteren tek bir üretim firmasında yapıldığından çerçevesi geniş değildir. Araştırmanın tek bir işletmede gerçekleştirilmiş olması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenmesi mümkün değildir. Buna göre araştırmada elde edilen sonuçların söz konusu işletmeye özel sonuçlar olma olasılığı bulunmaktadır. Bu durum araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Çalışma değerlendirilirken bu faktör göz önüne alınmalıdır.

Araştırmayı sınırlayan bir diğer etmen de, her anket çalışmasında yaşanan sıkıntı gibi, iş görenlerden kişisel bilgi istenmediği ve onlara cevapların gizli kalacağına dair teminat verilmesine karşın cevapların yönetim tarafından inceleneceği endişesi taşımasıdır.

4.7. Araştırmanın Ön Kabulleri

Bu çalışmada araştırmada anket uygulamasına katılan iş görenlerin ankette yer alan ifade ve sorulara içtenlikle, doğru ve tarafsız olarak yanıt verdiği varsayılmıştır. Araştırma mavi yakalılar üzerinde yapılmıştır. Bu sebeple, özellikle mavi yakalı iş görenler arasında eğitim düzeyi düşük iş görenlerin de olduğu göz önünde bulundurularak, iş görenlerin ankette yer alan ifadeleri doğru bir biçimde anladığı varsayılmıştır.

4.8. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 15.0 programına kodlanarak girilmiş ve analiz bu program üzerinden yapılmıştır. Anket formları ile toplanan veriler,

uygulama öncesinde araştırmacı tarafından her anket sorusuna verilen kodlara uygun olarak bilgisayara yüklenmiştir. Veri girişi tamamlandıktan sonra ilk olarak ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiştir. Ardından demografik değişkenlere ait bulgular elde edilmiştir. Sonra ölçeklerin ortalamalarına dair analiz yapılarak, ölçeklerle ilgili keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorow-Smirnov analiziyle belirlenmiş ve ardından faktörler arası korelasyon analizi, bağımsız iki örneklem t-testi ve son olarak ANOVA testi gerçekleştirilmiştir.

4.8.1. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Anket analizine geçilmeden önce, ölçeklerin güvenilirliğini kanıtlamak önemli bir adımdır. Bu nedenle üç ayrı ölçekle oluşturulan anketin güvenilirliğinin sınanması için her ölçek için ayrı ayrı güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenilirliğin ne kadar olduğu Cronbach Güvenilirlik Katsayısı hesaplanmıştır.

Sonuçlara ilişkin dağılımı Tablo 4.1., Tablo 4.2. ve Tablo 4.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.1: İş Gören Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Güvenilirlik Katsayısı	Soru Sayısı
,936	6

Ölçeğin bütün sorular dâhil edilerek yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Güvenilirlik Katsayısı 0,936 bulunmuştur. Bu değer 0,8 ile 1,00 arasında olduğundan analizin güvenilirliğinin mükemmel seviyede olduğu söylenebilir. Cronbach Güvenilirlik Katsayısı'nın 0,6'dan büyük olması analiz güvenilirliğinin göstergesi olarak yeterli sayılmaktadır. İş gören performans ölçeğindeki ifadelerin güvenilirliğinin tespitinde 0,936 değeri analizin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunun bir göstergesidir. Tüm ölçekteki soruların tek tek değerlerine bakıldığında güvenilirliği azaltıcı etkisi olan hiçbir değere rastlanmamıştır.

Tablo 4.2: Ücret Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Güvenilirlik Katsayısı	Soru Sayısı
,963	12

Ücret tatmini ölçeğini gösteren Tablo 4.2' ye göre Cronbach Güvenilirlik Katsayısı'nın 0,963'tür. Bu değer 0,8 ile 1,00 arasında olduğundan analizin güvenilirliğinin mükemmel seviyede olduğu söylenebilir.

Tablo 4.3: İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Güvenilirlik Katsayısı	Soru Sayısı
,949	15

İş tatmini ölçeğini gösteren Tablo 4.3'e göre iş tatmin anket soruları için toplanan verilerin Cronbach Alpha ölçümüne göre, 0,949 gibi yüksek bir güvenilirlik yüzdesine ulaştığı gözlemlenmiştir. Buna göre ölçeğin güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

4.8.2. Demografik ve İş Yaşamı İle İlgili Özellikler

Bu bölümdeki sorular iş görenleri tanımaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibi dağılmıştır.

Tablo 4.4: İş Görenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde
Kadın	11	%22
Erkek	39	%78
Toplam	50	%100

Ankete katılan iş görenlerin %22'si kadın, %78'i ise erkektir. Ankete katılan iş görenlerden erkek iş görenlerin kadın iş görenlere göre daha ağırlıkta olduğu görülmüştür.

Tablo 4.5: İş Görenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde
Bekâr	25	%50
Evli	25	%50
Toplam	50	%100

Tablodan elde edilen verilere göre iş görenlerin yüzde 50'sinin bekar ve yüzde 50'sinin evli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6: İş Görenlerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Kişi Sayısı	Yüzde
25-30	19	%38
31-35	15	%30
36-40	12	%24
41-45	2	%4
46 ve üstü	2	%4
Toplam	50	%100

İş görenlerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde genç yaş sınıfına giren 25-30 yaşında olanların oranı %38 ile en fazla dilimi oluşturmaktadır. 31-35 yaş arasındakilerin oranı %30 iken, 36-40 yaş arasındakilerin oranı %24 olduğu görülmektedir. 41-45 yaş ve 46 ve üstündekilerin oranı ise %4'er ile en düşük dilimi oluşturmuştur.

Tablo 4.7: İş Görenlerin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımları

Öğrenim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde
Lise	33	%66
Önlisans	10	%20
Lisans	7	%14
Toplam	50	%100

Araştırma kapsamındaki iş görenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde lise mezunu olanların oranı %66 ile en fazla dilimi oluşturduğu

görülmektedir. Bunu %20 ile önlisans mezunları; %14 ile de lisans mezunları izlemektedir.

Tablo 4.8: İş Görenlerin Unvanlarına Göre Dağılımları

Unvan	Kişi Sayısı	Yüzde
Eleman	32	%64
Şef	9	%18
Uzman	8	%16
Müdür Yardımcısı	1	%2
Toplam	50	%100

İş görenlerden eleman unvanı ile çalışanların oranı %64 ile en fazladır. Şef unvanıyla çalışanların oranı %18 iken, uzmanların oranı %16, müdür yardımcısı pozisyonunda çalışanların oranı ise % 2 ile en düşük oranı almıştır.

Tablo 4.9: İş Görenlerin Toplam Kaç Yıl Çalıştıklarının Dağılımları

Yıl Aralığı	Kişi Sayısı	Yüzde
0-2	9	%18
3-5	13	%26
6-8	8	%16
9-11	6	%12
12 ve üstü	14	%28
Toplam	50	%100

Ankete katılanların toplam çalışma süresi 12 yıl ve üstünde olanların oranı %28 ile en fazla dilimi oluşturmaktadır. Bunu %26 ile 3-5 yıl arasında çalışanlar izlerken, çalışma süresi 0-2 yıl arasında olanların oranı %18, 6-8 yıl arasında olanların oranı %16 ve 9-11 yıl arasında çalışanların oranı ise %12 olarak dağılmıştır.

Tablo 4.10: İş Görenlerin Şu Anki İşyerinde Kaç Yıl Çalıştıklarının Dağılımları

Yıl Aralığı	Kişi Sayısı	Yüzde
0-2	12	%24
3-5	16	%32
6-8	9	%18
9-11	7	%14
12 ve üstü	6	%12
Toplam	50	%100

Uygulama yapılan işletmede çalışılan iş görenlerden 3-5 yıl arası çalışanlar %32 ile en yoğun oranı oluşturmaktadır. Bu yoğunluğu %24 ile 0-2 yıl çalışanlar takip etmiştir. 6-8 yıl arası çalışanlar %18, 9-11 yıl arasında çalışanlar %14'tür. Bu oranları 12 yıl ve üstü çalışanlar %12 ile en az yoğunluğu oluşturanlar takip etmektedir.

Tablo 4.11: Mevcut Çalışılan İşin Kaçınıcı İşleri Olduğuna Dair Dağılımlar

Mevcut Çalıştığınız İş Kaçınıcı İşiniz	Kişi Sayısı	Yüzde
İlk	10	%20
İkinci	13	%26
Üçüncü	14	%28
Dördüncü	5	%10
Besinci ve üstü	8	%16
Toplam	50	%100

Analiz sonuçlarına göre iş görenlerin mevcut işlerinin üçüncü işleri olduğunu söyleyenlerin oranı %28 ile en fazla dilimi almıştır. İkinci işleri olduğunu söyleyenlerin oranı %26, ilk işleri olduklarını söyleyenlerin oranı %20 olmuştur. Mevcut işlerinin beşinci ve üzeri olduğunu söyleyenlerin oranı %16 iken, dördüncü işlerinde çalıştıklarını söyleyenlerin oranı ise %10'da kalmıştır.

4.8.3. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve İş Gören Performansına İlişkin Ortalamalar

Bu kısımda anketi yanıtlayanların puan ortalamaları kullanılarak personelin görüşleri incelenmiştir.

Tablo 4.12: Ücret Tatminine İlişkin Ortalamalar

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
İş yerimde çalışanlar pozitifdir	3,14	1,525
İş yerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir	3,06	1,420
İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler 'performansa göre ücret sistemi' ne inanır	3,00	1,498
İşyerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır	2,76	1,349
İşyerimde ödeme kıdeme göre yapılır	2,58	1,341
İşyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir	2,62	1,369
İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler	3,08	1,383
İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır	2,90	1,432
İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır	3,08	1,412
İşyerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar	3,00	1,565
Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur	3,02	1,532
Ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum	3,08	1,510

Ücret tatmini ölçeğinde toplam 12 soru yer almaktadır. Ölçekte yer alan maddelerle ilgili görüşlerin büyük oranda ‘kararsızım’ etrafında toplandığı gözlenmiştir.

İş görenlerin ücret tatminini ölçmek amacıyla sorulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde 3,14 ortalamasıyla en yüksek değere sahip ifadenin ‘iş yerimde çalışanlar pozitifdir’ olduğu görülmektedir. Bu değer, anketi yanıtlayanların ifadeye dair düşüncelerinin kararsız olmakla beraber beklenebileceği kadar olumlu da olmadığı gözlenmiştir. Bunu 3,08 ortalama ile ‘işyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler’, ‘işyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır’ ve ‘ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum’ sorularına verilen cevaplar izlemiştir. Verilen cevaplarda baskın bir görüşün olmadığı gözlenmiştir. Özellikle ‘ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum’ sorusuna karşı ‘kararsız’ kaldıkları görüşü dikkat çekicidir.

‘İş yerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir ‘ 3,06; ‘ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur’ 3,02; ‘işyerimde çalışanlar ve yöneticiler

performansa göre ücret sistemine inanır' 3,00; 'işyerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar' 3,00 ortalamalarını almıştır. Bu maddelerin sonuçlarına göre; kurumda neler olup bittiğinden haberdar olma, ödemelerin hangi ölçütün temel alınarak yapıldığının farkında olma konularında olumlu ya da olumsuz yönde baskın olarak nitelenebilecek görüş bildirmemişlerdir. Ağırlıklara bakılarak 'kararsız' kaldıkları gözlenmiştir.

'İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır' 2,90; 'işyerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır' 2,76; 'işyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir' 2,62; 'işyerimde ödeme kıdeme göre yapılır' 2,58 değerlerini almıştır. Maaşın iş yüküne göre belirlenmesi ve ödemelerin kıdeme göre yapıldığı boyutuyla ilgili görüşlerin büyük oranda olumsuz olduğu söylenebilir. Çalışma koşulları boyutuyla ilgili görüşler ne kadar kararsız kalmalarına yakın olsa da görüşün olumsuz olduğu da söylenebilir.

Sonuçlardan iş görenlerin verdiği cevaplardan ücretlerinden tatmin sağlayamadıkları kanaatine varılmıştır.

Tablo 4.13: İş Gören Performansına İlişkin Ortalamalar

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	2,12	1,612
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	2,70	1,389
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	3,12	1,438
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	3,30	1,389
İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm	3,38	1,338
İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum	3,44	1,327

İş görenlerden iş performansları açısından kendini değerlendirmeleri istenmiştir.

İş gören performansına dair sorulan sorulara verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında iş görenlerin 'görevlerimi tam zamanında tamamlarım' sorusuna verdiği yanıt ortalaması 2,12 çıkmıştır. Sorunun ortalamasının oldukça düşük olduğu

görülmektedir. Bu boyutunun ağırlıklı olarak ‘katılmıyorum’ olumsuz görüşünü yansıttığı söylenebilir. İş görenlerin görevlerini tam zamanında yapmadığı yorumu yapılabilir. Bununla birlikte, iş görenlerin görevlerini tam zamanında yapmadığı bu sorunun ortalaması ile ortaya çıkmıştır.

Anketi yanıtlayanlar arasında ‘iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum’ sorusunun cevabı 2,70 ortalama kalmıştır. Bu soruya dair görüşlerin çoğunlukla olumsuz olduğu söylenebilir. İş görenler, iş hedeflerine ulaşma konusunda ‘katılmıyorum’ a yakındır.

İş görenlerin, ‘sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim’ sorusuna verdiği yanıtlar 3,12’de toplanmıştır. İş görenlerin bu konuda kararsız kaldığı ifade edilebilir. Anketi yanıtlayanların ‘bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim’ görüşünün 3,30 değeri ile ‘katılıyorum’ yönüne doğru kaydığı söylenebilir ama ‘kararsızım’ yükünden de tam olarak koptuğu söylenemez.

‘İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm’, sorusunun cevabı 3,38 değerini almıştır. Buna göre iş görenlerin kendilerini işiyle ilgili konularda geliştirme çabasında olduğunu kısmi olarak söyleyebiliriz. ‘İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum’, sorusunun ortalaması ise 3,44 çıkmıştır. Bu sonuç, görevlerimi tam zamanında tamamlarım sonucu ile çelişkili olarak gözükmemektedir.

İş görenlerin yeterince performanslı çalışmadıklarını kabul etmeleri ile aynı zamanda iş performanslarının yeterli olduğunu söylemeleri bir tatminsizlik sonucu işine gerektiği özeni göstermediklerine işaret etmektedir. Bu da çarpıcı bir sonuç olmuştur.

Verilen cevaplar incelendiğinde iş görenlerin, performanslarının yüksek olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.14: İş Tatminine İlişkin Ortalamalar

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurumda işimi iyi yaptığım zaman takdir ediliyorum	2,48	1,313
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum	2,90	1,460
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum	2,90	1,216
İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor	2,68	1,316
Yaptığım işten memnunum	2,68	1,220
Yaptığım işten gurur duyuyorum	2,96	1,456
Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünüyorum	2,50	1,313
Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum	2,78	1,329
İşyerimdeki çalışma ortamından memnunum	2,62	1,123
Yapmam gereken işler yeterince açık ve nettir	2,90	1,359
İş yerimde kendimi geliştirmek için olanaklar var	2,70	1,216
İş yerimde iyi çalışma, üstlerim tarafından övülür	2,56	1,264
İşimi gerçekten severek yapıyorum	2,82	1,289
İşimde yeni sorumluluklar almayı seviyorum	3,08	1,383
İşimi para kazanma aracı olarak değil, bir yaşam tarzı olarak görüyorum	2,76	1,333

Veriler incelendiğinde iş görenlerin iş tatminine ilişkin ortalamalarında karamsar bir tablo ortaya çıkmıştır. Sonuçlara göre, ‘çalıştığım kurumda işimi iyi yaptığım zaman takdir ediliyorum’ cevabı 2,48 değeri ile ‘katılmıyorum’ sınırında kalmıştır. Buna göre iş görenler, işlerini iyi yaptıkları zaman takdir edilmediğini düşünmektedir. ‘Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünüyorum’ 2,50 ortalamasını almıştır. Bu orana göre iş görenler çabalarının ödüllendirilmediğini düşünmektedir. ‘İş yerimde iyi çalışma, üstlerim tarafından övülür’ cevaplarının ortalaması 2,56’dır. İş görenler iyi çalışmanın üstleri tarafından ödüllendiğine dair görüşlerinin büyük oranda olumsuz yönde olduğunu göstermiştir. ‘İşyerimdeki çalışma ortamından memnunum’ diyenlerin oranı 2,62’dir. Buna göre iş görenlerin işyerindeki ortamından memnun olduklarını katılmıyorum ile kararsızım arasında kalmıştır. İş yerindeki ortamından memnun olduklarını söylemek iş görenlerin için pek mümkün olmamıştır. ‘İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor’ ve ‘yaptığım işten memnunum’ cevaplarının ortalamaları 2,68 olmuştur. Bu oran kararsızım cevabına yakın olarak yorumlanabilse de tablonun genelinin sonuçlarına

bakıldığında iş görenlerin çalıştıkları kurumun kendilerine adil şekilde yükselme şansı vermediğine ve yaptıkları işten de memnun olmadıkları sonuçları çıkmaktadır. ‘İş yerimde kendimi geliştirmek için olanaklar var’ diyenlerin oranı 2,70’tir. Buna iş görenler işyerinde kendilerini geliştirmek için olanaklar olup olmadığına katılmadıkları ya da bunun hakkında fikir sahibi olmadıkları görülmüştür.

‘İşimi para kazanma aracı olarak değil, bir yaşam tarzı olarak görüyorum’ diyenlerin oranı 2,76’dır. Buna göre iş görenlerin işlerini yaşam tarzı olarak gördüklerini söylemek imkânsız olmuştur. Yapılan analize göre ‘yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum’ cevabının ortalaması 2,78 çıkmıştır. İş görenler, yükselmek için yeterli şansa sahip olup olmadıklarına dair kararsızken, orana bakıldığında aslında yükselmek için şansa sahip olmadıklarını da söylemektedir.

Tablo sonuçlarına göre ‘işimi gerçekten severek yapıyorum’ diyenler 2,82 ortalamasında kalmıştır. İş görenler, işlerini sevmemekle birlikte yine de sevip sevmedikleri konusunda kararsızdır.

‘Birlikte çalıştığım insanları seviyorum’, ‘işyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum’ ve ‘yapmam gereken işler yeterince açık ve nettir’ sorularının cevap ortalamaları 2,90’dır. İş görenler, bu konularda da olumsuz cevaplar vermiştir.

İş görenlerin yaptıkları işten gurur duyup duymamakta 2,96 ortalamasıyla kararsız kaldıkların anlaşılırken, işinde yeni sorumluluklar almayı sevip sevmedikleri konusunda da 3,08 oranıyla yine kararsız oldukları izlenmiştir.

Analiz sonuçları göstermektedir ki; uygulama yapılan firmada iş tatmini yeterli düzeyde değildir.

4.8.4. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve İş Gören Performansı ile İlgili Keşfedici Faktör Analizleri

Faktör analizi, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlayan bir analiz türüdür (Bayram, 2004:131). Faktör analizi, çok sayıda olan değişkenleri az sayıda değişkene çevirme imkânı sağlar. Bu az sayıdaki değişken kendi aralarında homojen (türdeş) yapıdadır. Bu doğrultuda faktör analizinin amacı, değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın kökenini ortaya koymaktır. Diğer bir ifade ile en az bilgi kaybıyla, büyük miktarlardaki değişkenlerden özet ve yeni bir yapı içerisinde, bilgiler elde etmektir (Nakip, 2006:423).

Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçülmesi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile yapılır. Bu değer 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu söylenir. KMO değeri 0,50'den küçük ise ilgili veri grubuna faktör analizi yapılamaz (Bayram, 2004:137-138). Çok iyi bir faktör analizinde KMO değeri 0,80'den büyük olmalıdır. Bu oran 0,90'ın üzerine çıktığında sonuç olağanüstü olarak nitelendirilir. Analizde elde edilen korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmek için Barlett Testi kullanılır (Bayram, 2004:137-138). Ayrıca Barlett testinde p değerinin 0,05'ten düşük çıkması sonucunda da değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Yapılan faktör analizi ile ücret tatmini ölçeğinde iki, iş tatmin ölçeğinde altı sorunun görece daha zayıf faktör yüküne sahip olduğu görülmüştür. Bu sorular analizden çıkarılıp tekrar faktör analizi yapıldığında aşağıdaki tablolardaki sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 4.15: Ücret Tatmini KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Testi		,886
Bartlett's Testi	Yakaşık Ki Kare	523,035
	Serbestlik Derecesi	45
	Anlamlılık	,000

KMO testin 0,5 den büyük çıkması gerekmektedir. KMO testinin sonucu 0,886 çıkmıştır. Bu sonuç, istenilen düzeyin üzerindedir ve faktör analizinin yapılabileceğini gösterir. Örneklem yeterli büyüklüğe sahiptir.

Analizde Barlett testinin sonucu da ,000 çıkmıştır. Sonuç anlamlıdır. Anlamlılık değeri 0.05'ten küçüktür. Barlett testi sonuçları da verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. İki testin sonucu da faktör analizine devam edilebileceğini gösterir.

Tablo 4.16: Ücret Tatmini Toplam Açıklanan Varyansı

Bileşenler	Öz Değerler			Geçerli Öz Değerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7,225	72,254	72,254	7,225	72,254	72,254
2	,893	8,928	81,182			
3	,475	4,751	85,932			
4	,434	4,337	90,269			
5	,290	2,903	93,172			
6	,248	2,483	95,655			
7	,184	1,843	97,498			
8	,117	1,169	98,667			
9	,084	,835	99,502			
10	,050	,498	100,000			

Yukarıdaki toplam varyans tablosu incelendiğinde, tek boyutlu olarak kabul edilen ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranının %72,254 olduğu görülmektedir. İlgili sonuçların tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu tek faktöre göre inceleme yapıldığında, toplam varyansın %72,254'si açıklanmaktadır. Bunun anlamı, sorularla araştırılmak istenen farklılıkların açıklanmasında %72,254 oranında başarı sağlanmasıdır. Uygulamada bu değer %50'den fazla olması yeterlidir. Bulunan değer %50'sinin çok üstündedir. Bunun anlamı, ücret tatmini ile ilgili soruların tek bir faktör altında toplanarak incelenebileceğidir.

Tablo 4.17: Ücret Tatmini Faktör Dağılımı

	Faktörler
İş yerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir	,914
İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler 'performansa göre ücret sistemi'ne inanır	,905
İşyerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır	,777
İşyerimde ödeme kıdeme göre yapılır	,875
İşyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir	,846
İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler	,857
İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır	,842
İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır	,912
İşyerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar	,806
Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur	,750

Tablo 4.17'nin sonucuna göre değişkenler tek faktörde toplanmıştır. Bu faktörlerin açıkladığı varyans miktarı en az %75,0 ile 'ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur' değişkeninin varyansı, en fazla ise %91,4 ile 'işyerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir' değişkeninin varyansıdır. Soruların faktör yüklerine bakıldığında sonuçların yüksek bir yüzdeye sahip olduğu görülür. Faktör yüklerinin yüksek çıkması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını, diğer bir ifadeyle soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu gösterir. Soruların ücret tatminini en az %75 ile en çok %91'ini açıkladığını göstermektedir.

