

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ÜCRET EŞİTLİĞİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE KONU İLE İLGİLİ BİR
ARAŞTIRMA

BUJAMİN BELJA
ENSTİTÜ NO: 2502130473

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
PROF. DR. AYŞE OYA ÖZÇELİK

İSTANBUL, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : BUJAMIN BELJA Numarası : 2502130473
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı : PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK
Tez Savunma Tarihi : 29.03.2019 Saati : 15:00
Tez Başlığı : ÜCRET EŞİTLİĞİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK		Kabul
PROF.DR.İNCİ ARTAN		Kabul
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		Kabul
DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN		KABUL
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN		
DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK		

ÖZ

ÜCRET EŞİTLİĞİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA Bujamin BELJA

İşletmelerin ayakta kalabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesine, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması sahip olduğu insan kaynağının kapasitesine bağlıdır. Dolayısıyla her işletme finansal ve fiziksel kaynakları kadar insan kaynakları altyapısına da aynı derecede özen gösterilmelidir. İyi ve etkin bir şekilde insan kaynağını yönetmek, yeni çalışanları çekmek, organizasyonda tutmak ve geliştirmek anlamına gelir. Bunları sadece adaleti önemseyen yapıları ve eşit ücretlerle gerçekleştirme olanağı verir. Ücret eşitsizliğinden dolayı kaynaklanan sebeplerin arasında iş gücü devri, devamsızlık, stresli ortamlar, işlerin sıkıcılığı, tatminsizlik gibi göstergelerdeki olumsuzluklar, motivasyon yokluğunu gösteren ve verimliliğe aykırı örgütsel davranışlar meydana gelmektedir.

Ücret yönetimi uygulama ve yatırımları için harcayacakları kaynakların miktarları, yasal, finansal ve insani faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir. Bununla birlikte, bu faaliyetlerin başarılı bir şekilde devam etmesi için adaletin ve eşitliğin korunması gerekmektedir. Bu noktada araştırma, ücret eşitliği algılarının ve alt boyutların neler olduğunu ve bunların işten ayrılma niyetin üzerine etkisini ele almaktadır. Ayrıca, araştırma kapsamında çalışma koşullarının düzenleyici rol üstlenip üstlenmediği incelenmiştir. Araştırmanın kapsamını, İstanbul ilinde bankacılık, eğitim ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren, kurumsallaşmış işletmelerde çalışan beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Araştırmada 350 çalışandan sadece 239 beyaz yakalı çalışandan geri dönen anketler araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

Literatür araştırması sonucunda elde edilen veriler ışığında, genel ücret eşitliği algılarının içinde: İçsel, Dışsal, Bireysel-Prosedürel ücret eşitliği boyutları yer almaktadır. Gerçekleştirilen regresyon analizleri ile tüm bu boyutların işten ayrılma

niyetini etkilediği görölmüşür. Ayrıca, çalışma koşullarının işten ayrılma niyetin üzerinde tek başına etkisinin olmadığını tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Ücret Eşitliği ve Ücret Adaleti, İçsel, Dışsal, Bireysel ve Prosedürel Eşitlik, İşten Ayrılma Niyeti, Çalışma koşulları.



ABSTRACT

THE EFFECT OF THE PERCEPTION OF PAY EQUALITY ON THE INTENTION TO LEAVE THE WORK AND THE MODERATION ROLE OF WORKING CONDITIONS AND A RESEARCH ABOUT THE SUBJECT

Bujamin BELJA

The ability of enterprises (companies) to survive and achieve sustainable competitive advantage, to reach the strategic aims and objectives of the organization depends on the capacity of their human resources. Therefore, the infrastructure of human resources should be handled with the same degree of importance as the financial and physical resources of each enterprise (company). Good and effective management of the human resource means being able to keep, attract and improve human capacity of the organization. Therefore, every organization with justice pay structures and equal wages allows them to realize it. Unequal wages and injustice payment bring many negative indicators, such as: high turnover rate of labor forces, absenteeism, stressful environments, business inconvenience, lack of motivation and organizational behaviors that are contrary to efficiency. The amounts of resources they will spend on payment management system practices whereas investments are shaped according to legal, financial and human factors. However, these activities need to protect always justice and equality in order to continue successfully working.

Therefore our research study examines the effects of payment (wage) equality and their sub-dimensions on the intention to quit. In addition, it has been examined whether the working conditions play a regulatory role. The research consists of white-collar workers working in the institutionalized enterprises that are operating in the banking, education and textile sectors in Istanbul. In the study, out of the 350 surveys distributed, only 239 responded to the surveys and were evaluated within the scope of the research. In the light of the data obtained from the literature research, within the perception of general pay equality: Internal, External, Individual-Procedural Pay Equality dimensions are

included. The regression analysis showed that all these dimensions affected the intention to quit. In addition, it was determined that the working conditions alone had no effect on the intention but have a moderation role on intention for leaving the job.

Keywords: Payment Equality and Payment Justice, Internal, External, Individual and Procedural Payment Equality, Intention to Leave Work, Working Conditions.



ÖNSÖZ

Şirketlerin performansını geliştirmek doğrultusunda daha fazla çaba ve emek sarf etmeleri, farklı bilgi ve deneyimleri kullanmalarının yanında, çalışanlar arasında eşitliği, verimliliği ve memnuniyeti yansıtacak bir şekilde ücret sistemleri oluşturmaları gerekmektedir. İşletmelerin kaliteli iş süreçlerinin gerçekleştirilmesi, programların yüksek gelir isteyen nitelikli personeli cezbetmesi ve elinde tutmasını gerektirir. Dolayısıyla organizasyon kendi finansal gücü ile gerçekleştirmek istediği ve arzuladığı görev arasında bir denge kurmalıdır. Çünkü ücret işgörenler açısından hayati bir ihtiyaç, işverenler bakımından ise maliyete yansıyan önemli bir unsurdur.

Şirketler, motivasyon, sadakat ve kuruluşun hedeflerine ve başarısına olan bağlılıklarını sürdürmek için çeşitli maddi ve manevi ödüller sunmaktadır. Ödüllerin ve ücretlerin eşit ve adaletli bir şekilde dağıtımı yapılmalıdır. Ücret aracılığıyla, her bir organizasyon çalışanların alışkanlıklarını ve tutumlarını etkilemeyi ve kuruluşun hedefleri, gereksinimleri ve ihtiyaçları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla organizasyonun, çalışanların çaba, emek, beklentileri ve yeteneklerine göre hem içeride hem de dışarıda adil ve dürüst olarak algılanacak bir ödüllendirme sistemi belirlemesi önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminde yer alan ücret yönetimi fonksiyonunun çalışanların iş hayatlarını doğrudan etkileyen bir unsur olmasından dolayı en önemli konumda geldiğini söylemek yanlış olmaz. Bununla birlikte, konu ile ilgili bir çok unsura bağlı (yasal, ekonomik, psikolojik ve sosyolojik) bir çerçevede düzenlenmesi, ücrete ilişkin hassasiyeti doğurarak bu konuda araştırma yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu çalışma, Türkiyede çalışılmamış bir konu olduğundan ve ücret eşitliğinin tüm boyutlarına (içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel eşitlik) yönelik olarak çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koyması nedeniyle oldukça değerlidir. Dolayısıyla konunun ele alınması önemli olduğu için incelenmiş, elde edilen bulgu ve sonuçlarla ilgili yazına ve uygulamaya katkı sağlanacağı düşünülmüştür.

Hiçbir zaman ilgi ve desteğini esirgemeyen, değerli vaktini ayırarak, her zaman, her konuda elinden gelen tüm yardımı yapan, bilgi, görüş ve önerileriyle tezin şekillenmesinde büyük pay sahibi olan, tez danışmanım ve değerli hocam, Sayın Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'dir. Beş yıl boyunca, her türlü görüş ve önerileriyle desteklerini esirgemeyen ve tez izleme komitesinde değerli zamanlarını ayırıp her türlü katkıyı sağlayan hocalarım Sayın Prof. Dr. Gönen Dünder, Sayın Prof. Dr. İnci A. Erdem ve Sayın Prof. Dr. V. Lale Tüzüner ve Dr. Öğr. Üyesi Rıza Demir'e teşekkürlerimi sunarım. Konu ile ilgili bilgilerimi geliştirebilmem adına bana böylesi bir kurumdan eğitim alma imkanı tanıyan, tecrübe, görüş ve önerileriyle önemli katkılar sağlayan İstanbul Üniversitesi ve Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı'na (YTB) teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde ve özellikle teziyle ilgili çalışmalarda araştırmamın şekillenmesine büyük katkılar sağlayan İstanbul Üniversitesi'nin değerli öğretim üyesi, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Erman Türkmen'e teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte diğer doktora arkadaşlarım Aslı A. Denizli, Fatma Ç. Kahraman, Onur Hasan Özgün, Sevba Abdula, Fatih Ölmez, Fatih Güneş, Okan Büyüktapu, İzzettin As'a orada bulunduğum süre boyunca bana yakın ilgi gösteren ve misafirperverlikleri ve içtenlikleriyle bana ülkemden uzakta bile yalnızlık hissettirmeyen ve ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan ve ismini saymadığım herkese teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda kurumlara yönelik değer katan ve yardımcı olan İstanbul Merkez Kütüphanesi, İSAM kütüphanesi ve Bilim Sanat Vakfı Kütüphanesine teşekkürlerimi sunarım. Bununla birlikte, desteklerini her zaman hissettiğim, her ihtiyaç duyduğum an yanımda olan, maddi ve manevi destekleri için yanında İlim Yayma Vakfına teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tezin tamamlanması sürecinde göstermiş olduğu sabır ve yapmış olduğu fedakarlıklarla her an yanımda olan, desteğini bir an bile eksik etmeyen eşim Hasibe Shabani Bela'ya ve oğlum Hamza Bela'ya teşekkürlerimi sunarım. Son olarak da, hayatımın her döneminde, her konuda, maddi ve manevi desteklerini bir an olsun bile esirgemiş olan, sevgi ve dualarıyla bana cesaret veren sevgili ailem, Annem İğbal

Bela, Babam Bekir Bela ve Kardeşlerim Enes Bela ve Egzon Bela'ya sonsuz şükranlarımı sunarım.

Bujamin Belja

Istanbul, 2019



İÇİNDEKİLER

Onay Sayfası	ii
ÖZ.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
TABLolar	xvii
ŞEKİLLER.....	xxii
KISALTMALAR	xxiii

GİRİŞ1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Kavramı ve Önemi	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	13
1.1.3 Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	17
1.2. İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ.....	25
1.2.1. Ücretin Tanımı, Amacı ve Önemi	25
1.2.1.1 İşgören Açısından Ücretin Önemi	31
1.2.1.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi	33
1.2.1.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi	34
1.2.1.4. Toplum Açısından Ücretin Önemi	35
1.2.2. Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler	36
1.2.2.1. İç faktörler	40

1.2.2.1.1. İşverenin Ücret Stratejisi.....	40
1.2.2.1.2. İşin değeri.....	42
1.2.2.1.3. Çalışanların Göreceli Değeri.....	42
1.2.2.1.4. İşverenin Ödeme Kapasitesi.....	43
1.2.2.2. Dışsal Faktörler.....	43
1.2.2.2.1 İşgücü Piyasasının Şartları	43
1.2.2.2.2 Rekabet Baskısı.....	44
1.2.2.2.3 Yaşam Masrafları.....	44
1.2.2.2.4. İş Kanunları ve Toplu İş Sözleşmesi.....	45
1.2.3. Ücretin Stratejik Planlama Boyutu.....	45
1.2.4. Ücretin ve Ödülün Nitelikleri.....	47
1.2.5. Toplam Ücret Paketi	48
1.2.5.1. Temel Ücret	54
1.2.5.2. Değişken Ücret	57
1.2.5.3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar.....	59
1.2.6. Ücret Felsefesi Türleri.....	60
1.2.7. Ücret Yönetimi.....	63
1.2.7.1 Ücret Strateji ve Politikaları	67
1.2.7.1.1 Ücret Politikaları Türleri	71
1.2.7.1.2. Ücret Politikaları ve Ücret Düzeyi.....	72
1.2.7.2. Ücret Yapısının Niteliği ve Önemi	73
1.2.7.2.1. Ücret Yapısına İlişkin Önemli Kavramlar (Ücret Kategorileri, Ücret Oranları, Ücret Sınıfları, Ücret Aralıkları, Ücret Farklılıkları).....	75
1.2.7.2.2. Ücret Yapılarının Oluşturulması	79
1.2.7.2.3. Ücret Yapısının Boyutları	85
1.2.7.3. Ücret Sistemleri	95
1.2.7.3.1. Teşvik Edici Ücret Sistemleri	96
1.2.7.4. Yeni Ödeme Konsepti	105

II. BÖLÜM

ÜCRET EŞİTLİĞİNİN ÖNEMİ VE ÜCRET EŞİTLİĞİNİN BOYUTLARI

2.1 ÜCRET EŞİTLİĞİ	106
2.1.1. Eşitlik (Adalet) Kavramı ve Kuramları.....	106
2.1.2. Ücret Eşitliği Algılarının Önemi.....	108
2.1.3. Ücret Eşitliği ve İnsan Kaynakları İlişkisi	109
2.1.4. Ücret Adaletinin/Eşitliğinin Önündeki Engeller.....	111
2.1.4.1. İşgücü Piyasasının Özellikleri.....	111
2.1.4.2. Şirket Statü Farklılıkları	112
2.1.4.3 Sendikaların Etkileri	113
2.1.4.4. Ayrımcılık.....	114
2.1.4.5. İşsizlik.....	116
2.1.5. Ücret Eşitliğinin İlkeleri.....	117
2.1.6. Motivasyon Teorileri ve Ücret Eşitliği	119
2.1.6.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	119
2.1.6.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	120
2.1.6.3. Vroom'un Beklenti Kuramı	121
2.1.6.4. Lawer-Porter'in Motivasyon Kuramı.....	122
2.1.6.5. Eşitlik Kuramı.....	124
2.1.6.6. Amaç Kuramı	129
2.1.6.7. Ücret Eşitliği ve Çalışanların Motivasyonu.....	131
2.2. ÜCRET EŞİTLİĞİ TÜRLERİ	133
2.2.1. İçsel Eşitlik Kavramı.....	133
2.2.1.1. İş Analizi.....	134
2.2.1.1.1. İş Analizinin Kavramsal Çerçevesi.....	134
2.2.1.1.2. İş Analizi Süreci.....	136
2.2.1.1.3. İş Analizinin Amacı	139
2.2.1.1.4. İş Analizi Ne Zaman Yapılır	140

2.2.1.1.5. İş Tanımları ve İş Gerekleri	141
2.2.1.1.6. Hareket ve Zaman Etütleri	144
2.2.1.2. İşin Değeri ve İş Değerleme	145
2.2.1.2.1. Ücret Eşitliği Sağlamak için İş Değerlemenin Önemi	145
2.2.1.2.2. İş Değeri İle Ücret İlişkisi	147
2.2.1.2.3. İş Değerlemesi Süreci	149
2.2.1.2.4. İş Değerleme Yöntemleri	150
2.2.2. Dışsal Eşitlik Kavramı	158
2.2.2.1. Dışsal Ücret Eşitliği Kavramı	158
2.2.2.2. Dışsal Ücret Eşitliğinin Amacı	159
2.2.2.3. Dışsal Ücret Eşitliği Algıları	159
2.2.2.4. Dışsal Eşitliği Sağlamaya Yönelik Uygulamalar	160
2.2.2.4.1. Piyasa Ücret Araştırmaları	160
2.2.2.4.2. Piyasa Fiyatlarına Göre Ücretin Belirlenmesi	160
2.2.2.4.3 Piyasadaki Ücret Araştırmaları Süreci	162
2.2.2.4.4. Piyasa Ücret Düzeyleri Dikkate Alınarak Ücret Yapılarının Oluşturulması	164
2.2.3. Bireysel Eşitlik Kavramı	171
2.2.3.1. Bireysel Eşitliği Sağlamaya Yönelik Uygulamalar	171
2.2.3.1.1. Beşeri Sermaye	172
2.2.3.1.2. İşin Değeri	172
2.2.3.2. Değişken Ücret Verilerek Bireysel Eşitliğin Sağlanması	173
2.2.3.2.1. Performansa Dayalı Değişken Ücret	173
2.2.3.2.2. Performansa Dayalı Değişken Ücretin Sakıncıları	175
2.2.3.2.3 Performans Değerlenmesi ve Bireysel Ücret Eşitliği İlişkileri	176
2.2.3.2.4. Teşvik Planları (Performansa Dayalı Ücreti) ve Bireysel Ücret Eşitliği İlişkileri	177
2.2.3.2.5. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	179
2.2.3.3. Ücret Yapısı Kullanılarak Bireysel Eşitliğin Sağlanması	185

2.2.3.3.1. İşe Dayalı Ücret Yapısı.....	186
2.2.3.3.2. Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı.....	187
2.2.3.4. Bireysel Eşitliğin Sağlanması Yönelik Teşvik Edici Ücret Artışları.....	192
2.2.4. Prosedürel Ücret Eşitliğinin Tanımı ve Önemi.....	194
2.2.4.1. Prosedürel Eşitliği Sağlamaya Yönelik Uygulamalar	195
2.2.4.2. Prosedürel Ücret Eşitliğinde İletişimin Önemi.....	195
2.2.4.3. Şikayetlerin Karara Bağlanması	196
2.2.4.4. İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin Anlamı - Anayasa ve İş Yasası.....	197
2.2.4.5. Asgari Ücret.....	200
2.2.5. Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalardan Elde Edilen Sonuçlar ve Öneriler	204
2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	205
2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Süreci	208
2.3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler.....	211
2.3.2.1 Bireysel Faktörler	214
2.3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	215
2.3.2.3. Çevresel Faktörler.....	216
2.3.3. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Diğer Kavramlar	218
2.3.4. İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışma Koşulları	221
2.3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	222
2.3.6. İşten Ayrılma Niyetini Önleme Uygulamaları.....	223

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRET EŞİTLİĞİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI.....	225
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	226
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI.....	226
3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	227

3.4.1. Araştırmanın Modeli.....	227
3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	229
3.4.3. Araştırmanın Değişkenleri.....	233
3.4.4. Araştırma Ölçeklerin Geçerliliği Ve Güvenilirliği	234
3.4.5. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği.....	240
3.4.6. Araştırmanın Hipotezleri	241
3.4.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler	243
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI.....	244
3.5.1. Demografik Bulgular	244
3.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	247
3.5.3. Korelasyon Analizi	248
3.5.4. Hipotez Testleri - Ücret Eşitliği Algısı ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	251
3.5.4.1. Ücret Eşitliği Algısı ve alt boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	251
3.5.4.2. Algılanan İçsel Ücret Eşitliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi	256
3.5.4.3. Dışsal Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi	257
3.5.4.4. Bireysel ve Prosedürel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi	258
3.5.4.5. Genel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarından Tatminin Şartlı Değişkenliğinin Test Edilmesi.....	259
3.6. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNİN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARKLILAŞMASI.....	261
3.6.1. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları	261
3.6.2. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri	264
3.6.3. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Pozisyonlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri	267

3.6.4. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin Büyüklüğüne Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri.....	271
3.6.5. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alana Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri.....	274
3.6.6. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Aldıkları Ücrete Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri	277
3.6.7. Yaşlara Göre Fark Testleri	280
3.6.8. Eğitim Seviyesine Göre Fark Testleri	284
3.6.9. Kıdeme Göre Fark Testleri	289
SONUÇ.....	294
KAYNAKÇA	309
EKLER.....	349
ÖZGEÇMİŞ.....	355

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları.	19
Tablo 2. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetiminin Diğer Boyut Farklılıkları	21
Tablo 3. Ücret Stratejisi ve Performansla İle İlgili Ücret Programları	51
Tablo 4. Ücret Felsefeleri	62
Tablo 5. İşlerin Sınıf, Puan ve Ücret Oranları	77
Tablo 6. Ücret Yapıları Dayanan Kriterler	84
Tablo 7. Ücret Yapıları: Hiyerarşik/ Eşitlikçi	89
Tablo 8. Teşvik veya Ek Gelir Kategoriler ve Programlar	99
Tablo 9. Adaletsizliğe Karşı Oluşan Davranışsal Ve Psikolojik Tepkiler	128
Tablo 10. İş Tanımı Formu Örneği	142
Tablo 11. İş Gerekleri Formu Örneği	143
Tablo 12. İşin Değerini Belirleyen Faktörler	148
Tablo 13. Puan Yönteminde İş Faktörlerinin Puanları ve Oranları	152
Tablo 14. Puan Yönteminde İş Faktörleri Ve Dereceleri	154
Tablo 15. Puan Yönteminde İş Deneyimi Faktörünün Derecelerine Göre Puan Dağılımları	155
Tablo 16. Puan Grupları ve Saat Ücretleri	156
Tablo 17. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	179
Tablo 18. Bireysel ve Takıma Dayalı Performansa İlişkin Ödemeler Planlarının Avantaj ve Dezavantajları	180
Tablo 19. Performansa Göre Ücret Planları İçin Uygun Koşullar	184
Tablo 20. Ücret Yapıları	188
Tablo 21. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	212
Tablo 22. Anketlerde Katılan Beyaz Yaka Çalışanların Sayısı Sektöre Göre	226
Tablo 23. İçsel, Dışsal, Bireysel ve Prosedürel Eşlik Ölçekleri	230
Tablo 24. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	232
Tablo 25. Çalışma Koşulları Ölçeği.	233

Tablo 26. İçsel Ücret Eşitliği Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	235
Tablo 27. Dışsal Eşitliği Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	236
Tablo 28. Bireysel Ve Prosedürel Eşitlik Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	237
Tablo 29. Çalışma Koşullarının Eşitliği Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	238
Tablo 30. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	239
Tablo 31. Ölçeklere ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri	241
Tablo 32. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları	244
Tablo 33. Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımları	244
Tablo 34. Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımları	244
Tablo 35. Araştırmaya Katılanların Eğitim Seviyesine Göre Dağılımları	245
Tablo 36. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresine Göre Dağılımları	245
Tablo 37. Araştırmaya Katılanların Aylık Ücrette Göre Dağılımları	245
Tablo 38. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Şirketin Faaliyet Alanına Göre Dağılımları	246
Tablo 39. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Pozisyonuna Göre Dağılımları	246
Tablo 40. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kurumun Büyüklüğüne Göre Dağılımları	246
Tablo 41. Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları	248
Tablo 42. Korelasyon Analizi Sonuçları	249
Tablo 43. Genel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları	251
Tablo 44. İçsel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları	252
Tablo 45. Dışsal Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin	253

Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 46. Bireysel Ve Prosedürel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları	254
Tablo 47. Ücret Eşitliği Boyutları Ve İşten Ayrılma Niyeti Korelasyon Analizi	255
Tablo 48. Çoklu Regresyon Analizi Eş Doğrusallık Analizi	256
Tablo 49. İçsel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi	257
Tablo 50. Dışsal Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi	258
Tablo 51. Bireysel Ve Prosedürel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi	259
Tablo 52. Genel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi	260
Tablo 53. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri	261
Tablo 54. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları	262
Tablo 55. Hipotezler H4a; H5a; H6a Sonuçları	263
Tablo 56. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri	264
Tablo 57. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları	265
Tablo 58. Hipotezler H4b; H5b; H6b Sonuçları	267
Tablo 59. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Pozisyonlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri	267
Tablo 60. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Pozisyonlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları	268
Tablo 61. Hipotezler H4c; H5c; H6c Sonuçları	270
Tablo 62. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin	271

Büyükliğıne Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri	
Tablo 63. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin	272
Büyükliğıne Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları	
Tablo 64. Hipotezler H4ç; H5ç; H6ç Sonuçları	274
Tablo 65. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin	274
Faaliyet Gösterdiği Alana Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri	
Tablo 66. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin	275
Faaliyet Gösterdiği Alana Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları	
Tablo 67. Hipotezler H4d; H5d; H6d Sonuçları	277
Tablo 68. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Aldıkları Ücrete Göre	277
Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri	
Tablo 69. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Aldıkları Ücrete Göre	278
Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları	
Tablo 70. Hipotezler H4e; H5e; H6e Sonuçları	280
Tablo 71. Araştırmanın Değişkenlerinin, Çalışanların Yaşlarına Göre	281
Farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	
Tablo 72. Araştırmanın Değişkenlerinin, Çalışanların Yaşlarına Göre	282
Farklılaşmasına İlişkin Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları	
Tablo 73. Araştırmanın Değişkenlerinin, Çalışanların Yaşlarına Göre	283
Farklılaşmasına İlişkin Anova Sonuçları	
Tablo 74. Çoklu Karşılaştırma Tablosu	284
Tablo 75. Araştırmanın Değişkenlerinin, Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre	285
Farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	
Tablo 76. Araştırmanın Değişkenlerinin, Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre	286
Farklılaşmasına İlişkin Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları	
Tablo 77. Araştırmanın Değişkenlerinin, Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre	287
Farklılaşmasına İlişkin Anova Tablosu	
Tablo 78. Çoklu Karşılaştırma Tablosu Tamhane	288
Tablo 79. Araştırmanın Değişkenlerinin, Çalışanların Kıdemlerine Göre	289

Farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 80. Araştırmanın Değişkenlerinin, Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları 290

Tablo 81. Çalışanların Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları 291

Tablo 82. Hipotezler 292



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekli 1. Ödüllendirme Sistemin Bileşenleri	49
Şekil 2. Toplam Getir Sistemin Bileşenleri	50
Şekil 3. Toplam Ücret Modeli	52
Şekil 4. Toplam Ücret Modeli	53
Şekil 5. Toplam Ücret Paketinin Bileşenlerinin Belirlenmesi	56
Şekil 6. Ücret Yönetimi Modeli	65
Şekil 7. Ücretleme Sisteminin Belirleme Süreci	80
Şekil 8. Bir Ücret Yapısının Oluşturulması Süreci	81
Şekil 9. Ücret Eşitliği Sağlamak İçin Uygulamalar	118
Şekil 10. İş Analizinin Süreci	137
Şekil 11. İş Analizi Süreci	138
Şekil 12. İş Tasarım İçin Gereken Özellikler	140
Şekil 13. Ücret Yapısı Süreci	146
Şekli 14. Ücret Eğrisi ve Ücret Doğrusu	164
Şekil 15. İşleme- Piyasa Ücret Doğrusunun Karşılaştırılması	165
Şekil 16. Tek Ücretlendirme	168
Şekil 17. Basamaklı Ücret Düzeni	169
Şekil 18. Braket Tipi Ücret Yapısı	170
Şekil 19. Beceriye Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması	190
Şekil 20. Yetkinliklere Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması	192
Şekil 21. İşten Ayrılma Süreci	210
Şekil 22. Araştırma Modeli	228
Şekil 22. Korelasyon Katsayısının Değerleri	249

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi
SİKY: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
PY: Personel Yönetimi
ÇK: Çalışma Koulları
İÜE: İçsel Ücret Eşitliği
DÜE: Dışsal Ücret Eşitliği
BPÜE: Bireysel ve Prosedürel Ücret Eşitliği
İAN: İşten Ayrılma Niyeti
A.E: Aynı Eser
A.G.E: Adı Geçen Eser

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve üstünlük sağlayabilmeleri sadece sahip oldukları maddî kaynakların değerlerine değil, aynı zamanda “entelektüel sermaye”ye, diğer bir ifadeyle çalışanlarının bilgi birikiminin değerine bağlıdır. Emeklerini ortaya koyan işgörenlere yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve sistemleri üzerinde yıllardır titizlikle sürdürülen çalışmalar devam etmektedir.

Bu tez çalışmasında öncelikle ücret, adalet-eşitlik ve işten ayrılma niyetine ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve çizilmiştir. İlk olarak ücret kavramı, çeşitli açılardan ücretin önemi, ücret yönetimi kapsamında da, ücret yapısı ve ücret sistemleri hakkında bilgi verilmiştir. Ardından adalet ve eşitlik kavramı ve unsurları, çalışma ilişkileri bakımından önem taşıyan ve ücret eşitliğine temel oluşturan adalet ve eşitlik kuramları ele alınmıştır.

Adalet ve eşitlik kavramları genellikle birlikte anılmasına rağmen, içerik yönünden farklılıklar göstermektedirler. Her eşit muamele ya da eşit pay, adil kabul edilmeyebilmektedir. Bir işyerinde çalışan herkesin, yaptığı iş, pozisyonu, sorumluluğu, sağladığı katkı gibi özellikler dikkate alınmaksızın eşit ücretler alması, adaletli bir uygulama olmayacaktır, bu sebeple, ücret eşitliği algısı ile katkıya dayalı ve adil bir ücretlendirme anlatılmak istenmektedir.

Bu çerçevede, ücretin adil ve eşit sayılabilmesi için gerekli unsurlar ortaya konulmuştur. Söz konusu unsurlar, bireysel eşitlik, içsel eşitlik, dışsal eşitlik, bireysel ve prosedürel eşitlik biçiminde ele alınmıştır. İkinci olarak, ücret adaletinin niçin sağlanamadığından hareketle, ücret adaletinin önündeki engeller irdelenmiştir. Bu engeller, işgücü piyasasının özellikleri, personel statü farklılıkları, sendikaların etkileri, ayrımcılık, işsizlik olarak ortaya konulmuştur. Ardından ücret adaletini sağlamaya yönelik yasal düzenlemeler, Anayasa, İş Yasası, asgari ücrete ilişkin düzenlemeler ve uluslararası sözleşmeler kapsamında ele alınmıştır. Ücret adaletini sağlamaya yönelik uygulamalar

ise, iş değeri, performans değeri ve toplu sözleşmeler başlıkları altında değerlendirilmiştir.

İşletmelerde insan unsuru organizasyon amaçlarına yönelik uyum, memnuniyet, tutarlılık ve bağlılık gösterirse organizasyonun etkililiğini arttırmaktadır. Organizasyonda etkili bir insan kaynağı varsa, o işletmenin bir çok yönde yarar görebilmesi mümkündür. Örneğin yüksek performans, düşük devamsızlık ve düşük işten ayrılma niyeti, organizasyonda büyümeye ve gelişmeye yol açmaktadır.

Bu bağlamda araştırmada doğru, eşit, rekabetçi ve uygun bir ücret sisteminin oluşturulmasının gerekliliği vurgulanmakta ve işletmelerde ücretin rolünün önemi ele alınmaktadır. Bu yönde daha fazla çaba ve özen gösterilmesi işgören tutumlarını ve iş davranışlarını etkilemektedir. Ücret, insanca ve onurlu bir yaşamı mümkün kılacak, kişinin sadece fiziksel değil sosyal ihtiyaçlarını ve sosyal konumunu da dikkate alacak bir unsur olmalıdır. Başka bir deyişle işçiye verilecek ücret, onun emeğinin bir karşılığı olmanın ötesinde, onu sosyal sistem içinde ele alan bir yaklaşımı barındırmaktadır.

İşçi-işveren-devlet-toplum arasındaki çatışmayı temel alan çatışmacı modellere karşı daha uygun, eşit ücret ve bütünlük bir yaklaşım benimsenmelidir. Bu bütünlük ortak çıkar için ortak hareketi temsil eder. Dolayısıyla yaklaşımın başarısında işveren sorumluluğu kritik rol oynamakla birlikte çalışanlar en az işverenler kadar bu sorumluluğu hissetmek durumundadır. Toplumun refah seviyesinde meydana gelen değişimler ücrete yansımaktadır. Bu nedenle ücret hem yukarı hem de aşağıya doğru esneklik sağlayabilecek dinamik bir yapıya sahip olmalıdır.

Bu bağlamda ilgililerin eşitliğe ve adalete özenli yaklaşımları, çalışanların işletmede kalıcı olmalarını sağlayacak şekilde, onları işten ayrılmaya yönelik düşüncelerinden uzak tutmayı kolaylaştıracaktır. Özellikle üst yöneticiler tarafından, insan kaynağının organizasyonun en önemli kaynağı olduğu kabul ederek ücret sistemleri ve ücret yapılarına yönelik politika ve uygulamaları gerçekleştirmeyi mümkün kılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Kavramı ve Önemi

Günümüzde, örgütlerin değişen ve gelişen yeni ekonomi anlayışında ayakta kalabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesine, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması sahip olduğu insan kaynağının kalite ve kapasitesine bağlıdır. Dolayısıyla her işletme finansal ve fiziksel kaynakları kadar insan kaynakları altyapısına da aynı derecede özen göstermelidir.¹ İnsan kaynaklarına ilişkin stratejilerde politika ve programlara gerekli özenin gösterilmediği durumlarda organizasyonun başarıya ulaşmasının zor olacağına ayrıca dikkat çekilmelidir.²

Özellikle küreselleşme çağına girilmesiyle birlikte bilgi teknolojilerinde ciddi değişimler yaşanmış; bilgi toplumuna geçilmesiyle birlikte iş gücü yapısında değişiklikler meydana gelmiş nitelikli çalışanlara ihtiyaç giderek artmıştır. Gerek bu değişimler ve gerekse insan kaynağını ön plana çıkararak işletmeler arası rekabet avantajı sağlamak düşüncesi, insan kaynakları yönetiminin daha etkin kullanılmasını gerekli kılmıştır.³ Burada ayrıca belirtilmesi gerekir ki; insan kaynakları yönetimi, diğer maddi kaynaklarla karşılaştırıldığında hem verimlilik hem de taklit edilme bağlamında daha avantajlı bir konuma sahiptir. Bundan dolayı insan kaynakları yönetiminin önemi, giderek artmaya devam edecektir.

¹ Oya A. Özçelik v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilemiş 8 Baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2018, s. 4

² Cavide Uyargil, “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme*”, **Human Resource Dergisi**, Yıl:1, Sayı:8, Haziran 1997, s. 23.