Tablo 4.18: İş Gören Performansı KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Testi		,845
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki Kare	326,694
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık	,000

KMO testinin sonucu 0,845 çıkmıştır. Bu sonuç, istenilen düzeyin üzerindedir. Faktör analizinin yapılabileceğini gösterir. Bartlett testinin sonucu da ,000 çıkmıştır.

Anlamlılık değeri, 0.05'ten küçüktür. İki testin sonucu da faktör analizine devam edilebileceğini gösterir.

Tablo 4.19: İş Gören Performansı Toplam Açıklanan Varyansı

Bileşenler	Öz Değerler			Geçerli Öz Değerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,631	77,188	77,188	4,389	73,157	73,157
2	,816	13,594	90,782			
3	,253	4,213	94,995			
4	,129	2,148	97,143			
5	,108	1,794	98,937			
6	,064	1,063	100,000			

Tablo 4.19 incelendiğinde geçerli öz değer kolonundaki bileşen sayısının 1 olduğu ve kümülatif yüzde oranının %73,157 olduğu görülür. Buna göre ilgili 6 soru tek bir faktör altında toplandığında, iş gören performansının %73,157'sinin açıklandığı görülür. Yani 6 soru tek bir faktör altında, iş gören performansını ölçecek şekilde incelenebilir.

Tablo 4.20: İş Gören Performansı Faktör Dağılımı

	Faktörler
İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm	,935
İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum	,919
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	,905
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	,876
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	,804
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	,661

Tablo 4.20'de değişkenlerin tek faktörde toplandığı görülmüştür. Faktör analizince açıklanan toplam varyans gücü düşük %66,1 ile 'görevlerimi tam zamanında tamamlarım,' en fazla ise %93,5 ile 'işimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm' sorusudur. Soruların faktör yüklerine bakıldığında değişkendeki faktörlerin açıklama gücü yüksektir.

Tablo 4.21: İş Tatmini KMO ve Barlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Yeterliliği Testi		,894
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki Kare	364,463
	Serbestlik Derecesi	36
	Anlamlılık	,000

İş tatminine ilişkin KMO testinin sonucu 0,894 çıkmıştır. Bu oran 0,50'nin üzerindedir. Bu ölçek faktör analizinin veri seti için uygundur. Barlett testinin sonucu da 0.05'ten küçük çıkmıştır. Sonuçlar bu ölçekte de faktör analizinin yapılabileceğini gösterir.

Tablo 4.22: İş Tatmini Toplam Açıklanan Varyansı

Bileşenler	Öz Değerler			Geçerli Öz Değerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6,141	68,232	68,232	5,802	64,469	64,469
2	,942	10,471	78,703			
3	,507	5,634	84,337			
4	,382	4,241	88,579			
5	,301	3,345	91,923			
6	,266	2,957	94,881			
7	,185	2,059	96,939			
8	,150	1,665	98,604			
9	,126	1,396	100,000			

Yukarıdaki Tablo 4.22 incelendiğinde sonuç yine tek boyutlu çıkmıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı 64,469'dur. Sorularla araştırılmak istenen farklılıkların açıklanmasında %64,469 oranında başarı sağlanmasıdır. Uygulamada bu değer %50'den fazla olması yeterlidir.

Tablo 4.23: İş Tatmini Faktör Dağılımı

	Faktörler
Yaptığım işten gurur duyuyorum	,886
Yapmam gereken işler yeterince açık ve nettir	,882
İşimde yeni sorumluluklar almayı seviyorum	,863
Yaptığım işten memnunum	,824
Yükselmek için yeterli sansa sahip olduğumu düşünüyorum	,793
İş yerimde kendimi geliştirmek için olanaklar var	,791
İşyerimdeki çalışma ortamından memnunum	,757
Birlikte çalıştığım insanları seviyorum	,748
İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum	,655

İş tatmininin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktör analizince açıklanan toplam varyans gücü en düşük %65,5 ile ‘işyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum,’ en yüksek ise %88,6 ile ‘yaptığım işten gurur duyuyorum’ sorusudur. Soruların faktör yüklerine baktığımızda değişkendeki faktörlerin açıklama gücü yüksek olduğu görülür. Bu sonuç da olumlu olarak yorumlanabilir.

Yapılacak analiz tekniğinin belirlenmesi amacıyla elde edilen faktör yüklerine verilere normallik testi uygulanmıştır. Kolmogorow-Smirnov (K-S) uygunluk testi bir veri kümesinin normalliğinin belirlenmesinde kullanılan testlerden birisidir. Küçük mevcutlu örneklerde Kolmogorov-Smirnov testi çoğu zaman Ki-kare testinden daha güçlü sonuçlar verdiği için daha güvenilirdir. Bu nedenle bu çalışma için bu test uygun görülmüştür. Bu test yardımıyla bir örneklemde toplanan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini incelemek mümkündür (Altunışık vd., 2010:206).

Ücret tatmini, iş gören performansı ve iş tatminden oluşan faktörlerin normallik dağılımı Tablo 4.24’tedir. Yapılan K-S testinde ücret tatmini anlamlılık değeri 0,195; iş gören performansı 0,245 ve iş tatmini 0,077 olarak bulunmuştur. Sonuçlar, istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır kabul edilen 0,05’den büyük çıkmıştır. Bu sonuçlar, faktörlerin normal dağıldığını göstermektedir. Bu nedenle verilere parametrik testler uygulanacaktır. Eğer değerler 0,05’den küçük ise parametrik olmayan test yöntemleri kullanılacaktır.

Tablo 4.24: Tek-Örnek Kolmogorov-Smirnov Testi

		Ücret Tatmini	İş Gören Performansı	İş Tatmini
Evren		50	50	50
Normal Parametreler (a,b)	Ortalama	,0000000	,0000000	,0000000
	Standart Sapma	,98024492	,97705338	,97437872
En U ç Sınır Farklılıkları	Mutlak	,153	,145	,180
	Pozitif	,153	,107	,138
	Negatif	-,152	-,145	-,180
Kolmogorov-Smirnov Z		1,078	1,024	1,276
Anlamlılık Seviyesi (2-kuyruklu)		,195	,245	,077

4.8.5. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve İş Gören Performansına İlişkin Korelasyon Analizi

İki değişken arasında ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istendiğinde ‘Korelasyon Analizi’nden yararlanılır (Bayram, 2004:115).

Korelasyon analizi ile iki farklı değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinilir. Başka bir deyişle, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki var mıdır sorusunun cevabı alınır. Ancak korelasyon, neden-sonuç ilişkisinin göstergesi değildir. Elimizdeki veriler parametrik olma özelliğini gösterdiğinden ötürü korelasyon analizinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Pearson korelasyon katsayısı ‘r’ ile gösterilir ve +1 ile -1 arasında değerler alır. +1’e yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Eğer değişken -1’e yakın ise iki değişken arasında negatif doğrusal ve güçlü bir ilişki var demektir. Bununla birlikte, değişken + işaretini almışsa değişkenlerden biri artıyorsa diğeri de artıyor, biri azalıyorsa da diğeri de azalıyor demektir. Bir değişken – işaretini almışsa da, bir değişken artarken diğeri azalır, bir değişken azalırken de diğeri artar demektir. 0’a yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin olduğunu ya da değişkenler arasında ilişki olmadığını gösterir. Ayrıca yapılan korelasyon analizi sonucunda anlamlılık düzeyi 0,05 değerinden küçük ise boyutlar arasındaki korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır

demektir. Aksi halde anlamlılık düzeyi 0,05 değerinden büyük ise boyutlar arasındaki korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamsızdır demektir.

Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi vermez. Yani hangi değişkenini neden, hangisinin sonuç niteliğinde olduğunu belirtmez. Sadece değişkenlerin birlikte değişiminin ölçümüdür (Bayram, 2004:115).

İki değişken arasında Pearson korelasyon katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılır (Bayram, 2004:116):

r	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Tablo 4.25: Faktörler Arası Korelasyon İlişkisi

		Ücret Tatmini	İş Tatmini	İş Gören Performansı
Ücret Tatmini	Pearson Korelasyon Değeri	1	,438(**)	,435(**)
	Çift Kuyruklu Anlamlılık		,001	,002
	Örneklem Hacmi	50	50	50
İş Tatmini	Pearson Korelasyon Değeri	,438(**)	1	,322(*)
	Çift Kuyruklu Anlamlılık	,001		,023
	Örneklem Hacmi	50	50	50
İş Gören Performansı	Pearson Korelasyon Değeri	,435(**)	,322(*)	1
	Çift Kuyruklu Anlamlılık	,002	,023	
	Örneklem Hacmi	50	50	50

Tablo 4.25'deki korelasyon analizi sonucuna göre ilişkilere bakıldığında ücret tatmininin iş tatmini ile ilişkisinin 0,438 gücünde, iş gören performansı ilişkisinin 0,435 gücünde olduğu ortaya çıkmıştır. Korelasyon katsayısının -1 ile +1 arasında değiştiği göz önüne alındığında, söz konusu ilişkilerin orta kuvvette olduğunu söylemek mümkündür. Buradan elde edilen sonuçlara göre ücret tatmininin iş tatmini

ve iş gören performansı ile 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkisi vardır. Yani, ücret tatmini arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Ücret tatmini azaldıkça da iş tatmini de azalmaktadır. Aynı ilişki iş gören performansı için de geçerlidir. Bu sonuçlara bakılarak, ücret tatmininin iş tatmini ve iş gören performansını etkilediğini söylemek mümkündür.

Korelasyon analizinde incelenen diğer bir ilişki de iş tatmini ile iş gören performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, ilişki varsa kuvvetinin ne olduğu sorusunun cevabıdır. 0,05 önem seviyesine göre çıkan sonuçlara göre iş tatmini ile iş gören performansı arasında 0,322 gücünde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İlişki olmama durumu söz konusu değildir. Buradaki ilişki zayıf bulunmuştur. Ancak bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Sonuç olarak iş görenlerin iş tatmini arttığında performansları da artmaktadır, iş tatminleri azaldıkça da performansları azalmaktadır.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın başında belirlenen beklentiye uygun olarak iş görenin ücret tatminine ilişkin algısının artmasına/azalmasına paralel olarak iş tatmini ve iş gören performansı da artmaktadır/azalmaktadır.

4.8.6. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve İş Gören Performansı İle İlgili Bağımsız İki Örneklem t-Testleri

Parametrik testler arasında yer alan bağımsız iki örneklem t-testi, iki bağımsız örneklem arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını araştırır.

Her iki grubun varyanslarının eşit olma zorunluluğu bulunmamakla birlikte, varyansların eşit olup olmaması durumuna göre farklı t testi değerleri hesaplanmaktadır. Sonuçların yorumlanması da bu farklılığın dikkate alınarak yapılmak zorundadır. Sonuçların değerlendirilmesinde Levene testine bağlı olarak yorum yapmak gerekmektedir (Altunışık, 2010:187-188). Bu test F istatistiğini ve p-değerini temel alır. Eğer anlamlılık 0,05'ten az ise Levene testi iki ana kütle arasındaki varyansın eşit olmadığını işaret eder. Eğer $p > 0,05$ ise ana kütlelerin eşit varyanslara sahip olduğu varsayılabilir (Bayram, 2004:83-84).

Tablo 4.26: Cinsiyet ile Faktörler Arası Bağımsız Gruplar t-Testi

		Varyanslar için Levene's Testi		t-test for Equality of Means		
		F	Anlamlılık	t	df	İki Yönlü t-Testi
Ücret Tatmini	Varyansların eşit olması durumu	2,425	,126	-1,855	48	,070
	Varyansların eşit olmaması durumu			-1,629	13,771	,126
İş Tatmini	Varyansların eşit olması durumu	,001	,978	-,784	48	,437
	Varyansların eşit olmaması durumu			-,792	16,325	,440
İş Gören Performansı	Varyansların eşit olması durumu	3,413	,071	-1,850	48	,070
	Varyansların eşit olmaması durumu			-2,363	25,456	,026

Tablo 4.26'daki Levene analiz sonucuna bakıldığında anlamlılık değerleri 0,05 değerinin üzerindedir. Yani, cinsiyetle faktör karşılaştırmalarında varyansların eşit olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, varyansların eşit olması satırındaki iki yönlü t-testi değerine bakarak yorum yapılmıştır. 0,05 anlamlılık düzeyine göre yapılan analizde ücret tatmini değeri 0,070 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'in üzerindedir. Buna göre cinsiyet ve ücret tatmini arasında anlamlı farklılık yoktur. Yani, cinsiyetin kadın ya da erkek olması ücretten tatmin sağlanmasında etkili değildir. Bu yorumu cinsiyet ve iş gören performansı için de yapmak mümkündür. İş gören performansında da sonuç 0,070 çıkmıştır. Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında 0,437 sonucu elde edilmiştir. Cinsiyetin iş tatminini etkilemediğini de analiz sonuçlarında elde edilen diğer bir bulgu olmuştur.

Tablo 4.27: Medeni Durum ve Faktörler Arası Bağımsız Gruplar t-Testi

		Varyanslar için Levene's Testi		t-test for Equality of Means		
		F	Anlamlılık	t	df	İki Yönlü t-Testi
Ücret Tatmini	Varyansların eşit olması durumu	3,726	,059	-2,334	48	,024
	Varyansların eşit olmaması durumu			-2,334	47,186	,024
İş Tatmini	Varyansların eşit olması durumu	2,901	,095	-1,370	48	,177
	Varyansların eşit olmaması durumu			-1,370	47,063	,177
İş Gören Performansı	Varyansların eşit olması durumu	5,067	,029	-3,324	48	,002
	Varyansların eşit olmaması durumu			-3,324	43,649	,002

Medeni durumun faktörler üzerinde anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı araştırılmış ve Tablo 4.27'deki sonuçlar elde edilmiştir. Bulgular sonucu edinilen bilgilere göre medeni durum ile faktör ikili karşılaştırmalarında ücret tatmini ve iş tatmini varyansların eşit olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre 0,05 anlamlılık düzeyine göre yapılan analizde ücret tatmini sonucu 0,024 çıkmıştır. Bu sonuç, medeni durum ve ücret tatmini arasında anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir. Buna göre, iş görenlerin evli ya da bekâr olmasına göre ücretlerinden duydukları tatmin düzeyi değişiklik göstermektedir. Medeni durum ile iş tatmini ilişkisi incelendiğinde sonuç 0,177 bulunmuştur. Bu iki grup arasında anlamlı farklılık olmadığı gözlenmiştir. Başka bir deyişle iş görenlerin evli ya da bekâr olmasına göre işten duydukları tatmin değişmemektedir. Medeni durum ve iş gören performansı incelendiğinde varyansın eşit olmadığı gözlenmiştir. Medeni durum ve iş gören performansı ilişkisinde çıkan sonuç 0,002'dir. Bu sonuca göre iki grup arasında anlamlı farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Test sonucunda elde edilen verilere göre iş görenlerin evli ya da bekâr olmalarının performansları üzerinde anlamlı farklılığa neden olduğu ortaya çıkmıştır.

4.8.7. Ücret Tatmini, İş Tatmini ve İş Gören Performansı İle İlgili Bağımsız Örneklemeler İçin Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA)

Bu analiz, bağımsız iki örneklem t-testinin genelleştirilmiş halidir. Analizde bağımsız değişkenin sınıflayıcı ölçme düzeyinde ölçülmüş olması ve üç veya daha fazla kategoriye sahip olması gerekir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA), bağımsız üç veya daha fazla örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Bayram, 2004:99-100).

Yapılan analizlerde ana kütlelerin normal dağıldığı bulunmuştur. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre de tüm gruplarda varyanslar eşit çıkmıştır.

Tablo 4.28: Yaş İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Ücret Tatmini	Gruplar Arası	3,033	4	,758	,775	,547
	Gruplar İçi	44,050	45	,979		
	Toplam	47,083	49			
İş Tatmini	Gruplar Arası	6,181	4	1,545	1,724	,161
	Gruplar İçi	40,340	45	,896		
	Toplam	46,521	49			
İş Gören Performansı	Gruplar Arası	7,145	4	1,786	2,028	,106
	Gruplar İçi	39,632	45	,881		
	Toplam	46,777	49			

Tablo 4.28’de iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performanslarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla yapılan ANOVA analizinin sonuçlarına göre, üç faktörün de anlamlılık değerinin 0,05 sınırının üzerinde değerler aldığı görülmüştür. Buna göre yaş ile faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde, anlamlılık değeri 0,05’ten büyük olduğu için %95 güvenle, grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Yani yaş faktörü iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performansları üzerinde anlamlı farklılığa neden olmamaktadır.

Tablo 4.29: Öğrenim Durumu İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Ücret Tatmini	Gruplar Arası	,056	2	,028	,028	,972
	Gruplar İçi	47,027	47	1,001		
	Toplam	47,083	49			
İş Tatmini	Gruplar Arası	,886	2	,443	,456	,636
	Gruplar İçi	45,635	47	,971		
	Toplam	46,521	49			
İş Gören Performansı	Gruplar Arası	,206	2	,103	,104	,901
	Gruplar İçi	46,571	47	,991		
	Toplam	46,777	49			

İş görenlerin eğitim düzeylerinin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansları ile ilişkisi incelenmiştir. Tablo 4.29'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Anlamlılık sütunundaki değerlere bakıldığında faktörlerin değerlerinin 0,05 üzerinde olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, katılımcıların eğitim düzeyleri açısından faktörlere katılımlarında istatistikî olarak herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Yani katılımcıların lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyesinde eğitim düzeyinde oluşları ücret tatmini, iş tatmini ve performans üzerinde etki etmemektedir.

Tablo 4.30: Unvan İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Ücret Tatmini	Gruplar Arası	2,251	3	,750	,770	,517
	Gruplar İçi	44,832	46	,975		
	Toplam	47,083	49			
İş Tatmini	Gruplar Arası	3,138	3	1,046	1,109	,355
	Gruplar İçi	43,383	46	,943		
	Toplam	46,521	49			
İş Gören Performansı	Gruplar Arası	2,451	3	,817	,848	,475
	Gruplar İçi	44,326	46	,964		
	Toplam	46,777	49			

İş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performanslarının sahip oldukları unvana göre farklılık gösterip gösterilmediği analiz edildiğinde Tablo 4.30'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Her bir faktörün anlamlılık değerlerinin 0,05'in çok üzerinde seyrettiği, böylelikle unvanın anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre, unvan iş görenlerin ücret ve iş tatmini ile performansları üzerinde etkili olmamaktadır.

Tablo 4.31: Toplam Çalışma Süresi İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Ücret Tatmini	Gruplar Arası	1,627	4	,407	,403	,806
	Gruplar İçi	45,456	45	1,010		
	Toplam	47,083	49			
İş Tatmini	Gruplar Arası	8,226	4	2,056	2,416	,062
	Gruplar İçi	38,296	45	,851		
	Toplam	46,521	49			
İş Gören Performansı	Gruplar Arası	3,189	4	,797	,823	,517
	Gruplar İçi	43,588	45	,969		
	Toplam	46,777	49			

İş görenlerin toplam çalışma süreleri incelenmiş ve tek yönlü varyans analizi sonucunda toplam çalışma süresinin faktörler açısından anlamlı bir farklılık ifade etmediği anlaşılmıştır. Ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı dağılımları sırasıyla 0,062 – 0,517 – 0,806 değerlerini almıştır. Buradaki analiz sonucunda da toplam çalışma süresinin faktörler üzerinde olumlu ya da olumsuz sayılabilecek bir etkiye-anlamlılığa neden olmadığı görülmüştür.

Tablo 4.32: Şu Anda Çalıştığınız Yerde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız Sorusu İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Ücret Tatmini	Gruplar Arası	3,375	4	,844	,869	,490
	Gruplar İçi	43,708	45	,971		
	Toplam	47,083	49			
İş Tatmini	Gruplar Arası	2,746	4	,687	,706	,592
	Gruplar İçi	43,775	45	,973		
	Toplam	46,521	49			
İş Gören Performansı	Gruplar Arası	2,207	4	,552	,557	,695
	Gruplar İçi	44,570	45	,990		
	Toplam	46,777	49			

Ankette, iş görenlerin şu anki çalıştıkları yerde kaç yıldır çalıştıkları tespit edilmeye çalışmış, tek yönlü varyans analizi ile de bu deneyimlerin faktörler üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 4.32'deki faktörlerin anlamlılıklarına bakıldığında ücret tatmininin 0,490, iş tatmininin 0,592, iş gören performansının 0,695 değerlerini aldığı görülür. Tablo 4.32'deki bu sonuçlara göre dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yani, iş görenlerin şu anki çalıştıkları yerdeki süreleri onların ücret tatmini, iş tatmini ve performansları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır.

Tablo 4.33: Mevcut İşin Kaçınıcı İş Olduğu İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Ücret Tatmini	Gruplar Arası	7,511	4	1,878	2,135	,092
	Gruplar İçi	39,573	45	,879		
	Toplam	47,083	49			
İş Tatmini	Gruplar Arası	9,987	4	2,497	3,075	,025
	Gruplar İçi	36,534	45	,812		
	Toplam	46,521	49			
İş Gören Performansı	Gruplar Arası	2,760	4	,690	,705	,592
	Gruplar İçi	44,017	45	,978		
	Toplam	46,777	49			

Uygulama bölümünde yapılan ankette iş görenlere, mevcut işyerinin kaçınıcı işyeri olduğu sorulmuştur. İş görenlerin bu deneyiminin ücret tatmini, iş tatmini ve

performanslarının üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı da varyans analizi ile incelenmiştir. Tablo 4.33’te anlamlılık değerine bakıldığında, iş görenlerin mevcut işin kaçınıcı işi olduğu ücret tatmini (0,092) ve performansları (0,592) üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır. Ancak, mevcut çalıştığı işyerinin kaçınıcı işyeri olması iş tatmini (0,025) bakımından anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 4.34: Mevcut İşin Kaçınıcı İş Olduğu İle Faktörler Arası Tek Yönlü Varyans Analizi - Tukey HSD Testi

Bağımlı Değişken	(I) Mevcut Çalıştığınız İş Kaçınıcı İşiniz	(J) Mevcut Çalıştığınız İş Kaçınıcı İşiniz	Ortalama Farklılık (I-J)
İş Tatmini	İlk	İkinci	-,05785636
		Üçüncü	,24346815
		Dördüncü	-,68682722
		Beşinci ve Üstü	,98516186
	İkinci	İlk	,05785636
		Üçüncü	,30132451
		Dördüncü	-,62897086
		Beşinci ve Üstü	1,04301822
	Üçüncü	İlk	-,24346815
		İkinci	-,30132451
		Dördüncü	-,93029537
		Beşinci ve Üstü	,74169372
	Dördüncü	İlk	,68682722
		İkinci	,62897086
		Üçüncü	,93029537
		Beşinci ve Üstü	1,67198908(*)
	Beşinci ve Üstü	İlk	-,98516186
		İkinci	-1,04301822
		Üçüncü	-,74169372
		Dördüncü	-1,67198908(*)

Farklılıkların nereden kaynaklandığını görmek için Tukey - HSD testine bakılmıştır. Tablo 4.34’teki dördüncü ile beşinci ve üstü işi olduklarını söyleyenlerin anlamlı farklılıkları oluşturduğu görülür.