³ Bülent Bayat, “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği*”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 10 / 3 (2008). 67-91

Tarihsel gelişim sürecinde baktığımız zaman her organizasyon içerisinde insan ilişkilerinin karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülecektir. Bu nedenle bu yapıların kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İnsan ilişkilerinin insan unsurundan oluşan ve onun özelliklerini yansıtan bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesi bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴ Dolayısıyla, her organizasyon için faaliyet gösteren alan fark etmeksizin amacı teknolojisi ve büyüklüğü ne olursa olsun, insan unsuru en önemli faktörlerinden biri olduğuna dikkat çekilir. Bunun yanında aynı amaca hedefleyen bir araya gelmiş ve bir örgüt oluşturmuş insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektiğini savunanlar da vardır.⁵ Bu kişilere göre, bir işletmenin içerisinde, insan ilişkileriyle en çok ilgilenen departman İnsan Kaynakları Yönetimi kabul edilmiştir. Bir çok yazar ve akademisyen tarafından farklı tanımları bulunan İKY'nin ilk önce tanımını görmek konuyu anlama açısından önemli olacaktır:

1. İKY genel olarak bir işletmedeki insanlara yönelik programları, yöntemleri, prosedürleri ve politikaları geliştirme, uygulama ve değerlendirme sürecidir.⁶
2. İKY, kurumsal amaçlara ulaşmak için örgütteki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde yapılandırmak, düzenlemek ve yürütmeye yükümlü bir birimdir.⁷
3. İKY, örgüt içerisinde personelin yaptığı işlerin tasarım ve analizi, başvurularını değerlendirilmesi, eğitim ve gelişimi, ödüllendirilmesi, değerlendirilmesi ve diğer insan kaynaklarının faaliyetlerine ilişkin politika ve uygulamalardan oluşan bir süreç olarak tanımlanır.⁸

⁴ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Basım, Alfa Basım Yayım LTD, İstanbul, 2006, s.12

⁵ A.e., s.13

⁶ J.B. Miner ve D.P Crane, **Human Resource Management: The Strategic Perspective**, Harper Collins College: New York, 1995, s.5

⁷ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 23

⁸ Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Nobel Kitabevi, Adana, 2010, s.6

4. İKY işlere ve örgüte bağlı olarak, örgütün, çalışanların ve toplumun amaçlarına katkı sağlayacak şekilde çalışanların istihdam edilmesi, geliştirilmesi, elde tutulması, maksimum faydanın elde edilmesi ve hizmetlerinin ücretlendirilmesi faaliyetlerini kapsayan bir örgüt fonksiyonudur.⁹
5. İKY, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bireysel işgören ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynaklarının etkili kullanımı tanımlanır.¹⁰
6. İKY, firma politikalarının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetim fonksiyonudur.¹¹
7. İnsan kaynakları yönetiminde, yöneticinin temel görevi, işçilerin kontrolünden ziyade işçilerin gelişimini ve performansını desteklemeye yönelik değişmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi destekleyici yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır.¹²
8. İKY, organizasyon içinde yüksek performansı gösteren çalışanların kazanılması, geliştirilmesi, motivasyon sağlanması ve böylece elde tutması bütün etkinliklere kapsayan bir yönetim sürecidir.¹³
9. İKY, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.¹⁴

Küreselleşme ve global pazar girişimleri, yoğun rakabet, yeni üretim ve yönetim teknikleri, esneklik, toplu pazarlığın işyeri düzeyine dönüşmesi, özelleştirme, beyaz yakalı işçilerin sayısındaki artış, hizmet sektörünün gelişimi, yeni teknolojilerin kullanımı, kadınların çalışma hayatına yoğun bir şekilde girişi gibi gelişmeler İKY'nin

⁹ P. Subba Rao, **Human Resource Management**, Global Media, 2009, s.2.

¹⁰ R.J Stone, **Human Resource Management**, 5th, Edt., John Wiley, Australia, 2005, s.4

¹¹ A.R. Büyükuslu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları: İstanbul, 1998, s. 77

¹² J.W. Newstrom ve Davis, K., **Organizational Behavior Human Behavior at Work**, Ninth Edition. McGraw- Hill, USA, 1993, s.16

¹³ İsmet Barutçıl, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz. LTD. ŞTİ., İstanbul, 2004, s.32

¹⁴ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.4-5

öneminin artmasının nedenleri arasında gösterilmektedir. Diğer açıdan da, genel olarak İKY'nin arttırma nedeni bunlar sayılmaktadır:¹⁵

1. İşgücü maliyetlerin artırılması,
2. Verimlilik açısından sorunları,
3. Değişimler,
4. İşgücündeki olumsuzluklar,
5. Küreselleşme.

1. İşgücü maliyetlerin artırılması. Bütün ekonomik faaliyetler ne kadar teknolojiye dayanırsa dayansın tekrar süreçlerini tamamlamak için emeği kullanmak zorunda kalır. Günümüzde ileri teknoloji kullanımından dolayı işgücü ihtiyacını azaldığını söylemekte yanlış olmaz. Ancak işgücü ihtiyacının nicel olarak azalmasından ziyade, daha yüksek nitelikli ve pahalı bir işgücü ihtiyacı ortaya çıkmış olması altı çizilmesi gereken bir gerçektir. Örneğin, nitelikli, zihni kapasitesi yüksek olan, bilgi üretme, yenilikçi, teknik bilgi ve yetenekleri olan bir işgücü ihtiyacı arttırılmıştır.¹⁶ İnsan kaynağı diğer üretim faktörlerine karşı, daha pahalı bir kaynak niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla zor bulunan ve pahalı olan insan kaynağını, iyi yönetmek ve etkin kullanmak işletmenin en önemli görevlerden birisidir.

Bunu yanında, devletin getirdiği sosyal yükümlülükler, iş gücü maliyetlerinin sürekli artmasına yol açmıştır. Dolayısıyla, zorunlu yükümlülükler getiren devletin etkisi ve diğer ödemelerle birlikte, maliyetler içerisinde yükselme eğilimi göstermiştir. İyi ve etkin bir şekilde insan kaynağı yönetmek için insan kaynakları uygulamalarında iyileşme ve geliştirme yapma zorunluğu anlaşılmaktadır.¹⁷ İnsan kaynaklarını etkili kullandığımız zaman sadece olumlu maliyetlerin üzerinde etkisi değil, başka olumlu geri dönüşler de yaratmaktadır. Bunlar;¹⁸

¹⁵ A.e., s.6

¹⁶ Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik bir yaklaşım**, Nobel Kitabevi, 2010 Adana, s.20

¹⁷ Özçelik v.d., **a.g.e.**, 2018, s.7

¹⁸ Mümin Ertürk, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011, s.5

- İşgücü devri oranının düşmesi,
- Devamsızlık oranının düşmesi,
- İş kazası kayıplarının azalması,
- Hatalı üretim azalması,
- Ürün kalitenin artması,
- İşyerinde motivasyonun yükselmesi,
- İşgören- işveren ilişkisinin gelişmesi ve çatışmanın azalması olarak ifade edilebilir.

2. Verimlilik, İKY açısından büyük bir öneme sahiptir. İKY örütte çalışanların etkinlik ve verimliliğini yükseltmek bir çok faaliyetler yürütmektedir.¹⁹ Verimlilik bahsedildiği zaman ilk akla gelen kavram ise girdi/çıktı oranıdır. Burada ele alınan verimlilik kavramı ise, iş gücü verimliliği olarak anlaşılmalıdır. *"İş gücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan işgücü verimliliğinin yükseltilmesi anlamına gelir"*.²⁰ Her işletme kendi ürettiği veya sattığı ürünlerle performansını ölçer ve verimlilik oranı da en yüksek seviyede tutturmak ister. İşletme eğer daha eğitimli, yetenekli ve becerikli insan kaynağına sahip olursa verimliliğe giden yol kolaylaşır.

3. Değişmeler; Günümüzde yakın veya uzak çevreden gelen değişikliklerin etkisi altında kalan ve uyum zorunluluğu gösteren örgüt biçimlerinden bahsedilmektedir. Örgüt ile çevresi arasındaki ekileşimi ve kendi aralarında planlı bir şekilde yapılması gerekmektedir.²¹ Bu değişimler sosyo-kültürel koşullar başta olmak üzere yasal, eğitimsel ve teknolojik alanlarda organizasyon faaliyetlerini etkilemektedir. Çevrede gelen bu değişimler, işletmeler zorunda da olsa cevap verme durumda getirir.²²

Değişmeler bahsettiğimiz gibi toplumun demografik yapısı başta olmak üzere bir çok alanında etkisini gösterir. İnsanların ihtiyacını, beklentileri, değerleri, yargıları ve inançları zamanla değişebilir. Bu değişime en fazla etkisi yapan bilgi düzeyi gelişmi

¹⁹ A.e., s.4

²⁰ A.e., s.7

²¹ Şerif Şimşek ve Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 11

²² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8 baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2013, s.50

veya eğitim sürecidir.²³ Farklaşma ve değişme eğilimi yüksek olduğunda öğrenme kapasitesi de artırılması gerekmektedir.²⁴ Yeni kuşaklar karakterize eden bilgili, tatmin olmayan, sorgulayan, farklı beklentiler içerisinde olan, iş hayat dengesi önem veren kişilerle, İKY hem yüzleşmekte hem de gelişim kaydetmektedir. Kadınların diğer tarafından gün geçtikçe daha yüksek oranda işgücünde temsil edilmeye başlaması ise altı çizilmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ve diğer değişmelere karşı İKY proaktif bir yaklaşımı beniseyip doğru uygulamalar, politikalar ve stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır.

4. İşgücünden kaynaklanan olumsuzluklar; iş gücü devri, devamsızlık, stresli ortamlar, işlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi göstergelerdeki olumsuzluklar, motivasyon yokluğunu gösteren verimliliğe aykırı örgütsel davranışlardır.²⁵ Dolayısıyla İKY çalışmaları, verimliliğinden ziyade işgörenlerin tatmini ve tatmin eden uygulamaları öngörmektedir. İş hayatında negatif etkenlerin karşısında esnek çalışma ve iş zenginleştirme uygulamalarıyla çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını yüksek tutmaktadır.

5. Küreselleşme: Küreselleşme, her alanda mesafenin azaltmasına yol açan; siyasal, ekonomik, sosyo-kültürel alanlarda dünyanın daha çok bütünleşmesini anlatan bir kavramdır.²⁶ Cascio, *"küreselleşmeyi sermayenin, ürünlerin, hizmetlerin, fikirlerin, bilginin ve insanların ulusal sınırları aşarak serbestçe hareket etmeleri olarak tanımlamıştır."*²⁷ Özellikle ekonomi ve uluslararası rekabet arttıkça, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri bir firmanın en önemli rekabet kaynağı oluşturmaktadır.

Her işletme kendi ekonomik faaliyetlerini, üretimi veya hizmetlerini başka ülkelerde genişletme yoluna giderse, İKY'nin de bir gelişim sürecine girmesi kaçınılmazdır. Bu tedbirleri almayan işletmeler ise birçok yapısal ve küresel sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Dünyada ülkeler arasında farklı değerler, ahlak, gelenekler, siyasi, ekonomik

²³ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.8

²⁴ Şimşek ve Öge, **a.g.e.**, s. 11

²⁵ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.9

²⁶ Bülent Bayat, **a.g.e.**, s.85

²⁷ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, International Edition, McGraw-Hill/Irwin, USA, 2003, s.10

ve hukuk sistemleri mevcuttur. Dolayısıyla, sosyal, ekonomik, toplumsal ve yasal değişiklikler de aynı oranda İKY'de göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin, sosyal ve toplumsal bağlamlarda da ele alınması gereken önemli bir unsur olduğu öne sürülmektedir.²⁸ Örneğin başka bir ülkede faaliyetlerini sürdürmek isteyen bir işletmenin, bu hedefine ulaşabilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin söz konusu ülkenin sosyal ve toplumsal konularını göz önünde bulundurması önem arz etmektedir.

Ulusal şirketlerden ziyade çok uluslu şirketlerde çalışacak kişilerin yaş, deneyim, eğitim gibi niteliklerinin farklılaşması yanında, yabancı kültürüne uyum sağlayabilmesi önemlidir. Dolayısıyla İKY, çok kültürlü bir çalışma ortamını veya bireylerin birlikte çalışmasına yardımcı olacak mekanizmalar geliştirmelidir. Bir örgütün dil, gelenek ya da yaş farkları daha yaygın hale gelirse, çalışanlar arasında çatışabilme olasılığı da artar. İKY, farklı grupları birbirine alışmak için her türlü çabayı göstermeli, ekip kurma yolları aranmalı ve böylece çatışmayı önlenmelidir.²⁹ Bunu yapmak için istekli olma, kendine güven ve liderlik özellikleri de göstermek gerekmektedir.³⁰

Diğer yandan kavram olarak baktığımızda insan kaynakları yönetimi, 1980 yılında ilk defa İngiltere üniversitelerinde, insan kaynakları yönetimi departmanları olarak ortaya çıktığı iddia edilmektedir.³¹ İKY, zaman içerisinde, kavram olarak farklı nitelik ve boyutlar kazanmış olmakla birlikte etki alanını da genişlettiğini söyleyebiliriz. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), insanların örgütlerde nasıl istihdam edildiği ve yönetildiği ile ilgili tüm yönleriyle ilgilidir. Bu anlamda kendi içerisinde, stratejik İKY, insan sermayesi yönetimi, bilgi yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, organizasyon geliştirme, kaynak sağlama (işgücü planlaması, işe alım ve seçme), öğrenme ve

²⁸ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst, **Fundamentals of Human Resource Management**, 10th ed, 2010, s.4

²⁹ A.e., s. 5

³⁰ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.256

³¹ O. Paul Ogunyomi, Oluseyi A. Shadare and O. Christopher Chidi, "Current Trends and Future Directions of Human Resource Management Practices: A Review of Literature", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Issue 29, 2011, s.21. (19-25)

geliştirme, performans ve ücret yönetimi, çalışan ilişkileri, çalışan refahı ve hizmetlerine kadar kapsamaktadır.³²

"İnsan kaynakları yönetimi" kavramı, çalışanların işverenin kaynağı olduğunu ima eder. Bir çeşitli kaynakların arasında çalışanların özellikleri: eğitim, deneyim, zeka, ilişkiler ve fikirler, bir arada insan sermaye olarak değerlendirilecektir. Böylece bu sermaye, örgütte ekonomik değer katan bir unsur olarak kabul edilmiştir.³³ Buna göre, günümüzdeki çalışanlar, sistem içerisinde yerini kolaylıkla değiştirilen parçaları değil, şirketin başarısının veya başarısızlığının kaynağı olarak değerlendirmektedir. Bu açıdan İKY'nin örgütte kimin ve nasıl çalışacağı üzerinde etkisi olmakla birlikte; örgütün kalite, kârlılık ve müşteri memnuniyeti gibi temel performansları üzerinde de katkısı bulunmaktadır.

1980 sonrası akademide personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi kavramı benimsemeye başlamıştır.³⁴ Öte yandan insan kaynakları yönetimi kavramının kullanılmaya başlaması, akademisyenler arasında tartışmalara yol açmıştır. Bazıları, personel yönetiminden İKY'ye geçisi devrimsel bir kültür ve anlayış değişikliği olarak tanımlarken diğerleri, İKY'nin bazı değişiklikleri haricinde personel yönetiminden çok da farklı içeriğe sahip olmayan bir kavram olduğunu öne sürmüşlerdir. Örneğin Legge ayrılan bazı yönlerin dışında iki kavram arasında çok büyük farklılıklar olmadığını ifade etmektedir.³⁵ Aynı zamanda insan kaynakları politikaları, stratejik iş planlamaları ile bütünleştirilmesiyle birlikte organizasyon kültürünü güçlendirir. İnsan kaynakları yönetiminin, karşılıklı ve tutarlı politikalar yürütmek suretiyle değer üretmek ve rekabet avantajı sağlanmak hedeflerinin olduğu görülmektedir. Böylece İKY esnek bir şekilde hareket ederek, devamlı bir şekilde uyum göstererek mükemmeliğin peşindedir.³⁶ Aynı

³² Michael Armstrong, **A Handbook of Personnel Management**, Practice 12-th Edition, Kogan Page Limited, 2012, s.4

³³ Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, **a.g.e.**, s.3

³⁴ Ahmet Selamoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**, Tühis: Ankara, 1998, s.571.

³⁵ K. Legge, "Human Resource Management: A Critical Analysis", in J. Storey (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge, 1989, s. 19-40' den aktaran Marco Köster, **Human Resources Management versus Personnel Management**, Essay, 2002, s.3.

³⁶ Armstrong, **A Handbook of Personnel Management**, s.6

şekilde düşünmekte olan Salamon da İKY'nin esas itibariyle geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok farklı bir oluşum olmadığını belirtmiş, hatta insan kaynakları yönetimini "eski şişe içinde yeni şarap" olarak nitelendirmiştir.³⁷ Buna rağmen personel yönetiminin fonksiyonu ile İKY prosedür ve tekniklerinin birbirine çok benzediğini ancak İKY'nin daha stratejik ve felsefi yapı benimsediği için, kullandığın yöntemlerin daha yararlı ve etkin olacağını belirtmiştir.³⁸

Diğer taraftan, bu savın aksını düşünen, Torrington İKY'nin, daha çok uzmanlık alanına odaklanarak ve profesyonelleşerek personel yönetiminden daha geniş bir alanı kapsadığını ve İKY'nin "çok yönlü" bir perspektifi sahiplendiğini söylemiştir.³⁹ Schuler ve Jackson, personel yönetimi ve İKY arasındaki temel farkın, çalışanlar ile örgüt stratejileri arasında kurulan bağdan kaynaklanan bir olgu olarak görmektedir. Schuler ve Jackson kendi makalelerinde, rekabet stratejilerin izleyen firmalar, maliyet azaltma, kalite geliştirme ve inovasyon amaçlı gibi stratejilerini, insan kaynakları uygulamaları ile sistematik şekilde bütünleştirerek verimliliği ve etkinliği artırma eğilimi göstermiş olarak işaret etmektedir.⁴⁰ Schuler ve Jacksonun, bu yaklaşımı destekleyen firmalar arasında Frost, Honda-Marysville, UPS, A&P ve 3M yer almaktadır. Buna karşılık her iki yaklaşımın ortak noktası/ortak kabulü örgütlerde insan faktörünün artık "stratejik" bir nitelik taşıdığıdır.⁴¹

Storey insan kaynakları yönetiminin, personel yönetiminden tamamen farklı bir felsefe ve yaklaşım olduğunu belirten yazarların başında gelmektedir. Storey'e göre İKY'nin geleneksel personel yönetiminden tamamen farklı veya ayrılan noktalar vardır. Storey

³⁷ Salamon, M. "*Industrial Relations: Theory and Practice*". 3rd ed. Prentice Hall: London., 1998, s. 236, aktaran Deniz Kagnicioğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, *Sosyal Bilimler Dergisi* 2000-2001, s.13-4.

³⁸ Köster, **Human Resources Management versus Personnel Management**, Essay, 2002, s.3; Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th Edition, Kogan Page, 2006, s.18

³⁹ Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson, a.g.e., **Human Resource Management**, 2014, s.12; Özgen ve Yalçın, **a.g.e.**, s.7

⁴⁰ Randall S. Schuler and Susan E. Jackson, "*Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*", **The Academy of Management Executive**, Vol.1. No.3, 1987, s.217. (207-219)

⁴¹ Bülent Bayat, "*İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği*", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 10 / 3 (2008). 67-91

İKY'nin, personel yönetiminden ne kadar farklı olduğunu ise iki yaklaşımla; "katı yaklaşım" ve "yumuşak yaklaşım" olarak açıklanmıştır. Buna göre, katı insan kaynakları yönetimi, insanın rasyonel ve dikkatli bir şekilde kullanılması gereken bir "kaynak" olduğunu vurgulamaktadır. Yumuşak insan kaynakları yönetimi ise dikkatleri "insan" üzerine çekmektedir. Başka bir deyişle örgütteki insanların birbirleri ile bireysel ilişkileri ve gruplar arasındaki karşılıklı ilişkiler, çalışanların gelişim düzeyleri gibi değişkenler etkili bir yönetim için dikkate alınması gereken hususlardır. Kısaca, insan kaynakları yönetiminin yumuşak yüzü iletişim, motivasyon ve liderliği vurgularken, katı yüzüne, diğer ekonomik faktörlerinde olduğu gibi İKY'de, maliyeti açısından rasyonelliğin ön plana çıkması gerektiğini vurgulamaktadır.⁴²

Genel olarak bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajına sahipse başarılı olasılığı yüksektir. (rakiplerinden daha iyidir ve bu avantajı bir süre boyunca, sürekli olarak tutabilme kabiliyeti). Bu nedenle, örgütler bu avantaj sağlayabilecek her türlü kaynakları yanında insan kaynağına ihtiyacı duymaktadır. Neden sorusuna gelindiğinde, cevabı insan kaynaklarının niteliklerinden anlaşılır:⁴³

- **İnsan kaynakları değerlidir.** Yüksek kaliteli çalışanları, bir çok kritik işlevleri yerine getirirken gerekli hizmetini de sunmaktadır.
- **İnsan kaynakları nadirdir.** Bu anlamda gerekli beceri ve bilginin sahibi olan çalışanlar bulmakta zordur. Bu açıdan organizasyonlar yetenekli ve deneyimli bir yönetici ya da teknisyen bulabilmek için çabalarını aylarca sürdürebilir.
- **İnsan kaynakları taklit edilemez.** Rekabet örgütlerin, İKY alanında gösterdiği başarılığı veya yüksek performansı kolayca taklit edilemez. İnsan kaynakları yöneticilerinin, öncelikle rekabet üstünlüğüne erişmeyi sağlayacak çalışan profilini ve bu profile uygun çalışana nasıl ulaşabileceğini belirlemesi gerekmektedir. İkincil olarak da bu profile sahip işçinin alınması ve kendi sistemlerine uyumunun sağlanması gerekmektedir.

⁴² J. Storey ve K. Sisson, **Managing Human Resources and Industrial Relations**: Buckingham., 1992, s.17

⁴³ Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, **a.g.e.**, s.4

- **İnsan kaynaklarının ikame edilemez.** İnsanlar iyi eğitimli ve yüksek motivasyona sahipeler, o zaman hızlı öğrenir, yeteneklerini geliştirir ve müşterilere daha özen gösterirler. Yetenekli ve bağlılığı yüksek olan çalışanlara karşı başka bir kaynak eş değeri görmek mümkün değildir.

Bu gerçeklerin karşısında da, bugünkü küresel rekabetin artması, çalkantılı iş çevrelerinin ortaya çıkması, değişen teknolojiler, istihdama ilişkin değişen yasal düzenlemeler ve iş gücü yapısındaki değişimlerden dolayı işletme, insan kaynağın karşısında daha dikkatli bir özen göstermek durumundadır. İşgücü yönetimi örgütlerdeki insan kaynaklarını daha etkili kullanımı ve performansı yüksek seviyelere getirecek olan faaliyetleri beraberinde getirir ve İKY'nin örgüt stratejisiyle bütünleşmesini mümkün kılar.⁴⁴

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Değişen çevre koşullarından dolayı, her alanda olduğu gibi iş hayatındaki değişimler İnsan Kaynakları Yönetiminde birçok değişikliğe neden olmuştur. Yeni kavramlar gündeme gelirken, eskiler de yeniden sorgulanmaya ve değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler ışığında, insan kaynakları yönetimi geçmişten günümüze kadar devam eden bir süreçtir. Aslında bu, idari işlerden başlayıp, personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetime kadar bir sürecin geçtiğini ifade etmektedir.⁴⁵

Çalışanların elde tutulması adına, çalışma şartlarının iyileştirilmesi veya refah seviyesini artırılması ve birçok sorunların çözülebilecek duruma getirilmesi "personel yönetimi" yaklaşımının benimsemeye başlanmasına neden olmuştur. Bunun yanında personel yönetimi bu niteliği ile de organizasyonda işe alma, seçme-yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme gibi teknik ve yönetsel faaliyetler üstlenerek genel yönetimin yükünü azaltmaya katkıda bulunmuştur. Bu dönemde daha fazla kontrol yapılarak birçok

⁴⁴ D. Guest, "Human Resource Management and Industrial Relations", **Journal of Management Studies**, Vol. 24, No. 5, 1987, s.503-521

⁴⁵ Özgen ve Yalçın, **a.g.e.**, s.4

sorunun azaltılabileceği iddia ediliyordu. Dolayısıyla personel yönetiminin destek veren kurmayı nitelikli bir işlev olarak kabul edilmiştir.⁴⁶ İKY döneminde idari fonksiyonlarından ziyade çalışanların örgütle bütünleşmelerine ve bağlılıklarının sağlanmasına ihtiyaç olduğu öngörülmüştür.

Genel olarak işletmenin veya İKY'nin kavramsal ve fonksiyonel olarak nasıl bir süreç geçirdiği yönetim felsefesi tarihinde anlatmıştır. Eski çağlardan itibaren insanların örgütlenmeye ihtiyacı vardır. Genel olarak şimdiye kadar olan tüm uygarlıklar insan rolünü önde gelen bir unsur olarak kabul etmişlerdir. Başka bir deyişle, bu uygarlıklar, yiyecek, barınma ve korunma ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çaba içinde olmuşlardır.⁴⁷ Hayata kalabilmesi ve kendi yaşamının kalitesini yükseltme amacıyla insanlar planlama, örgütlenme, yönetme ve kontrol gibi fonksiyonları kullanarak, diğer insanlara karşı üstünlük elde etmeye çalışmışlardır. Bu örgütlemeler çoğu kez korunma ve güç kazanmak amacıyla toplanmışlardır. Benzer şekilde, basit örgütlenmelerden ve yapılardan, en modern yapılara kadar uygarlıkların bir rekabet (yarış) içerisinde olduğunu söyleyebiliriz. Bu amaç doğrultusunda kendi bölgelerini korumak için ekonomik işbirliğinden, siyaset ve askeri birlikteliklere kadar örgütlemeler görebiliriz.⁴⁸

17. yüzyıl ortalarında fabrika sisteminin doğuşuyla birlikte, endüstri alanı da gelişmeye başlamıştır. Bu dönemde fabrikaların ortaya çıkmasıyla birlikte, iş tarzı süresi değişmiş ve çalışan insan sayısında artmalar başlamıştır. Bu sistem, yoğun sermaye kullanarak yeni organize biçimleri, iş sistemleri ve üretim tarzlarının keşfedilmesine yol açmıştır. Dolayısıyla yeni doğan ihtiyaçlara karşı hızlı cevap vermek gerekmiştir. İşgörenler kendi görevlerini tamamlanırken, birçok yönde birbiriyle alış veriş ilişkisi içinde olurlar veya diğer çalışanlarla etkileşim içinde olarak faaliyetlerini sürdürürler. Bu durum işçiler arası ilişkilerin de tanımlanması ve yapılandırılmasını gerekli kılmıştır. Çalışanlar arasında ilişkiyi daha düzgün hale getirmek ve verimliliği artırabilmek için formel bir yapıya

⁴⁶ Ömer Z. Sadullah, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7 baskı, İÜ İşletme fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, 2015, s.2

⁴⁷ İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, s.6

⁴⁸ C.B. Mamoria and S.V. Gankar, **Textbook of Human Resource Management**, Global Media, 2009, s.1.

(hiyerarşi düzeni) ihtiyaç duyulmuştur.⁴⁹ Bu yönde örgütlerin kendi yapı ve süreçlerini yeniden dizayn edilmesi ve geliştirilmesini faaliyetleri başlamıştır. Rasyonellik, etkinlik ve düzen ana kavramlar olarak öne çıkmışlardır.⁵⁰ Bu dönemin sonunda, işverenler işgörenle ilişkisini bir çok konuda aldıkları ücret, çalışma saatleri, iş güvenliği vb. gibi konular etrafında kurmaya başlamışlardır. Çalışanların elde tutulması adına ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi veya refah seviyesini artırması pek çok ülkede iş kanunda düzeltmeye gidilmesine sebep olmuştur. Bu dönemde artan işgücünün ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılamak eğilimi varken yeni iş kanunları oldukça kısıtlı olduğundan dolayı işgücünden de istenilen fayda ve verimin alınamamasını söz konusu olmuştur.

Bilimsel Yönetim 19 ve 20. yüzyılların arasında bir çok değilkliğe uğramıştır. Endüstri devrimi ve kitle üretimiyle birlikte lonca sistemi de ortadan kalkmıştır. Yeni siseminin gelişmesiyle birlikte yapılan işlerin niteliğinde farklılaşma olmuştur. Dolayısıyla, işler vasıfsız işçilerin de yapabileceği şekilde çok küçük parçalara ayrılmıştır. Diğer yandan, üretim ve yatırımların arttıkça, yönetsel hiyerarşi ve yöneticiler gerekli olmuştur. Kitlesele üretimle birlikte, çalışma koşullarının ne şekilde düzenlenmesi gerektiği konusunda bilimsel yaklaşımlar geliştirilmeye başlamıştır.⁵¹ Birinci dünya savaşı ile birlikte kadınların iş hayatına daha çok girmesi ve ürünlere olan talebin artması yeni üretim ve yönetim tekniklerinin ortaya çıkma nedenidir. Ayrıca Birinci Dünya Savaşı ve sonrası dönemde iki önemli gelişme örgütlerin politikalarına ve insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ciddi şekilde yön vermiştir. Bunlar: öncelikle Taylor'un başlattığı akım bilimsel anlayış çerçevesinde rasyonelleşme hareketleri ve sonrasında Hawthorne'nun deneyleri insan ilişkiler ve önemini, fizik faktörlerin yerinde sosyal faktörleri çevirmiş bir yaklaşımdır.⁵² İkinci dünya savaşı sonrası işgücü arzında yaşanan sıkıntı ve buna karşın mal ve hizmetlere yönelik talebin artması; eldeki işgücünden daha verimli ve etkin yararlanılmasını yeniden gündeme getirmiştir.

⁴⁹ K. K. Chaudhuri, **Human Resource Management: Principles and Practices**, Global Media, 2010, s.4.

⁵⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 15 Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2014, s.281

⁵¹ A.e., s.239

⁵² A.e., s.276

Bilimsel yönetimde bir işi yapmanın en iyi yolu bulmakta temel alınır. En iyi yolu en etkinli ve verimli yoludur. Buna yönelik çalışmalar en popüler olan kişiler Fredrick Taylor ve arkadaşları olmuştur. Bunların esas alanı üretim verimlilikte odaklanır, performansa dayalı ücret sistemleri de öngörülmektedir.⁵³ Özellikle Taylor'ın çalışanların etkili bir şekilde kullanılmak istendiği ve parayla motive edebileceğine metotları dayanarak ilk defa Amerika'da uygulanmıştır. Ancak bu felsefe çalışanların duygularını ve kişiliklerini göz ardı ettiği için başarısız olmuştur. Çalışanlar robot olmadığından fiziki ihtiyaçları kadar sosyal ihtiyaçları da önemli olmuştur.⁵⁴ Eğer çalışma koşullarından ve ilişkilerinden memnun değilse, teşvik sistemleri ne olursa olsun istenilen hedefe ulaşamayacaktır. Genelde klasik teorinin en çok eleştiren yönü, insan unsurunu ikinci plana atmış olmasıdır.⁵⁵ Diğer taraftan sendikalar, çalışma koşullarının, hak ve çıkarlarını belirlenmesinde söz sahibi olmadığı için Taylorizmi red etmeye kalkmıştır. Bundan dolayı, çalışanlara sosyal yardım programları getirerek ve sosyal yardım uzmanlarının işletmelerde acilen istihdam edilmesinin gerekli kılmasıdır. Bunun sonucunda, çalışanlara yönelik birçok yardım programları, sağlık ve güvenliği korumaya yönelik programlar ve eğlence faaliyetler yapılmaya başlamıştır.⁵⁶ Daha sonra insan ilişkileri yaklaşımında, kitle üretiminin içersinde sosyal unsurun önemli bir rol oynadığının keşifi Mayo ve Roethlisberger tarafından olarak, 1924 - 1932 yılları arasında Hawthorn'da yapılmıştır. Mayo ve arkadaşları uğraştıkları deneylerde, çalışma hayatındaki fiziksel koşullarının ve faktörlerin yerine sosyal ve psikolojik faktörlerin performans üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.⁵⁷ Neoklasik yönetim teoride, örgütteki insan ilişkilerinin önemini ortaya koyarak işgöreni, organizasyonun en önemli unsuru olarak değerlendirmektedir.

İnsan davranışlarının açıklanmasında yeni boyutlar ortaya koymak insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde çok önemli bir rol oynamıştır. Aynı zamanda bu sonuçlara

⁵³ Özgen ve Yalçın, **a.g.e.**, s.4

⁵⁴ Koçel, **a.g.e.**, s.277

⁵⁵ **A.e.**, s.266.

⁵⁶ Cascio, W.F., **a.g.e.**, s.35

⁵⁷ Koçel, **a.g.e.**, s.276

göre, gelecekteki araştırmacılar için yeni bir alan olarak yönetim felsefesini derinleştirmiştir. Dolayısıyla işle ilgili olan sosyal faktörler üzerinde yapılan çalışmaların önemi artmıştır. İş memnuniyeti ve verimliliğini artırılması için çalışanların ihtiyaçlarının karşılaşmasının gerektiğini vurgulayan insan ilişkileri yaklaşımı temel olarak kabul edilmiştir. Üstelik sadece iyi insan ilişkilerinin de verimliliği arttırmak için tek başına yeterli olamayacağı anlaşılmıştır.⁵⁸ Bu teoride insan unsurunun özellikleri, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime katılma, tatmin gibi kavramlar üzerinde durulmuştur.⁵⁹ Dolayısıyla çalışanların işletme içinde etkin olabilmesi için, sürekli eğitilmesi ve kişisel gelişime önem vermekte birlikte kariyer yollunda ilerlemesini destekleyici yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Küreselleşme ve teknolojik yenilikler gibi eğilimler her alanda etkili olduğu gibi, işletmelerin yönetim şekilleri üzerinde de aynı şekilde etkilidir. Günümüz işletmeleri devrim olarak nitelendirilebilecek eğilimlerle karşı karşıyadır; iş yöntemleri, teknolojik yenilik değişikliklerin hızlanması, küresel rekabetin artırılması, esneklik, demografik değişiklikler, hizmet sektörünün önemin artması ve genel olarak bilgi çağında faaliyetlerini devam ettirebilmesi kendi kendine bir meydan okuma olarak karşımıza çıkmaktadır.⁶⁰

1.1.3 Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Geçmiş dönemlerdeki insan ilişkilerine baktığımız zaman, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için insanların örgütlendiklerini ve faaliyetlerini ortak amaca yönelik sürdürdüklerini görmekteyiz. Bu nedenle örgütlenen insanlar var olduğu sürece, insan kaynakları yönetimi de var olacaktır diyebiliriz. Geçmiş dönemlerden beri örgütlere yol gösterme uygulamalarının, genel ve sistemsiz olsa da bir tür eğitim, motivasyon, liderlik ve ödüllendirme işlevlerinin kullanıldığı bilinmektedir.