SONUÇ

Temel ekonomik amaçlarından biri karlılık olan işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için sadece hammaddeyi alıp, işleyip ürün halinde sunması günümüzde yeterli olmamaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için yeni teknolojilerden faydalanmanın yanı sıra insan kaynağını etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Temel amacı para kazanıp geçimini temin etmek olan iş görenlerin de çoğu zaman sadece işe gidip gelmeleri yeterli olmamaktadır. Özellikle özel sektörde işverenler, iş görenlerden rutin işgüçlerinin yanı sıra yüksek performans beklemektedir. İşverenin iş görenlerden istediğini alabilmesi için de iş görenlerini işle ilgili unsurlarla tatmin etmesi gerekmektedir. İş görenlerini istediği amaca yönlendirmeye çalışan bir işletmenin, iş görenlerin işe yönelik tutumlarını analiz etmeleri ve onların işteki performans, tutum ve davranışlarını neyin etkilediğini analiz etmeleri gerekmektedir. Çünkü istek, beklenti ve ihtiyaçları dikkate alınmayan insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilebilmesi ve ondan istenen verimin alınabilmesi güçtür. Bu nedenle, işletmeler iş görenlerin tatminini sağlamaya çalışmalıdır çünkü tatmine ulaşmış iş görenlerden daha yüksek düzeyde etkinlik ve performans artışları elde edilmektedir. Bu noktada büyük oranda ücret unsuru devreye girmektedir. İş görenlerin işteki tutumunu etkileyen en önemli unsurlardan birini, ekonomik öneme sahip olması nedeniyle kuşkusuz ücret ve ondan duyulan tatmin oluşturmaktadır.

Ücret konusu tüm örgütler için önemli olan bir konudur. Ücret, gerek iş görenlerin yaşamlarını sağlıklı olarak devam ettirebilmeleri gerekse işverenler açısından bir maliyet unsuru olması nedeniyle etkisi her iki taraf açısından da açık olarak hissedilen konudur. Ücret, iş görenler ve onların geçindirmekle yükümlü olduğu kişilerin yaşam standardını belirleyen temel unsur olması nedeniyle ise diğer unsurlara göre daha fazla önde olmuştur. Bununla beraber ücretin iş görenin tatmin olması üzerindeki etkisi kimi zaman dolaylı olmakta ancak; ücret iş görenler tarafından genel bir tatminsizlik kaynağı olarak görülmektedir. Sonuç olarak iş gören ücretinden tatmin olsa da olmasa da bu bir şekilde işine yansımaktadır. Bunun sonucu

olarak da iş tatmini şekillenecek ve iş gören performansı etkileme olasılığı ortaya çıkacaktır.

Bu araştırmanın amacı iş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi, bu faktörlerin anlamlı ilişkide olup olmadığının belirlenmesi, eğer bir ilişki varsa da bu ilişkinin hangi yönde ve şiddette olduğunun tespit edilmesidir. Bunun yanında ücret tatmininden iş tatmininin ve iş gören performansı algısının nasıl etkilendiğinin tespitinin yapılmasıdır. Ayrıca demografik etkenlerin ve iş çalışma yaşamı ile ilgili faktörlerin bu üç faktör üzerinde anlamlı farklılığa neden olup olmadığı da araştırma problemlerinden biri olmuştur.

Literatürde ücret tatmini-iş tatmini, iş tatmini-iş gören performansı, ücret tatmini-iş gören performansına dair ikili ilişkiler ele alınmıştır. Bu çalışmada bu üç faktörün birbiriyle ilişkisi ele alınmış ve ücretten duyulan tatmin düzeyinin iş tatmini ve performansı üzerinde hangi oranda etkisi olduğu incelenmiştir. Bu ilişkinin ortaya konulmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Ayrıca demografik özelliklerin faktörler üzerinde anlamlı bir etki oluşturup oluşturulmadığının tespitinin yapılmasının da literatüre ek bir katkı getireceği öngörülmüştür.

Uygulama, işgücü devrinin ve emek-yoğun üretimin olduğu sektörlerden biri olan ayakkabı üretim sektöründe yapılmıştır. Bu sektör, ayrıca ücretlerin yeterli olmaması ve çalışma saatlerinin fazla olması ile de bilinmektedir. Çalışmanın uygulaması İstanbul'da ayakkabı imalatında önde gelen işletmelerinden birinde yapılmıştır. İşletme, Türkiye geneline ayakkabı üretirken, ihracat payı da gün geçtikçe artan bir işletmedir. Uygulama için seçilen işletmedeki 50 mavi yaka iş gören üzerinde tam sayıl ile anket uygulamasıyla yapılmıştır.

Anket ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı olmak üzere üç ölçekten oluşturmaktadır. Ayrıca iş görenlerin demografik dağılımlarının tespiti için demografik sorular da bulunmaktadır. Üç faktöre ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucu oldukça yüksek bulunmuştur: Ücret tatmini 0,963, iş tatmini 0,949, iş gören performansı 0,936 değerlerini almıştır.

İş görenlerin %78'ini erkeklerin oluşturduğu görülürken, evli ve bekar olanların yarı yarıya olduğu, iş görenlerin büyük çoğunluğunu 25-30 yaş aralığındakilerin oluşturduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin %66'sının eğitim seviyesi lise düzeyinde kalırken, %64'ünün eleman unvanında çalışan bireylerden oluşmaktadır. İşletmede çalışanların çoğunluğunun toplamda 12 yıl ve üzerinde iş hayatında olduğu ortaya çıkarken, %32'sinin 3 ile 5 yıl arasında şu anki işletmede çalıştığı öğrenilmiştir. İş görenlerin çoğunluğun şu anki işinin üçüncü işleri olduğu da sonuçlarda yerini almıştır.

Araştırmada ücret tatminine dair ortalamalara bakıldığında en fazla ortalamayı 3,14 değeri ile 'iş yerimde çalışanlar pozitifdir' sorusu alırken, en düşük ortalamayı ise 2,58 değeri ile 'işyerimde ödeme kıdeme göre yapılır' sorusu almıştır. İş görenlerin ücret tatminine dair sorulan 'ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum' sorusu 3,08 değeri alarak iş görenlerin aldıkları ücretten yeterince tatmin olma konusunda kararsız kaldıkları ve ücretlerini yeterli görmediklerini ortaya koymaktadır.

İş tatminine ilişkin ortalamalarda ise en düşük ortalamayı 2,48 ile 'çalıştığım kurumda işimi iyi yaptığım zaman takdir ediliyorum' sorusu almıştır. Buna göre, iş görenlerin yaptığı iş karşılığında takdir edilmediği kanaatinde oldukları anlaşılmıştır. Aynı zamanda 'çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünüyorum' diyenlerin oranı da 2,50 seviyesinde kalmıştır. İş görenlerin 'çalışma ortamından memnunum' sorusuna verdikleri cevap 2,62 değerini almıştır. Böylelikle iş görenlerin iş yeri ortamından da memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. İş tatminine dair en yüksek ortalamayı ise 3,08 oranı ile 'işimde yeni sorumluluklar almayı seviyorum' sorusuna verilen cevap almıştır.

Analiz sonuçları göstermektedir ki; uygulama yapılan firmada iş tatmini yeterli düzeyde değildir.

Tüm bunlar doğrultusunda iş görenlerin yeni sorumluluklar almayı istemediği, yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun olmadıkları ve işlerini severek yapmadıkları tespit edilmiştir. İş görenlerin işlerini para kazanma aracı olarak

gördükleri ve iş tatminsizliği yaşadıkları da analiz sonucunda elde edilen bulgulardan olmuştur. Tüm bunlar göz önüne alındığında iş görenlerin işini para kazanma aracı olarak görmeleri, söz konusu firmada ücretin önemini artırmakta ve bu konuda yaşanacak olumlu ya da olumsuz tatminin iş tatmini ve iş gören performansında önemli belirleyici rol oynadığı sonucuna ulaştırmıştır.

İş gören performansının ortalaması çıkarıldığında, iş görenlerin ‘görevlerimi tam zamanında tamamlarım’ sorusuna katılımının 2,12 düzeyinde kaldığı görülmüştür. Buna göre iş görenlerin görevlerini tam zamanında yapmadığı yorumu yapılabilir. Bu sonuç ilk aşamada iş görenlerin performanslarının yüksek olmadığını düşündürtse sonuç böyle değildir. İş görenlerden, ‘iş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum’ sorusuna 3,44 ortalaması ile ‘katılıyorum’ a yakın sonuç alınmıştır. Bu sonuç ‘görevlerimi tam zamanında tamamlarım’ sonucu ile çelişkili görülmektedir. Buna göre iş görenler görevlerini zamanında tamamlayıp iş hedeflerine ulaşmamasına rağmen performanslarını yeterli görmektedir. Buradan, iş görenlerin işine yeterince özen göstermediği ve ciddiye almadığını; bu nedenle görevlerini yapmasalar bile o iş için harcadıkları performans yeterli gördükleri tespit edilmiştir.

Ölçeklere faktör analizi uygulandığında, ücret tatmini sorularının tek boyut altında faktörleştiği görülmüştür. Bu boyutlar, toplam varyansın %72’sini açıklamaktadır. İş tatmini ölçeği de faktör analizinde tek boyutta oluşmaktadır. Bu boyutlar, toplam varyansın % 64’ünü açıklamaktadır. İş gören performansının faktör analizi de tek boyut altında toplanmış olup bu boyut toplam varyansın %73’ünü açıklamaktadır. Yani, ölçeklerdeki bütün sorular ait olduğu ölçeği tek bir soruymuş gibi temsil edebilme özelliğine sahiptir. Bu da yapılacak analizlerde sağlıklı sonuçlara varılmasını sağlayan bir unsurdur, araştırmanın ve sonuçların güvenilirliğini artırmaktadır. Ölçeği oluşturan soruların faktör yüklerinin de yüksek çıktığı görülmüştü. Bu sonuç da soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir.

Faktörlere Kolmogorow-Smirnov (K-S) normallik testi uygulanmıştır. Yapılan K-S testinde ücret tatmini ölçeğinin anlamlılık değeri 0,195; iş gören performansının

0,245 ve iş tatmini ölçeğinin 0,077 olarak bulunmuştur. Sonuçlar, istatistiksel anlamlılık hesaplamalarında sınır kabul edilen 0,05’den büyük çıkmıştır. Bu sonuçlar, faktörlerin normal dağıldığını göstermiştir. Bu nedenle verilere parametrik testler uygulanmıştır.

Araştırma problemlerinden ücret tatmini ile iş tatmini arasında ilişki var mıdır, ücret tatmini ile iş gören performansı arasında ilişki var mıdır, iş gören performansı ile iş tatmini arasında ilişki var mıdır sorularının cevapları için ilişkilerin yönü ve gücü ile ilgili araştırma yapılmış ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Aynı zamanda bu analizle ücret tatmininden iş tatmini ve iş gören performansının nasıl etkilendiğinin tespiti yapılmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre ücret tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişkinin 0,438 gücünde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu iki faktör arasında ortaya yakın kuvvette, istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Yani, ücret tatmini arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Ücret tatmini azaldıkça da iş tatmini de azalmaktadır. Bu sonuç, Koustelios (2001)’un “Yunanistan’da öğretmenler arasında yapılan bir araştırmada, almış oldukları ücretin iş tatmini üzerinde düşük düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır” sonucunu kısmen destekler niteliktedir. Ancak yine de bu çalışmada sonucun ortaya yakın kuvvette çıktığı dikkate alınmalıdır.

Yine, ücret tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisin orta şiddette bulunması, aralarındaki ilişkinin salt parasal miktara bağlı olmadığına ve bu süreçte başka faktörlerin de etkili olduğuna işaret etmektedir. Bu da Erdoğan (1999:239)’ın “Ücretin, iş tatmini yaratmasındaki etkisi başlangıçta miktarıyla ilgili iken belli bir noktadan sonra ücretin diğer iş görenler arasındaki adil dağılımı ile ilgilidir” bulgusunu destekler niteliktedir.

Korelasyon analizinde ücret tatminini ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin 0,435 gücünde olduğu bulunmuştur. Bu ilişkinin kuvvetinin de zayıf olmamakla birlikte ortaya yakın şiddete eğilim gösterdiğini söylemek mümkündür.

Ücret tatmininin iş gören performansı ile pozitif yönde doğrusal bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Korelasyon analizinde incelenen diğer bir ilişki de iş tatmini ile iş gören performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, varsa kuvvetinin ne olduğu sorusunun cevabı olmuştur. Bu konuda yapılan çalışmalardan Keser (2006:143), “İş tatmini ile performans arasında olumlu bir ilişki gözlenmektedir” sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgular da bu sonucu destekler niteliktedir. Elde edilen bulgulara göre iş tatmini ile iş gören performansı arasında 0,322 gücünde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. İki faktör arasındaki ilişki zayıf bulunmuştur. Ancak iş tatmini arttığında performansları da artmaktadır, iş tatminleri azaldıkça da performansları azalmaktadır. Bu sonuç olumlu olarak yorumlanır. Araştırma sonuçlarına göre faktörlerin ilişkisine dair araştırma problemleri çözümlenmiş ve faktörler arası ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Lyman vd., (1975:343) çalışmasında “iş tatmini ve performans arasındaki ilişki, başarılı performansın ödüllendirildiği örgütlerde daha güçlü olmaktadır” savını ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, analiz bulgularını destekler niteliktedir. Uygulama yapılan işletmede bu ilişki zayıf çıkmıştır. Çünkü iş tatminine ilişkin ortalamalara bakıldığında iş görenler, çabalarının gerektiği kadar ödüllendirilmediğini söylemişlerdir. Korelasyon analizinde de iş tatmini ve iş gören performansı ilişkisinin zayıf çıkmasının nedeni burada ortaya çıkmaktadır. İş görenler, çabalarının ödüllendirilmemesinden ötürü yeteri kadar tatmin olamamakta buna bağlı olarak da iş tatmini performans artışını sağlamamaktadır. Ayrıca iş görenler, görevlerini tam zamanında tamamlarım sorusuna da ‘katılmıyorum’ cevabını vererek bunu kanıtlamışlardır.

Araştırmada elde edilen bulguları destekleyen diğer bir çalışma da Saal ve Knight (Saal ve Knight, 1988)’ındır. Saal ve Knight çalışmasında 30 yılı aşkın süredir yapılan araştırmalarda iş tatmini ile performans arasındaki ilişki çok zayıf bulunduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar, iş tatmini - performans ilişkisini diğer değişkenlerin etkilediğini söylemektedirler. Bir organizasyonda iş tatmini

performans ilişkisi pozitif çıkarken diğerinde çıkmayabilir bu tamamen koşulların değişkenliğinden kaynaklanmaktadır ifadesine yer vermiştir. Bu bulgu, Lyman ve diğerlerinin (1975) çalışmalarını da destekler niteliktedir.

Altas ve Çekmecelioğlu (2007:51) çalışmasında Judge, Thoresen, Bono ve Patton'un bulgularına yer vermiştir. İş tatmini ve performans ilişkisini konu alan son 301 araştırmayı incelen Judge, Thoresen, Bono ve Patton tatmin ve performans arasında yüksek bir korelasyon olduğunu bulmuştur. Araştırmada elde edilen bulgular ise bu savı desteklemeyen niteliktedir.

Analiz sonuçlarına göre ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansının ilişkide olduğu saptanmıştır. Ücret tatmininin iş gören tatmini ile anlamlı ve pozitif; iş tatmininin iş gören performansı ile anlamlı ve pozitif ilişki içinde bulunduğu, ayrıca ücret tatmininin de iş gören performansı ile anlamlı ve pozitif ilişki içinde olduğu yapılan analizle kanıtlanmıştır. Bu sonuçlara bakılarak, ücret tatmininin iş tatmini ve iş gören performansını aynı anda, pozitif ve doğrusal yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Yine ücret tatmininin iş tatmini ve iş gören performansı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

Bağımsız iki örneklem t-testinde, demografik özelliklerin faktörler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki oluşturup oluşturulmadığına bakıldı. Yapılan bağımsız iki örneklem t-testinden elde edilen sonuçlara göre faktörler üzerinde cinsiyetin anlamlı bir farklılığa neden olmadığı saptandı. Literatürde yer alan araştırmalar da bu sonucu destekler niteliktedir. Ancak bununla birlikte literatürde cinsiyetin ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğunu söyleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak henüz kadın iş görenlerin mi yoksa erkek iş görenlerin mi bu faktörler üzerinde anlamlı etki ettiklerini gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır.

Medeni durum ve ücret tatmini ilişkisi incelendiğinde sonuç 0,024 çıktı. Medeni durumun ücret tatmini üzerinde anlamlı farklılığa neden olduğu sonucuna varıldı. Buna göre, iş görenlerin evli ya da bekâr olmasına göre ücretlerinden duydukları tatmin düzeyini değiştirmektedir. Medeni durum ile iş tatmini ilişkisi

incelendiğinde sonuç 0,177 bulundu. Medeni durumun iş tatmini üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucu elde edildi. Medeni durum ve iş gören performansı ilişkisinde çıkan sonuç 0,002 oldu. Bu sonuca göre medeni durumun iş gören performansı üzerinde anlamlı farklılığa neden olduğu gözlemlendi.

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre de ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı üzerinde yaş, öğrenim durumu, unvan, toplam çalışma süresi, şu an çalıştığınız yerde kaç yıldır çalışıyorsunuz değişkenlerinin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görüldü.

Literatürdeki çalışmalarda öğrenim durumunun ücret tatmini üzerine etki ettiği görülmüştür. İş tatmini üzerinde ise eğitimin etkisi olmadığını gösteren çalışmalar görülmüştür. Bilgiç'in (1998) de yaptığı araştırmaya göre, eğitim durumu iş görenlerin iş tatminine önemli bir etkide bulunmamaktadır. Bizim bulgularımız bu bulguyu desteklemeyen niteliktedir.

Literatürdeki araştırmalarında yaş ile iş tatmini arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Carrel ve Elbert (1974) çalışmasında iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Glenn vd., (1977) de araştırmalarında yaşın hem kadın hem de erkek iş görenlerin iş tatminine doğrudan etkide bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç literatürü desteklemeyen niteliktedir. Bu çalışmada böylelikle yaş faktörünün iş tatmini üzerinde her zaman anlamlı etki oluşturmayacağı ortaya konulmuştur.

Mevcut işin kaçınıcı işi olduğuna dair soruda ise ücret tatmini ve iş gören performansı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşmazken, iş tatmininde anlamlı bir farklılık oluşturduğu ortaya çıkarıldı. Dördüncü ile beşinci ve üstü işi olduklarını söyleyenlerin bu farklılığa neden olduğu bulundu. Buna göre, işyerinde çalışma süresi arttıkça iş tatmini bundan etkilenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapılacak olunursa, söz konusu işletmede tatminlerin orta düzeyde olduğu ortaya çıktı. Bu yüzden gerek söz konusunun firma gerekse örnek işletmeler ücret tatmini gerek iş tatmini gerekse iş gören performansını iyileştirici ve artırıcı önlemler almak durumundadır. Çünkü

faktörler arası ilişkiler anlamlı ve pozitif bulunduğundan ötürü başta ücret tatmininin artırılmasıyla birlikte iş tatmini ve iş gören performansında bir artışın meydana geleceği sonucuna varılmıştır.

Tüm bu sonuçlar ışığında araştırmanın başlangıcında belirlenen amaca ulaşılmış, çalışmanın problemlerine cevap getirilmiş ve çalışmanın temelini oluşturan model doğrulanmıştır.

İş görenlerin verdikleri cevaplara bakıldığında iş görenlerin takdir edilmedikleri, onlara adil yükselme şansı verilmediği, çabalarının yeteri kadar ödüllendirilmediği görülmüştür. Aynı zamanda kıdeme göre ödeme yapılmadığı, ödemelerde eşitlik ve adaletin olmadığı ve ücretlerin iş yüküne göre belirlenmediği anlaşılmıştır. Tüm bunlar doğrultusunda iş görenlerin yeni sorumluluklar almayı istemediği, yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun olmadıkları tespit edilmiştir. İş görenlerin ankette verdiği cevaplara göre söz konusu işletmenin zayıf olduğu noktalar böyle sıralanırken tüm bunların tatminsizliği doğuran nedenler olduğu da ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletmenin bütün bu unsurları iyileştirecek önlemler alması ya da yeni bir sistem kurması gerekmektedir.

Sonuçların değerlendirilmesi yapıldığında ücret konusunda önemli olan detay uygulanan ücret politikasının olmasıdır. Aynı işi yapan iş görenlerin aldıkları ücretler arasındaki fark, iş görenlerde tatminsizliğe yol açmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin adil ve eşit bir ücret politikası izlemesi gerekmektedir. Ücretin yeterliliği yanında adil dağıtılmasının da önemli bir etken olduğu görülmüştür. Kişilerin yaptığı işe ya da performansına göre aldığı ücretin değişmemesi iş görenlerin hem ücret tatminini hem performansını düşürücü etki yapmaktadır. Ücretin söz konusu firmada belirleyici rol oynaması ve diğer faktörlerle pozitif ilişki içinde olması nedeniyle bu konuda önlem alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Uygulama yapılan işletmede ödüllendirme politikalarının olmaması da dikkate alındığında, firmada bütün bu etkenlerin düzeltilmesinin yanında ödüllendirme sisteminin uygulanmaya uygulandığında ücret tatmini ve performansta artış olacağı düşünülmektedir.

Özellikle verilen olumsuz cevaplar iş yerinde yükselme politikasının adil işlemediğini ortaya çıkarmıştır. Katılımcıların verdiği olumsuz cevaplar, önlem alınmasını ve iş görenlerin iş tatminlerinin geliştirilmesi için çalışma yapılmasının gerekli olduğunu göstermektedir.

Ücretin önemli bir tatmin unsuru olmasından ötürü işletmenin ücret politikasını değiştirmesi ya da iyileştirecek politikalar izlemesinin acilen gerektiği anlaşılmıştır. Örneğin, ücretlerde iyileştirme yapılmalı, işletmede aynı işi yapan iş görenlerin aldığı ücretler arasındaki farklılık giderilmeli; ücretler iş yüküne, kıdeme, bilgi ve beceriye göre belirlenmeli; normal ücret dışında prim, ikramiye, fazla mesai ücreti uygulaması yapılmalıdır.