⁵⁸ D.C Fisher, F.L Schoenfeldt ve B.J. Shaw, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Co.: Boston, 1990, s. 9

⁵⁹ Joseph Massie and John Douglas; **Managing: A Contemporary Introduction**, 2nd Edition., Prentice Hall, 1997, s.148

⁶⁰ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 13th Edition, Pearson Education, Inc., USA, 2013, s.11

Bunların birçoğu askeri, ekonomik ve sosyal krizlerden sonra ortaya çıkan ihtiyaç ve baskıların yansımalarıdır. Fakat iyileşme döneminde de, verimliliği arttırmak ve rekabet üstünlüğünü sağlamak için İnsan Kaynakları Yönetimi bir araç olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla bugünkü insan kaynakları yönetimi pratikleri tarihi süzgeçten geçen birçok tecrübenin ürünü olarak karşımıza çıkar. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının şekillenmesinde bir çok tarihsel gücün etkisi olmuştur.⁶¹ Endüstri Devrimi, Bilimsel Yönetim Hareketi, insan ilişkileri ve davranış biçimlerindeki değişimler insan çevresini ve aynı zamanda kültürünü de değiştirmiş, bu durum insan kaynakları yönetimini de etkilenmiştir.⁶²

Bu süreci etkin bir şekilde yönetebilmek için, diğer bir ifadeyle insan kaynakları ihtiyacını planlamak, çalışanları bulmak, eğitmek ve iş yerinde onları korumak amacıyla uzman yöneticilere ihtiyaç vardır. Bilimsel yönetim ve endüstriyel psikoloji düşüncelerinin geliştiği bu dönemde, örgütlerin ihtiyaç duyulan işçilerin bulunması ve bu işçilerin eğitilmesi konularında uzmanların çalıştırılmaya başlandığı görülmektedir.⁶³ 1920 yıllarında sendika baskısıyla çalışma ilişkileri değişmeye başlamış ve personel yönetimi kavramına daha geniş bir perspektiften bakılmaya başlanmıştır. Bu dönemde personel, çalışma koşullarının iyileştirmesine yönelik bir çok hizmetler; yemek, dinlenme alanları, eğlence ortamları, firmanın ürünlerini ucuza alma imkanları, sağlık ve koruma önlemleri, yangın hizmetleri, telefon danışma, ulaştırma vb., hakları kazanmayı başarmıştır.⁶⁴ 1960 ve 1970'li yıllarda bir çok ülkede iş hayatında çeşitli düzenlemeler yapılmış ve ayrımcılığı engelleyen ve eşitliği sağlayan iş yasaları çıkarılmıştır. Ayrımcılık yasaları, erkekler ve kadınların ücret farklılıkları başta olmak üzere, işe alımda cinsiyetten, ırktan, dinden, milliyetten ve yaştan kaynaklanan ayrımcılığı ortadan kaldırmaktır. Böylece personel yönetimi bölümü örgüt hiyerarşinde daha güçlü bir

⁶¹ Şimşek ve Öge, **a.g.e.**, s.3

⁶² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8 baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2013, s. 3-4

⁶³ Şimşek ve Öge, **a.g.e.**, s.5

⁶⁴ Leman Bilgin v.d., *"İnsan Kaynakları Yönetimi"*, ed. Ramazan Geylan, Eskişehir, T.C. **Anadolu Üniversitesi Yayını** No: 1561, 2004, s. 5.

konuma gelmesini imkan sağlamıştır.⁶⁵ 1980'lere gelindiğinde ise insan kaynağı bir maliyet olarak değil, bir sermaye olarak görülmeye başlanmıştır ve personel yönetiminin yerini, insan kaynakları yönetimi kavramı almıştır.⁶⁶ Aslında insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Arasındaki en büyük farklılık ise, personel yönetiminin ana hedeflerini örgütün çıkarlarını koruyarak verimliliğine yükselmektedir.⁶⁷ Buna karşı, insan kaynakları yönetiminin amacı, bunun yanında daha geniş bir perspektife açılarak çalışanlarına iç müşteri gibi sayılarak memnuniyetlerini de yüksek tutan bir birimdir. Bu iki kavram arasındaki farklılıkları aşağıdaki tabloda açık bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 1: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
- İş odaklı	- İnsan odaklı
- Operasyonel faaliyet	- Danışmanlık hizmeti
- Kayıt sistemi	- Kaynak anlayışı
- Statik bir yapı	- Dinamik bir yapı
- İnsan maliyet unsuru	- İnsan önemli bir girdi
- Kalıplar, normlar	- Misyon ve değerler
- Klasik yönetim	- Toplam kalite yönetimi
- İşte çalışan insan	- İş yönlendiren insan
- İç planlama	- Stratejik planlama

Kaynak: Mümin Ertürk, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011, s.4

⁶⁵ William B. Werther, Jr., Keith Davis, **Human Resource and Personnel Management**, Fourth Edition, y.y., McGraw-Hill, Inc., 1994, ss. 40-41.

⁶⁶ Bingöl, **a.g.e.**, s. 6

⁶⁷ Mümin Ertürk, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011, s.3

İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi, bu gibi farklılıklara rağmen bir takım benzerlikler de bulunmaktadır. Benzerlikler şunlar sayabiliriz:⁶⁸

- Hem personel yönetimi stratejileri hem insan kaynakları yönetimi stratejileri, örgüt stratejilerine dayanmaktadır.
- Hem personel yönetimi, hem de insan kaynakları yönetimi, hat yöneticilere sorumluluklarını yerine getirmek için danışmanlık yapmaktadır.
- Hem personel yönetimi, hem insan kaynakları yönetimi, örgütsel ve bireysel gereksinimleri dengeleme tutmak ve personelin maksimum yeterliliğe ulaşmasında aynı fikir yapısında paydaşlardır.
- Teknik faaliyetleri (iş analizi, personel değerlendirme, ücret belirleme, iş değerlendirme vb.) hem personel yönetimi, hem insan kaynakları yönetimi yerine getirmektedir.
- Personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi, iş hayatında bir çok konuda benzer felsefe dayanmaktadır, (örneğin; çalışma ilişkilerine, yönetime katılma, örgütle bütünleşme, iletişim konularında ve v.b).

⁶⁸ Michael Armstrong, **A Handbook of Personnel Management Practice**, London, Kogan Page, 1996, s.153'ten aktaran Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2005, s.26

Tablo 2. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetiminin Diğer Boyut Farklılıkları

	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Zaman Planlaması	Kısa Dönem, reaktif, ad hoc	Uzun Dönem, proaktif, stratejik
Psikolojik Sözleşme	İtaat ve uyum gösterme	Bağlılık
Kontroll Sistemi	Dış Kontrol	Otokontrol/İrade
İnsan ilişkiler perspektifleri	Çoğulculuk, kollektif ve düşük güven	Uniter, bireysel, yüksek güven
Tercih edilen sistem yapısı	Bürokratik/mekanik, merkezleştirilmiş ve biçimsel tanımlamış roller	Organik yapılar, devredilmiş yetkiler ve esnek roller
Roller	Uzman ve profesyonel	Büyük ölçüde hat yönetimine entegre edilmiş
Değerleme Kriterleri	Maliyet Minimizasyonu	Maksimum insan sermayesi kullanımı

Kaynak: Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor ve Carol Atkinson, **Human Resource Management**, 9th Edition, Pearson Education Limited, London, 2014, s.10

Bu farklılıklara ve benzerliklere dayanarak insan kaynakları yönetimi, örgütlere rekabetçiliği sağlayan ve devam ettiren stratejik bir birim olarak görünmeye başlamıştır. İlk İKY uygulamaları endüstri devriminin sonra ortaya çıktığını idda edilmektedir. Sanayi devrimi sonrası işle ilgili değişimlerle birlikte, diğer alanlarda da başta toplumsal yaşam olmak üzere etkili ve köklü değişimler meydana gelmiştir. Bu doğrultuda teoride ve özellikle işle ilgili pek çok alanda yeni kavramlar alan literatürüne girmeye başlamıştır; Kitle üretim sistemi, Mekanizasyon, Standardizasyon, Kentlere Göç, Kadın

ve Çocuk İşçiler, Sendikalar bunlardan bazıları olarak öne çıkmaktadır.⁶⁹ Bu dönemde hızlı kentleşme yanında, endüstrileşme süreci, üretim araçları, ekonomik verimliliğe dayalı yönetim, zorunlu ve yayılma eğitimi, inovasyon, yenilik ve gelişmeler öne çıkmaya başlamıştır.⁷⁰

İşletme faaliyetleri açısından insan olmazsa olmaz bir niteliğe sahiptir ve insan kaynakları kendi içerisinde geniş bir alanı yayılır. İnsan Kaynakları Yönetimi, bütün hiyerarşilerde rol alan işgörenleri kapsamaktadır. Tahmin edileceği gibi maddi kaynakları ne olursa olsun eğer insan kaynağı yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olacaktır.⁷¹ Dolayısıyla İnsan Kaynakları Yönetimi işletme için gerekli insan kaynağının sağlaması, bu potansiyelin uygun alanlara yerleştirilmesi ve geliştirilmesi için çaba gösterir ve bu yönde etkinliğin ve verimliliğin artırılmasını amaçlar.⁷² İşletmeler kendi yapıları içerisinde çalışanlara güncel bilgi vererek, yeteneği ve becerilerini geliştirerek etkinliği ve verimliliği yakalamış olur. Bunun yanında, İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından kullanılan kaynaklarda işgörenlerin performansını yükseltmekle birlikte tatmin seviyesini de arttırmak amaçlanır. Özellikle örgütlerin üst yönetimi, insan kaynakları yönetimini, hem maliyetleri kontrol eden, hem de işletmenin rekabet gücünü geliştiren ve değer katan bir birim olarak sayılmıştır.⁷³

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel hedefi, idari fonksiyonlara odaklanmasından ziyade kendi yetki ve sorumluluklarını daha ileriye taşımak, çalışanların nitelikleri ve yeteneklerini öne çıkararak etkin ve modern bir yaklaşımı benimsemektir. Elbette işgörenlerin çıkarları ile örgütsel ihtiyaçlar arasındaki denge ve uyumun yakalanmış olması ise önemli bir şarttır. Ayrıca İKY, sadece işgörenlerin değil, tüm hiyerarşide emek veren işgören ya da yönetici konumunda olanlarla ilgilenmektedir. İKY, uygulamada

⁶⁹ Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınlar Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2008, s.5

⁷⁰ İlhami Fındıkçı v.d., **a.g.e.**, s.6-10

⁷¹ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.4

⁷² Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, Nobel Kitabevi, 2010 Adana, s.9

⁷³ Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, Third Edition, NewYork, McGraw-Hill, Inc., 1994, s.34.

ve yönetiminde ortaya çıkan sorunlara hat yöneticileri birlikte çözümler bulmaya çalışırlar. Bu açıdan hat yöneticilerinin personel yönetimi içindeki rolü ile insan kaynakları yönetimi içindeki rolünü karşılaştırıldığında, insan kaynakları yönetiminde daha proaktif bir rol üstlendikleri görülmektedir.⁷⁴ Endüstriyel psikoloji teorisine göre ise, İKY sınırlı bir alanı kapsıyordu ve özellikle yöneticileri üst yönetim ile daha alt kademede çalışanlar arasında bir köprü görevini üstlenmiş durumdaydı. 1960 yıllara kadar, İKY'nin sadece alt kademede çalışan kesimleri ilgilendiren bir fonksiyon olarak tanımlanmasına rağmen Peter F. Drucker, İKY'nin sadece alt kademe çalışanlarının değil, bütün hiyerarşiye katkı sağlayan yönetici ve çalışanları, konumu fark etmeksizin ilgilendiren bir alan olarak yeniden tanımladı.⁷⁵ Yönetim teorilerindeki gelişmeler dikkate alındığında, insan yönetimindeki evrimin, sırasıyla "idari işler yönetimi", "personel yönetimi", "insan kaynakları yönetimi" ve "stratejik insan kaynakları yönetimi" aşamalarından geçtiği görülmektedir.⁷⁶ Günümüzde insan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan, daha geniş bir perspektife sahiptir. İKY, personeli işe alma, ücreti belirleme, işten çıkarma, ve diğer işçi işveren ilişkilerini düzenleyerek yeni teknolojileri de kullanmaya başlamıştır. Bu gelişmelerle birlikte İKY fonksiyonlarının daha verimli halde dönüştürüldüğünü aşikârdır.

Üstelik, İKY değişikliklere karşı açık, uyumlu ve kapsayıcı bir yaklaşımı benimsemeye başlamıştır. İKY faaliyetler açısından, kolektiften bireysel sorumluluğa, basit ve rutin fonksiyonlarından çoklu fonksiyonel entegrasyona, hem operativ hem stratejik sorunlara yenilik getirmiştir. Ayrıca, İKY insan unsurunu göz önünde bulundurarak, çalışanlara kariyerleri üzerinde yardımcı görevi de üstlenmiştir.⁷⁷ İnsan kaynakları yönetimi kavramı 1980'lere kullanmasıyla birlikte bir çok uygulamalara geliştirmeye yol açmıştır. Böylece iş hayatında rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik insan kaynakları

⁷⁴ Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor ve Carol Atkinson, **Human Resource Management**, 9th Edition, Pearson Education Limited, London, 2014, s.17-18

⁷⁵ Özgen, Öztürk ve Yalçın, **a.g.e.**, s.6, Aktarılan; Mümin Ertürk, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011, s.4

⁷⁶ G. Dessler, N.D. Coke, V.L. Southerland, **Human Resouce Management in Canada**, Canadian 8h Edition, Toronto, 2002, aktaran; Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, v.d., **a.g.e.**, s.4

⁷⁷ Özgen ve Yalçın, **a.g.e.**, s.6

uygulamalarının, örgüt stratejileri ile bütünleştirilmesi gerektiğini düşüncelerine de yer verilmiştir. Bu anlamda İKY, stratejik açısından rekabetçi bir niteliği kaynak olarak değerlendirmeye başlamıştır.⁷⁸ Bu sebeple organizasyon genel iş stratejisini ve İKY'nin stratejileriyle beraber bütünleştirerek uzun dönemde kendi değer yaratan stratejiler ve rekabet üstünlüğünü elde edilebilir. Başka bir deyişle organizasyon misyonu ve vizyonuna gerçekleştirmek amacıyla belirlenen politika ve stratejilerde İKY stratejileri yer almalıdır.⁷⁹ Stratejik İKY'nin tüm işlevleriyle, organizasyonun hedeflerine gerçekleştirmek için çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında uyum çalışmaları yapılmalıdır.⁸⁰ Stratejik İKY'nin temel amacı organizasyonun sürdürülebilirliği ve rekabet üstünlüğü gerçekleştirmek ve örgütsel kapasitesini güçlendirmektir. Dolayısıyla yetenekli çalışanları, adanmış ve yüksek motivasyon olan çalışanları bulmak ve elde tutmak stratejik İKY'nin asıl görevidir.⁸¹ Genel olarak insan kaynakları uygulamaları örgütün stratejisine desteklenmektedir. Bu desteğin bir çoğu uygulamalarla yapılır: İKY, çalışanların analiz edilmesini ve işlerin tasarlanması, kaç kişi ve hangi bilgi ve becerilere donanmasıyla birlikte gerekli olacağını belirlenmesi; potansiyel çalışanların ilgisini çekme, çalışanları seçme, çalışanların işin nasıl yürütüleceğine ve onların geleceğe yönelik hazırlıklarını yapmasını belirleme, performansını ölçme ve değerlendirme, ödüllendirme ve pozitif bir çalışma ortamı uygulamasıyla birlikte amacına ulaşmaktadır.⁸²

İnsan kaynakları yönetimi organizasyon içindeki en önemli görevlerden biri eleman ihtiyacı analiz etmek ve temin-seçim işlevini yerine getirmektir. Buna rağmen bu süreçte dikkat edilmesi gereken şey, her potansiyel adayı kurumun amaçlarına, hedeflerine ve kültürüne uygun olup olmadığını belirleyip seçmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminde insan ilişkilerini yönelik gereken politikalar ve uygulamalar önceden

⁷⁸ Bingöl, a.g.e., s. 6

⁷⁹ Özçelik v.d., a.g.e., ss.18-19

⁸⁰ Bingöl, a.g.e., s. 4

⁸¹ M. Armstrong, **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, Twelfth edition, Kogan Page Limited 2012, ss.16

⁸² Raymond Noe; John Hollenbeck; Barry Gerhart; Patrick Wright, **Fundamentals Of Human Resource Management**, 4th Edition, McGraw- Hill, 2011, s.2

belirlenmektedir.⁸³ İKY bir örgütte çalışanların etkinliği ve verimliliğini yükseltmek için düzenlenen faaliyetlerin bütünüdür.⁸⁴ Bu tanımlarla birlikte İKY'nin gerçek fonksiyonu, örgüt amaçlarının başarılmasına bireysel ve kolektif şekilde katkıda bulunmak ve insan unsuruna stratejik ve bütünsel bir yaklaşımla görevini yerine getirmektir. Ancak işletmeye kimin alınacağı, ne kadar ödeme yapılacağı, sunulacak eğitim ve çalışanların performansının nasıl değerlendireceği gibi sermaye ile de ilişkisi olan kararlar, bir yandan doğrudan çalışanların motivasyonunu etkilerken; diğer yandan da dolaylı olarak müşterilerin memnuniyeti üzerinde etki doğurmaktadır.⁸⁵ Çünkü bu günkü çalışanlar daha fazla öngörülü, eğitilmiş olan ve dünyada ne olup bittiğini bilen insanlardan oluşmaktadır.⁸⁶

1.2. İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ

1.2.1. Ücretin Tanımı, Amacı ve Önemi

Bugünün işletme faaliyetlerinin daha dinamik, daha karmaşık ve birçok risk, kısıtlama, baskı ve çeşitli dış çevre taleplerinden etkilendiğini göz önünde bulundurursak, ücret yani ödeme sisteminin insanların yönetimi sürecinde giderek daha önemli bir unsur haline geldiğini görmekteyiz. İnsanların davranışlarının ihtiyaçlarına en uygun olanı belirlediğini göz önüne alarak ücretlerini verdikleri çabalara karşılık olarak aldıkları söyleyebiliriz.⁸⁷ Bu nedenle şirketlerin genel performansı geliştirmek doğrultusunda daha fazla çaba ve emek sarf etmeleri, farklı bilgi ve deneyimleri kullanmaları, çalışanların, eşitlik, verimlilik ve memnuniyetlerini yansıtacak ödeme sistemleri oluşturmaları gerekmektedir.

Ücret, iş ilişkileri ile ilişkili bir kavram olmanın yanı sıra, bir ülkenin ekonomik, sosyal ve politik gelişimi için önemli bir faktör teşkil etmektedir. Ücretlerin önemi, tüm süreç boyunca (üretim ve dağıtım) iş gücüne duyulan ihtiyaç veya temel faktör olarak maliyete

⁸³ Bingöl, **a.g.e.**, s.13

⁸⁴ Özgden, Öztürk ve Yalçın, **a.g.e.**, s. 6-7

⁸⁵ Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, **a.g.e.**, s.2

⁸⁶ **A.e.**, s.4

⁸⁷ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s.262

yansımaktadır. Ülke düzeyinde adil bir ekonomik ve sosyal yapıyı etkileyen faktör olarak ortaya çıkan ücretin önemi, ülke düzeyindeki veya toplum genelindeki gelir dağılımında ayrıca görülmektedir.⁸⁸

İş dünyasında mikro düzeyde, tüm işverenler kaliteyi artırmak ve maliyetleri düşürmek için çözüm aramaktadır. Bu nedenle, arzulanan kalite ve maliyet kategorileri arasındaki iyi ve dengeli bir ilişki, başarı şansını arttırmaktadır. Toplam işletme giderlerinde en büyük kalemlerden birinin ücret ve maaşların maliyeti olması oldukça önemli bir veridir. Özellikle yoğun sanayilerde veya hizmet endüstrilerinde bordro sistemi, iş gücü başarısında veya başarısızlığında önemli bir faktördür. Örneğin, imalat sanayiinde, toplam maliyetin %60'ı iş gücü maliyetlerine ayrılırken, hizmet sektöründe, bu oran çok daha fazladır.⁸⁹ Bu nedenle, ödeme sisteminin verimsiz bir şekilde yönetilmesi, kuruluşun faaliyetini sonlandırabilir. Öte taraftan, kaliteli iş süreçlerinin gerçekleştirilmesi, programların yüksek gelir isteyen nitelikli personeli cezbetmesini ve elinde tutmasını gerektirir. Her organizasyon kendi finansal güçleri ile gerçekleştirmek istediği ve arzuladığı görev arasında bir denge kurmalıdır.

Fakat herhangi bir programın başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle çalışan ile işveren arasındaki karşılıklı ilişkiyi anlamak gerekir. Çalışanlar en başından beri, ancak kendileri için fayda ve ödüller söz konusu olursa çaba ve enerjilerini sarf etmektedir. Bu nedenle şirketler, motivasyon, sadakat ve kuruluşun hedeflerine ve başarısına olan bağlılıklarını sürdürmek için çeşitli maddi ve manevi ödüller sunmaktadır. Ödeme sistemi aracılığıyla, her bir organizasyon çalışanların alışkanlıklarını ve tutumlarını etkilemeyi ve kuruluşun hedefleri, gereksinimleri ve ihtiyaçları doğrultusunda mümkün olduğunca çaba göstermeyi amaçlamaktadır. Ücretler alanında elverişsiz kararların

⁸⁸ Türker Topalhan, **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**, 2 baskı, Girişim Metbaacılık, İstanbul, 2013, s.3-4

⁸⁹ Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin ve Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, - 7th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, USA, 2012, s.312

alınması, genel iş ilişkilerinde çalışanlarda motivasyon eksikliği, kaçınma, üretkenliğin azalması ve düşük sadakat ile sonuçlanacaktır.⁹⁰

Bir organizasyonda sistemin rolü ve ödemelerin yapısı, yetenekli kişileri cezbetmek ve elinde bulundurmak, maliyetleri kontrol etmek ve çalışanları sürekli olarak kariyer başarısına götüren kendi yeteneklerini, bilgisini, motivasyonu ve kültür yaratma kabiliyetini geliştirmeye teşvik etmektir.⁹¹ Ödemeler, yapılan işte memnuniyetin artmasına katkıda bulunacak bir sistem olarak ücretlendirme tasarlama sürecinde, çalışanların memnuniyetine / memnuniyetsizliğine katkıda bulunan boyutlardan sadece biridir. Ancak daha geniş anlamda ödemeler, ilgi çekici işler, ilginç görevler, adil ödüller, yetkili denetim ve kariyer gelişimi gibi birçok boyutu etkilemektedir.⁹² Bununla birlikte, spesifik koşullara bakılmaksızın para, örgütsel çalışmada en çok talep edilen ve en etkili motivasyonlardan biri olarak kabul edilir.

Ödemelerin önemi yalnızca mutlak değerler yoluyla anlaşılamamakla birlikte, bu süreçte çalışanların algı boyutları da önemlidir. Bu nedenle, bir organizasyonun, çalışanların çaba, emek ve beklentileri ve yeteneklerine göre hem içeride hem de dışarıda adil ve dürüst olarak algılanacak bir ücretlendirme sistemi belirlemesi çok önemlidir. Ödüllendirme sistemi, çeşitli türde ödül ve ücretlerden oluşur: bunlar finansal / finansal olmayan veya doğrudan ve dolaylı ödüllerdir. Örneğin, doğrudan ödemeler, çalışan yevmiye ve maaşları, teşvikler, ikramiyeler ve komisyonları içerir. Dolaylı ödemeler arasında, işverenden alınan yardımlar veya örgütsel destek, mali yardımlar, çalışma ortamı ve esnek çalışma saatleri ve diğerleri dahil olmak üzere mali olmayan tazminatlar yer alır.⁹³ Ödeme sisteminin yukarıdaki tanımına göre, ödeme türlerinin nasıl belirleneceği, teşvik edilen faaliyetlere verilen önem ile ayırt edilir. Ödeme sistemi,

⁹⁰ Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor and Carol Atkinson, **Human Resource Management**, 9th Edition, Pearson Education Limited, London, 2014, s.413

⁹¹ Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, **a.g.e.**, s.327

⁹² George B. Bolander and Scot A. Shnell, **Human Resource Management**, 15th Edition, South Western Cengage Learning, USA, 2010, s. 412

⁹³ Dessler, **a.g.e.**, s. 352

maliyetleri kabul edilebilir düzeyde tutarken, çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu artırmak için tasarlanmalıdır.

Diğer yandan ücretin cezbedici, koruyucu ve performans geliştirici doğasından dolayı işletmelerin veya insan kaynakları bölümünün en önemli fonksiyonu olarak görmek yanlış olmaz. Ücret, işgücünün meydana getirdiği düşünsel ve zihinsel emeğine karşılık talep ettiği aynî veya nakdi değer olarak tanımlanabilir.⁹⁴ *"Başka bir tanıma göre ise örgütte çalışmasının karşılığı olarak insanın aldığı en temel ödüle ücret denir".*⁹⁵ Ücret çalışanların ne düzeyde çalıştığını, davranışlarının nasıl değerlendirildiğini ve bireysel başarının bir göstergesini ifade eder. Ücret çalışanların kendi özgüvenine veya yeteneklerine inanması, örgüte yaptığı katkıların ve bireylerin refah seviyesini belirlemesi için açısından önem arz etmektedir.⁹⁶ Ücret aynı zamanda işveren ve işgören arasında bir alışveriş ilişkisi ortaya koymaktadır. Bu alışveriş kapsamında çalışanlar, kullandıkları beceri ve harcadıkları zamanı ücretler ile değiştirmektedirler. Bu alışveriş, dört norm içinde şekillenir.⁹⁷

- Kar maksimizasyonu; Alışverişe giren iki tarafın da temel amacı elde ettiği karı en yüksek seviye getirmektedir. Başka bir deyişle, işveren maksimum çabayı en az ücretle sağlamayı arzu ederken; işgören belirli bir beceri ve zaman içerisinde en yüksek ücreti almaya istenmektedir.
- Adalet; Ücret veya ödüllerin sağlanan katkıya denk olmalıdır. Daha fazla katkı yapan daha fazla ücret almalıdır.
- Eşitlik; Göreli katkılarına bakılmaksızın tüm tarafların eşit ücretlendirilmesi öngörülür.
- İhtiyaç; Ücretin çalışanların ihtiyacına göre dağıtılmasını ifade eder.

⁹⁴ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.104

⁹⁵ Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2014, s. 173

⁹⁶ Öznür Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.219; Aktarılan; Canan Çetin ve Esra Dinç Özcan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2014, s. 173

⁹⁷ Ahmet C. Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık ve Dağıtım, İstanbul, 2007, s. 7

Ücret genel itibariyle, çalışana hizmet karşılığı verilen unsur olarak tanımlanabilir. Bunun yanında ücret; çalışana emeği karşılığında ödenen bedel veya çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlardır. Ayrıca ücret işgörenin kendisinin ve ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğin karşılığı alınan para ya da işletmelerin kâr ve zararına bağlı olmayan bir miktarı olarak tanımlanabilir.⁹⁸ Dolayısıyla mal veya hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel veya fiziksel emek (çaba), karşılık olarak ücrette hak kazanır.⁹⁹ Bu boyutlar ve paydaşların gereklerini anlamak amacıyla ücretin daha geniş bir çerçeveden analiz edilmesi gerekmektedir. Ücret, en geniş anlamıyla ise, çalışması veya iş yapması karşılığında, işgörenin elde ettiği, maddi olan veya olmayan tüm yararları veya ödülleri kapsar.¹⁰⁰ Buna göre para ve mal/hizmet olarak verilen veya değeri parayla ölçülebilen her türlü yarar ücrete dahildir.¹⁰¹

Ücretin tanımına, ilgilendirdiği kesimler açısından bakarsak; ekonomi açısından, emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından, işgörenin geçim kaynağıdır. İş hukuku açısından ise, işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır.¹⁰² Başka bir deyişle, ücret, iş sözleşmesinin temel bir unsurudur ve devlet müdahalesi veya toplu iş sözleşmesinden doğan hakkı olarak kabul edilir.¹⁰³ Ücret Anayasanın 55.maddesinde ".... emeğin karşılığıdır" şekilde; 5857 s. İş kanununda (m.32) " ...bir kimseye bir iş karşılığında işveren ya da üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar"; gelir vergisi kanununda ".... işverene tabi ve belirli bir iş yerine bağlı olarak çalışan kimseye,

⁹⁸ Acar, **a.g.e.**, s.5; Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.244; Özlem Işığışık, **Ücret: Teorisi, Politikası, Yönetimi, Sistemleri**, Marmara Kitabevi Yayınları: Bursa, 2007, s.1

⁹⁹ Benligiray, **a.g.e.**, s. 3

¹⁰⁰ Acar, **a.g.e.**, s.16.

¹⁰¹ Ahmet C. Acar, **Ücret Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ders Notu, 2004

¹⁰² İsmail Ataay, **İşletmelerde Ücret Yönetimi**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2.bs., İstanbul, Dönence Basım ve Yayımlar Hizmetleri, 2000, s. 253.

¹⁰³ Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, 116, Beta Basın Yayımlar Dağıtım; İstanbul, 2003, s. 122

hizmet karşılığı verilen para ve ayınlarla sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir", şekilde tanımlanmıştır.¹⁰⁴

Türkiye'nin de kabul ettiği Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (İLO) 95 sayılı sözleşmenin 1. maddesinde ise, ücret daha ayrıntılı olarak *"yapılan veya yapılacak bir iş veya hizmet karşılığında yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren tarafından bir işçiye ne ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödemesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel ya da kazançtır"*¹⁰⁵ şekilde tanımlanmıştır. İçeriğine veya neleri kapsadığında vurgu yapılarak ücret, *"isdihdam (iş) ilişkisi dolayısıyla işgören elde ettiği finansal ve maddi tüm hizmetler ve yararlar"* şekilde tanımlanabilir.¹⁰⁶

İşletmelerin ilk kurulduğu günden bu yana ücretin nasıl belirleneceği, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve bir güdüleme unsuru olarak taşıdığı rol tartışmalara yol açmıştır.¹⁰⁷ Bu yönde ücretleme sürecinin bütün boyutlarını (Performans, Kıdem, Devamlılık, Bağlılık, Katkı, Sorumluluk, Uyum, vb.) analiz ederek adaletli, kapsayıcı ve rekabetçi bir ücret konsepti oluşturulmalıdır.¹⁰⁸ Ücret nasıl olmalı, hangi bileşenlerle ve hangi düzeyde kalmalı, rekabetçilere karşı nasıl bir konum alınmalı, hangi stratejiler, politikalar ve düzeyler belirlenmeli gibi sorulara ücretle ilgili kararlar alınmak zorundadır.¹⁰⁹ Bütün bu süreci başarıyla yönetmek ve paydaşları tatmin etmek adına daha dikkatli, titiz ve çok yönlü konularda çalışmak hayati önem taşımaktadır. Sistem içerisinde meydana gelecek dikkatsizlik, tutarsızlık ve adaletsizlik gibi olgular; grevlere, iş yavaşlatmaya, devamsızlığa ve işten ayrılmaya yol açabilmektedir.¹¹⁰ Dolayısıyla ücret çalışma yaşamında bir çok yönde etkilemekte beraber, çalışanların toplumdaki

¹⁰⁴ Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, s.6

¹⁰⁵ Ergun İnce; **Çalışma Hukuku**; Artı Sağlık Ç.K.D.E. Org. Ltd. Şti; Pastel Matbaası; İstanbul, 1998, s.133-134

¹⁰⁶ G.T. Milkovich; Jerry M. Newman, **Compensation**, 7th ed., McGraw-Hill, Boston, 2002, s.7

¹⁰⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.207-208.

¹⁰⁸ Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, s.17

¹⁰⁹ G.T. Milkovich; Jerry M. Newman, **Compensation**, 7th ed., McGraw-Hill, Boston, 2002, s.16-18

¹¹⁰ John R. Schermerhorn, **Management and Organizational Behavior Essentials**, USA, John Wiley&Sons, 1996, s.126.

statülerini ve işe ilişkin algılama ve güdülemelerini etkilemektedir.¹¹¹ Bu nedenle ücret, kişilerin, sadece fiziksel ihtiyaçlarını karşılamada değil, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada da çok etkilidir.¹¹² Ayrıca işletme tarafından yeterli olarak görülen bir ücret düzeyi, işgören için yeterli olmayabilir. Bu bakımdan yukarda bahsettiğimiz gibi ücretin ekonomik açıdan yeri ve önemi belirtilirken sosyal, politik ve dinsel eğilimlerle psikolojik etkenlerin de birlikte incelenmesi zorunludur. Zira ücret, toplumsal gerçeklerin, alışkanlıkların, geleneklerin ve geçmişte kazanılmış deneyimlerin bileşeni olarak kabul edilmektedir.¹¹³ Dolayısıyla işgörenlerde ücret eşitsizliğinden duyulan tatminsizlik veya bu süreçte herhangi bir eşitsizlik algılanırsa, işletme kendi misyonu ve vizyonuna ulaşamaz hale gelir. Bu durum aynı zamanda işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, verimliliğinin düşmesi gibi birçok olumsuz etki yaratabilir. Bu sebeple çalışmamızda adalet ve eşitlik algılarını inceleyip ve çalışma koşullarının düzenleyici olarak işten ayrılma niyetine nasıl bir etki yaratacağını incelenmelidir. Ücret sadece kök ücretleri doğrultusunda oluşmaz. Bu algılar oluşurken, ücret bir bütün olarak tüm bileşenleriyle birlikte düşünülür. Adalet/eşitlik algısı "eşit işe eşit ücret" anlamına gelmektedir. Bu yönde ücret gelirinin önemi, işgören, işveren, sendika ve toplum açısından incelenerek ortaya konulabilir.