İlerleme ve terfi olanaklarının iş görenlerin performanslarını arttırıcı bir unsur olarak kullanıldığı bilindiğinden işletme bu yolun önünü fırsat eşitliğini temel alarak açmalıdır.

Yine işletmede takdir ve ödüllendirmenin olmadığı görüldüğünden bu politikalar oluşturulmalı ve işlerliğe geçirilmelidir. İş görenleri takdir edici uygulamaların getirilmesi iş tatminin seviyesini yükseltici bir unsur olarak görülmektedir.

İşletmenin çalışma ortamı iyileştirilmeli, iş görenlerin kendilerini işleriyle ilgili güvende hissetmeleri sağlanmalıdır. İş görenlerin işlerini önemsemelerini ve işlerine gereken önemi vermelerini sağlamak için ortam oluşturulmalı işleriyle ilgili eğitimler verilmelidir.

Yine, iş görenler ile yönetim arasındaki ilişkilerin güçlenmesi ve iş görenlerin iş ortamından memnun kalıp iş tatminlerinin desteklenmesi için herkesin katılmasının sağlanacağı etkinlikler düzenlenmelidir. Örneğin kuruluş yıl dönümlerinde kutlamalar yapılması, bayram hediyeleri verilmesi ve en alt kademeden üst kademeye kadar şirket çalışanlarının iş dışında bir araya geldiği organizasyonların düzenlenerek yönetim ve iş görenler arasında ortak bir paylaşım ve iletişim ortamının oluşturulması da faydalı olacaktır.

Olumsuz noktaların düzeltilmesi, iş tatmini seviyesinde olumlu gelişmeler yaşanmasını sağlayacak ve iş tatmini seviyesindeki artış, iş gören performansını hiç kuşkusuz artıracaktır.

Söz konusu öneriler, sadece uygulama yapılan işletme için geçerli olmamakla birlikte buradaki problem ve çözümlerden diğer işletmeler de kendine örnekler almalı ve kendi bünyelerinde gerekli çözümleri getirmelidir. Çünkü günümüzde işletmeler iş görenlerin gösterdiği performans kadar iyi olabilmektedir. Söz konusu işletme ve diğer işletmeler de, rekabet koşullarında hayatını devam ettirmek istiyorsa iş görenlerin tutum ve davranışlarını, dilek ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate alarak hareket etmelidir. Çünkü iş görenin tatmin seviyesi ve performansı örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindendir.

Sonuç olarak; işverenlerin iş görenlere, sadece verilen görev ve talimatları uygulayan bireyler gözüyle bakmasının yanlışlığını vurgulamak yerinde olacaktır. Yönetimle iş görenler arasında yakın ilişkiler kurulması, onların isteklerinin cevaplandırılması, şikâyetlerine çözüm getirilmesi gerekliliği açıktır. Yukarıda belirttiğimiz değerlendirmelere uygun olarak, mevcut sistemlerin yeniden yapılandırılması ve işlevsel hale getirilmesi ücret tatminiyle beraber iş tatmini ve iş gören performansını da arttıracaktır. Bu noktada en önemli görev de kuşkusuz yöneticilere düşmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, Elvan (2007); *Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi*, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Yıl: 3 (2).
- Adal, Zeki (1975); “İş Kazalarına Yol Açan Etkenler,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı: 1–2.
- Adıgüzel, Orhan, Belma Keklik (2011); “Sağlık Kurumlarındaki İş görenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama,” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), Kütahya.
- Ağırbaş, İsmail, Yusuf Çelik ve Hüseyin Büyükkayıkçı (2005); “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma,” *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı 3, s.325–348.
- Akıncı, Zeki (2002); “Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama,” *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, 2002. s.1–25.
- Akyıldız, Hüseyin (2001); *Ücret Yapısının Oluşumu*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını No:11, Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, Isparta.
- Aksu, Ömer (1993); *Ücretler ve Verimlilik*, İstanbul Üniversitesi Basımevi, İstanbul.
- Aldemir, Ceylan, Alpay Ataol ve Budak G. (1998); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Altas, Sevinç Sabiha ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu (2007); “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma,” *Öneri Dergisi*, Cilt.7, Sayı. 28, Haziran.
- Altunışık Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2010); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*, Geliştirilmiş 6.Baskı, Sakarya.
- Ardıç, Kadir ve Türker Baş (2001); “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması,” *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, s. 15-27.
- Artan, Sinan (1981); *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 239, Eskişehir.
- Aşçı, Turgut (2011); “Denetçi Yardımcılarına Verilen İş Ve İşçi Mevzuatı Meslek Kursu Notları,” <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/4857.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.08.2012).

- Aşıkoğlu, Meral (1996); *Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- Ataay, İsmail Durak (1985); *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, Banksis Yayınları, No:10, İstanbul.
- Ataay, İsmail Durak (1988); *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, MESS Yayını, Ankara.
- Bağdadioğlu, Enis (1999); *İşçiler Açısından Ücret*, Türk-İş Eğitim Yayınları No:30, Ankara.
- Bakan, İsmail ve Tuba Büyükbese (2004); “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması,” *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 7.
- Barutçugil, İsmet (2004); *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baş, İ. Melih ve Ayhan Tartar (1991); “İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme Ve Değerlendirme Modelleri,” *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No: 435, s.13, Ankara.
- Başaran, İbrahim Ethem (1982); *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108. Ankara.
- Başaran, İbrahim Ethem (1991); *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, 2. Baskı, Ankara.
- Başaran, İbrahim Ethem (2000); *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Bayram, Nuran (2004); *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Baysal, A. Can (1985); “Birey Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı:14, s.30–36.
- Benligiray, Serap (2003); *Ücret Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 178, Eskişehir.
- Benligiray, Serap, Deniz Taşçı, Deniz Kağrıoğlu ve Zümrüt H. Tonus (2004); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, AÖF Yayınları 1. Baskı, Eskişehir.
- Bilgiç, Reyhan (1998); “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers” *The Journal of Psychology*, 132(5): 549-557.

- Bilgin, Nuri (1995); *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*, Sistem Yayın, İstanbul.
- Bingöl, Dursun (1990); *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum.
- Bingöl, Dursun (1996); *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Bingöl, Dursun (1997); *Personel Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bingöl, Dursun (2003); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınevi, 5. Basım, İstanbul.
- Bozkurt Öznur ve İlhan Bozkurt (2008); “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1) 2008, 1-18.
- Brayfield, A.H., ve Rothe, H.F. (1951); an Index Of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı (1995); *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı (1998); *Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- Carrell, Michael R. ve Elbert F.Norbert (1974). Some Personal and Organizational Determinants of Job Satisfaction of Postal Clerks, *Academy Of Management Journal*, 17(2): 368-373.
- Cengiz, A. Mehmet ve Birsan Erdin (2011); *40 Soruda İş Kanunu'nda Ücret*, TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı El Kitabı Serisi Yayın no 40, 2. Baskı, Ankara.
- Centel, Tankut (1997); *İş Kanunu Sosyal Sigortalar Kanunu ve İlgili Mevzuat*, Beta Basım Yayım Dağıtım Aş., 2. Baskı, Şubat, İstanbul.
- Ceylan, Adnan (1998); *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu: Gebze: GYTE*, Yayın No: 2.
- Chen, Li Yueh (2004); “Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performans at Small and Middle-Sized Firms in Taiwan,” <http://creativityresearch.wikispaces.com/file/view/Examining+effect+of+organizational+culture+and+leadership+on+commitment+satisfaction+in+Taiwan.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.09.2012)

- Coşkun, Meral (2009); “Ücret Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret,” <http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-dayali-ucret>, (Erişim Tarihi: 10.08.2012)
- Çakır, Özlem (2001); *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çakır, Özlem (2006); *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkiler*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Temmuz, Ankara.
- Çarıkçı, İlker Hüseyin (2001); “Çalışanlarda İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları: Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma,” *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 4, s.161- 178.
- Çöl, Güner (2008); “Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri,” <http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/download/77/92>, (Erişim Tarihi: 06.09.2012).
- Davis, Keith (1981); *Organizational Behavior*, 6th Edition, McGraw Hill Inc USA.
- Davis, Keith (1982); *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, (Çeviren Kemal Tosun v.d.), İstanbul Matbaası, İstanbul.
- Davis, Keith (1984); *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (Çeviren: Kemal Tosun, Can Baysal, Ömer Sadullah vd.), 5. Basıdan Çeviri, İstanbul Matbaası, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3028, İstanbul, 1982.
- Davis, Keith (1988); *İşletmede İnsan Davranışı*, (Çeviren: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:136, İstanbul.
- Davis, Keith (1998); *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (Çeviren: Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Demir, Nevzat (2007a); “Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Öneri Dergisi*, Cilt.7, Sayı.28, Haziran.
- Demir, Nevzat (2007b); *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Dunn, J.D. ve Elvis C. Stephens (1972); *Management of personel Manpoqer Managament and Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Inc. USA.
- Eğnli, Ayşen Temel (2009); “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma,” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Emmert, Mark A. ve Taher, Wailed A (1992); “Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement,” *American Review of Public Administration*, 22, 37-48.

- Erdoğan, İlhan (1996); *İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını No: 266, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan (1997); *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272, İstanbul.
- Erdoğan, İlhan (1999); *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 5 İstanbul.
- Eren, Erol (1996); *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, Erol (2000); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, Erol (2001); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergin, Canan (1997); “Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarılama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması,” *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39): 25-36.
- Ergüney, Özlem (2006); *Ücret Tatmininin İş gören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Eroğlu, Feyzullah (1984); “İş Tatmini ile Cinsiyet Arasındaki İlişki,” *Atatürk Üniversitesi İşletme Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3-4, s.153.
- Eroğlu, Feyzullah (2000); *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.
- Feldman Daniel C. ve Arnold Hugh J. (1983); *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, Mc Graw Hill International Book Company, Auckland.
- Fujimoto, Tetsushi (1994); “Job and Pay Satisfaction among Japanese Office Workers,” http://www.jaas.jpn.org/doc/pdf/journal/09_1/04.pdf, s.39-49.
- Gardner, G. Donald, Dyne Linn Van ve Pierce Jon L. (2004); “The Effect Of Pay Level On Organization-Based Self-Esteem and Performance: A Field Study,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No 4, s.325-334.
- Genç, Nurullah (1996); *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, Timaş Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- George, Jennifer M. ve Gareth R. Jones (2000); *Essentials of Managing Organisational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey.