1.2.1.1 İşgören Açısından Ücretin Önemi

Ücrete en temel taraflar, ücreti ödeyen işveren ile emeği karşılığında ücreti hak eden çalışanlardır. İşçiler için ücretin önemli olmasının temel nedeni, işçilerin hemen hemen tek gelir kaynaklarının ücret olmasıdır. Dolayısıyla, çalışanlar açısından ücret ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri bulunan bir kavram olmasına rağmen, en çok ilgilenilen ekonomik yönüdür.¹¹⁴ Ücret miktarı, çalışanın kendisi ve aileleri için güvence

¹¹¹ Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, 2006, s. 12, (çevrimiçi) <http://www.kamu-is.org.tr>, 22 Şubat 2008

¹¹² Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Mart 1997, s.190

¹¹³ Schermerhorn, **a.g.e.**, s.253-255.

¹¹⁴ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ocak 2007, s. 8,

sağlamanın yanı sıra refah düzeyini belirlenmektedir.¹¹⁵ Ancak işçiler ücreti sadece maddi olarak algılamazlar, aynı zamanda ücrete örgütteki yerlerini belirlemelerini sağlayan psikolojik bir anlam da yüklerler. Nitekim, yaptığı işe oranla aldığı ücret de karşılaştırılır. Özellikle 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 ve ücret tatminsizliği yaratacaktır.¹¹⁶

Böylece işgörenlere göre ücretin yeterli ve adil olmaması ilk önce işverenin ahlaki sorumluluğunu yerine getirmemiş olduğu fikrini doğuracaktır. Dolayısıyla, işveren her zaman ücrette adaleti ve yeterliliği sağlamalı veya en azından bu açıdan çaba gösterme gayreti içerisinde olmalıdır.¹¹⁷ Diğer tarafta mevcut işgörenler ücretten tatmin olmaları şartıyla, işten ayrılma niyetine veya geçim sıkıntısından uzak olacaklar ve işe olan bağlılıklarını arttıracaklardır.¹¹⁸ Aynı zamanda ücretin anlamı bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bir birey için ücret satın alma gücü anlamına gelirken bir başkası açısından güdülenme kaynağıdır. Ayrıca bireyin ücret hakkındaki düşünceleri zaman içerisinde değişebilir. İşe yeni başlayan bir genç için ücret satın alma gücü anlamına gelirken, işinde tecrübe kazanmasıyla birlikte örgüt içerisinde kendi konumunu işaret eden bir değer anlamına gelir.¹¹⁹

İnsanlar para isterler, parayı harcamak, veya biriktirmek isterler.¹²⁰ Gelir düzeyi düşükken para, çok önemli ve güçlü bir güdüleyici nitelik kazanmaktadır çünkü zorunlu gereksinimlerin karşılama işlevi yerine getirir. Buna göre ücretin çalışanlar açısından önemi ekonomik, psikolojik, sosyal açılardan ele alınmalıdır. Ekonomik; ücretin insanların ihtiyaç duyduğu malı ve hizmetleri elde olanak sağlamasından dolayı çalışanlar için ekonomik önemi fazladır. Ücret hem işgörenin hem de ailesi için bir

¹¹⁵ Benligiray, **a.g.e.**, s.8-9,

¹¹⁶ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul, 1999, s.239

¹¹⁷ Bingöl, **Personel Yönetimi**, 1996, s. 314

¹¹⁸ Gülrüh Özışık Gürbüz, **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, Literatür Yayınları: İstanbul, 2002.,3.

¹¹⁹ Yüksel, **a.g.e.**, s.197.

¹²⁰ Arnold S. Tannenbaum, **Sosyal Psikoloji**, Wadsworth, Belmont, Çeviren: Nilüfer Sağtürk, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Müdürlüğü, 1996, Ankara, s. 29

ekonomik güvencedir. Bunun yanında ücret, gelir refah, konfor ve maddi yararların düzeyini belirlemeye yardımcı olmaktadır. İş gören ayrıca sadece belirli bir düzeyde ücret elde etmeyi değil, bu gelirin düzenli ve güvenli olmasını beklemektedir.¹²¹ Psikolojik; ücretin önemi ve anlamı, aynı zamanda, psikolojik de olabilir. Ücret ve diğer ödemeler, bir başarı elde etme duygusuna işaret eder. Ücretin psikolojik önemi, bir işi başarma duygusu, işteki çaba ve performansının tanınması, takdir edilmesini ve karşılığının verilip verilmemesi ile ilgili duyguları içerir. Bunun yanında örgüt içindeki pozisyonu, beklentileri, çalışma koşulları, denetim alanı, yetki derecesi, başarı düzeyi gibi konularda bilgi verici olgular değerlendirilmektedir.¹²² Ayrıca ücretin psikolojik önemi içinde değerlendirilebilecek bir başka konu da, elde edilen ücretin kişinin çalıştığı örgütte öz-saygısını etkilemesidir.¹²³ Düşük ücret almak düşük öz-saygıya demektir, yüksek ücret ise genellikle yüksek öz-saygıya sahip olmaktır. Sosyal açıdan ücretin gösterdiği önem, toplumda statü ve saygınlık kaynağı olarak görülmesiyle beraber, meslek grupları içindeki konumu ile ilgilidir. Ücret düzeyi bireylerin tanınma, statü sahibi olma gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu yönde bireyler kendi ücretlerini sosyal yapıdaki konumlarını belirlemek için karşılaştırırlar.¹²⁴ Ücretin işgörenler için beklenti ve tatmin kaynağı olması yanında, onlara verilen ücretin adil olup olmadığı konusu da oldukça önemlidir. İşgören, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırır.

1.2.1.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi

İşveren açısından ücret, işgörene bedensel veya zihinsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir giderdir. Gider olarak ücretin işletme üzerinde önemli bir etkisi vardır. İşveren açısından ücret, yakından izlenmesi ve kontrol altında tutulması gereken bir faktördür. Çünkü ücret genellikle işletme maliyetini oluşturan en büyük gider kalemidir. Ücret maliyetleri arttıran bir unsur olmasına rağmen, verimliliği doğrudan

¹²¹ Robert A. Rothman, **Working, Sociological Perspectives**, Prentice- Hall, New Jersey, 1987, s.189

¹²² Mustafa Y. Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş., İzmir, 1996, s. 63

¹²³ A.H. Goldsmith, J.R. Veum, W. Darity, "The impact of psychological and human capital on wages", **Economic Inquiry**, Vol. 35, No. 4, 1997, s.816

¹²⁴ Bingöl, **Personel Yönetimi**, 1996, s.341

etkileyen özelliğe sahiptir.¹²⁵ Bu özelliği nedeniyle insan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre hareket edilmelidir. Dolayısıyla işletmeler çalışanların ücret düzeyini belilerken hem maliyetleri minimize etmek hem de verimlilik, motivasyon gibi amaçlarını gerçekleştirmek isterler.¹²⁶ Ayrıca, şirketin stratejilerini ve performansını artırma, çalışan davranışlarını, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmede ve uyum gösterme, yöneticilerin kullandığı en önemli araçlardan biridir.¹²⁷

İşletmeler için ücret, nitelikli personeli işletmeye çekecek ve elde tutmaya yetecek nitelikte olmalıdır. Bu niteliği kazanması için de ücretin rekabetçi ve adaletli bir sisteme sahip olması gerekmektedir. Rekabetçi olmak, işverenler açısından hem maliyetleri düşürmek, hem de üretim ve verimliliği arttırmak demektir. Bu nedenle ilke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da işgörenin performansı yükseldikçe aldığı ücret de yükselmelidir.¹²⁸ Ayrıca, her işletmede, ücret yönetim sistemleri, yapıları ve kontrol mekanizmaları hem planlama sürecinde hem de uygulamada çok dikkatli uygulanmalı ve güncellenmelidir. Bu sayede olumsuz sonuçlar alma ihtimali engellenebilecektir. Adaletli bir ücret sistemi oluşturma nitelikli personeli işletmeye çeken, elde tutan ve motive eden araçsallık fonksiyonunu yerine getirmeye katkı sağlamaktadır. Adil veya eşit algılanan ücret yapısı işletmelerde iç barışı sağladığı gibi işletmenin rekabet gücünü de arttıracaktır.

1.2.1.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

Sendikalar, ücrete ilgili diğer bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Sendikaların temel amacı, üyelerinin ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını koruyup geliştirmektir. Ücret ve ücret ekleri (ek ücretler - zamları) ekonomik çıkarlar olarak, sendikalar tarafından en çok

¹²⁵ Zeyyat Sabancouğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Alfa Aktuel Basım Yayım, 2005, Bursa, s.243, Aktarma, Sinan Ünsar, "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, 2009, Sayı 1,

¹²⁶ W. Jones, B.D. Steffy, D. W. Bray, **Applying Psychology in Business, The Handbook for Managers and Human Resource Professionals**, Lexington Books: New York, 1991, s 357-367

¹²⁷ G.T. Milkovich ve J.M. Newman, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, Int., 7-th ed., 2002, s.4-5.

¹²⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s. 208.

önem verilen konulardır. Çoğu durumda sendikaların başarıları, toplu pazarlıkta işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmektedir.¹²⁹ Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amacı, üyelerin refah düzeylerini yükseltmek açısından gösterdikleri çabadır. Sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde, eğitim ve verimlilik gibi diğer konular yanında ücretlerin artırılmasına odaklanır.¹³⁰ Ücret artışlarının pazarlık konusu yapmasının nedenleri arasında, yaşam pahalılığı karşısında ücretlerin gerçek değerinin düşmesinin önlenmesi, verimlilik artışları ile yüksek kâr durumlarının çalışanların refah düzeylerine yansıtılması hedeflenmektedir.¹³¹ Türkiye’de iş uyuşmazlık nedenlerinin başında ödemeler ilgili sorunlar gelmektedir. Sendikaların ücret artışlarının yanında çalışanların bilgi ve becerilerine dikkat çekmesi, performans dayalı ücret taleplerini iletmesi ve adaletli ücret yapısının kurulmasına katkı sağlaması gibi etmenler sendikaların daha güçlü bir pozisyon almasına yardım etmektedir.

1.2.1.4. Toplum Açısından Ücretin Önemi

Ücret düzeyleri genel anlamda toplum içinde önem arz etmektedir. Çünkü bu olgu, toplumun yaşam standartlarını ve refah düzeyini belirlemeye yardımcı olur. Ücret uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarının sağlanmasında çok önemli bir role sahiptir. Yüksek ücret yüksek vergi anlamına gelir, dolayısıyla daha iyi eğitim kurumları, hastaneler ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etmek vergi araçlarıyla mümkün olur. Yüksek ücret düzeyi, işgörenlerin satın alma gücüne, toplumun ekonomisine ve refah düzeyine de katkıda bulunur. Milli gelir içinde ücretlerin payının yüksek olması da, toplumda ücretli kesimin refahına ve adaletli gelir dağılımına işaret eder.¹³² Örneğin ücret eşitsizliği, değişik

¹²⁹ Bingöl, **Personel Yönetimi**, 1996, s.342

¹³⁰ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, No: 178, Eskişehir, 2003, s. 8

¹³¹ Nükhet Ayaz, **Türkiye’de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi**, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 1993, s.22

¹³² Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1986, s.182

toplum kesimlerinin refah düzeyi farklılıklarında önemli bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır.¹³³

Araştırmalara göre güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul gibi temel fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar ile yapılan ödemeler arasında, yakın bir ilişki bulunduğunu ortaya çıkmaktadır. Bunun için ücret, toplumda statü elde etmek için gerekli ve önemli bir faktör olarak algılanmaktadır.¹³⁴ Ücret sisteminin doğru bir şekilde yönetilmediği hallerde ücret yetersiz kalır, çalışan motivasyonu düşürür, işten ayrılma eğilimi yükselir, işe gelmeme veya devamsızlık gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Öte taraftan çalışanlara fazla ücret ödenmesi ise işletmenin karlılığını ve rekabet edebilirlik yeteneğini azaltmaktadır.¹³⁵ Bu yüzden, özellikle işgörenlerin aldıkları ücretler açısından tatmin olma ihtimalini yükseltmek için, adalet ve eşitlik algısının oturmuş olması gerekmektedir. Bu algı sadece kök ücretler doğrultusunda oluşmaz; bu algılar oluşurken, ücret bir bütün olarak ve tüm bileşenleriyle birlikte düşünülür.

1.2.2. Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler

Organizasyonda ücret ve ödeme ile ilgili kararları birçok etkenler göz önünde bulundurarak alınmalıdır. Organizasyonun stratejisi, içinde bulunduğu pazar, sektör, konum, çalışanın özel yetkinlikleri veya uzunluk süresini, rekabet koşulları, ödeme gücü vb., faktörlerle ücret düzeylerini doğru, bağımlı, ilişkili ve belirleyici faktörlerdir.¹³⁶ Ekonomik dalgalanmalar, büyüme veya kriz dönemleri gibi olguların çoğu, organizasyonda ücretleme konusunda bir yansımasının olacağı iddia edilir. Ekonomi büyüdüğü sürece ücret düzeyleri hep artar, buna karşı kriz ve işsizlik dönemlerinde ise ücretler sabit kalır. Ücret düzeyi üzerinde önemli etkenlerden biri de devlettir. Yasal düzenlemeler aracılığıyla devlet, en düşük ücret, çalışma koşulları, ücretler üzerinden

¹³³ Üçkaya A. Burça Kızılırmak, **Ücret Eşitsizliği: Türkiye İçin Bir İnceleme**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002, s. 1

¹³⁴ Halil Can, Aziz Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s. 240-241.

¹³⁵ William. B. Whether, K. Davis, **Human Resources And Personel Management**, 5th edi, McGraw Hill, New York, 1993, ss 381-382

¹³⁶ Barutçugil, a.g.e., s.449

alınan vergiler vb., önemli bir güç etkisi gösterir. Öte yandan, sendikalar, meslek kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları da ücret üzerinde etkisi olan unsurlardır.¹³⁷

Genelde her organizasyon üç tercihle karşı karşıya bulunmaktadır. Bunlar; piyasa lideri olmak, piyasa ücret düzeylerine uyumak veya rakiplerin ödediklerine altında bir ücret vermek. Bu konuda politika belirlemede, işgücü arz ve talebi, iş piyasanın durumu, ürün talebi, örgütün yönetim stratejisi ve karlılığı etkili olmaktadır.¹³⁸ Örgütler nitelikli işgörenler sağlayabilmek için cari piyasa ücret düzeylerini vermek yoluna gidebilir. Ancak, organizasyon uzun dönemde yeterli sayıda ve nitelikli işgörenleri çekebilmek için işgücü rekabet ortamına göre hareket etmelidir. Çünkü bazı işgörenler profilleri az olduğundan dolayı emek fiyatları artar ve onları bulmak ya da elde tutmak için daha fazla ücret verme zorunda kalır. Eğer örgüt arz ettiği işgücünün firmaya çekme güçlüğüle karşı karşıya kalırsa, ücret düzeyinin düşük olduğunu anlaşılmaktadır. Bu bakımından örgütler ücret düzeyinin belirlerken işgücü piyasadaki ücretleri dikkate almak zorundadır.¹³⁹ Ücret kararları kuşkusuz, salt iş değerlemesi ve performans değerlemesi verilerine dayanarak verilmez. Aşağıdaki etmenlerine de ücret saptanmasında rol oynadığı söylenebiliriz:¹⁴⁰

- **İşgücü Piyasadaki Arz-Talep Dengesi.** İşgücü piyasasındaki arz ve talep dengesi, ücreti etkileyen önemli faktörlerdendir. İşgücü talebinin fazla olması, ücret artışını olumlu yönde etkiler. Aksi halde emek talebinin az olması ise, ücret artışlarının azalmasına sebep olur.¹⁴¹ İşgücü piyasasındaki arz ve talepler arasındaki dengelerinin bozulması, ücret düzeylerini arttıracak veya düşürecektir. İşgücü arz ve talep durumu ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve aynı ülkenin değişik şehirlerine ve bölgelerine göre farklılık gösterebilir. Genelde gelişmiş ülkede nitelikli işgücü arzı düşüktür, buna karşı niteliksiz arz yüksektir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerde niteliksiz

¹³⁷ A.e., s.449

¹³⁸ Bingöl, a.g.e., s. 420

¹³⁹ A.e., 421

¹⁴⁰ Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi** Barış Yayınlar Fakülteler Kitabevi Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, İzmir, 2013, s.549

¹⁴¹ Sabahattin Zaim, **Türkiye’de Ücret ve Gelirler Sisyaseti**, TİSK Yayınları, Ankara, 1974, s.95.

işgücüne çok düşük ücretler ödenmesine karşılık, nitelikli işgücü arz için işletmelerin rekabet etmenleri gerekir. Dolayısıyla işverenlerin ücreti, işgücü maliyetlerini çok fazla arttırmaksızın nitelikli işgücü çekmeye yetecek düzeyde belirlemeleri zorunludur.

- **Piyasa Ücret Düzeyleri.** İşverenin ücret düzeyleri belirlenirken, aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmelerde söz konusu olan işler karşılığında ne kadar ücret ödendiğini bilmesi gerekir. Başka bir deyişle piyasada ücret araştırması yapmaları zorunludur.¹⁴² Piyasa ücret araştırmaları, her işe ödenen ücretin incelenmesine değil, daha çok kilit ya da standart işlere ödenen ücret düzeyinin tesbit edilmesine yöneliktir. Ancak sağlıklı bir karşılaştırma imkânının doğması için kararlaştırılan kilit işlerin aynı nitelikleri taşımasına özen göstermek gerekir.¹⁴³ Bir işletme pozisyon için diğer işletmelerin ödediklerinin çok altında ödeme yaparsa o işgöreni elinde tutamaz hale gelir. Bu durum işletmenin hem nitelikli personeli çekmesi veya elinde tutması, hem de dışsal eşitliği sağlanması açısından önemlidir.
- **Yaşam Standardı.** Enflasyonun artması sonucu satın alma güçlerinin geri kazanılması ve personele yardımcı olmak için ücret düzeylerinin yıllık olarak düzeltilmesi gerekmektedir. Bireyin elde ettiği ücretle ne satın alabildiği onun yaşam standartını gösterir. Teorik olarak işverenler hep nominal ücret düzeyiyle ilgilendirler, oysaki reel ücret düzeyi çalışanları ilgilendirir. Eğer, elde ettikleri paranın satın alma gücü azalıyorsa ve genel olarak çalışanların standartlarını düşünüyorsa, bu durum performanslarını etkileyeceği ihtimali yüksektir. Dolayısıyla işverenler bunu görmezlikten gelemeler çünkü bu durum büyük zararlara sebep olabilir.¹⁴⁴
- **Ekonomik Faktörler.** Dış ekonomik faktörler, işletmelerin ödeme güçlerini doğrudan etkiler. Ulusal ve Uluslararası rekabet, enflasyon veya ekonomik kriz veya durgunluk gibi dış ekonomik koşullar, işletmelerin ödeyecekleri ücretlerin düzeyinin etkiler. Örneğin, enflasyon ücret düzeylerin yükseltiyorsa, işletmelerin

¹⁴² Benligiray, **a.g.e.**, s.22-23

¹⁴³ Noe; Hollenbeck; Gerhart; Wright, **a.g.e.**, s. 335

¹⁴⁴ Benligiray, **a.g.e.**, s.23

çoğunun ücret yapılarında uygun dengeyi ve adaleti sürdürmeleri mümkün olmayabilir. Bu durum, iş düzeyleri arasındaki farkların daralmasına yol açar ve işletmenin performansa dayalı ücret ödeme yeteneğini azaltır.¹⁴⁵

- **Toplu Pazarlıklar.** Toplu pazarlık, işveren ile işçi sendikasının, istihdam edilenlerin hangi koşullar altında istihdam edileceklerini görüştükleri ve uzlaşılan sonuçları toplu iş sözleşmesi ve iş sözleşmesine bağladıkları bir süreçtir. Toplu pazarlıkta iki taraf bulunur, biri işçi sendikası, diğeri işveren temsilcisi veya işveren sendikasıdır. Sendikalar, temsil ettikleri tarafın çıkarını korumak üzere toplu pazarlık masasına otururlar ve toplu sözleşme imzalarlar.¹⁴⁶ Bu pazarlık işveren-işgören ilişkilerinde bir denge ve uzlaşma sağlamayı amaçlar. Bununla birlikte sendikaların toplu pazarlıktaki temel hedeflerinden biri, ücretleri sürekli artırmaktır.¹⁴⁷ İşletmedeki işgörenler sendikalı olsun veya olmasınlar sendikal faaliyetler sonucu ortaya çıkan ücret düzeyinden etkilenirler. Bu yüzden, sendika üye sayısı, üyelerin sendikaya bağlılığı, rakip sendikanın durumu, üst örgütlenme ve dayanışma, sendikaların bağımsızlığı, yönetim tarzı ve yöneticilerin niteliği, pazarlık gücü ve becerisi, ücret düzeyini etkiler.¹⁴⁸
- **Hukukî Düzenlemeler:** Günümüzde, ücretlerin oluşumunda etkili olan, şekil ve yön veren, taban ve tavan sınırlar getiren hukukî düzenlemeler vardır. Dolayısıyla bu hukukî düzenlemeler ulusal ve uluslararası olarak ele alınmaktadır. *“Türkiye açısından ulusal mevzuattaki dayanaklar, anayasa, iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku iken; uluslararası dayanaklar, insan hakları evrensel beyannamesi, Avrupa Sosyal Haklar Sözleşmesi, AET - Avrupa Ekonomik Topluluğu (şu anda AB- Avrupa Birliği) anlaşması ve Uluslararası Çalışma Örgütü belgeleridir.”*¹⁴⁹

¹⁴⁵ A.e., s.24

¹⁴⁶ A.e., s.24

¹⁴⁷ Zeki Adal, “İşçi İşveren İlişkileri”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yay. Haz. Tuğray Kaynak vd., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2.bs., 2000, s. 475.

¹⁴⁸ Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson, a.g.e., s.421

¹⁴⁹ Nükhet Ayaz, Türkiye’de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi, İstanbul, Belediye-İş Yayınları, 1993, ss.32-33.

Hukuki düzenlemeleri prosedürel eşitliği sağlamaya yönelik uygulamaları kısmında daha detaylı olarak açıklanacaktır.

Çalışanları ödüllendirme türü olarak ücretler, doğaları gereğince oluşumunu etkileyen çeşitli bileşenler ve faktörlerden oluşur. Çalışanlar, ücretlerinin nasıl belirlendiğini yöneticilerden öğrenme hakkına sahiptir. Genellikle ücretler, çalışanların ücret oranlarının belirlenmesinde doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen iç ve dış etkenlerin bir karışımı ile belirlenir. Şirket düzeyinde, ödemeleri belirleme sürecini çeşitli faktörler etkiler. Bilgi, deneyim, beceri ve iş performansı ile ilgili bireysel faktörlerin yanında süreç genellikle iç ve dış faktörler olarak da ayrılmaktadır.¹⁵⁰

1.2.2.1. İç Faktörler

Ücretlerin düzeyini belirleme sürecini etkileyen iç faktörler şunlardır: şirketin büyüklüğü, üretim şekli (teknolojik odaklı ve emeğe yoğunlaşmış) sendikalaşma, çalışma felsefesi, piyasa payı ve ödeme politikası.¹⁵¹ Öte yandan ödeme oranları üzerinde potansiyel olarak etkili olan temel iç faktörler şunlardır: Kuruluşlar tarafından belirlenen ödeme stratejileri, işin değeri, iş gereksinimlerinin karşılanmasında çalışanın göreceli değeri ve işverenin ödeme yapma kapasitesi.¹⁵²

1.2.2.1.1. İşverenin Ücret Stratejisi

Ücret stratejileri her zaman organizasyon stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Başka bir deyişle, ödeme paketi (maaşlar, teşvik ve yardımlar) çalışan davranışlarının örgütün belirlenmiş stratejisinde tutarlı olmasına katkıda bulunmalıdır.¹⁵³ Ücret sistemi için genel kabul gören politikalar şunlardır: ücretlerin analizini dikkate alarak şirketlerin ortak piyasa ücretleri ve piyasa oranına göre ücret politikası. Bu stratejiye göre, maliyet

¹⁵⁰ Bolander ve Shnell, **a.g.e.**, s.419-423

¹⁵¹ Topalhan, **a.g.e.**, s.170

¹⁵² Bolander ve Shnell, **a.g.e.**, s.419-423

¹⁵³ Dessler, **a.g.e.**, s. 352

üzerinde artan baskı ile mevcut çalışanları cezbetmek ya da elinde tutmak arasında bir denge kurulur.¹⁵⁴

İkinci strateji, şirketin kasıtlı olarak emek piyasasındaki ücret oranlarını düşük tuttuğu "piyasa altında"dır. Bu strateji türü, sermayesi olmayan veya tüm işletme faaliyetleri için düşük maliyetli stratejilere odaklanmış şirketler için geçerlidir.¹⁵⁵ Bu yaklaşım, yasadışı işgücü arzını hoşgören bir çevrede veya bol iş gücü bulunduğu yerlerde faaliyet gösteren şirketlerin çoğunda uygulanmaktadır.¹⁵⁶ Üçüncü strateji türü, "piyasa lideri" ya da emek piyasasındaki liderler, şirketlerin kaliteli personellerini yetenek ve beceri ile çekip tutmak istediği anlamına gelir. Bu strateji, çalışanların sadakatini artırır ve yeni personel için titiz ve profesyonel seçim süreci oluşturur.¹⁵⁷ Böyle bir politika ve çalışma felsefesi son derece maliyetlidir. Her zaman çalışanların, yüksek gelirini haklı kılmak için yüksek verimlilik gösterilmesi beklenir. Bu yaklaşımda çalışanlar verimlilik ve kaliteyi sağlamak için yatırım yapılması gereken temel kaynaklar olarak değerlendirilmektedir.¹⁵⁸

Ücret stratejileri, işverenin tercih ve imkânlarına göre farklı olabilir. Her şirket ücret hedeflerini tutturmak ve politikalarını gerçekleştirmek ister ve bunun için bazı yol haritaları çıkarır:¹⁵⁹

1. Ödemeler ve yetenek seviyeleri arasındaki iç ilişkilerin muhafaza edilmesi,
2. İşveren ile diğer rakiplerin göreceli pozisyonları arasındaki dış rekabet gücünün korunması,
3. Ücret politikasının çalışanların emeği (performans) ile bağlantısının korunması
4. Fazla mesai için ikramiyeler, ödeme süreleri, kısa ve uzun vadeli teşvikler gibi ödeme sisteminin unsurlarıyla ilgili adil idari kararların muhafaza edilmesi.

¹⁵⁴ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.366

¹⁵⁵ Topalhan, **a.g.e.**, s. 267

¹⁵⁶ Mathis ve. Jackson, **a.g.e.**, s.366

¹⁵⁷ Topalhan, **a.g.e.**, s. 260-265

¹⁵⁸ Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, **a.g.e.**, s. 335

¹⁵⁹ Bolander ve Shnell, **a.g.e.**, s.419

1.2.2.1.2. İşin Değeri

Resmi bir ücret programı olmayan organizasyonlar, işin tanımı ve özelliklerine göre analiz edilen işin değeri ile ilgili, uzmanların görüşlerine dayanmaktadır.¹⁶⁰ İş pozisyonu ile ilgili yöntemler ile organizasyonun genel verimliliğini sağlayacak meselelerde işyerlerindeki hiyerarşiye göre ödeme yapılması amaçlanmaktadır. Özellikleri ve doğasına göre, bazı işler diğerlerinden daha yüksek ödeme gerektirir. İşlerin önem derecesi ve karmaşıklığına göre analiz edilerek tanımlanması daha iyi ücret yapısına ulaşılmasına yardımcı olmaktadır.¹⁶¹ İş pozisyonlarının iyi değerlendirmesi ile adil bir ücret sistemi sağlanmaktadır. İş değerlendirme yöntemleri, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır.¹⁶²

Ücretlerin yasal ve eşit dağılımının sağlanması için hesaplamaların hem iç analiz hem dış rekabetçiliğe (hem piyasa fiyatları hem iç değerlendirme) dayanması önemlidir. İnsanlar, eşit faaliyetler için harcadıkları emek ile kazandıkları değer arasındaki ilişkiye çok önem vermektedir.¹⁶³ Fakat öte yandan, iş değerlendirmeden bağımsız olarak, organizasyonun başarısı için bazı şeylerin diğerlerinden daha önemli olduğu bir gerçektir. İşin değerlendirilmesi, yalnızca işin değerini belirlemenin gerçek ve doğru konumuna yardımcı olmakla kalmayıp, aynı zamanda hangi işlerin genel kurumsal başarıya en çok katkıda bulunacağı konusunda bilgi verir.¹⁶⁴

1.2.2.1.3. Çalışanların Göreceli Değeri

Ücret, maaş ya da performans ödemesi gibi her türlü ödül, çalışanların bilgi, beceri ve niteliklerine dayalı olarak teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesini amaçlar. Ancak teşvik sistemleri, güvenilir ve anlaşılabilir olabilmek için etkili bir değerlendirme ile iyi planlanmalı ve güncellenmelidir. Bu nedenle, şirketin bir parçası olan otomatik artış ile

¹⁶⁰ A.e., s.420

¹⁶¹ Topalhan, a.g.e., s. 171

¹⁶² Bolander ve Shnell, a.g.e., s.420

¹⁶³ Dessler, a.g.e., s. 353

¹⁶⁴ Bolander ve Shnell, a.g.e., s.420

fiili performansa göre artış arasında görünür bir bağ olmalıdır.¹⁶⁵ Bunun yanı sıra, ödeme şekillerinin belirlenmesinde yöneticiler için şu faktörler de önemlidir: sorun çözme kabiliyeti, yaratıcılık, teknolojiye yatkınlık ve uzmanlık.¹⁶⁶

1.2.2.1.4. İşverenin Ödeme Kapasitesi

Her organizasyonda çalışanların maaşları ve diğer ödemeler doğrudan işverenin mali kapasitesine bağlıdır. Bu kapasite, işverenin kazancı veya diğer mali kaynakları üzerinden görülmektedir. Özellikle düşük üretkenliğe sahip şirketlerde krizler söz konusu olduğunda ücret sorunu her zaman gündeme gelmektedir. Verimliliği artıran ve daha yüksek ücret ödeyebilme olanağı sağlayan herhangi bir yatırım, daha yüksek maaş ödeme imkânını yaratmaktadır. Ancak işverenlerin ödeyebilme gücü rekabetçi koşulların ve yaşanan ekonomik krizlerin baskısı ile azalmaktadır. Rekabet ve ekonomik durgunluk koşullarında fiyatların düşmesi ile maaşların ödenmesi için ana kaynak olan gelir de düşmektedir.¹⁶⁷

1.2.2.2. Dışsal Faktörler

Hem iç hem de dış faktörler, işgücü piyasası şartları, ücret seviyeleri, yaşama maliyeti ve toplu sözleşmeler üzerinden ücret sisteminde büyük etkiye sahiptir.¹⁶⁸

1.2.2.2.1 İşgücü Piyasasının Şartları

İşgücü piyasası, belirli bir alanda nitelikli işgücüne ilişkin arz ve talep güçlerini yansıtır. Bu güçler, kâr oranları veya emek için yapılan ödemeler üzerindeki etki aracılığıyla yansımaktadır. İşsizlik oranı düşükse, işverenlerin arzulanan personeli cezbetmek için daha fazla çalışması gerekir; aksi halde işsizlik oranı yüksek olduğunda, başvuranların yüksek sayısı nedeniyle ücretler azalır veya azalma eğilimi gösterir.¹⁶⁹

¹⁶⁵ A.e., s.421

¹⁶⁶ Dessler, a.g.e., s. 375

¹⁶⁷ Bolander ve Shnell, a.g.e., s.420-421

¹⁶⁸ A.e., s.422

¹⁶⁹ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, a.g.e., s. 272

1.2.2.2.2 Rekabet Baskısı

Ücretlerin resmi yapısı her zaman aynı tipteki şirketler veya aynı alanda faaliyet gösteren şirketler ile güncellenmelidir. Ücret seviyesiyle ilgili veriler, ücretlerin gözden geçirilmesi ve analiz edilmesinden sorumlu yerel idari birimler, istatistik büroları, maaş bilgilerinin kurumsal seviyede alışverişi ve maaş analizi alanında uzmanlaşmış özel dernekler olmak üzere birçok kaynaktan bulunabilir. Ücretin gözden geçirilmesi, işgücü piyasasında rekabet eden kuruluşlar arasındaki ücret eşitliği açısından önemli bir rol oynamaktadır.¹⁷⁰ Piyasadaki ödeme oranının üstünde, altında veya aynı seviyede uygulanan ücret stratejisinden, verimlilik, etkinlik, eğitim maliyetlerinin azaltılması ve personel değişim oranının düşürülmesi konularında yararlanılabilir.¹⁷¹

1.2.2.2.3 Yaşam Masrafları

Ücret oranları, çalışanların maaşlarının gerçek satın alma gücünün azalmaması için her zaman enflasyon oranlarına göre ayarlanmalıdır. İşverenler, tüketici fiyat endeksine (TÜFE) göre bu tür değişiklikleri yapmaktadır. Bu endekse göre, belli bir dönem içerisinde mal ve hizmet tüketici sepetinin fiyatlarındaki ortalama değişiklikler dikkate alınmaktadır. TÜFE endeksi, gıda, giyim ve yakıt fiyatlarına; taşımacılık, sağlık hizmetleri ve günlük yaşamda insanlar tarafından kullanılan diğer hizmetlerin fiyatlarına dayanmaktadır.¹⁷² Bu veriler, bölgelere veya şehirlere göre devlet istatistik bürosu tarafından toplanır. Yaşam masrafları için yapılan ödemeler, çalışanlara daha iyi performans sunmaları için ilham verir, ayrıca nitelikli ve yetenekli personelin korunmasında önemli bir rol oynamaktadır.¹⁷³

¹⁷⁰ Bolander ve Shnell, **a.g.e.**, s.422

¹⁷¹ DeCenzo, Robbins, ve. Verhulst, **a.g.e.**, s. 272

¹⁷² **A.e.**, s.272

¹⁷³ Bolander ve Shnell, **a.g.e.**, s.422-423

1.2.2.2.4. İş Kanunları ve Toplu İş Sözleşmesi

Her bir ödeme planının tasarımını iş kanunları ve sendika etkilemektedir. İş yasaları istihdamdaki asgari ücreti ve diğer unsurları belirler.¹⁷⁴ Öte yandan, sendikanın en önemli işlevlerinden biri, daha yüksek ücretler ve daha iyi çalışma koşulları için işverenlerle bir anlaşma imzalamak amacıyla toplu pazarlık yapmaktır. Sendikanın amacı, her bir yeni anlaşmada gerçek kazançı artırmak, kazançların üyelerin satın alma gücünü ve yaşam standardını arttırmaktır.¹⁷⁵

1.2.3. Ücretin Stratejik Planlama Boyutu

Stratejik ödemeler, şirketin her zaman ön planda stratejik hedeflerine uyarlanmalıdır.¹⁷⁶ Bu nedenle, bir süreç olarak stratejik ödeme planlaması, şirketin belirlenen iş hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan davranış tasarımını etkileyen rekabet stratejileri ve ödeme programlarını tasarlamaya odaklandığında geçerlidir. Her ödeme stratejisi şu genel hedefleri gerçekleştirmek üzere tasarlanmıştır: Performans, rekabetçilik ve adalet/eşitlik.¹⁷⁷ Ancak, adalet veya rekabet edebilirlik açısından genel olarak temel alınan hedefler, örneğin, dış rekabetçilik ve iç adalet gibi çelişkili görünebilmektedir.¹⁷⁸ Diğer yandan baktığımız zaman, iş dünyasında meydana gelen değişiklikler, yeni ihtiyaçlar ve rekabet gerekelerinden dolayı geçmişte sık kullanılan kıdem ve unvan gibi ücretlendirme kriterlerinin tekrar gözden geçirilmesinde fayda vardır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, doğru ve etkin bir ücretlendirme sistemi birtakım prensiplere, tanımlara ve kurallara dayanmalıdır. Ücretlendirme sürecinde bahsedilen prensiplere dayanmayan bir sistem ise birçok sıkıntıya yol açacaktır.¹⁷⁹ Dolayısıyla mevcut

¹⁷⁴ Dessler, **a.g.e.**, s. 358

¹⁷⁵ Bolander ve Shnell, **a.g.e.**, s.422-423

¹⁷⁶ **A.e.**, s. 352

¹⁷⁷ Michael Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 13th Edition, Kogan Page Limited, USA, 2014, s. 359

¹⁷⁸ **A.e.**, s. 360

¹⁷⁹ Deniz Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Hayat yayıncılık, Ernest&Young insankaynakları.com, İstanbul, 2005, s. 130

sistemin gözden geçirilmesi veya yeniden yapılandırılmasına neden olan sebepler şöyle sıralanabilir:¹⁸⁰

- Şirketin işgücü piyasındaki rekabet edebilirlik gücünün azalması durumunda,
- En önemli ayrılma nedeni ücret veya rakiplerin sunduğu maddi olanaklar,
- Potansiyel adaylarına yapılan iş tekliflerinin büyük bir çoğunluğu ücret nedeniyle reddediliyorsa,
- Üst yönetimin hangi amaç ve ne şekilde ücret verdiği ve bunun şirkete geri dönüşü konusunda soru işareti taşıyorsa,
- Çalışanlar sık sık ücretlerinden şikâyet ediyorsa veya ücretlerini kıyaslayarak ücret sistemlerini adil, eşit, objektif ve şeffaf olamadan tanımlanıyorsa, ücretleme sisteminin gözden geçirilmesi kaçınılmazdır.

Sonuç olarak, bu dinamik ve karmaşık olan iş ortamı, ücret sistemlerini gözden geçirme ihtiyacı hissetmekte ve bugün onları daha cazip hale getirecek yeni stratejiler belirlemektedir. Bahsettiğimiz ücretin stratejik boyutları, bu dört başlıkla açıklanabilir:

- Hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan girişimler, ödül politikalarının ayrıntılı açıklaması,
- Geleceğe kılavuzluk edecek temel ilkeler veya etik değerler belirlenmesi
- Ne zaman, kimin açıklama yapmaktan sorumlu olacağı,
- Son olarak maliyetin ne kadar olacağı hakkındaki inisiyatiflerin belirlenmesidir.¹⁸¹

Genel ödeme felsefesinin yerine, daha karmaşık entegre sistemlerin getirilmesi ve genel hedeflere göre uyarlanmış ödeme programları getirmeye başlanmıştır. Örneğin, yeterliliğe, bireyin yeteneklerine ve organizasyonel başarıya yaptıkları katkılara göre, ödemelerin performansa göre uygulanması.¹⁸² Örneğin 1990'lı yıllarında performansa göre ücret uygulamaları Amerikan şirketlerinin %50'si iken bugünlerde yaklaşık %80'i

¹⁸⁰ A.e., s.131-132

¹⁸¹ Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson, a.g.e., s.414

¹⁸² Bolander ve Shnell, a.g.e., s.413

performansla ilişkili ücret uygulamalarının kullanılmaktadır. WorldatWork tarafından 2009 yılında ABD'de 235 işletmenin katılımı ile yapılan araştırmada katılımcı işletmelerin %75'i değişken ücret uygulamaları kullanılmıştır.¹⁸³ Aynı zamanda başka yerlerde de, İngiltere gibi yapılan araştırmalarda %71'i ise değişken ücret veya özendirici ücret uygulamaları yer almaktadır.¹⁸⁴ Genel olarak ücret yapısının içinde esas alınan, "iş" olmaktansa "birey" olmaya başlamıştır. İş tanımlarından ziyade beceri ve yetkinliklerin tanımları ele alınmıştır.

Ödüllendirmenin felsefesi, ücretlerin iş stratejisi ile daha yakından ilgili hale getirmek, rekabetçi, şeffaf, performans odaklı, esnek ve adil olmaktır.¹⁸⁵ Ödüllendirme sistemi ve ücretlemelerin geliştirme faktörleri arasında bulunmaktadır. Bunlar: şirketler arasındaki iç rekabetin artması, küreselleşme, çalışanlardan yeni yetenekler için artan talep, yeni teknoloji vb'dir. Bunların ötesinde çalışanlar herhangi bir davranış değişikliği söz konusu olduğunda bundan bir fayda elde etme beklentisi içerisinde olmaktadır.

1.2.4. Ücretin ve Ödülün Nitelikleri

Ödeme sisteminin yönetimi öncelikle niteliğini, işlevselliğini ve amacını anlamayı gerektirir. Ödüller doğası gereğince farklı olabilir ve insan davranışını belirli arzulanan hedeflere doğru motive eden farklı formlar alabilir. Ödemeler çalışanların çalışmalarını tanımak (karşılığını vermek) için tasarlanmıştır.¹⁸⁶ Organizasyonların fonlarının büyük bir bölümünü, örgütsel hedeflere ulaşılması için çalışanları ödemek için zorunda kaldığı bilinmektedir. Çalışanlar doğaları gereği farklıdır ve istihdam ilişkisinden farklı ihtiyaç ve taleplere sahip olabilirler. Buna göre, çalışanlar, şirkette emek ve çaba harcayan kişiler olarak, ödeme sisteminde şirketin büyüklüğüne, çalışan sayısına, tercihlerine ve işyeri ya da şirketten beklentilerine göre farklı şekilde algılanabilirler. Bu nedenle, her zaman şirketin hedefleri ile çalışanların beklentileri arasındaki dengeli adil ve verimli bir

¹⁸³ WorldatWork, "2009-2010 U.S. Strategic Rewards Report", Published by Watson Wyatt, 2010, s.6.

¹⁸⁴ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), "Annual Survey Report 2010: Reward Management", August and October 2009, London, s.4.

¹⁸⁵ Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 13th, 2014, s.363

¹⁸⁶ A.e., s.370

ücretlendirme sistemi oluşturmak için çaba sarf edilmelidir. Şirketin adil ve verimli bir ücret sistemi oluşturma sürecindeki yönetim ekibine önemli görevler düşmektedir. Örneğin bunlar;¹⁸⁷

- Ödemelerin yasal olarak tüm kanun ve yönetmeliklere uygun olması,
- Kuruluşun maliyet etkinliği,
- Çalışanlar için iç, dış, bireysel ve prosedürel eşitliği sağlaması,
- Kuruluşun performansının arttırılması,
- Çalışanların beceri ve yetenek ve performanslarının yönetimce tanınmasıdır.

İşverenler, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve gerçekleştirmeleri için uygun ödüllendirmeyi sağlayacak seviyede maliyetlerle ilgilenmelidir. Ücret sisteminin doğasını, işlevselliğini anlamamanın yanı sıra yöneticiler, belirlenen hedeflere uzanan çeşitli faaliyetlerle çalışanları çekmek, korumak ve motive etmek için ödeme programları tasarlamalıdır.¹⁸⁸ Bu programları başarılarıyla gerçekleştirebilmek için, işletmeler, çalışanların ulaştığı performansları ödüllendirmeli, işgücü piyasasında aktif ve rekabetçi olmalı, ücret eşitliğini korumalı, gelecekteki performansı örgütsel hedeflerle birleştirmeli, yeni çalışanlara yol açmalı, ve personel değişim oranını azaltmalıdır.

1.2.5. Toplam Ücret Paketi

Ödemeler belirli hedeflere veya ödüllendirme programlarına bağlı olabilirler. Yaygın olarak iç ve dış ödüllere dayalı bir ödeme sistemi karşımıza çıkar.¹⁸⁹ İçsel ödüller arasında, örneğin başarıyla tamamlanmış bir proje için övgüler gibi, organizasyona katkıda bulunmalarından dolayı çalışanlara değer verildiğini hissettirecek psikolojik veya sosyal ödül biçimleri bulunmaktadır. Dışsal ödüller ise nakit ödülleri içermekte ve işçilerin emeğinin karşılıklı paylaşılması adına oluşturmaktadır.¹⁹⁰ Bununla birlikte içsel ve dışsal ödüller maddi ve maddi olmayan ödüller olarak da adlandırılabilir.

¹⁸⁷ Robert. L. Mathis ve John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12-th Edition, Thomson Corporation, USA, 2008, s.360

¹⁸⁸ Bolander ve Shnell, **a.g.e.**, s.413

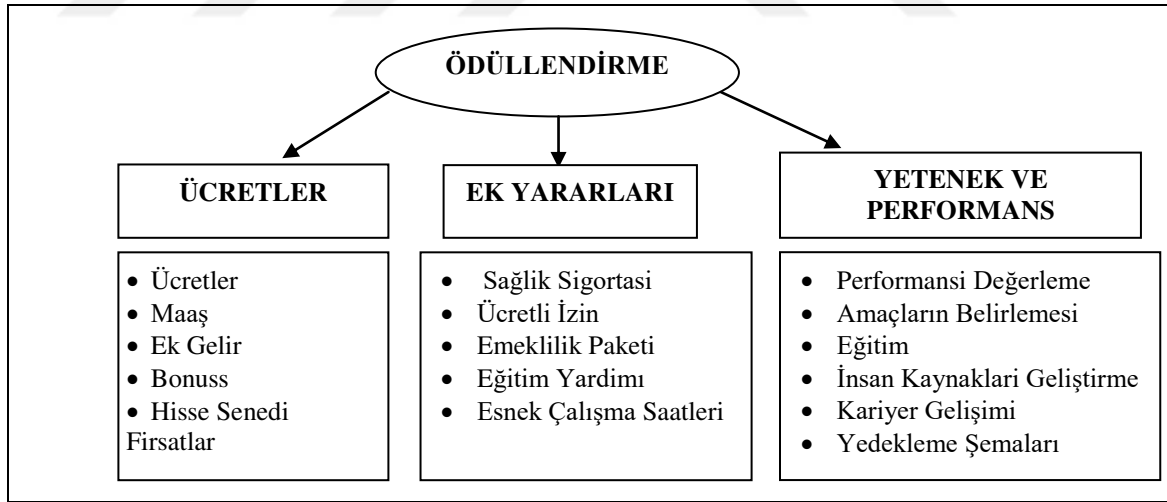
¹⁸⁹ Mathis ve. Jackson, **a.g.e.**, s.361

¹⁹⁰ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s.263

Maddi ödüller maaş, ikramiye veya kâr paylaşımı ile daha fazla ilişkiliyken, maddi olmayanlar ise takdir görme, kariyer gelişimi olanakları, ilişki olanakları, ünvanlar, ayrıcalıklar ve iyi fiziksel ve sosyal çalışma koşulları, gibi çalışanlara sunulan tüm menfaat ve avantajları içermektedir.¹⁹¹

Bu yönde açıklamalarda ücretin, farklı bileşenlerden oluşan bir toplamı olarak ifade etmektedir. Ücret, "geliri-gideri" ve giydirilmiş ücret kavramıyla, ücret çeşitli bileşenlerden oluşan bir paket ifade eder.¹⁹² Bahsettiğimiz gibi toplam ücret paketi maddi ve maddi olmayan bir takım unsurlardan oluşmaktadır. Buna göre genellikle yapılan iş analizler ve işin değerine göre veya belirlenen kriterlere göre bir miktar nakdi para ile çalışanlara yansıtılan temel ücret ya da yapılan işin çalışana verdiği manevi ödüller toplam ücret paketi kapsamında değerlendirilebilir.¹⁹³

Şekil 1: Ödüllendirme Sistemin Bileşenleri



Kaynak: Robert. L. Mathis ve John H. Jeckson, **Human Resource Management**, 12-th Edition, Thomson Corporation, 2008, s.360

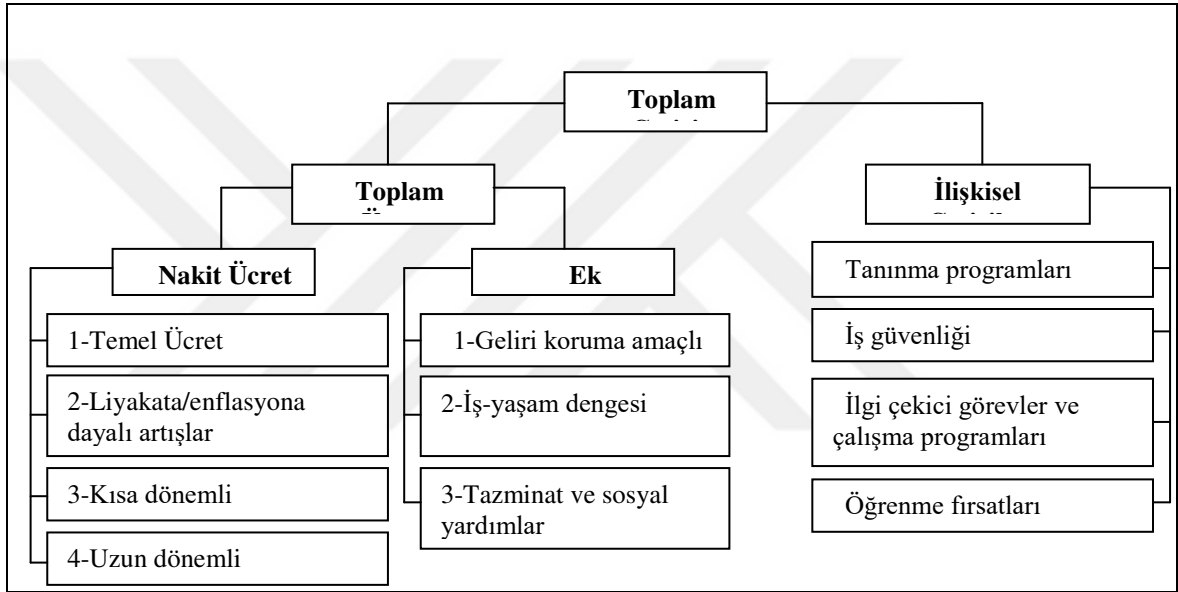
¹⁹¹ Armstrong, a.g.e., s.365

¹⁹² Sadullah O., vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, yenilmiş 7. baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Mart 2015, s.356-359

¹⁹³ Acar, a.g.e., s. 9

Ücret konusunda çalışan farklı yazarların toplam ücret paketine yönelik farklı sınıflamaları söz konusudur. Milkovich, Newman ve Gerhart¹⁹⁴ çalışanların getirilerini, toplam ücret ve ilişkisel getiriler olarak iki başlık altında incelemiştir. Ayrıca toplam ücreti nakit ücret ve ek yararlar olarak iki alt grupta ele almıştır.

Şekli 2. Toplam Getir Sistemin Bileşenleri



Kaynak: George T. Milkovich, Jerry M. Newman ve Barry Gerhart, **Compensation**, 10th Edition, McGraw Hill, 2010, s.8

Wilson'a göre toplam ücret paketi maaş (temel ücret), değişken ücret, ek yararlar ve tanınma programları olmak üzere dört boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir.¹⁹⁵ Temel Ücret / Maaş, Değişken Ücret, Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar ve Gelişim ve Tanınma programları olarak ifade edilen Wilson'un bu modeli aşağıda Tablo 3'te ayrıntılı olarak sunulmuştur.

¹⁹⁴ George T. Milkovich, Jerry M. Newman ve Barry Gerhart, **Compensation**, 10th Edition, McGraw Hill, 2010, s.8

¹⁹⁵ Lance A. Berger ve Dorothy R. Berger, **"The Compensation Handbook"** 5th Edition, "A State of the art Guide To Compensation Strategy And Design", The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2008, s. 27

Tablo 3: Ücret Stratejisi ve Performansla İle İlgili Ücret Programları

	Temel Programlar	Performansla İlgili Programlar
Toplam Ücret	<u>Temel Ücret / Maaş</u> - İşe ya da piyasaya göre ücret - Yetkinliklere dayalı ücret - Ücret aralıklarıyla geniş yapı - Coğrafi farklılıklar - Liyakata dayalı ücret artışları	<u>Nakit / Eşitliğe Dayalı Değişken Ücret</u> - Bireysel değişken ücret - Takıma dayalı değişken ücret - Kâr paylaşım planı - Hisse senedi dağıtım programları - Uzun dönemli nakit ve diğer paylaşım planları
İşyeri İmkanları	<u>Ek Yararlar ve Sosyal Hizmetler</u> - Sağlık ve yaşam sigortası - Emeklilik ve yatırım planları - Engellilik ve uzun dönemli bakım - Eğitim ve geliştirme programları - Çalışanlara yönelik indirimler	<u>Gelişim ve Tanınma Programları</u> - Açık ve özel tanınma programları - Sözlü tanınma programları - Kişisel ödüller - Özel nakit ödenen bonuslar (primler) - Terfiler

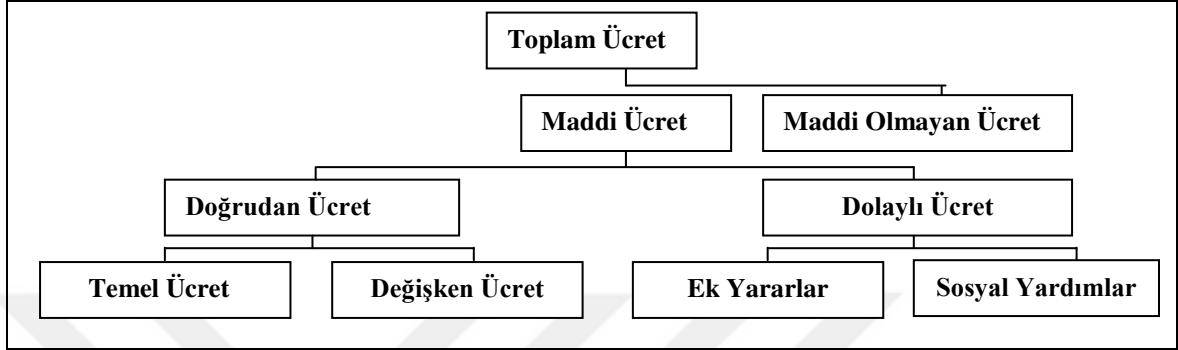
Kaynak: Thomas B. Wilson, **Total Rewards Strategy**, Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, "The Compensation Handbook" içinde (21-30), 5th Edition, McGraw Hill, 2008, s.27.

Acar'a göre de toplam ödüllendirme sistemi veya toplam ücret paketi, maddi olan ve maddi olmayan unsurdan oluşmaktadır. Maddi ücret, doğrudan ücret (temel ücret ve değişken ücret) ve dolaylı ücret (ek yararlar ve sosyal yardımlar) olmak üzere iki kategoride incelenmektedir. Bunlardan ilki, işveren tarafından doğrudan işgörene yapılan parasal ödemeleri içerir. Temel maaş, prim, ikramiye vb. bu gruba girer. Dolaylı ücret unsurları ise, doğrudan işgörene değil, onun adına yapılan ödemeleri içerir. Buradaki, sosyal güvenlik primleri, sağlık sigortası, işsizlik sigortası vb. ödemeler yer almaktadır.¹⁹⁶ Şekil 3'te Acar'ın toplam ücret modeli sunulmuştur.¹⁹⁷

¹⁹⁶ Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, 2007, s.10.

¹⁹⁷ Acar, **a.g.e.**, s.9

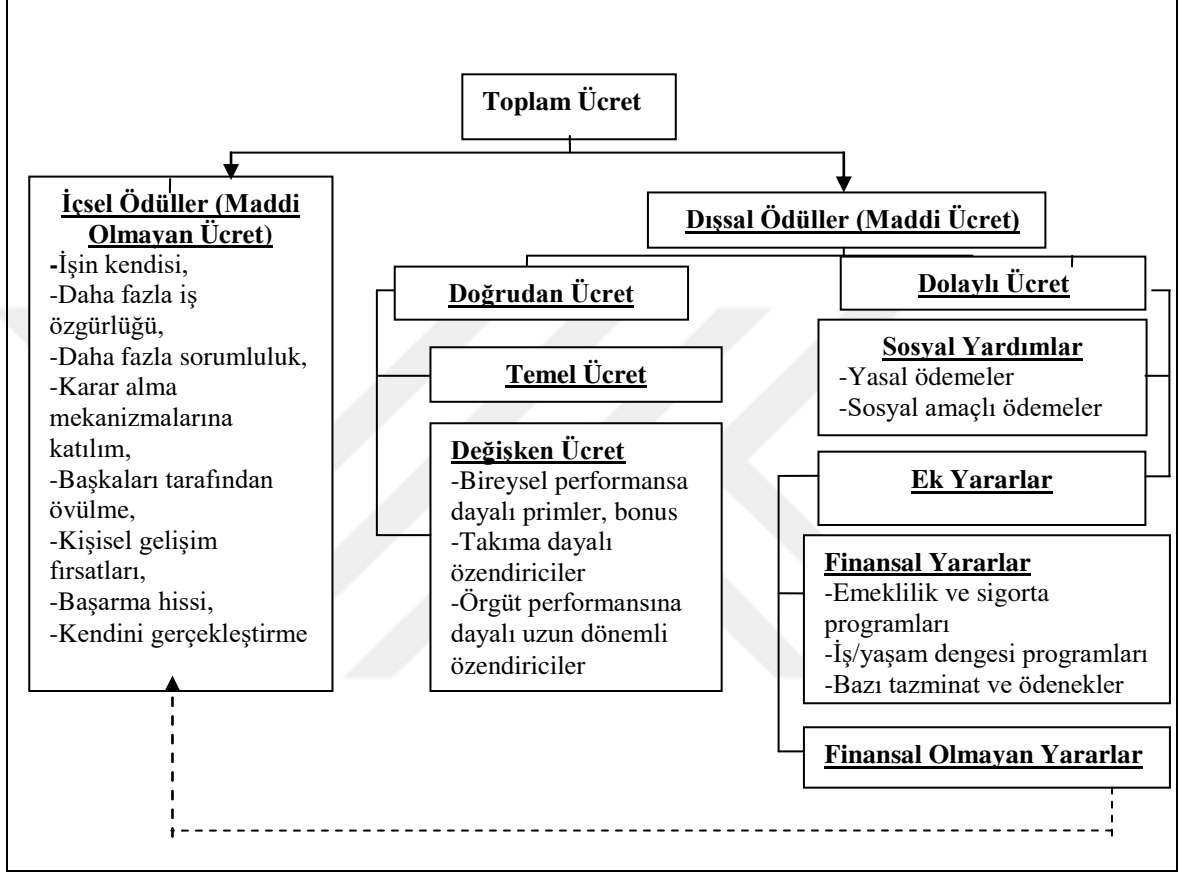
Şekil 3: Toplam Ücret Modeli



Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2007, s.9

Toplam ücret paketinin birleşenleri konusunda farklı görüşler olmakla beraber, yapılan sınıflandırmaların benzer olduğu da görülmektedir. Yazarlara göre, ücret paketi en çok şu bileşenlerden oluşturmaktadır: Temel ücret, değişken/dolaylı ücret, teşvikler (özendiriciler) ve dolaylı ücret, ek yararları ve sosyal yardımlar. Armstronga göre "durumsal ücret" de bu pakete eklemiştir.

Şekil 4: Toplam Ücret Modeli



Kaynak: Rıza Demir, **Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İÜ, SBE, İstanbul, 2013, s.37

Tüm ücret modelleri birlikte incelendiğinde, toplam ücret paketinin hem maddi hem manevi unsurlarından oluştuğu görülmektedir. Bu bağlamda, ücret paketinin bir kısmı içsel unsurları motive ederken (işin kendisi, daha fazla iş özgürlüğü, daha fazla sorumluluk, karar alma mekanizmalarına katılım, başkaları tarafından övülme, kişisel gelişim fırsatları, başarıma hissi, kendini gerçekleştirme), diğer taraftan da dışsal ücret unsurları (kök ücret, değişken ücreti ve ek yararlar) daha somut anlamda ihtiyaçların karşılanabilmesi için önem arz etmektedir.¹⁹⁸

¹⁹⁸ Mathis ve Jackson, a.g.e., s.364.

1.2.5.1. Temel Ücret

Ücret denildiği zaman ilk akla gelen şey, bir ay boyunca çalıştığı zamanın karşılığı olarak şirketin çalışanlara verdiği sabit para miktarıdır.¹⁹⁹ Bu miktara temel veya kök ücret denilmektedir. Aynı zamanda bu, ödüllendirme sistemindeki en yaygın ödeme şeklidir. Bu, çalışanların işe gelmesi ve yaptıkları işe motive olması için en önemli unsurdur. Başka bir deyişle maaş, işyerinde sahip oldukları performansa bakılmaksızın, çalışanların gerçekleştirdikleri işe dayanarak elde ettikleri kazancın en temel ögesidir.²⁰⁰

Temel ücret, çalışanların nispi değerlerinin nicel bir ölçüsüdür. Maaşın dağıtıldığı şekil veya işin niteliğine göre, kuruluşlar iki ödeme yöntemi kullanır: sabit ücret ve saat başına ücret. Saat başına ücret, esas olarak işte harcanan zamanı temel alan ve en sık ve yaygın kullanılan ödeme yöntemidir.²⁰¹ Sabit maaş durumunda ise çalışanlar, iş saatlerine bakılmaksızın belirli bir ücret alırlar. “Temel ücret (kök ücret)” genel anlamıyla doğrudan ücretin bir parçasıdır. Aynı zamanda temel ücret, çoğunlukla toplam ücret paketinin en önemli bileşeni konumundadır. Temel ücret veya maaş, genelde garanti edilmiş - sabit ücret olarak da ifade edilmektedir. Temel ücret, genellikle işgörenin yaptığı iş karşısında alınan ücrettir veya iş değerlendirme yöntemlerine göre önemi belirlenen işin değerine ya da çalışanların sahip olduğu beceri ve yetkinlikler baz alınarak belirlenen kişinin değerine göre oluşturmaktadır.²⁰² Saat başına kazananlara yalnızca çalıştıkları süre için ödeme yapılırken, işçi bazen belirlenenden az ya da çok çalışmasına rağmen ücreti her dönemde aynı şekilde ödenebilir.²⁰³ Maaş alan çalışanlar genel olarak ücretli çalışanlardan daha yüksek bir statüye sahiptir. Genel olarak kamu, özel, hükümet veya sivil toplum kuruluşlarında yapılan işler için saat başına ücret üzerinden maaş hesaplanır. Hesaplamalar, çalışanların ürettikleri ürün sayısına göre veya saat başına olabilir.²⁰⁴

¹⁹⁹ Yalın, **a.g.e.**, s. 130

²⁰⁰ Milkovich ve Newman, **a.g.e.**, s.8

²⁰¹ Benlirgiray, **Ücret Yönetimi**, 2007, s.6; Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.361

²⁰² Sadullah vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, yenilmiş 7 baskı., 2015, s.354

²⁰³ Bolander ve Shnell, **a.g.e.**, s.417

²⁰⁴ Benlirgiray, **Ücret Yönetimi**, 2007, s.38

Temel ücret, çalışanın kurumdaki yer aldığı için, belirli bir süre için kesin olarak belirlenmiş bir geliri temsil etmektedir. Geleneksel olarak, temel ücretin miktarını işin değeri belirler.²⁰⁵ Bununla birlikte, eğitim, nitelikler, stajlar, tecrübeler, sorumluluklar, yetenekler, beceriler veya bir kişinin örgüte getirdiği itibarın çeşitli seviyeleri temel ödemeyi etkilemektedir.²⁰⁶ Genelde bir işgörenin temel ücretini, piyasadaki benzer işlerin ücret düzeyleri de dikkate alınarak iş değerlemesine dayalı olarak belirleme imkanı bulunmaktadır. Böylece "eşit değerde işleri" yapan işgörenleri "eşit ücret" alması sağlanmaktadır. Bununla birlikte temel ücreti belirlerken sadece işin değerini değil, onun yanında işgörenlerin kıdem, liyakat (performans), ek beceri ve yetkinlikleri sahip olmaları gibi nitelikler ücret düzeylerini etkilemektedir.²⁰⁷ Özellikle performansa dayalı değişken ücretler, genellikle temel ücretle ilişkili olarak hesaplanır ve ödenir.²⁰⁸ Bunun yanında, aynı işi yapmalarına karşın sözü edilen unsurlara göre farklı özelliklere sahip çalışanların, temel ücretleri arasında farklılıklar görülmektedir. Temel ücret, genellikle belirli bir dönem boyunca garanti şekilde ödenmekte ve işin veya çalışanın sahip olduğu beceri ve yetkinliklerin değerini göstermektedir. Önemli olan organizasyonların temel ücreti belirleyen bütün süreci adaletli/eşit kriterlere dayanarak, toplam ücret paketini oluşturmalarıdır. Bunun yanında, ücret yapılarının oluşturulmasında esas alınan ücret, çoğunlukla "temel ücret"dir. Çünkü işin esas değerini kök ücret yansıtır.²⁰⁹ Bu doğrultuda Şekil 5'te de, temel ücretin nasıl oluşturulduğu gösterilmektedir.

²⁰⁵ Sadullah vd., **a.g.e.**, s.354

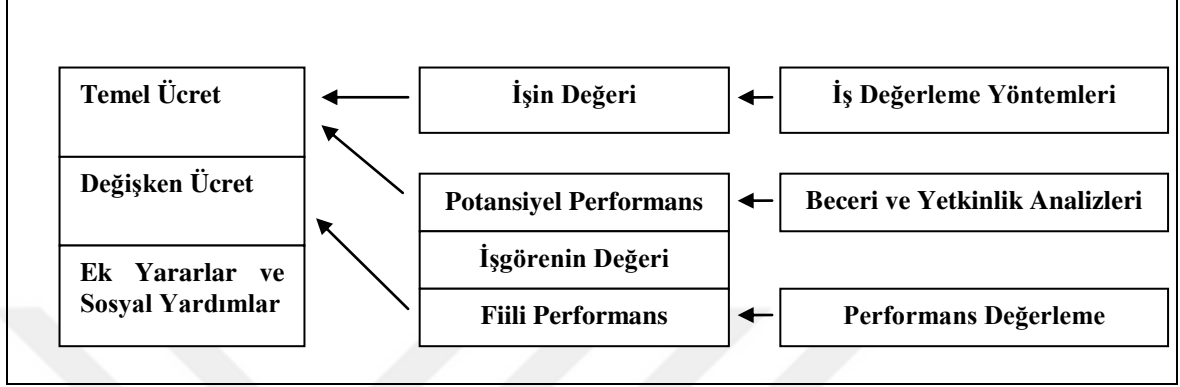
²⁰⁶ Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, **a.g.e.**, s. 327

²⁰⁷ Sadullah ve diğ., **a.g.e.**, s.354

²⁰⁸ Acar, **a.g.e.**, s.13.