- Glenn, Norval D., Patricia Taylor A. ve Charles Weaver, N. (1977). "Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study," *Journal Of Applied Psychology*, Volume 62(2), April, s. 189-193, American Psychological Association.
- Gönen, Emine, Velittin Kalınkara ve Özgen Özlen (1988); *Mutfak Çalışma Merkezlerinde Optimum İş Yüksekliği ve Antropometrik Ölçüm İlişkisi Üzerine Ergonomik Bir Araştırma*, MPM Yayınları, Yay. No: 379, Ankara.
- Gupta, Om Prakash (1982); *Commitment to Work of Industrial Workers*, Concept Publishing Company, New Delhi.
- Gül, Hasan, Ercan Oktay ve Hakan Gökçe (2008); "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama," *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, <http://akademikbakis.org/15/performans.htm>, (Erişim Tarihi: 04.09.2012).
- Heneman, Herbert G. ve Timothy A. Judge (2000); "Compensation Attitudes, Compensation in Organizations: Current Research and Practice," Ed. By S. L. Rynes, B. Gerhart, Jossey-Bass, San Francisco.
- Işıkkhan, Vedat (1996); "Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu," *MPM Verimlilik Dergisi*, Sayı 1, s. 117-130, Ankara.
- İncir, Gülten (1990); *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:401. Ankara.
- Karaman, Filiz ve Ali Ender Altunoğlu (2007); "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeylerini Etkileyen Faktörler," *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi*, 14/1, s: 109-120. Manisa.
- Kaya, Gülay (1977); *Ücret Sistemlerinin Özendirici Niteliği, Türkiye'de Özellikle Kömür Madeni İşkolunda Uygulama*, MPM Yayınları, 225, Ankara.
- Kaynak, Tuğray (1995); *Organizasyonel Davranış*, Alfa Basım Yayın, s. 118. İstanbul.
- Kaynak, Tuğray, Zeki Adal ve Diğerleri (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi: İstanbul.
- Keser, Aşkın (2006); *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Kırel, Çiğdem, Enver Özkalp (1996); *Örgütsel Davranış*, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmaları Vakfı Yayınları, No: 111, Eskişehir.

- Koçel, Tamer (1995); *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Yayınları, No 405, İstanbul.
- Korkmaz, Adil, Ayşegül Turan, Ahmet Turunç (1985); *Ücret ve İstihdam*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 334, Ankara.
- Koustelios, D. Athanasios (2001); "Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Teachers," *The International Journal of Educational Management*, Vol. 15, No. 7, p. 354-358.
- Kurtuluş, Kemal (1996); *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:274, 6. Basım, İstanbul.
- Lawler, Edward E. (1994); *Motivation in Work Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Luthans, Fred (1998); *Organizational Behavior*, Irwin McGraw-Hill U.S.A.
- Lyman, W. Porter, Edward E. Lawler III ve J. Richard Hackman (1975); *Behavior in Organizations*, McGraw Hill Inc. New York.
- Muchinsky, Paul M. (1993); *Psychology Applied to Work*. Brooks/Cole Publications, California.
- Nakip, Mahir (2006); *Pazarlama Araştırmaları*, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Oksay, Aygen (2005); "Örgütsel Yapının ve Örgüt Kültürünün Sağlık Çalışanının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri," 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Marmara Üniversitesi, 12-14 Mayıs, İstanbul.
- Oktay, Emir ve Ahmet Baytok (2004); *1. Balıkesir Turizm Kongresi*, 15-16 Nisan, s. 254, Balıkesir.
- Onaran, Oğuz (1981); *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Örücü, Edip ve Füsun Esenkal (2005); "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)," *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8/14, s. 141-166.
- Özaltın, Hazım, Sıdika Kaya, Cesim Demir ve Mustafa Özer (2002); "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerinin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi", *Gülhane Tıp Dergisi*, 44/4: 423-427.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın (2002); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel (2001); *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayın no:149, Eskişehir.

- Öztürk, Yüksel ve Hüseyin Alkış (2011); “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma,” *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, s. 437-460.
- Pehlivan, İnayet (2000); *İş Yaşamında Stres*, Pagema Yayıncılık, Ankara.
- Pınar, İbrahim, Rıfat Kamaşak ve Füsun Bulutlar (2008); “İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı/No:2, s. 151 – 166.
- Robertson, Ivan T., Patrick Gibbons, Helen Baron, Rab McIver ve Gill Nyfield (1999); Understanding Management Performance, British Journal of Management, 5-12.
- Saal, Frank E. ve Patrick A. Knight (1988); *Industrial Organizational Psychology Science and Practice*, Brooks/Cole Publishing Company, California.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1997); *Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler*, Ezgi Kitabevi, 8. Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2001); *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sapancalı, Faruk (1993); “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar,” *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993 / 4. Ankara.
- Schuster, Jay R. ve Patricia K. Zingheim (1993); *New Pay Strategies That Work, Journal Of Compensation and Benefits*, No 6, May-June.
- Selçuk, Yalçın (1991); *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 4. Basım, Yayın No:246, İstanbul.
- Serinkan, Celalettin ve Ahmet Bardakçı (2007); “Pamukkale Üniversitesi’nde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma,” *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 12, Yıl: 9, s. 152 – 163.
- Sharma, Jai Prakash ve Naval Pajpai (2011); “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*, Sayı 18, No 3, s.450-461.

- Sıgır, Ünal ve Nejat Basım (2006); “İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), s. 131-154.
- Silah, Mehmet (2001); *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.
- Spector, Paul E. (1997); *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications Inc.
- Suliman, Abubakr M.T. (2001), *Work Performance: Is It One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context*, The International Journal of Human Resource Management, 6.
- Summers, Timothy P. ve William H. Hendrix (1991); *Modelling the role of pay equity perceptions: A field study*, Journal of Occupational Psychology, Vol.64, Issue 2, s.145-157.
- Süzek, Sarper (2002); *İş Hukuku*, Beta Yayınları, 1. Baskı, s. 293, İstanbul.
- Şimşek, Levent (1995); “İş Tatmini,” *Verimlilik Dergisi*, 1995 / 12.
- Şimşek, Şerif M., Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2003); *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Talas, Cahit (1997); *Toplumsal Ekonomi*, İmge Kitabevi, 7.Baskı, Ankara.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005); “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1. Ankara.
- Tevrüz, Suna (1996); *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Thierry, Henk (1992); Payment: “Which Meaningis are Rewarding?,” *American Behavioral Scientist*, Vol. 35, No.6, s.694-707.
- Tikici, Mehmet ve Mehmet Deniz (2005); *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın.
- Turunç, Ömer (2010); “Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi,” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), s. 251-269.
- Tutar, Hasan (2000); *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tütüncü, Özkan ve Olgun Çiçek (2000); “İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme,” *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, s.124-126.

- Uyargil, Cavide (1988); *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Uyargil, Cavide (1994); *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Şahin Kasa Matbaası, No: 262, s. 19 İstanbul.
- Uygur, Akyay (2007); “Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırma,” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, s. 71-85.
- Ünal, Ayşe (1998); *Performansa Dayalı Ücret*, Türk Tarih Kurumu Basımevi Ankara.
- Yalçın, Azmi ve Tamer Kılıç (2002); “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İş Gören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma,” *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (9), s. 1-14.
- Yapmış, Cuma (1989); *Türkiye’de Personel Ücretleri (Ücret Araştırma Raporu)*, Poyraz Yayıncılık, Eylül.
- Yazıcıoğlu, İrfan, Cüneyt Tokmak ve Serdar Uzun (2008); “Turist Rehberlerinin Rehberlik Mesleğine Bakışı,” <http://www.universite-toplum.org/text.php?id=367>, *Üniversite ve Toplum Dergisi*, 8 (2), Haziran, (Erişim Tarihi: 02.09.2012).
- Yazıcıoğlu, İrfan (2010); “Örgütlerde İş Tatmini ve İş Gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, *Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilig*, Güz, Sayı 55, ss. 243- 264.
- Yelboğa, Atilla (2006); “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi,” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:8 Sayı: 2, Haziran, Issn: 1303-2860.
- Yelboğa, Atilla (2009); “Validity and Reliability Of The Turkish Version Of The Job Satisfaction Survey (JSS),” *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.
- Yılmaz, Hüseyin ve Atilla Karahan, (2010); “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma,” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2.
- Yumuşak, Sedat (2008); “İş Gören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması,” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, s. 241-251.
- Yüksel, Öznur (1990); *Personel Organizasyonu*, Ankara.

Yüksel, Öznur (2007); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Ezgi Kitabevi.

Zaim, Sabahaddin (1974); *Türkiye’de Ücret ve Gelirler Siyaseti*, TİSK Yayını, Yayın No: 28, Ayyıldız Matbaası, Ankara.

Zaim, Sabahaddin (1992); *Çalışma Ekonomisi*, Filiz Kitabevi, 9. Baskı, İstanbul.

Zaim, Sabahaddin (1997); *Çalışma Ekonomisi*, 10. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul,

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Bu anket, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen "İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tez çalışması için akademik amaçlı olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın değeri ve doğru sonuçlara ulaşmadaki başarısı tamamen sizin katılımınıza ve vereceğiniz içten cevaplara bağlıdır. Değerlendirmede vereceğiniz doğru cevaplar, araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır.

Araştırmada anket sorularını dolduranın kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle anket üzerine isminizi yazmayınız. Vereceğiniz cevaplar sadece akademik amaçlı kullanılacak ve bilgiler gizli tutulacaktır.

"Amir" kavramını "bağlı bulunduğunuz ilk üstünüz; "Çalışma Arkadaşlarım, İş Arkadaşlarım ve Birlikte Çalıştığım İnsanlar" kavramlarını "unvanları sizin unvanınızla aynı olup, birlikte iş yaptığınız arkadaşlarınız" olarak düşününüz. Her soruda sizin için doğru olan tek bir şıkki işaretleyiniz.

1. İŞ GÖREN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre aşağıdaki ifadelerden her biri için size en uygun olan seçeneği (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum arasından seçerek işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım					
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
3	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim					
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					
5	İşimle ilgili konularda kendimi sürekli geliştiririm					
6	İş performansımın yeterli olduğunu düşünüyorum					

2. ÜCRET TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre aşağıdaki ifadelerden her biri için size en uygun olan seçeneği (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum arasından seçerek işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşyerimde çalışanlar pozitifdir					
2	İşyerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir					
3	İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler 'performansa göre ödeme sistemi' ne inanır					
4	İşyerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır					
5	İşyerimde ödeme kıdeme göre yapılır					
6	İşyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir					
7	İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederek					
8	İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır					
9	İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır					
10	İşyerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar					
11	Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur					
12	Ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum					

3. İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre aşağıdaki ifadelerden her biri için size en uygun olan seçeneği (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum arasından seçerek işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda işimi iyi yaptığım zaman takdir ediliyorum					
2	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum					
3	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum					
4	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor					
5	Yaptığım işten memnunum					
6	Yaptığım işten gurur duyuyorum					
7	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini düşünüyorum					
8	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum					
9	İşyerimdeki çalışma ortamından memnunum					
10	Yapmam gereken işler yeterince açık ve nettir					

11	İş yerimde kendimi geliştirmek için olanaklar var					
12	İş yerimde iyi çalışma, üstlerim tarafından övülür					
13	İşimi gerçekten severek yapıyorum					
14	İşimde yeni sorumluluklar almayı seviyorum					
15	İşimi para kazanma aracı olarak değil, bir yaşam tarzı olarak görüyorum					

4. DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek	2. Medeni durumunuz: ☐ Bekar ☐ Evli
3. Yaşınız: ☐ 25-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-ve üstü	4. Öğrenim durumunuz: ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
5. Unvanınız nedir: ☐ Eleman ☐ Şef ☐ Uzman ☐ Müdür Yrd. ☐ Müdür ☐ Genel Müdür Yrd. ve üstü	6. Toplam kaç yıldır çalışmaktasınız: ☐ 0-2 ☐ 3-5 ☐ 6-8 ☐ 9-11 ☐ 12 ve üstü
7. Şu anda çalıştığınız işyerinde kaç yıldır çalışmaktasınız: ☐ 0-2 ☐ 3-5 ☐ 6-8 ☐ 9-11 ☐ 12 ve üstü	8. Mevcut çalıştığınız iş kaçınıcı işiniz ☐ İlk ☐ İkinci ☐ Üçüncü ☐ Dördüncü ☐ Beşinci ve üstü

Katılımınız için teşekkür ederim.