²⁰⁹ Milkowich ve Newman; **a.g.e.**, s.263

Şekil 5: Toplam Ücret Paketinin Bileşenlerinin Belirlenmesi



Kaynak: Rıza Demir, *Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İÜ, SBE, İstanbul, 2013, s.38

Temel ücretin örgütün misyonu, yapısı ve stratejileriyle uyumlu olması gerekir. Temel ücretin, rekabetçi ve yeterli düzeyde olmasının yanında, adaletli ve hakkaniyetle uygulanması ve algılanması gerekmektedir. Bu yönde temel ücretin belirlenmesi için iş değerlendirme, beceri ve yetkinlik analiz yapılmaktadır. Aksi takdirde, işgören olumsuz algıya sahip olabilecektir. Dolayısıyla bir uzman tarafından, iş değerlendirme yapılarak daha objektif bir ücret yapısının kurulması tercih edilmektedir.²¹⁰ Temel ücretinin belirlenmesinde hem işin hem de kişinin değerini etkilemektedir. Bunların arasında, işgörenlerin kıdemi, liyakatı, ek özelliklere sahip olmaları da temel ücretin belirlenmesini yüksek seviyede etkilemektedir. Farklı özelliklere sahip çalışanlar farklı bir iş yapıldığı için farklı temel ücretler alabilirler.²¹¹

Genel olarak temel ücret, çalışanların katkı payları karşılığında uygulanan bir ödüldür. Bu nedenle, eşitlik teorisine göre, çaba, bilgi, beceri, deneyim ve çalışanların diğer katkıları bakımından eşit olması önemlidir.²¹² Bununla birlikte, temel ücret, sektörün türüne göre de farklılık gösterir, çünkü daha kazançlı ya da daha yoğun sermayesi olan

²¹⁰ Robert J. Greene, "Evaluating Base Pay Programs", *Compensation and Benefits Review*, Vol.23, September-October 1991, s.28. (20-31)

²¹¹ Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson, *a.g.e.*, s.416

²¹² Bolander ve. Shnell, *a.g.e.*, s.415

endüstriler, elde edecekleri büyük kazançlardan dolayı her zaman daha fazla temel ücret öderler. Örneğin petrol türevleri, gaz ve ilaç endüstrileri, imalat, perakende ve sosyal hizmet endüstrilerine göre %20 ila %50 daha fazla temel ücret ödemektedir. Benzer şekilde, temel ücret, yaşam maliyetleri nedeniyle, coğrafi bölgeden de etkilenebilir. Örneğin pahalı bölgelerde yaşayan veya uzak bölgelerde yaşayan çalışanlar, yaşam veya ulaşım maliyetleri için daha yüksek temel ücreti alabilirler.²¹³

Temel ücretin en büyük özelliği, yaşam maliyetine göre ayarlanmış olmasıdır. Ekonomideki fiyat artışları, geliri doğrudan temel ücrette bağlı olan çalışanların reel ücretini alım gücü yönünden etkileyebilir. Nominal ücret ile reel ücret arasındaki fark, günümüz ortamında gittikçe belirginleşen olgusal bir sorundur.²¹⁴ Belirli asgari bir ödemenin saptanması için yaşam masrafları esas alınır.²¹⁵ Dolayısıyla, genel olarak temel ücret, çalışma sırasında ve dışında elde edilen miktarıyla birlikte yaşam standartlarını yansıtmaktadır.

1.2.5.2. Değişken Ücret

Doğrudan ücretin diğer bir parçasını da değişken ücret (performans ücreti) oluşturmaktadır. Değişken ücret, kalıcı olmayan, ödeme tutarı belirli koşulların gerçekleşmesine bağlı olan ve dönemden döneme değişiklik gösteren bir ücret bileşeni olarak tanımlanmaktadır.²¹⁶ Değişken ücret, esas olarak çalışanların performansına ve katkılarına göre özendirici veya değişken bir ücret olarak görülmektedir.²¹⁷ Dolayısıyla, değişken ücret, potansiyel olarak ücret paketinin en motive edici unsuru olarak değerlendirilebilir.

Değişken ücret, çalışanların motivasyonlarını ve işe katkılarını artırmak, verimliliği yükseltmek amacıyla kullanılmaktadır. İşletmeler belirli dönemlerde istenilen hedeflere ulaşılması veya arzu edilen bazı sonuçların elde edilmesi gibi, ücret paketi içindeki

²¹³ Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, **a.g.e.**, s. 343

²¹⁴ Benligiray, **a.g.e.**, s.7

²¹⁵ **A.e.**, s.23

²¹⁶ Yalın, **a.g.e.**, s. 125

²¹⁷ Sadullah, **a.g.e.**, s.354-355

değişken ücret bileşeninden yararlanarak çalışanlara prim, bonus, komisyon, ek ödeme vb. şekillerde özendirici ücret sağlamaktadır. Dolayısıyla değişken ücretin, garantili olmayan ve değişebilir özellikte olduğu söylenebilir.²¹⁸

Değişken ücrette, belirli kriterler gerçekleştirilmeden ödeme yapılmamakta, bu nedenle sabit bir yük getirilmemektedir.²¹⁹ Değişken ücret bireylerin, bölümlerin/takımların ya da örgütlerin performansı ile ilişkilendirilebilir.²²⁰ Değişken ücret unsurları; parça başı ücret, kazanç paylaşımı programları, komisyon, ikramiye, uzun vadeli teşvikler, kıdeme ve liyakata göre ücret artışı, kar paylaşımı, hisse senedi opsiyonu vb. şekilde olabilir.²²¹ Değişken ücret sistemlerinde başarı göstergelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu göstergeleri netleştirilmesi için üç seviye tanımlanabilmektedir:²²²

- Şirketin genelinde yönelik başarı göstergeleri (ciro, kar oranları gibi)
- Birim ya da takımlara yönelik başarı göstergeleri
- Bireysel başarı göstergeleri

Değişken ücret sistemlerinde, çalışanları şirketin istekleri doğrultusunda yönlendirmek için tasarlanan sistemin, her aşamasında şirketin amaçlarına ulaşp ulaşmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bunun yanında çalışanların beklentileri ve öncülükleri de göz ardı edilmemelidir.²²³ Ek gelir - Bonuslar, gösterilen bireysel, takım veya organizasyonel performansla ilişkili geliri temsil eden doğrudan ücretin başka bir türüdür. Bu tür ücretler, sermaye geliri fırsatları veya hisse tahsisi gibi üst düzey yöneticilik pozisyonları için verilen uzun vadeli ücretler içerir.²²⁴

²¹⁸ M. Amnstong, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 13 Edit., 2006, s. 365

²¹⁹ Yalın, **a.g.e.**, s.126-127

²²⁰ George T. Milkovich, Jerry M. Newman ve Barry Gerhart, **Compensation**, 10th Edition, McGraw Hill, 2010, s.12.

²²¹ G. Moorhead and R. W Griffin, **Organizational Behaviour: Managing People and Organizations**, Houghton Milfflin Company, Dallas, 1992, s.369-375.

²²² Yalın, **a.g.e.**, s. 128

²²³ **A.e.**, s. 129

²²⁴ Benlirgiray, **a.g.e.**, s.43

1.2.5.3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar

Ek yararlar ve sosyal yardımlar, genellikle doğrudan (temel ve değişken) ücrete ek olarak verilen, bir çoğu örgüt üyesi olmaya bağlı, dolaylı ücret bileşenleridir. Buna göre çalışanın emeğinin ve performansının karşılığında aldığı, doğrudan ücretin yanında işveren tarafından çalışanlara sağlanan her türlü ilave menfaatler, ek yararlar ya da sosyal yardımlar kapsamına girmektedir, (mesela ikramiye, kardan pay alma, hediyeler, yemek, yiyecek, ulaşım, barınma olanağı sağlama vb., yardımlar).²²⁵ Ek yararların bir başka ismi de menfaattir. Ek yararlar, çalışanlara ödeme yapmaksızın kazandıkları ödüllere somut değer katan dolaylı bir teşviktir. Örneğin sağlık sigortası, ücretli izin, emeklilik paketleri, iş-yaşam dengesi ve çalışma programları gösterilen performanslara bakılmaksızın organizasyondaki üyeliğinden dolayı çalışana verilen diğer dolaylı ödüllerdir.²²⁶ Başka bir deyişle ek yararlar, çalışmayan zamanlar için ücret, sosyal güvenlik katkıları, işsizlik ve iş görmezlik ödenekleri, hayat ve sağlık sigortası, emeklilik planları, özel araba, telefon, lojman, dinlenme odası, özel otopark, vb olabilir.²²⁷

Ek yararlar bir organizasyon için yalnızca bir masraf olarak değil, günümüz iş ortamında rekabetçi bir yetenek yaratmak ve sürdürmek için bir araç olarak da görülebilir. Kuruluşlar, personel alımı, yasal gerekliliklerin karşılanması gibi farklı faydalar sağlayarak kuruluşun performansını olumlu şekilde etkileyebilir.²²⁸ Ayrıca, ücret tatmininin veya işin çekici hale getirebilmesi için büyük bir fonksiyon üstlenmektedir. Ek yararlar, çalışanların gelirini koruma amaçlı yararlar, iş yaşam dengesi sağlamaya yönelik yararlar ve tazminatlar-ödenekler olmak üzere üç başlık altında düşünülebilir.²²⁹

Çalışanların gelirini ve yaşam düzeyini koruma amaçlı, bazıları da yasal olarak ödenmesi gereken yararlara örnek olarak işsizlik ve iş görmezlik ödenekleri ve sosyal

²²⁵ Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, s.15; Kutal Metin; **Ek Ücret**, Ak İktisat Ansiklopedisi, C.İ, Ak Yayınlar, İstanbul , 1973, s. 266-267

²²⁶ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.361

²²⁷ Acar, **a.g.e.**, s.15

²²⁸ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.419

²²⁹ Milkovich, Newman ve Gerhart, **a.g.e.**, s.13.

güvenlik katkıları verilebilir. Ek yararların bir kısmını da, çalışanların iş-yaşam dengesini kurmaya ve çalışanların işleri ve sorumluluklarıyla daha iyi bütünleşmesini sağlamaya yönelik uygulamalar oluşturmaktadır. Belirli süre işten uzaklaşma (tatiller, izinler), özel ihtiyaçlar için hizmet sunma (sağlık danışmanlığı, finansal planlama, çocuk bakımı), esnek çalışma uygulamaları (evden çalışma, sıkıştırılmış iş haftaları), ofis mobilyası, farklı öğlen yemeği menüleri, otopark hizmeti, iş düzenlemeleri, hizmet kartları, sekreter tahsisi ve iş yaşam dengesine yönelik ve finansal olmayan ek yararlarla örnek olarak verilebilir.²³⁰

1.2.6. Ücret Felsefesi Türleri

Ücret sisteminin tasarlanması sürecindeki şirketler, eşitlikçi bir sistem söz konusu ise çalışanlarının çoğunu aynı ücret planına koyup koymama ikilemiyle karşı karşıya kalır, elitist bir ödeme sistemi söz konusu olduğunda ise bir örgütsel kademe veya bir çalışan grubunda farklı ücret planı oluşturacaktır. Örneğin, bazı firmalarda sadece üst yönetim üyesi (icra yetkilisi) şirket hisseleri programına katılma veya bonus alma hakkına sahip olabilir.²³¹ Diğer şirketlerde ise, en düşük bordrolu çalışan grupları için ikramiyeler ve firma hisseleri programları da mevcuttur. Teşviklerin tüm çalışanlar için geçerli olduğu şirketlerin yanı sıra, sadece hisse hakkı değil, aynı zamanda teşvikler de belirli kişiler (satıcıları gibi) veya çalışan gruplarına sınırlı uygulamalara sahip şirketler de bulunmaktadır. Adil / eşit ücret sistemlerinin tasarlanması çoğunlukla işlerin niteliğine, şirketin misyonuna, ücret politikasına ve kendi tercihlerine bağlıdır.²³² Bilim adamları hem elit hem de eşit ücret sistemi kavramlarının kendi avantaj ve dezavantajlarına sahip olduklarını kabul ederler. Geçmişten bugüne kadar ödüllendirme sistemleri, çalışanları motive etmek ve istenen hedefleri gerçekleştirmek için daha etkili bir yol bulabilmek adına çalışmaktadır. Belirlenen hedef iki temel ücret felsefesine sahiptir; bunlardan biri kıdem iken diğeri performansla ilişkilidir.

²³⁰ A.e., s.14.

²³¹ Gómez-Mejía, Balkin, ve Cardy, a.g.e., s.325

²³² M.E. Sharpe Inc; Amuso, L. E., and Knopping, D. **Incentive compensation program design**, Chapter in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.), *The compensation handbook: A state of the art guide to compensation strategy and design*, New York: McGraw-Hill, 2008, s. 206–214;

1. Eşitliğe - kıdeme göre ödüllendirme felsefesi, gerek temel ödemede, gerekse terfi veya ücret artışlarında ana kriter olarak hizmet süresi ve organizasyon üyeliğini alır. Bu felsefeye göre, belirli bir işte kabul edilen minimum performans için tüm çalışanlara eşit ücret uygulanır.²³³ Buna, artan yaşam maliyeti, piyasa koşullarına tepki olarak ücret artışları, belirli becerilerdeki ödemeler veya personel ve şirkete olan sadakat üzerinden verilen diğer ikramiyeler nedeniyle ortaya çıkan otomatik ücret artışı da dahildir.²³⁴

2. Performansa göre ödüllendirme felsefesi, performanstaki farklılıkları yansıtacak şekilde ödeme sisteminde bir değişiklik yapılmasını gerektirir. Performans felsefesine göre, ek ödeme veya ikramiye, yalnızca çalışanlar fazladan bir çaba gösteriyor veya ortalamanın üstünde bir performans gösteriyorsa verilir. Bu felsefenin esası, başarılı olanları başarısız olanlardan ayırt etmek veya başkalarından daha fazla katkıda bulunan çalışanları, gelecekte de performanslarını aynı şekilde devam ettirebilmek için ödüllendirmektir.²³⁵ Performans unsuruna dayanan kazanç, çalışanın içinde bulunduğu birim veya ekipten başlayarak örgütsel sonuçlara ulaşma katkısını hesaba katan bir kazanç unsurudur. Bu felsefe kapsamında, üretilen birim başına kazanç, kar paylaşımı, hedef paylaşımı, ikramiyeler, isteğe bağlı hisse senedi, bir defaya mahsus toplu ikramiye vb. gibi değişken ücret programları bulunmaktadır.²³⁶

Değişken ücret veya performansa göre ödeme, ödemenin bir kısmının ödenmeme "riski" altında olan ücret programıdır. Değişken ücret, şirketin performansına, işletme biriminin sonuçlarına, bireysel başarılarına veya yukarıdaki ücret biçimlerinin herhangi bir kombinasyonuna bağlıdır. Şirketler, değişken ücret planlarının personel, karlılık ve işgücü motivasyonu gibi çeşitli parametreler aracılığıyla, personel verimliliğini iyileştirme çalışma süresinin rasyonel kullanımı, kaliteyi artırma ve genel işletme sonuçlarını iyileştirme gibi faydaları olduğunu keşfetmiştir.²³⁷ Başka bir deyişle sonuçlara göre ödeme, çalışanları teşvik etmek ve daha iyi sonuçlar elde etmek için çaba

²³³ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.317

²³⁴ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s.264

²³⁵ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.362

²³⁶ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s.275

²³⁷ Benlirgiray, **a.g.e.**, s.42

göstermelerini hedefleyen bir çalışma felsefesi olarak kullanılmaktadır. Değişken ödemeleri teşvik etme planları, bireysel teşvikler, ekip/takım ve organizasyonel teşvikler ve en yüksek satışa uygulanan teşvikler gibi birçok şekil alabilir. Değişken ücret planlarının kullanımı sınırlıdır, çünkü değişken ödeme için bir program tasarlama ve uygulama süreci istenen etkileri sağlayabilmesi için büyük çaba ve emek gerektirir. Küresel olarak büyüme gösteren ve (Fortune 1000) şirketlerin% 80'iyle aynı ödeme sistemini kullanan kuruluşların küresel eğilimi, performansa göre bazı ödeme türlerini kullanmaktadır. (hisse senetleri planı, kâr dağıtımı, bireysel veya grup teşvik planı programları).²³⁸ Aşağıdaki tabloda iki ücret felsefe türleri açıklanmıştır.

Tablo 4: Ücret Felsefeleri

← ————— →	
EŞİTLİK	PERFORMANS
• Kıdeme dayalı bir ücret • Tüm düzeylerde ücret artışları • Sanayi düzeyinde ücret karşılaştırma • Yıllık ücret artış oranı • Yeni Yıl Bonusları	• Kıdeme göre ücret artışı yok • Uzun vadeli düşük performanslı gösteren çalışanlar için artış yok • Piyasaya göre ayarlanan bir ücret yapısı • Daha geniş bir endüstri ile karşılaştırma

Kaynak: Robert. L. Mathis ve John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12-th Edi. Thomson Corporation, 2008, s.362

Egalitarizm(eşitlik), çalışanların ücretlerini değiştirmek zorunda kalmadan farklı alanlarda görevlendirilmesi için daha fazla esneklik sağlar. Aynı zamanda birlikte çalışan insanlar arasındaki karşılıklı işbirliğinin önündeki engellerin kaldırılmasına da olanak sağlar.²³⁹ Elitist (performans) ödeme yapıları, çalışanların yalnızca şirket içindeki

²³⁸ Edward E. Lawer III and Susan A. Mohrman "Pay Practices in Fortune 1000 Corporation", Center for Effective Organizations Marshall School of Business University of Southern California, May 2003, USA, ss.2

²³⁹ Gómez-Mejía, Balkin, ve Cardy, **a.g.e.**, s.319-327

hareketlerle daha fazla para kazanabilmeleri nedeniyle daha istikrarlı bir işgücü yaratır. Bu tür ücret sistemleri, eski firmalarda daha yaygındır, yani olgun ürünlere sahip olan, nispeten değişmez pazar payı ve sınırlı rekabet ile iyi kurulmuş şirketlerde. Yeni teknolojilere, girişimlere ve ürünlere sürekli yatırım yapan şirketler genellikle piyasa paylarını arttırmak için iş risklerini üstlenmektedir.

1.2.7. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi işlevi, örgüt amaçları ve faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli insan unsurunu örgüte çekme, elde tutma, motive etme, bireysel ve örgütsel performansı geliştirme, maliyet etkinliğini sağlama, yasal ve çevresel gereklere uyma amaçlarını kapsamaktadır. Ayrıca ücret yönetimi örgütlerde çalışan işgörenlerin ücretlerinin neye göre, ne kadar ve nasıl olacağına dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayacak şekilde sorumluluklar üstlenmektedir.²⁴⁰ Ücret yönetiminin temel amacı ise, işletmelerde her düzeyde veya tüm çalışanlara uygun ve tatmin sağlayacak bir ücret yapısı oluşturmaktır. Bu yapının hem işveren açısından maliyetli olması hem de yapının içerisinde yer alan çalışanları adil ve eşit algılaması çok önemlidir.²⁴¹ Yetenekli çalışanları cezbetme, elde tutma ve işletme amaçları doğrultusunda motive etmede, işgücü maliyetinin düşürülmesinde ve karlılığa katkıda bulunmada ücret yönetimi önemli bir etkiye sahiptir.²⁴²

Ücret yönetiminde birçok karar vermek gerekir; her bir işgörene ne kadar ücret verileceği, işgören arası farklılıklarında eşitlik ve adalet nasıl sağlanacağı, ücret artışlarının neye göre ve ne kadar olacağı, ücret paketi ve sistemlerini nasıl olacağı gibi hususlar, önemli kararlar olarak değerlendirmektedir. Bunun yanında ücret yönetimi, işletme amaç ve stratejilerine uygun bir sistemin planlanması, oluşturulması ve uygulanması ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.²⁴³ Aynı zamanda ücret yönetimi, farklı

²⁴⁰ Acar, **a.g.e.**, s.31

²⁴¹ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s.264

²⁴² Luis R.Gomez - Meija, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 3. Ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1997, s. 346.

²⁴³ Sadullah vd., **a.g.e.**, s.363.

çıkar gruplarının beklentilerini bir noktada kesiştiren bir sentez olarak görülebilir. Örneğin, ücret yönetiminin işgörenler açısından, öznel tasarrufu gidererek daha objektif bir ücret yapısının kurulmasına, performans ve diğer katkılara ücretle yasıtılmasına, terfi koşullarına göre ücret değişikliklerin gerçekleştirilmesine ve motivasyonun sağlanmasına gibi faydaları olacaktır.²⁴⁴ Bunun yanında ücret yönetimi işveren açısından, daha nitelikli işgörenler sağlanmasında, bu iş görenlerin elde tutulmasına, arzulanan işgören davranışlarının güçlendirilmesine, maliyetlerinin düşürülmesine ve ücret eşitsizlikleri üzerindeki uyuşmazlıkların azaltılmasına yardımcı olacaktır. Dolayısıyla ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir.²⁴⁵ Bu yönde ücretleme sistemini oluşturulmak için önce detaylı bir veri toplama gerçekleştirilmeli, organizasyondaki veya yönetim kademeleri arasındaki bütün sıkıntılar göz önünde alarak yeni sistemden beklenenler detaylı olarak öğrenilmelidir.²⁴⁶

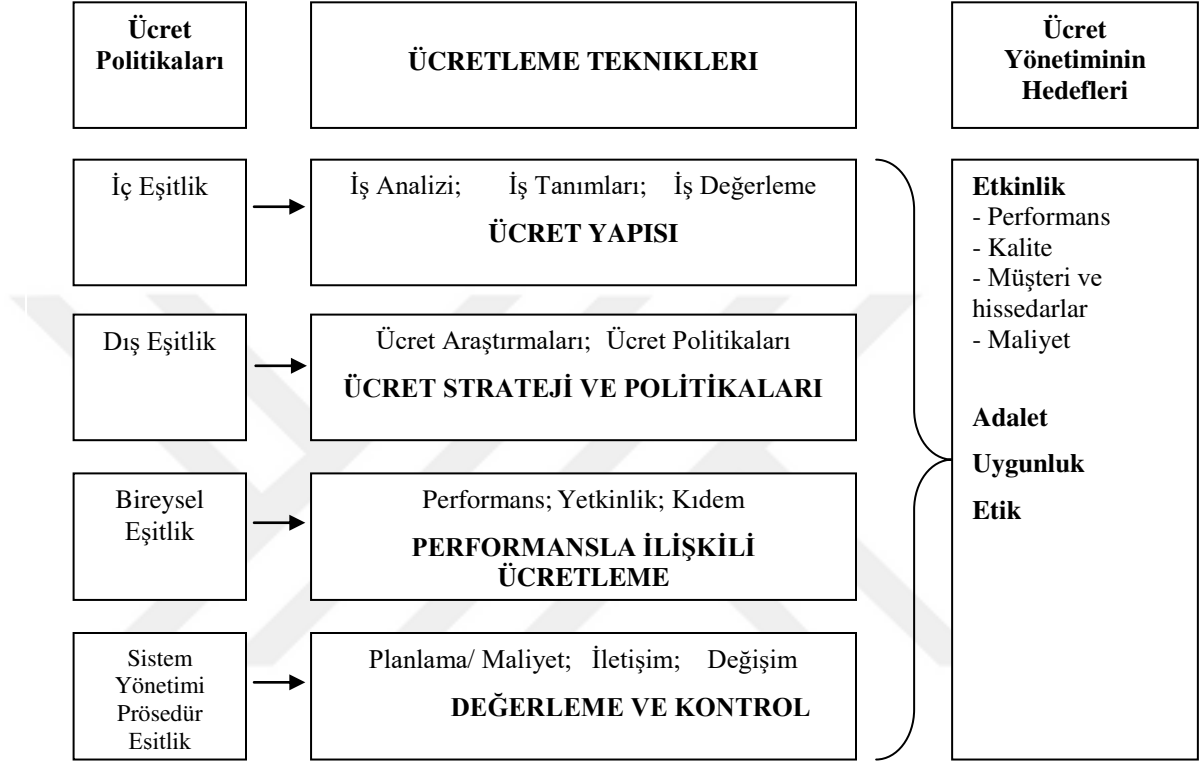
Ücret yönetimi sistemini şekillendiren üç temel boyut söz konusudur. Bunlar ücret yapıları, ücret strateji ve politikaları ve ücret sistemleridir. Bizim çalışmamızda ele alınan ücret yönetimi Milkovich, Newman ve Gerhart tarafından geliştirilen ücret modelidir. Bu modelin içinde üç boyut; dışsal eşitlik, içsel eşitlik ve bireysel eşitlik bağlamında ele alınmaktadır. Bu modelere prosedür eşitliği de eklenerek çalışmamız çerçevesinde ele alınan ücret yönetimi modelinin nihai hali oluşturulmuştur. İlgili ücret modeli Şekil 6'da görülebilir.

²⁴⁴ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 1996, s.370-371.

²⁴⁵ Benligiray, **a.g.e.**, s.13.

²⁴⁶ Yalım, **a.g.e.**, s. 135

Şekil 6: Ücret Yönetimi Modeli



Kaynak: George T. Milkovich, Jerry M. Newman ve Barry Gerhart, **Compensation**, 10th Edition, McGraw Hill, 2010, s.12

Modelden de görülebileceği üzere ücret yönetimi sistemi, ücretlerin belirlenmesinde dört temel eşitliği sağlamak zorundadır. Buna göre;²⁴⁷

- Bir işgörenin işvereninden aldığı ücretin değeri, benzer işleri benzer nitelik ve nicelikte yerine getiren işgörenlerin aldığı ücrete eşit olmalıdır. (İç eşitlik)
- Bir işgörenin işvereninden aldığı ücretin değeri, aynı sektörde farklı işletmelerde benzer işleri yapan işgörenlerin aldığı ücrete eşit olmalıdır. (Dış eşitlik)
- Bir işgörenin işvereninden aldığı ücretin değeri, işgörenin yaptığı işin niceliksel ve niteliksel değerine eşit olmalıdır. (Bireysel eşitlik)

²⁴⁷ Milkovich, Newman ve Gerhart, **a.g.e.**, s.12

- Bir işgörenin ücretle ilgili kararları ve prosedürleri eşit algılaması gerekmektedir. (Prosedürel eşitlik)

Birinci eşitlikte, ücret yönetiminin bir boyutu olan ücret yapısının konusunu oluşturmaktadır. Ücret yapıları ile bir işe, diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceği belirlenir veya benzer nitelik ve nicelikte işleri yerine getiren işgörenlerin, aynı ücretleri almaları sağlanmaktadır. İkinci eşitlikte, ücret yönetiminin bir başka boyutu olan ücret politikalarının ve piyasa ücret araştırmalarının konusunu oluşturmaktadır. Ücret politikaları boyutu ile işletmeler, piyasa ücret araştırmalarından yararlanarak ilgili sektörde farklı işletmelerde benzer işler için ne kadar ücret ödendiğini belirlenmektedir. Bu durumda mevcut ücretlere, işletmenin ödeme kapasitesini veya ekonomik durumu göz önünde bulundurarak yeni ücretlerin ne düzeyde olacağına karar vermektedir. Üçüncü bireysel eşitlikte, performansla ilişkili bir ücretleme söz konusudur. İşgörenlerin ücreti temel olarak yaptığı iş ve piyasa düzeyine göre belirlenmekle birlikte, işleriyle ilgili sahip olduğu beceri ve yetkinlikler ya da yaptıkları işin nicelik ve nitelik olarak değeri, hedeflere ulaşmaları çalışanların ücretlerini etkilemektedir. Dördüncü ise, işgörenin örgüt içinde dağıtılacak ücret ve ücretle ilgili kararları ve prosedürleri eşit algılamasını ifade etmektedir.²⁴⁸ Prosedürel eşitlik için çalışanların katılımı ile ilgili prosedürlerin oluşturulması ya da şikayet mekanizmalarının ve iletişimin etkinleştirilmesi gibi, önemli faaliyetler olarak belirtilebilir.²⁴⁹ Prosedürler, performans ile ilgili geri bildirimler, ücretlerdeki artışı belirleyen süreçler ve performans değerlendirmesini kapsamaktadır.²⁵⁰

²⁴⁸ David E. Terpstra and Andre L. Honoree, "The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction: Procedural Equity May be More Important to Employees Than Organizations Believe", **Compensation & Benefits Review**, 2003, s.68, online <http://cbr.sagepub.com/content/35/6/67>

²⁴⁹ Michael Armstrong, **A Handbook of Employee Reward Management and Practice**, Kogan Page Publishers, USA, 2007, s.5

²⁵⁰ Dean B. McFarlin ve Paul D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as predictors of Satisfaction with personal and organizational outcomes", **Academy of Management Journal**, 1992, Vol.35, No.3, 632

Ücret yönetiminin, **ücret strateji ve politikaları**, **ücret yapıları** ve **ücret sistemleri** olmak üzere üç temel boyutu vardır.

1.2.7.1. Ücret Strateji ve Politikaları

Ücret yönetimi sisteminin geliştirilmesi ve işletilmesi sürecinde, sistemin temel unsurlarına ilişkin belirli politikaların belirlenmesi gerekir. *"Temel ücret politikaları; şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri ve bunlara bağlı olarak, çalışanların ücretlendirilme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin yol haritasıdır."*²⁵¹ Ücret stratejisi, ücret politika, uygulama ve süreçlerinin geliştirilmesi için amaç duygusu, yön ve çerçeve sağlar.²⁵²

Ücret politikaları, ücret belirlenmesi ve dağıtılması hakkında yön, amaç tarz ve ilkeleri kapsamaktadır. Ücret politikası, ücret stratejisinde yer alan faaliyetlerle ilgili bir kılavuzdur.²⁵³ Ödeme politikası, çalışanların kurumun ödeme uygulamalarının nasıl çalıştığını açıklamasına hizmet eder. Dikkate alınması gereken ücretlendirme ilkeleri şunlardır:²⁵⁴

- Tüm paydaşlar için adil, eşit ve şeffaf olacak bir ücretlendirme sistemi oluşturmak,
- Örgütsel hedeflere ulaşma ruhunu motive edecek bir ücret belirlemek,
- Ücretlendirmeyi katkı oranına bağlamak,
- Katkıda bulunan herkes için tanınma faaliyetlerinde bulunmak,
- Yüksek performanslı bir kültür yaratılmasına yardımcı olmak,
- Ödeme oranlarında rekabetçiliği korunmak,
- Ödüllendirmek için hat yöneticisine daha fazla yetki ve sorumluluk devretmek.

²⁵¹ Yalın, **a.g.e.**, s.133

²⁵² Acar, **a.g.e.**, s.42

²⁵³ Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 13th Edition, Kogan Page Limited, USA, 2014, s. 358

²⁵⁴ **A.e.**, s 358

Ücret sistemi için genel kabul gören politikalar şunlardır: Alt, Üst ve Orta düzeyde ücret ödeme politikalarına göre ücretlendirme.²⁵⁵ Bu politikalar arasında, maliyet ve çalışanları cezbetmek üzerindeki veya arasında bir denge seçilmektedir.²⁵⁶ Genel itibariyle her çalışanın görevini tamamlama karşılığı aldığı, hem kendini hem de organizasyondaki performansını etkilemektedir. Dolayısıyla, organizasyon çapında etkili ve tutarlı bir ödeme politikası belirlemek gerekmektedir. Ücret politikası, hem çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini hem de organizasyon amaç ve hedeflerini destekleyici ve kolaylaştırıcı rol üstlenmektedir.²⁵⁷

Bu rolün etkili bir şekilde kullanılması için iç ve dış çevre analizinin de yapılması gerekir. Bu bağlamda, dış ekonomik, sosyal, siyasal vb. etmenler yanında; örgütün genel amaç ve stratejileri, insan kaynakları strateji ve sistemleri de gözden geçirilir. Bu yönde rakip ve benzeri niteliklere sahip organizasyonların ücret politikalarını ve sistemlerini takip edip, kendi finansal düzeninin uyumunu sağlayarak ücretin çekiciliği artırılması, hedeflenmektedir.²⁵⁸ Ücret düzeyin düşük olması rekabet durumu zayıflatır ve kaliteli kadroların elde tutulmasını zorlaştırır. Finansal anlamda yeterli olmayana firmalar ise piyasa ücretlerinin altında bir ödeme politikası seçmek durumunda kalırlar. Cari ücretler ne olursa olsun her organizasyon kendi örgüt politikaları ve finansal kapasitesini dikkate almak zorunda kalır, yoksa kısa süre içinde daha büyük sorunlara yüzleşir.²⁵⁹

Ayrıca bir etkin ödeme politikası sağlayabilmek için bazı önemli kriterler belirlenmelidir.²⁶⁰

- Yeterlilik: Ücret, çalışanların ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak ve en az yasal beklentiler oranında olmalıdır.
- Eşitlik: Çalışanın eğitimi, yeteneği ve çabası göz önünde bulundurularak denge korunmalıdır.

²⁵⁵ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.366

²⁵⁶ Topalhan, **a.g.e.**, s.267

²⁵⁷ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2004, s.444

²⁵⁸ **A.e.**, s.444-445

²⁵⁹ Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8 Baskı, 2013, s. 421

²⁶⁰ Barutçugil, **a.g.e.**, s.448

- Maliyet-etkinlik: Ücret organizasyonunda maliyetin kendisinin etkinliğe, yansıması en azından eşit miktarda olmalıdır.
- Güvence: Ücret miktarı ve ödeme biçimi çalışanları güvende hissettirmelidir.
- Benimseme: Her çalışan kendi organizasyonunda ve ücret sistemin anlamalı ve kendisine yararlı olduğuna inanmalıdır.

Etkili bir ücretleme politikası çeşitli amaçlara hizmet etmektedir:²⁶¹

- Nitelikli elemanları organizasyona çekmek ve elde tutmak,
- Ödenen ücretler arasında eşitlik ve adaleti sağlamak,
- İlgili yasa ve yönetmeliklere uyumu sağlamak,
- Piyasalardaki rekabet koşullarını öngörmek,
- Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmak,
- Daha etkili bir İK planlama ve maliyet kontrolü sağlamak,
- Performans değerlendirmesi yaparak ücret ve diğer ek ödemeleri bütünleştirmek.

İşletmelerin bu amaçlara ulaşmasını sağlayacak ücret politikası oluşturulurken, işgücü piyasasındaki arz talep dengesi, içinde bulunulan pazarın rekabetçi yapısı, piyasa ücret düzeyi, şirketin piyasadaki konumu, organizasyon yapısı, endüstri şartları, işletme stratejisi, işletme büyüklüğü, finansal-ödeme kapasitesi, mevcut işgörenlerin niteliği veya farklı yetenekleri sahip olan kadroların mevcudiyeti ve diğer faktörlerden etkilenir.²⁶² Örnek vermek gerekirse, büyümeyi hedefleyen ve nitelikli personeli şirkete çekmeye çalışan bir şirket dışsal eşitliği ön plana çıkmalıdır. Fakat, şirket belirli bir olgunluk seviyesine gelmiş ve iş gücü piyasasında talep açısından sıkıntı yaşamıyorsa mevcut nitelikli kadrolarını elde tutmaya odaklanarak içsel eşitliği ön plana çıkarmalıdır.

Öte taraftan endüstri biçimlerine göre de ücret politikaları değişebilir. Mesela gıda endüstrideki çalışanları diğer endüstrilere göre (bankacılık, havacılık, kimya, eğitim vb) daha daha az ücret almaktadır. Yüksek ücret politikaları hem yüksek seçim standartları

²⁶¹ Barutçugil, a.g.e., s.445

²⁶² Mathis ve Jackson, a.g.e., s.367

getirmekte, hem de eğitim ve geliştirme maliyetlerini azaltmaktadır.²⁶³ Ücret politikaları oluşturulurken bir çok prensibin belirlenmesi gerekir:²⁶⁴

- Temel ücret sistemi oluşturma sürecinde neler dikkat edilmeli ve ne elde edilmeyi amaçlanmaktadır?
- Ücretlendirme sistemleri hangi amaca hizmet edecektir (Elde tutma, şirkete çekme vb.)
- Temel ücret eğrisi piyasaya göre hangi konumda (Piyasa ortalamasında, ortalamanın altında ya da üstünde) yer alacaktır?
- Toplam ücret bileşenler (temel, değişken ücret, ek kazançlar gibi) arasında payı nasıl olacaktır?
- "İç eşitlik" mi, yoksa "Dış piyasada rekabet edebilir olma" kriteri mi daha ağırlıklı olacaktır?
- Ücretleme sistemi çok kademeli bir yapıya mı sahip olacak, yoksa geniş bantların olduğu esnekliğe daha fazla mı önem verecektir?

Ücret yönetimine ilişkin politikalar herhangi bir İK yöneticisine tekrarlayan ücret konuları hakkında bir yol gösterici olur.²⁶⁵ Ücret politikaları, bazı durumlarda veya bazı kişilerin tutarlı kararlar sağlamasına da yardımcı olur. Ücret yönetimi konusunda oluşturulacak politikalar şu içeriklere yoğunlaşır:²⁶⁶

- Ücret oranlarının nasıl belirleneceği,
- Ücret yapısının nasıl oluşturulacağı,
- Ücret düzeylerinin piyasa ortalama üstünde, aynı ya da altında mı olacağı,
- Başlangıç düzeyindeki ücretlerin ve yeni işe giren işgören ile daha kıdemli işgören arasındaki ücret farkının ne olacağı,²⁶⁷
- Ücret artışlarının hangi kriterlere göre yapılacağı,

²⁶³ Bolander ve. Shnell, **a.g.e.**, s.413

²⁶⁴ Yalın, **a.g.e.**, s.134

²⁶⁵ Acar, **a.g.e.**, s.43

²⁶⁶ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 13th Edition, Pearson Education, Inc., 2013, s. 359

²⁶⁷ Bingöl, **a.g.e.**, s. 419

- Artışları etkileyecek performansın, bilgi, beceri ve yetkinliklerin veya kıdemin, kapsamının ve kök ücret oranının ne olacağı,
- Transfer ve terfi durumlarda ücret artışlarının nasıl yapılacağı.

1.2.7.1.1. Ücret Politikaları Türleri

Ücret politikaları bir örgütün ücret programlarıyla örgütün amaçlarını gerçekleştirmeyi ifade etmektedir. Bu politikaların tüm çalışanlara iletilmesi, çalışanlarca doğru ve eşit olarak algılanması gerekmektedir. Ücretin belirlenmesi iki ana temelde olur; örgütün amaçları ve rakiplere göre belirlenmesi veya çalışanların ihtiyaçlarına göre belirlenmesi.²⁶⁸ Ücret politikalarında amaçların gerçekleşebilmesi ve bu politikalarından yararlanılabilmesi için çalışmaların organize halde (planlı bir şekilde) yürütülmesi gerekir. Ücret politikaları bazı aşamalardan geçmek durumundadır.²⁶⁹

- Hangi işlerin hangi ücret planında yer alacağının belirlenmesi,
- İşleri sınıflandırmak için iş analizi ve iş tanımlarının yapılması,
- Organizasyon içinde eşitliği sağlayacak iş değerlendirme yönetiminin seçilmesi,
- Amaca uygun ücret yapısının belirlenmesi,
- Piyasadaki ücret düzeylerinin araştırılması,
- Ücret yapısının geliştirilmesi ve analizler doğrultusunda her iş için ücretin saptanması,

Politikaların hangi konulara ilişkin olacağı hususunda, bazı farklılıklara rağmen, benzer görüşlerin ileri sürüldüğü gözlemlenmektedir. Milkovich ve Newman'a göre ise, ücret yönetimi sisteminin temelini oluşturan ve biçimlendiren temel politikalar şu şekilde belirlenir:²⁷⁰

1. İç eşitlik ve uyum

²⁶⁸ Janice Simmons–Welburn, **Human Resources Management in Today's Academic Library: Meeting Challenges and Creating Opportunities**, London, Libraries Unlimited Library Management Collection, 2004, ss.84.

²⁶⁹ Barutçugil, **a.g.e.**, s.445

²⁷⁰ Milkovich ve Newman, **a.g.e.**, s.15

2. Dış rekabetçilik
3. İşgören katkıları
4. Sistemin yönetimine ilişkin politikalar

Bunların ilki, "ücret yapısı"nın, ikincisi, "piyasaya göre ücret düzeyleri"nin; üçüncüsü ise "ücret - performans ilişkisi"nin "nasıl" olacağına ilişkin stratejik tercihleri yansıtmaktadır. Byars ve Rue'ya göre:²⁷¹

1. Taban ve tavan ücret düzeyleri
2. Düzeylerin arası genel ilişkiler
3. Toplam ücretin bileşimini temel ücret politika konular olarak belirlenmiştir.

Görüldüğü gibi, temel veya stratejik ücret politikaları, ücret yönetimini oluşturan ve biçimlendiren temel unsurlarla ilgilidir. İlgili görüşlere göre temel ücret politikaları:²⁷²

1. Ücret yapısına
2. Piyasaya göre ücret düzeylerinin ne olacağına
3. Toplam ücret paketinin bileşimine,
4. Ücret-performans (katkı) ilişkisine
5. Ücret yönetim sisteminin yönetimine (işletilmesine), ilişkin politikalar şeklinde sıralanabilir.

1.2.7.1.2. Ücret Politikaları ve Ücret Düzeyi

Önemli ve hassas bir konu olarak işletmelerin genel ücret düzeyi politikasının ne şekilde belirleneceği; farklı işgören grupları için farklı politikalara ihtiyaç olup olmadığı, ücret yapısı ve işgören grupları arasındaki ücret farklılıklarının hangi oranda olması gerektiği, işe veya kişiye dayalı ücretlendirme yaklaşımından hangisinin benimseneceği gibi konularda, işletme hedef ve amaçları da dikkate

²⁷¹ Lloyd L. Byars, W.Rue Leslie, **Human Resource Management**, 7th Ed.; McGraw Hill, Boston, 2003, s.277

²⁷² Acar, a.g.e., s.44

alınarak, en doğru kararın verilmesidir.²⁷³

1.2.7.2. Ücret Yapısının Niteliği ve Önemi

Ücret yapısı, örgütün çalışanlarını cezbetmek, elde tutmak ve motive etmek için göstereceği çabalarla güçlü şekilde bağlantılıdır.²⁷⁴ Hiyerarşi içinde işçilerin nereye yerleştirileceğini belirleme, ücret düzeylerini ve gelişme aralıklarını tanımlama, eşitliği sağlama (eşit işe-eşit ücret ilkesine), izleme ve kontrol imkanı gibi sağlanmaktadır.²⁷⁵ Ayrıca ücret yapıları, işgörenlere kariyer ve ücret fırsatları konusunda bilgi verme aracı olarak kullanabilmektedir.²⁷⁶ Ücret yapısının oluşturulmasında, iç eşitlik veya örgüt içindeki farklı beceri ve yetkinlikler ücret farklılıklarına dair kararların verilmesinde etkilidir. Ücret yapısıyla oluşturulan sistemi iş akışını destekleyen, işgörenlerin eşit hissetmesini sağlayan ve davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendiren bir araç olacaktır.²⁷⁷ Ücret yapısında işlerin niteliğine göre hiyerarşik ücret belirlenmesi ücret aralıklarının oluşturduğu bir çerçeve sunar.²⁷⁸ Bu yapı aynı zamanda işletmenin misyon, kültür ve İK stratejilerine uygun olarak geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.²⁷⁹ Ücret yapısının önemi de aşağıdaki tanımlardan görünmektedir:

"Ücret yapısı, her bir (iş) derecesi(grade) içindeki ücret aralıklarını (ranges) gösteren bir ücret ölçeği veya skalasıdır."²⁸⁰ "Ücret yapısı, işlerin veya iş gruplarının, onların iş değerlendirmesiyle belirlenen göreceli değerlerine; piyasa ücret araştırmalarıyla belirlenen benzer

²⁷³ A.e., s.43-45

²⁷⁴ Andrew S. Rosen, **Salary Administration**, Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, **The Compensation Handbook** içinde (63-83), 5th Edition, McGraw Hill, 2008, s.63.

²⁷⁵ Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 13th Ed., 2014, s.373

²⁷⁶ Armnstong, **Reward Management**, Kogan Page Limited, London, 2004, s. 196

²⁷⁷ Milkovich ve. Newman, **Compensation**, 7th ed., 2002, s. 59

²⁷⁸ Acar, **a.g.e.**, s.55

²⁷⁹ Hilary Belanger and Andrew S. Rosen, **The Development of Salary Structures; The Compensation Handbook: A State of Art Guide to Compensation Strategy and Design**; Fourth Ed., McGraw- Gill, USA, 2000, s.129-141

²⁸⁰ De Cenzo; David A., Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996, s.364

işlerin ücretlerine; veya pazarlık sonuçlarına göre farklı ücret düzeylerine sahip olmalarını tanımlar".²⁸¹

Başka bir deyişle, oluşturulan iş-yetkinlik-beceri dereceleri ve bloklar ücret yapısını ortaya çıkarır.²⁸² Ücret yapısının önemi faydalarından da görünmektedir, mesela uygun bir ücret yapısının yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:²⁸³

- Eğitim destekler,
- Deneyimi artırır,
- İşgücü devrini azaltır,
- Kariyer gelişimi kolaylaştırır,
- Ücret anlaşmazlıklarını azaltır,
- Ücretle ilgili iş durumlarını azaltır.

Ücret yapısı, işgörenlerin eşitlik algısı, motivasyonu ve performansı açısından önemli bir faktördür. Nitekim, Tayvan'da bir yüksek teknoloji firmasının Ar-Ge bölümünde çalışan 258 kişi üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin algıladıkları eşitlik algıları, motivasyon ile pozitif bir ilişki içindedir. Eşitlik algısı da bireysel performansla pozitif ilişki içindedir. Bireysel performans, algılanan eşitlik aracılığıyla bireysel performansı etkilemektedir. Ücret yapısı ve başarı oryantasyonu arasındaki ilişki profesyonellerin eşitlik algılamalarını etkilemektedir.²⁸⁴

İşletmelerde, verimlilik, kalite ve iş tatminini artıran, adaletli bir ücret yapısının kurulması, ücret yönetimi sürecinin en önemli konularından birisidir. Adaletli bir ücret yapısı, işletmedeki bütün çalışanlara işin değerine göre ücret ödenmesidir. Böylece "eşit işe, eşit ücret" ilkesi uygulanmış olur. Çalışanlar "eşit işe eşit ücret" yönündeki değerlendirmelerini sadece örgüt içi verilere dayanarak yapmazlar. Aynı sektördeki benzer işlerde diğer işletmelerin ödediği ücret düzeyleri göz önünde bulundurarak

²⁸¹ Michael Armnstong, **Reward Management**, 2004, s. 195

²⁸² **A.e.**, s.194

²⁸³ Milkovich, ve Newman, **a.g.e.**, s. 78

²⁸⁴ Uen, Ji Feng; Shu Hwa Chien, "Compensation Structure, Perceived Equity and Individual Performance for R&D Professionals", **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Hollywood, 2004, Vol.4, İss.1/2; s.401

kıyaslama yapılmaktadır.²⁸⁵ İşletme belirli bir meslek, coğrafi alan ve sektörde diğer ücret düzeyleriyle birlikte piyasa ücret araştırmalarını tamamlamış olmalıdır.

İşletmelerde bugün kullanılan yüksek teknoloji sonucu yeteneklerin ve bilgi düzeyinin sürekli değişmesi, işletme içi ücret sistemlerinin kısıtlı ve yetersiz olması gibi durumlar doğurabilmektedir. Piyasa ücret araştırmalarında, rakip firmalarını belirli bir iş için hangi miktarda ödeme yaptığı asıl öğrenilmek istenen cevap olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu cevabı objektif bir şekilde bulabilmek için meslek grupları, anket firmaları, araştırma şirketleri ve devlet kökenli istatistiki veriler, iş ve işçi bulma kurumların da kapsayacak şekilde incelenmektedir. Rakip firmalara özellikle ücret düzeyleri hakkında doğrudan bilgi vermek konusunda gönülsüz davranılmaktadır.²⁸⁶ Bu bilgi talebi gibi durumlarda ise telefonla görüşme, yüz yüze görüşme, elektronik posta gibi yöntemlerini kullanılmaktadır.

1.2.7.2.1. Ücret Yapısına İlişkin Önemli Kavramlar (Ücret Kategorileri, Ücret Oranları, Ücret Sınıfları, Ücret Aralıkları, Ücret Farklılıkları)

Ücret yapısı, şirketlerin hiyerarşisinde bulunan işlerin göreceli değerini ifade eder. Ücret yapısı, piyasanın ödeme gücünü ve hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan emek pozisyonlarının iç ödeme iradesini yansıtmalıdır. Personel için her zaman eşit ve motive edici bir ücret düzeyinin belirlenebilmesi için iç ve dış bilgiler arasında denge sağlamak gereklidir.²⁸⁷ Ücret yapısını oluşturan kuruluşları, ücret oranları, ücret sınıfları, ücret aralıkları ve ücret farklılıkları belirler.

Ücret Kategorileri - Ücret yapılarını belirleme sürecinde kuruluşlar, bireysel işlerin gruplandırılması için eşit değere sahip ücret kategorisi kullanmaktadır. Bu süreç, (taban ücret düzeyleri, başlangıç ücret düzeyleri, ücret artış miktarı yada oranları, fazla mesai ücretleri, ödüller, teşvikler, kar paylaşımı, kazanç paylaşımı ve ortak etme planları,

²⁸⁵ W. B. Wether, K. Davis, **Human Resources and Personnel Management**, fifth edition, McGraw-Hill College, 1993, s. 391

²⁸⁶ Lance A. Berger, D. A. Berger, **The Compensation Handbook**, 4th edition, McGraw Hill, USA, 2000, s.91-108

²⁸⁷ Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, **a.g.e.**, s.340

sağlanan ek olanaklar, ücret ödeme dönemleri, farklı personel gruplarına göre ücret stratejileri vb.)²⁸⁸ gibi ödemelere bağlı veri araştırmalarını birbirine bağlar. Diğer yandan, ücret kategorilerinin daha objektif olarak tasarlanmış ve uygulanmış olmaları için (iş tanımları ve iş analizleri) işlerinin değerlendirilmesinden edinilen verileri dikkate alınır.²⁸⁹

Ücret Oranları - İşgücü piyasasında rekabet için kuruluşlar, belirli iş pozisyonlarına piyasada ne kadar ödenildiğinden emin olmalıdır. Bu bilgilere, kilit pozisyonlar için piyasa araştırmaları yoluyla ulaşılabilir ve onlara göre ücret oranları belirlenebilir. Ücret oranları farklı işyerine göre değişebilir. Bu nedenle iş değerlendirmeye göre her bir çalışma pozisyonu, şirketin ödeme eksenine göre belirli piyasa oranı alır. Bu, işyeri değerlendirmesinin ne kadar yüksek olursa, ücret oranının o kadar arttığı anlamına gelir.²⁹⁰

Ücret Sınıfları - Birçok organizasyon onlarca hatta yüzlerce farklı iş pozisyonu ile iş dünyasında faaliyet göstermektedir. Her ayrı çalışma pozisyonu için ayrı ödeme oranı hesaplamak karmaşık bir süreçtir, bu nedenle kuruluşlar benzer içerik ve değerlere sahip olan (iş değerlendirme puanlarına göre) iş pozisyonlarını bir ücret sınıfında gruplandırmak ve sınıflandırmaktadır.²⁹¹ Örneğin, bir şirket tüm iş pozisyonlarını beş iş sınıfına gruplandırabilir. Bir ücret sınıfı kapsamındaki işler, bu sınıf için verilen aralıkta değişiklik veya farklılık gösterebilir.²⁹² Bunun eksik yönü, bireysel işlerin sınıflarda doğru veya kesin belirlenmiş olmaması veya işgücü piyasası ile bağlantının, bireysel düzeyde daha zayıf olmasıdır.

²⁸⁸ Benlirgiray, **a.g.e.**, s.222-223

²⁸⁹ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.379

²⁹⁰ Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, **a.g.e.**, s.341

²⁹¹ DeCenzo, Robbins, ve Verhulst, **a.g.e.**, s. 371

²⁹² Raymond, Hollenbeck, Gerhart, Wright, **a.g.e.**, s.342

Tablo 5: İşlerin Sınıf, Puan ve Ücret Oranları

İş pozisyonları	İç değerlendirme - puanları	Ödeme oranları
A	80-120	2000 TL
B	121-140	2001-3000 TL
C	141-160	3001-4000 TL
D	161-180	4001-5000 TL
E	181-200	5001-7000 TL

Kaynak: Raymond Noe; John Hollenbeck; Barry Gerhart; Patrick Wright, **Fundamentals of Human Resource Management**, 4th Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2011, s.341

Ücret Aralığı - Belirli pozisyonlara ilişkin bireysel ödemeler söz konusu olduğunda kuruluşlar bazı esneklikleri uygulamak eğilimindedir. Bu esneklik içinde şirketler, çalışan işçilere daha fazla ödenmesini ve çeşitli ücret biçimleri yoluyla ödüllendirilmesini isterler. Esneklik, iş piyasası ve işlerin iş değerlendirmesindeki çelişkili bilgilerin dengelenmesi için de yararlıdır.²⁹³ Bu nedenle şirketler, ücret yapılarında belirli işleri, ücret kategorisi veya iş sınıfları için belirli bir ücret aralığı ya da ücret gelişimi aralığı kullanırlar. Ücretin belirlenmesine ilişkin daha sonraki süreçte, her ücret sınıfı / kategorisi için ücret aralığının belirlenmesi gerekir. Yeni ücret yapısının orta düzey olarak piyasadaki hattını kullanan işveren, her ücret sınıfı / kategorisi için minimum ve maksimum ücret düzeyini belirler. Örneğin, belirli bir ücret kategorisinde maksimum değer, piyasa hattında bulunan noktanın yüzde 20 üzerinde olabilirken minimum değer, bu noktanın yüzde 20 altında olabilir.²⁹⁴ Çalışanların ücret aralığı uyarınca, daha yüksek sınıflara göre daha yüksek ücret alma veya ücreti arttırma imkanı verilir, promosyon ve terfi sorunları azalır. Çalışanların ücret kategorisinde maaş aralığına göre ilerlemeleri sağlanmaktadır. Ücret aralığı yöneticilere, yüksek performansı olan bireysel vakaları ödüllendirme ve aynı zamanda ücret sisteminin

²⁹³ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, **a.g.e.**, s.342

²⁹⁴ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.381

bütünlüğünü koruma imkanı sağlar.²⁹⁵ Ancak, çalışanların ücret aralığından daha yüksek ücret alması veya kategorisi için ücret aralığının altında ücret alması da söz konusu olabilir. Bu gibi durumlarda, yöneticiler, yıl boyunca, çeşitli ücret dondurma veya terfi yaklaşımlarıyla çalışanın ücret oranını kendi çalışma alanına uygun bir ücret kategorisine yerleştirmek için çaba göstermek zorundadır.

İşlerin ücretlendirilmesinde açısından tek tek ücretleme, ücret basamaklarını oluşturma ve ücret bantları bir çok seçeneklerin arasında tercih edilebilir.²⁹⁶ Çok sayıda şirket, ücret sınıflarının sayısını azaltmakta ve daha az hiyerarşik yapı veya Genişband (Broadbanding) yapısı yoluyla ücret aralığını arttırmaktadır. Şirketler, yöneticiler ve diğer profesyoneller gibi belirli çalışan grupları için genişband oluşturabilirler.²⁹⁷ Daha geniş ücret yelpazesindeki birden fazla ücret kategorisinin bu kombinasyonu, yatay hareketi teşvik etmek ve beceriler üzerinde yoğunlaşmayı sağlamak üzere yapılır. Bu daha esnek bir organizasyon sağlar, çalışanların yetkinliklerini ve kariyer gelişimlerini teşvik eder.²⁹⁸

Ücret Farklılıkları (Bireysel Ücret) - Bazı durumlarda kuruluşlar, farklı çalışma koşullarında çalışan çalışanlar için ek ödemeler uygular. Yaşam standardının daha yüksek olduğu, çalışma koşullarının zor olduğu bölgeler (yüksek sıcaklıklarda, yükseklikte, yer altı, tehlikeli yerler vb) veya yerlerde çalışmak, gece çalışmak gibi durumlar bu farklılıklara örnektir. Bu parametreler teşvik ve adil bir şekilde ödüllendirmelidir.

²⁹⁵ A.e., s.382

²⁹⁶ Benligiray, a.g.e., s.251

²⁹⁷ Dessler, a.g.e., s. 378

²⁹⁸ Mathis ve Jackson, a.g.e., s.381

1.2.7.2.2. Ücret Yapılarının Oluşturulması

Ücret yapıları, ödüllendirme sisteminin en önemli unsurdur. Bu açıdan iyi tasarlandığında ve sürdürüldüğünde, işletmenin ücret politikalarının uygulanmasında bir yol haritası olmaktadır. İşletmelerin ücret yapıları gerek içsel, gerekirse dışsal faktörlerce belirlenir.²⁹⁹ Dolayısıyla işverenler, belirlenen temel ücretin rekabetçi veya eşitlikçi bir yapıda belirlenmesinde, yapılan iş değerlendirme, beceri ve yetkinlik analizi, ücret derecelerinin oluşturulması gibi konularda adaletli ve hakkaniyetli bir tavır göstermelidir. Dolayısıyla uygun ve objektif bir ücret yapısının kurulmasını ve temel ücretlerin belirlenmesini sağlayacak iş değerlendirme çalışmaları önemli bir uygulamadır.³⁰⁰ Bu yönde ücret yapısına bağlı olarak işgörenin yaptığı işin değeri, sahip olduğu beceri düzeyi veya yetkinliklerine göre ödenecek ücret haddi belirlenecek ve bu yolla temel ücret saptanmış olacaktır. Buna göre ücret haddi, çalışanın emeği karşılığında belirli bir zaman veya üretim birimi başına belirlenen temel değeri/tutarı ifade etmektedir.³⁰¹ Bunun yanında önemli olan temel ücretin, örgütün ücret felsefesi, misyonu, değerleri ve stratejileri ile uyumlu olması gerekliliğidir. Ayrıca, temel ücret, piyasada benzer işler için verilen temel ücretlere yakın değerde olmakla birlikte, işletme içi eşitliği de sağlayarak örgüt bütçesine ve yasal gereklere uyum göstermelidir.³⁰²

Temel ücret sistemi, bu bilgi kaynaklarını kullanarak geliştirilir. Bunları, işlerin tanımı ve spesifikasyonları ve ücretlerle ilgili araştırma analizlerdir. Bu verilere göre ücretlerin dahili olarak tarafsız ve harici olarak rekabetçi olup olmadığı incelenmektedir. Bu iki kaynaktan alınan veriler ile ücret, ücret kategorileri, maksimum ve minimum ücret aralığı için yapıları oluşturmak ve tasarlamak için esastır.³⁰³

²⁹⁹ Bolander ve. Shnell, **a.g.e.**, s.419-423

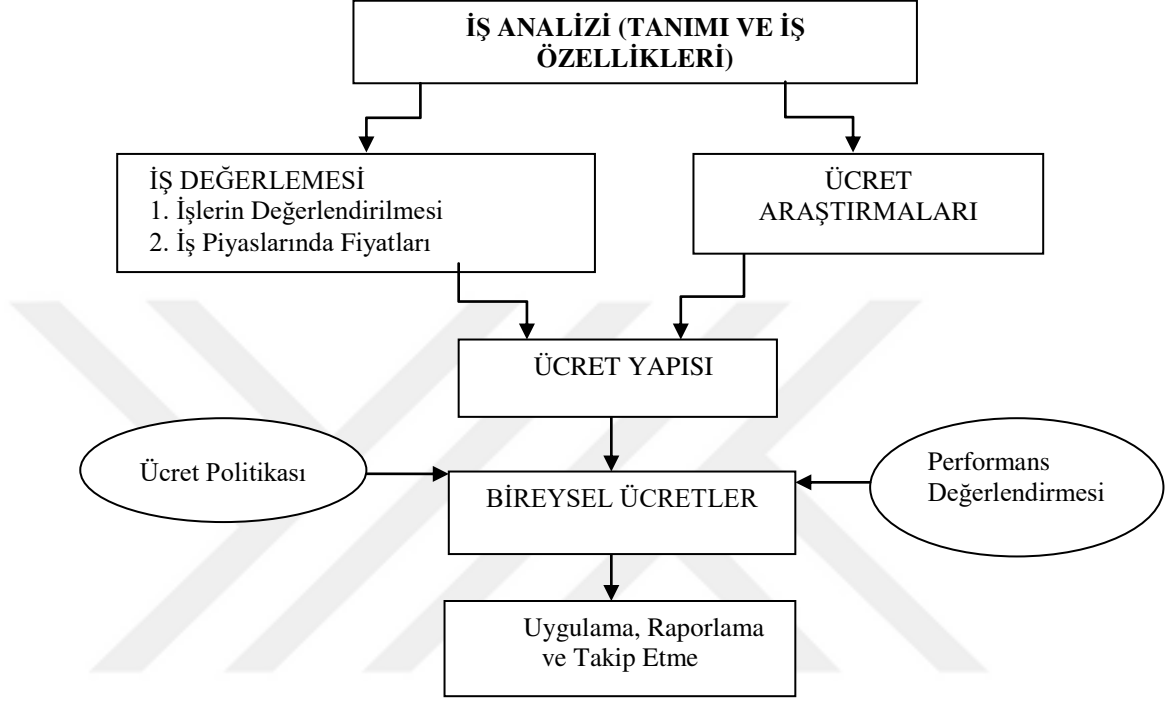
³⁰⁰ Robert J. Greene, "Evaluating Base Pay Programs", **Compensation and Benefits Review**, Vol.23, September-October 1991, s.28. (20-31)

³⁰¹ Acar, **a.g.e.**, s.20.

³⁰² Greene, **a.g.e.**, s.27. (20-31)

³⁰³ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.374

Şekil 7: Ücretleme Sisteminin Belirleme Süreci

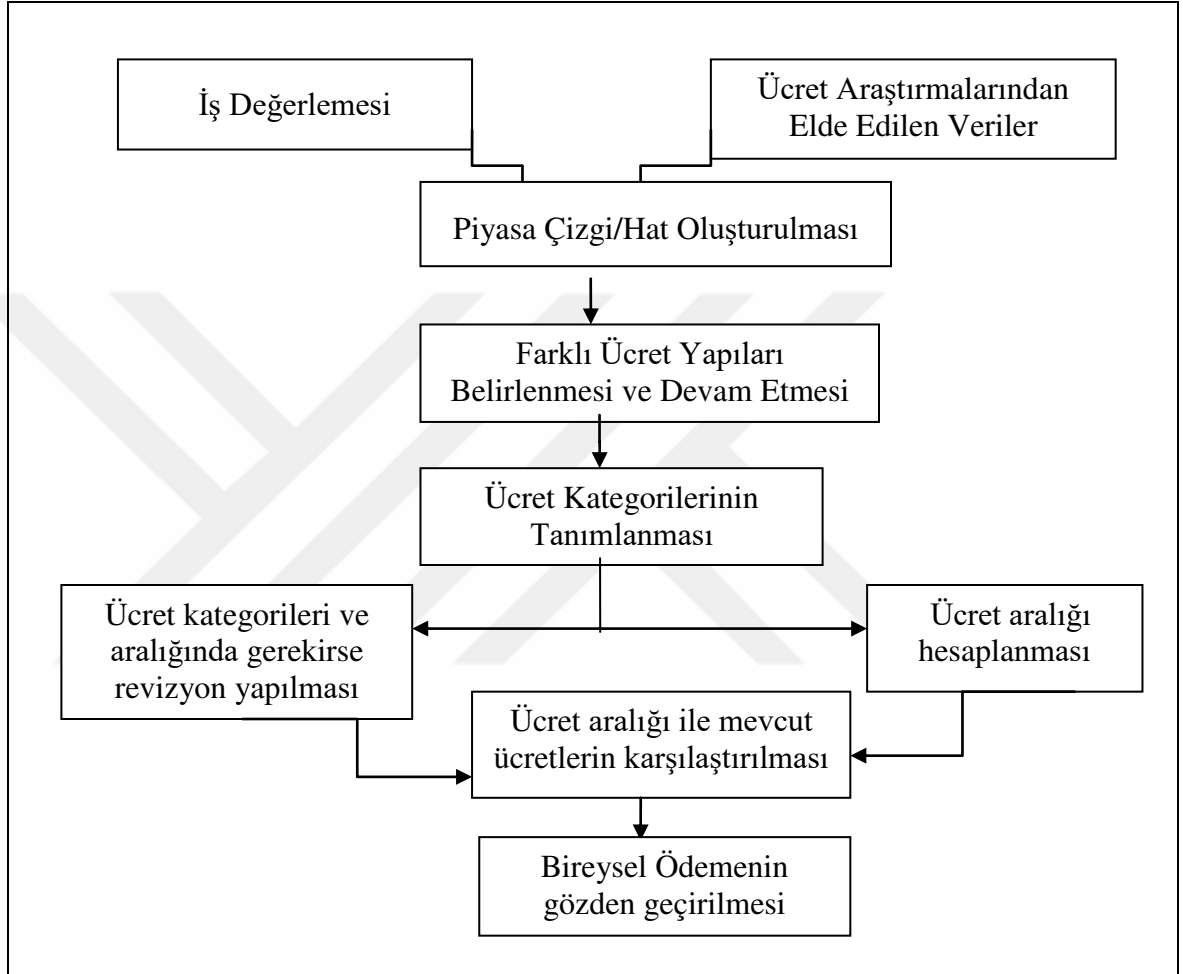


Kaynak: Robert. L. Mathis ve John H. Jeckson, **Human Resource Management**, 12-th Edition, Thomson Corporation, 2008, s.375

İş analizine ve içindeki faaliyetlerin tanımına göre, farklı işler için farklı ücret düzeyleri belirlenir. Bu ücret düzeyleri, belirli pozisyonlar için piyasa fiyatlarına göre değerlendirilir. Ücret yapısına göre, şirketin ödeme politikası çerçevesinde, kıdem ve çalışan performansına göre ayarlanan bireysel ücretler belirlenmektedir. Oluşturulan sistem, sistemde meydana gelen değişikliklere göre devamlı olarak izlenmeli ve güncellenmelidir.

Diğer yandan iş değerlendirme ve ücretler hakkında anket verilerini toplama süreci tamamlandığında, Şekil 8 de açıklanan ücret yapısının geliştirilmesine başlanabilir. İşlerinin değerlendirilmesi ve ücret araştırmalarından alınan veriler, tüm işleri için tek bir yapının geliştirilmesi yerine farklı iş grupları için birkaç ücret yapısının ortaya çıkmasına neden olabilir. İş grupları, ortak örgütsel özelliklere sahip birkaç işinin toplamıdır. Kuruluşlar birden fazla iş grubuna sahip olabilirler.

Şekil 8: Bir Ücret Yapısının Oluşturulması Süreci



Kaynak: Robert. L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12-th Edition, Thomson Cor., 2008, s.380

Şekilde gösterdiğimiz gibi, iş değerlemesi ve ücret araştırmaları yapıldıktan sonra piyasa ücret hadleri oluşturma süreci başlar. Başka bir deyişle işletmenin kendi ücret doğrusu ve piyasa ücret doğrusu belirlenip, işletme ve piyasa ücret yapıları elde edilmiş olur. Bu ücret yapıları birbirleri ile karşılaştırılır ve uyumluluğu analiz edilir.³⁰⁴ Çoğunlukta işletme ve piyasa ücret doğruları arasında az veya çok farklılık gösterir. Bu doğrultuda örgütteki farklı işler için oluşturulan ücret hadleri miktarı farklılaştırır ve böylece yeni

³⁰⁴ Özçelik v.d., a.g.e., s.405

ücret yapısı oluşur ve içsel eşitlik hayata geçilir.³⁰⁵ Çalışmalarının devamında her işletmenin içi ücret yapısının kurulmasında iş tanımları, iş analizleri ve iş değerlendirme sürecinden elde edilen verilerin yanı sıra işletmenin finansal kapasitesi temel alınır. Çalışanların eğitim düzeyi, tecrübe ve performans kriterlerine göre hangi ücret kategorilerinde yer alacağını ve ücret aralığını konusunda her çalışanın işletme içinde ne kadar ücret alabileceği gösterilmektedir. Türkiye'de ödenebilecek en az miktar kanunlar çerçevesinde belirlenmiştir. Ücret yapısının belirlenmesi aşamasında istihdam piyasalarındaki benzer ücret düzeyleri de, ücret yapısının kurulmasında etkili dışsal faktörler arasındadır.³⁰⁶

Genel anlamda baktığımız zaman ücret yapısının oluşturulması, işletme içinde yer alan farklı işlerin veya iş gruplarının görelî ücret düzeylerinin belirlenmesi stratejik bir karar olarak nitelendirir. Bu anlamda ücret derece ve düzeylerinin sayısı, düzeyler arasında ve içinde ücret farklılıklarının ne kadar olacağı belirlenir. Bu süreçte oluşturacak yapı, hem işgörenler için adil hem de yapılan işle bağlantılı olmalıdır. Aynı zamanda ücret yapısının işletmenin istediği amaçlara, stratejilerine ve politikalarına uygun olmasını gerekmektedir. Ayrıca yapının başarılı olabilmesi için işgörenlerin bunu mantıklı görüp kabul etmesi şarttır.³⁰⁷

Ücret yapısı, birçok işyerini barındıran düzeyler, bandlar veya bloklar hiyerarşisini içerir. Ücret yapıları, işyerlerini gruplandırma ve organize etme doğasına göre geniş veya dar olabilir veya iş ailesine göre organize edilebilir.³⁰⁸ Böylece ücret yapıları, her bir işin kendi ücret düzeyinde bir ücret, band veya düzey aralığına yerleşmesine olanak sağlar. Ücret, geniş ya da dar yapıya bakılmaksızın, başarı ya da kıdeme göre kendi düzey kapsamında arttırılabilir. Her ücret yapısı:³⁰⁹

³⁰⁵ Gregory Milkovich; William F. Glueck, Personnel, "**Human Resource Management**", Business Publications, Inc, USA, 1985, ss. 17

³⁰⁶ A. Spyridakos, Y. Siskos diğerleri, "*Multicriteria Job Evaluation for Large Organizations*", **European Journal of Operational Research**, vol:130, 2001, s.375-387

³⁰⁷ George F. Dreher; Thomas W. Dougherty; **Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective For The General Manager**, McGraw- Hill, Boston - USA, 2002, s. 82.

³⁰⁸ Armstrong, **a.g.e.**, ss.373

³⁰⁹ **A.e.**, s.373-374

- Kuruluş kültürüne, çalışanların ihtiyaç ve özelliklerine uygun olmalı,
- Ücret düzeyleri ve yapısının adil, eşit, tutarlı ve şeffaf bir şekilde yönetilmesini sağlamalı,
- Uygun olmayan nitelikler ve terfilerin mevcut olmayacağı gerçek ücret kategorilerinde işyerlerinin gerçek bir şekilde yerleştirilmesini sağlamalı,
- İşgücü piyasasındaki değişiklikler veya gerekli yetenek ve becerilerdeki değişikliklerden gelen baskıları aşacak şekilde daha esnek olmalı,
- Operasyonel esnekliği veya sürekli iyileştirmeleri kolaylaştırmalı,
- İlerleyici ücretler(ödemeler) için gerekli aralığı sağlamalı,
- Ücret kriterlerinin netleştirilerek kariyer geliştirme fırsatlarını desteklemesi sağlanmalı,
- Ücret politikalarının uygulanması konusunda kontrol sağlamalıdır.

Ücret yapısının tasarımı, ücret oranlarının, ücret gruplarının, ücret aralıklarının ücret seviyelerine ve kategorilerine ulaşmasını sağlayan iş analizi ve işgücü piyasası analizi verilerine göre yapılmaktadır.³¹⁰ İşin analizi ve işgücü piyasası araştırmasına göre, bazı işlerin daha fazla ödenebileceği için uyum sağlanmasını ya da maaşları dondurma stratejisi gerektiren, ücret yapısındaki işler için bir ücret eğrisi ya da hattı elde edilir. Öte yandan, kısa vadede ücretlerin iç tutarlılığını ihlal eden normal seviyelerden daha yüksek ücret oranları gerektiren belirli yetenek ve becerilere sahip kişileri çekmek ya da elde tutmak gerekir.³¹¹

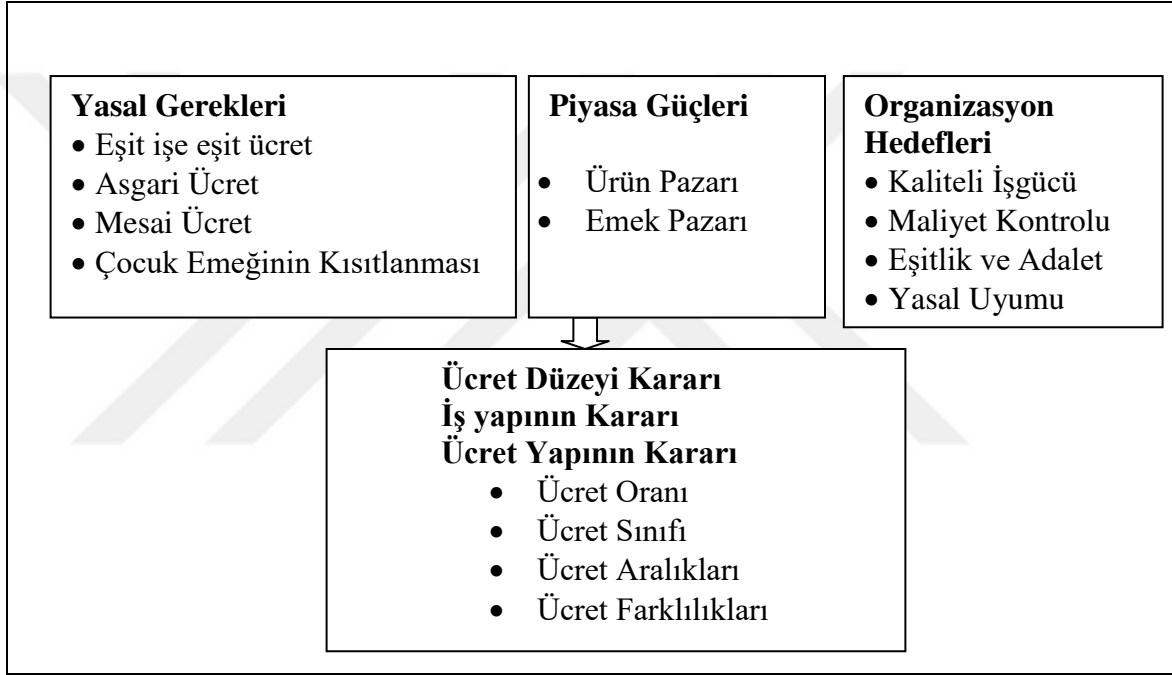
Ücret yapısı bahsettiğimiz gibi, çalışanların hangi ücret seviyeleri alacağına veya iş pozisyonlarının (çalışma yapısı - hiyerarşiyi) nereye yerleştireceğine dair önemli kararlar yansıtmaktadır. Organizasyonlar, ücret yapısı oluşturmak için bir çok verilere dayanmaktadır. Örneğin, piyasa koşulları, örgütsel amaçlar, yasal gereklilikler ve belirlenen hedeflere ulaşmada görece katkısı olan diğer faaliyetlerle ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Böylece iç ve dış gereksinimleri dengeleyerek, ücret yapısı hem eşit/adeleti

³¹⁰ DeCenzo, Robbins, ve. Verhulst, **a.g.e.**, s.270

³¹¹ **A.e.**, s.271

koruyacak hem de motive edici bir yapı olacaktır.³¹² Genel itibariyle ücret yapısı içinde ücret sınırları ve ücret aralıkları ile birlikte bu yapının yönetimi ve devamını sağlayacak prosedürler belirlenmektedir.³¹³ Ücret yapısı aşağıdaki tabloda hangi kriterlere dayanmakta görünmektedir.

Tablo 6: Ücret Yapıları Dayanan Kriterler



Kaynak: Raymond Noe; John Hollenbeck; Barry Gerhart; Patrick Wright, **Fundamentals of Human resource Management**, 4th Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2011, s.328

Bu yapılarda devamlılığın sağlanmasına yönelik birçok düzenleme yapılması gerekir. Özellikle ücret adaletinin sağlanarak işgörenlerin tatminin sağlanması ve böylece örgüt performanslarının geliştirilmesi ücret yapısının en belirleyici unsurlardan biridir. Dolayısıyla uygun ücret yapılarının oluşturulması ve uygunlanması, ücret yönetimi sisteminin en önemli parçasıdır.

³¹² Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, **a.g.e.**, s.340

³¹³ William F. Glueck, **Foundations of Personnel**, Business Publications Inc., USA, 1979, s. 303

1.2.7.2.3. Ücret Yapısının Boyutları

Ücret yapısı, genel itibariyle işletmedeki farklı işlerin veya iş ailelerinin, uygun biçimde (iç uyumu veya eşitliği sağlayacak şekilde) ücretlendirilmesini ifade eder. Her oluşturulacak ücret yapısı, işgörenlere karşı adil, örgüt yapısına uygun, iş ve çevresel taleplere ve yasal gereklere uygun özellikler taşıyan bir yapı olmalıdır.³¹⁴ Ücret yapısı tasarlandığında niteliklerini tanımlayan veya belirleyen temel boyutlar şunlardır:³¹⁵

1. Ücret dereceleri veya düzeylerinin sayısı,
2. Ücret dereceleri veya düzeyleri arasındaki ve içindeki ücret farklılıkları
3. Ücret düzeylerini ve farklılıklarını belirlemede kullanılacak ölçütler

İşletme ücret yapılarının niteliği ve biçimi, bu boyutlara göre şekillenir ve boyutlar aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Derece ve Düzeyler - Her ücret yapısının ilk boyutlarından biri, yapı içinde kaç tane derece veya düzey olacağına veya onların nasıl bir hiyerarşi içinde sıralacağını ilişkilidir.³¹⁶ Derece veya düzeyler, yapının dayandığı değer ölçütü boyutuna göre hem işlerin göreceli değerlerine hem de gerekli beceri veya yetkinliklerine göre bir sıralama veya derecelendirme yapılır.³¹⁷ Yakın değerlerde iş gruplarının yer aldığı derece, düzey veya bandlar hiyerarşinin içerisinde yer almaktadır. Bu hiyerarşi yapının aynı zamanda iş akışının bir aynasıdır. Dolayısıyla, bazı durumlarda çok sayıda düzey olabilir ve bu "hiyerarşik" bir iş yapısı olarak nitelendirilebilir. Diğer yandan ise daha az düzeyi içeren "basık" bir nitelik de taşıyabilir.³¹⁸ Dereceler veya düzeyler aşağıdaki koşullara göre dizayn edilebilir:³¹⁹

İş değerlendirme sonuçlarına (puan aralıklarına) göre,

1. Birden fazla iş kapsamında gerekli temel faaliyetler, yetkinlikler veya bilgi ve becerilere göre,

³¹⁴ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, **a.g.e.**, s.328

³¹⁵ Milkovich ve Newman, **a.g.e.**, s.69

³¹⁶ Acar, **a.g.e.**, s.58

³¹⁷ Armnstong, **Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay**, Kogan Page Limited, London, 2005, s. 129

³¹⁸ Milkovich ve Newman, **a.g.e.**, s.69-70

³¹⁹ Armnstong, **Reward Management**, 2004, s.193-194

2. Derece band veya iş ailesi düzeyi içine yer alan anahtar işlere veya rollere göre.

İşe dayalı yapılarda, iş, sınıf veya dereceleri; kişiye dayalı yapılarda ise, beceri blokları ve yetkinlik setlerinin oluşturduğu dereceler, farklı ücret sayısını belirleyen faktörler karşımıza çıkar.³²⁰ Bunlar detaylı bir şekilde bireysel eşitliği sağlayan uygulamaları kısmında açıklanacaktır.

Ücret Farklılıkları - Yapıların diğer temel boyutu, düzeyler (dereceler) arası ücret farklılıklarıdır. İşletmenin ücret bütçenin bir çok yollardan dağıtabilir. Normalde teorik olarak bir işletmenin herkese aynı ücreti vermesi (egalitarian yaklaşımı) de mümkündür.³²¹ Ancak bu tip bir tasarruf eşitlik yaklaşımından uzakta kalır. Dolayısıyla eşitliğe önem veren işletmelerde çoğunlukla ücretler arası farklılıklar uygulanır.³²²

Ücret farklılıkları; farklı çalışma koşullarını, piyasalar ödeme normlarını veya farklı yerleri yürütülen faaliyetler ücret yapısının içerisinde yansıtmaktadır.³²³ Dolayısıyla işletmedeki ücret yapısının dereceleri arasında farklılıklar da önemlidir. Derece ve düzey sayısını belirlendikten sonra, düzeyler arasında ücret farklılıklarının ne kadar olacağı veya yapı içindeki en düşük ve en yüksek ücret haddi arasındaki farkın belirlenmesi gerekir. Bu konuda, iki temel yaklaşım benimsenebilir:³²⁴

1. Aynı derece veya düzeydeki tüm işlere aynı ücret haddinin uygulanması
2. Derece ücretlerinin belirli bir aralıkta değişebilmesi,

Normalde ilk durumda, derece içi ücret farklılıkları olmayacaktır. Ancak ücret yapısının içerisinde ikinci durum daha yaygındır. Her derece için bir "ücret aralığı" belirlendikten sonra o gruba giren işler için bir "taban ve tavan ücret düzeyi" belirlenir. Burada sonuç olarak düzeyler arasında farklılaşma söz konusudur. Derecelere benzer şekilde, ücret aralıkları da "dar" veya "geniş" olabilir. Geleneksel çok daha fazla dereceli yapıdayken veya ücret aralıkları daha dar iken, yeni geniş band tipi yapılarda dereceler gibi ücret

³²⁰ Acar, **a.g.e.**, s.58

³²¹ Milkovich ve Newman, **a.g.e.**, s.70

³²² Acar, **a.g.e.**, s.59

³²³ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, **a.g.e.**, s.343

³²⁴ Acar, **a.g.e.**, s.59-60

aralıkları da daha geniş tutulur. Tavan ücretler ile taban ücretler arasındaki fark, geleneksel yapılarda %20-50 iken, geniş band yapılarında bu oranı %100'un üzerine çıkabilmektedir.³²⁵

Ücret Yapısı Türleri - Ücret yapısı, en genel anlamda işler ve işörenler arası "görelî ücret düzeyleri" veya "ücret farklılıklarını" kapsamaktadır. Böylece, ücret yapılarına ilişkin ilk ve en temel sınıflandırma:

1. Biçimsel (sistemli) yapılar,
2. Biçimsel olmayan yapılar, olacak şekilde yapılabilir.

Ücret yapısının oluşturulması, her zaman sistematik bir şekilde yapılmaz. İşe, beceriye veya yetkinliğe dayalı yapılar olabileceği gibi, yöneticilerin tek yönlü kararlarıyla veya piyasa göre de ücret yapısı, oluşturabilir.³²⁶ Biçimsel veya sistematik olmayan ücret yapıları, genellikle zaman içinde çeşitli etkenlerin etkisiyle oluşan veya sistematik yaklaşımlara başvurmaksızın oluşturulan ücret farklılıklarını ifade etmektedir. Diğer tarafta büyük şirketler daha sistemli veya biçimsel ve planlı çalışmalara dayalı olarak geliştirilen ücret yapıları oluştururlar. Çalışmamızda asıl olarak ele alınan yapı türü, biçimsel yapılardır. Biçimsel ücret yapıları, yapıyı belirleyen temel boyutlara göre;³²⁷

1. Ölçüte göre:
 - a. İşe dayalı yapılar,
 - b. Kişiyeye dayalı yapılar,
 - c. Karma yapılar.

Geleneksel yaklaşımda ücretler, işe dayalı yapılara iş değerdendirmesine dayalı yapılara veya işlerin görelî değerdine göre farklılaşmaktadır. Diğer yaklaşımda ise, kişiyeye dayalı yapılarda, işğörenlerin işte kullanıp kullanmadığına bakılmaksızın ücret, kişilerin değerdine veya işğörenlerin sahip oldukları beceri ve yetkinliklere göre

³²⁵ Acar, a.g.e., s.58

³²⁶ George F. Dreher; Thomas W. Dougherty, **Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective For The General Manager**, McGraw- Hill, USA, 2002, s.82-83, Aktaran; Ahmet Cevat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2007, s.61

³²⁷ Acar, a.g.e., s..61-62

farklılaşmaktadır.³²⁸ Gösterdiğimiz ücret yapıları boyutları hem içerik hem de kapsam olarak bireysel ücret eşitliği sağlayan uygulamalar kısmında daha detaylı olarak açıklanacaktır.

2. Farklı İş-Ücret Düzeyi sayısına göre

- a. Tek ücretleme,
- b. Toplu Ücretleme veya ücret aralığı yaklaşımlar (Basamak, braket veya band tipi ücret yapıları);³²⁹

Toplu ücretleme yaklaşımının yanında da tek ücretlemeye dayalı ücret yapıları da vardır. Bu tek ücretleme yapıları, yani farklı değerdeki her işe ayrı bir ücret haddi veya aralığını belirlemektedir.³³⁰ Başka bir deyişle tek ücretleme yapısında her bir iş için ayrı ücret aralıkları içerisinde; ücret hadlerinin taban(en aza) ve tavan(en çok) sınırları arasında ücret miktarı belirlenir. Bu yapıları işin değerindeki dışında ücret düzeyine etki eden kıdem, başarı, beceri vb. faktörlere göre, aynı işi yapan çalışanlar arasında ücret farklılaştırması yapılmasına daha uygundur. Tek ücretleme yaklaşımının yanında da toplu ücretlemeye dayalı ücret yapıları da vardır. Toplu ücretleme yapısında ise, göreceli değerlerine göre yakın değerdeki işlerin gruplandırılması (sınıflandırılması veya derecelendirilmesini) yapılmaktadır. Başka bir deyişle önem ve değer bakımından yakın olan işler aynı sınıf veya derece gruplandırılır ve bu gruplara esas alarak ücret hadleri belirlenir.³³¹

3. Düzeyler arası Farklılıklara göre:

- a. Hiyerarşik yapılar,
- b. Basık yapılar,
- c. Açık yapılar, şekilde sınıflandırılabilir.

³²⁸ Acar, **a.g.e.**, s.70

³²⁹ Sadullah v.d., **a.g.e.**, s.388

³³⁰ Armstrong, **Employee Reward**, 2nd Ed., Institute of Personnel and Development, London, 1997, s.199-202

³³¹ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.411

Genel olarak ücret yapıları işletmenin stratejilerine, iş akışı ve örgüt yapısına; ve ücret adaletine "uygun" olmalıdır. Bu uyumu sağlamak adına "hiyerarşik veya eşitlikçi" (basık) seçenekler ya da "katı/gevşek" ücret yapıları tercih edilebilir.³³² Ücret yapısında eşitlikçiliğe mi, yoksa hiyerarşiye mi öncelik verileceği konusunda, büyük ölçüde iş ve örgüt yapısına bağlı kalındığını belirtebiliriz.³³³

Tablo 7: Ücret Yapıları: Hiyerarşik/Eşitlikçi

ÜCRET YAPILARI	HİYERARŞİK YAPI	EŞİTLİKÇİ YAPI
DÜZEYLER	Çok	Az
ÜCRET FARKLILIĞI	Çok	Az
ÖLÇÜT	İş ve Kişi	İş ve Kişi
UYGUNLUK	Sıkı uyum	Gevşek uyum
İŞ ORGANİZASYONU	Bireysel Çalışanlar	Takımlar
ADALET/EŞİTLİK	Performans	Eşit muamele
DAVRANIŞLAR	Terfi içi Fırsatlar	İşbirliği

Kaynak: Gregory Milkovich; Jerry M. Newman, **Compensation**, 7th ed., McGraw- Hill, USA, 2002, s.74

Tabloda görüldüğü gibi, bazı kategoriler için bir fark yoktur. Örneğin ücret düzeyi ve farklılıklarının dayandığı "ölçüt" açısından her iki yapı arasında bir farklılık yoktur. Başka bir deyişle, eşitlikçilik- hiyerarşi, hem işe hem de kişiye dayalı yapılar içi geçerli bir özelliktir. Hiyerarşik yapılarda derece/düzey sayısı daha az ve düzeyler arası ücret farklılığı da daha düşüktür. Hiyerarşik yapılar, işlerin birbirlerini daha bağlı ve uyumluyken eşitlikçi yapılarda daha gevşek bir uyum vardır. Hiyerarşik yapılarda,

³³² Milkovich ve Newman, **a.g.e.**, s.72-73

³³³ David W. Belcher ve Thomas J. Atchison, **Compensation Management**, 2nd ed., Prentice-Hall, USA, 1987, s.401

bireysel performansa ve terfiye öncelik verilirken; eşitlikçi yapılarda ise takımlar ve eşit muamele tavrı öne çıkmaktadır.³³⁴

Diğer yandan, başlıca ücret yapısı türlerini;³³⁵

- Dar dereceli ücret yapıları,
- Geniş band yapısı,
- Kariyer ailesi (career family) yapısı,
- İş ailesi ücret yapısı, şekilde sıralamaktadır.

"Braket yapısı" diye de adlandırılan "dar dereceli ücret yapısı" tipini temsil eder. Bu yapı, kariyer ve iş ailesi yapısından ayırmak için tek dereceli yapı olarak tanımlanabilir. Bu tür yapılarda işler ve dereceler ayrılmış durumdadır ve her derece için ücret aralıkları oluşturulmuştur. Her ücret aralığının taban-tavan ücret düzeyi %20-50 oranında değişebilen bir yapısı olabilir.³³⁶ Diğer yandan geniş band yapısı, derece ve ücret aralıklarını daha geniş olduğu, nispeten yeni bir ücret yapısıdır. Yapının içinde 5-6 band varken esnekliği ve lateral geliştirmeyi hedefleyen bir yapıdır. Kariyer ve iş ailesi yapılarında ise, belirleyici kilit aktivitelere veya yetkinliklere göre, bezer işler aynı iş ailesine sokulmasına rağmen, iş aileleri içinde ayrı ücret derecelerinin oluşturulmasını ifade etmektedir.³³⁷

Ücret Yapısını Etkileyen Faktörler - Ücret yapıları bir çok sayıda çeşitli faktörlerin etkisine göre şekillenmektedir. Coğrafi farklılıklar, işgücü arz ve talebi, rekabet, sendikal baskılar ve işgörenlerin tutumları vb., gibi bir takım örgütsel, çevresel, ekonomik ve yasal faktörler etkisi altında olunmaktadır.³³⁸ Genel olarak ücret yapısını etkileyen faktörler:³³⁹

³³⁴ Acar, **a.g.e.**, s.76

³³⁵ Armstrong, **a.g.e.**, s.375

³³⁶ Armnstong, **Reward Management**, 2004, s. 197-199

³³⁷ Armstrong, **Armstrong's Handbook of Human Resource Management**, Twelfth ed., 2012, s. 714

³³⁸ DeCenzo ve Robbins, **Human Resource Management**, 10th Edition, John Wiley & Sons (Asia), 2010, s.272-273

³³⁹ Acar, **a.g.e.**, s.63

1. Çevresel faktörler işletmenin bulunduğu dış piyasa ve çevreyi ifade eder. Bunlar; işgücü piyasasında geçerli olan ücret düzeyi, emek arz ve talebinin niteliği, yasal düzenlemeler ve hükümet politikaları, enflasyon ve diğer ekonomik koşulları kapsamaktadır.

2. Örgütsel faktörlerin arasında, strateji, teknoloji, iş ve örgüt yapısı, beşeri sermaye İK politikalar, işgören tutumları ve kabülü, ve işgücü maliyetlerini de yer almaktadır.³⁴⁰ Daha detaylı bir şekilde incelediğimiz zaman çevresel dış faktörler arasında şunları da sayabiliriz:³⁴¹

- Ekonomik baskılar,
- Hükümet politikaları, yasalar ve düzenlemeler,
- Paydaşlar: hissedarlar, sendikalar,
- Kültür ve gelenekler.

Genel bir ifadeyle, oluşturulacak ücret yapısı çevrenin koşullarına ve taleplerine uygun olmalı ve örgüt içerisinde alınan kararlar doğrultusunda şekillendirmelidir. Örgütte yer alacak ücret yapılarının sayısı ve türüne etki eden faktörler:³⁴²

- Farklı iş kollarına giren ve farklı işlevler için farklı beceriler gerektiren ayrı iş hatlarının varlığı
- Farklı işgücü piyasaları ve ücret profillerine sahip farklı iş gruplarının bulunması,
- Farklı kültürler veya çalışma çevrelerinin olması ((mesela, kendini yöneten iş takımlarını içeren müşteri-hizmet örgütleri (geniş band sistem içinde beceriye dayalı bir yapı olabilir)); veya işlevsel olarak örgütlenmiş üretim iş yeri (daha kademeli, adımlar içeren bir yapı),
- İşletmenin, bütüncül (tek yapı) bir örgüt mü yoksa, merkezkaç, girişimci (çok yapı) bir örgüt mü istediği, gibi faktörlere bağlı olarak değişmektedir.³⁴³

³⁴⁰ Milkovich ve Newman, **a.g.e.**, s.63

³⁴¹ **A.e.**, s.63

³⁴² Acar, **a.g.e.**, s.69

Birçok işletme işlerini analiz edilmemiş veya karşılaştırmaları yapılmamış ücret araştırmalarına dayandırır. Ancak her işletme genellikle kendine özgü yapı ve görevlere sahiptir. Ücret yapısı kararları örgüt içindeki her bir işin diğer işlerle karşılaştırılarak ne kadar ücret verileceğinin belirlenmesidir. Ücret yapısı kararları şu yöntemlerin kullanımına göre alınır:³⁴⁴

1. Üst yönetimin tek yönlü kararlarıyla,
2. Yönetim ve sendika arasındaki toplu pazarlıkla,
3. İş değerlemesi ile veya beceri ve yetkinlik değerlendirmelerine dayalı olarak.³⁴⁵

Üst yönetimin tek yönlü kararları daha fazla küçük ve orta ölçekli işletmelerde kullanılır. Şirketin başkanı diğer personel tavsiyelerinden yararlanarak, farklı işler için ödenecek ücretler konusunda tek başına karar verir. Başkan işin tanımını ve pozisyonuna göre en yüksek ücret düzenini belirler ve sonra %10-%15'lik arasında farklarla izleyen sıralamayı oluşturur. Bu derecelendirmede deneyim ve performansa ön plandadır ve yüksek ve düşük ücretli işler arasındaki ücret farkı fazladır. Çünkü çoğu işveren, ücretlerin performansa dayalı olması ve üstün performanslıların terfi ettirilmesi gerektiğine inanmaktadır.³⁴⁶ Yönetim sendikayla yapılan toplu pazarlıkların sonucu çıkan mutabakatlara uyum sağlamak durumundadır. Her işletmedeki yönetim toplu pazarlıklara girmeden önce kendi ücret farklılıklarının korunması yönünde çaba gösterir. Fakat, bu gibi çabaları muhafaza etmek zordur, çünkü sendikalarının ücret farklılaştırmasından ziyade, eşitliğe daha fazla önem verirler. Genelde olarak sendikalar toplu sözleşme sürecinde iki tip ücret politikası tercih ederler, aynı iş grubuna giren

³⁴³ Hilary Belanger and Andrew S. Rosen, **The Development of Salary Structures, The Compensation Handbook; A State of Art Guide to Compensation Strategy and Design**, Forth Ed., McGraw- Hill, USA, 2000, s. 140-141

³⁴⁴ Acar, **a.g.e.**, s.65

³⁴⁵ David J. Cherrington, **The Management of Human Resource**, 4th. Ed., Prentice Hall, USA, 1995, s.418

³⁴⁶ **A.e.**, s.419

kişiler tek bir ücretin verilmesini veya "basamak tipi ücretleme" politikası; ikincisi "otomatik ilerleme" politikasıdır.³⁴⁷

1.2.7.2.4. Ücret Yapısıyla İlgili Stratejik Tercihler

Ücret yapıları oluşturduğu zaman bir takım tercihlerle karşı karşıya kalınmakta ve bu tercihlere göre ücret yapısı oluşturulup biçimlendirilmektedir. Örgüt kendi ücret yapısını, iş dizyanlarına dayanarak, örgüt stratejisine uygunluk göstererek ve işgörenler arası adaleti ön plana alarak oluşturursa başarı oranı gittikçe artacaktır.³⁴⁸ Bu amaçlar doğrultusunda, ücret sistemin tasarımında diğer tercihler de önemlidir. Ancak, bu tercihlerin salt ve tek tercihler yerine aşağıdaki ikilem arasında bir konum da benimseyebilir.³⁴⁹

- 1. İç-Dış Eşitlik:** Bu iki tercih arasında hangi konumda yer alacağına veya hangi eşitliğe (İçsel/Dışsal) daha fazla önem verileceğini ifade etmektedir.
- 2. Sabit- Değişken Ücret:** Ücret sisteminin içerisinde aylık ücretlerin ve önceden belirlenen kriterlere göre (performans) nasıl olacağına ifade eder.
- 3. Performans - Üyelik:** Performansa ve İşletmenin üyeliğine göre ücret belirlenmesinde ve bu göreceli ilişki sistemine içerisinde nasıl olacağına söz konusudur. Performansa göre, ücretleme daha çok birey veya grup katkılarına göre belirlenir, işletmenin üyeliğine göre önceden belirlenmiş çalışma sürelerine göre dayanmaktadır.
- 4. İşe Dayalı - Kişiyeye (bireye) Dayalı:** Bu tercih ücretleme sistemin içerisinde hangi ölçütün (yapılan işin mi yoksa işgörenlerin sahip olduğu beceri ve yetkinliklerin mi) daha fazla yer alacağına ilgilidir.

³⁴⁷ Gomej-Meija, Luis R, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Compansation organizational Strategy and Firm Performance**, South -Western Publishing Co., USA, 1992, s.327-328

³⁴⁸ Acar, **a.g.e.**, s.67

³⁴⁹ Gómez-Mejía, Balkin ve. Cardy, **Managing Human Resources**, -7th ed., 2012, s.313

5. **Eşitlik-Seçkinici:** Eşitlikçi yapılarda olabildiğince çok işgörene aynı ücret sistemi uygulanması veya seçkinici yapılarda farklı iş ve işgören grupları için ayrı yapı ve sistemlerin uygulanması söz konusudur.
6. **Piyananın Altında-Üstünde:** Bu ölçüt, doğrudan ücret politikalarıyla ile ilişkilidir. İşletme ücret düzeylerini piyananın altında, üstünde gibi piyasa düzeyleri arasından birisini seçebilmektedir.
7. **Parasal - Parasal Olmayan Ödüller:** İşletmeler işgörenlerini, hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle teşvik edebilir.
8. **Açıklık-Gizlilik:** Bu ölçüt, işgörenler arasında ücretler hakkında bilgilerin paylaşılıp paylaşılmadığının ve nasıl olması gerektiğinin tartışılması söz konusudur.
9. **Ücret Kararlarında Merkezlik- Merkezkaçlık:** Ücret konuları ile ilgili kararların hangi konumlardan alınabileceğiyle ilgilidir. Bazı yapılar merkezde kararlar alırken diğer yapılar katılımcılığa daha açık olmaktadır.

Bu tercihlerine göre ücret yapısını tüm örgütü kapsayan bir tek ücret yapısı olacak şekilde yönetsel, profesyonel, teknik, satış, el işçiliği vb., iş grupları için farklı ücret yapıları kategorisinde zemin hazırlanır.³⁵⁰ Çoğu işletmedeki farklı tip işleri birbiriyle karşılaştırmak veya bir tek ücret yapısı altında toplamının pek kolay olmadığına kanaatindeyiz. Aynı zamanda farklı iş grupları da farklı ücret haddleri yer almaktadır. Örneği, mavi yakalı veya beyaz yakalı işler için ya da yönetsel işler için farklı ücret haddleri bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla bu ücret haddlerinin arasında bir bağlantı olamaması gibi nedenler, örgüt içinde birden fazla yapı oluşturulmasına yol açabilmektedir.³⁵¹ Bu karara (örgütte bir veya birden çok ücret yapısının olması) en çok etki eden şey kullanılan iş değerlendirme yöntemidir. Örneğin sınıflama ve faktör karşılaştırma yöntemleri daha çok tek bir ücret yapısını oluşturmaya elverişlidir. Puan yöntemi ise, çoğunlukla belirli iş grupları için ayrı planlar oluşturarak uygulanır.³⁵²

³⁵⁰ Armnstong, , **Reward Management**, 2004, s.195-196

³⁵¹ Belcher ve Atchison, **a.g.e.**, s.216

³⁵² **A.e.**, s.216

1.2.7.3. Ücret Sistemleri

Ücretlendirme sistemi, ücretleme ile ilgili tüm ilişkili unsurların belirli bir amaç ve kural doğrultusunda bir bütün olarak işletilmesini sağlayan sistemi ifade etmektedir.³⁵³ Ücret sistemleri aynı zamanda bireysel ücretlerin bileşimi, hesaplanması ve ödenmesine ilişkin kuraları ve düzenlemeleri de içerir. Başka bir deyişle, bunlar ücret paketinin hangi bileşenlerden oluşturulduğu, ücret miktarının ve oranının nasıl olacağını ve işgörenlerin katkılarının neye göre belirleneceğinin ele alındığı asıl konulardır.³⁵⁴ Bu sistemin tüm bileşenleriyle ve tüm işgörenler için adil ve eşit tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir.

Ücret sistemleri bir örgüte katkıları, becerileri ve yetenekleri sağlayan çalışanlar için bütünlük bir politika, süreç ve uygulamalardan oluşur. Bu tanımlara göre politikalar ise, uyum, rekabetçilik, veya işgören katkılarına göre sistemin yönetilmesi demektir. Süreçler dediğimiz şey, sistemin iş ve kişi değerinin ölçme kapasitesini (iş değerlendirmesi, piyasa ücret analizleri, performans değerlendirme vb.) kapsamaktadır.³⁵⁵ Diğer grup uygulamalar, motive eden finansal veya finansal olmayan ödülleri kapsamaktadır. Ücret sistemlerinin kullanıldığı alan, istenen davranışları sergilemeleri için çalışanları motive edebilmektir, ancak bu durum sadece ücretle motive edilmiş bir iş gücü sahibi olunabileceği anlamına gelmez. Bu motivasyon kaynağı bir çok etkenlerden oluşturmaktadır. Kişinin yaptığı iş, işin içeriği kişisel gelişim fırsatları, şirketin imajı, değeri ve kültürü, yönetimin liderlik anlayışı, çalışma koşulları vb., gibi bir çok faktör motivasyonunu etkilemektedir.³⁵⁶ Başka grup uygulamalarda ise, ücret yapıları veya ücret düzeyleri (farklılıkları) iş pozisyonlarına göre oluşturulmaktadır. Bunun önemli bir parçası da prosedürlerdir. Prosedürler, dağıtım, düzenlemeler ve kurallar anlamına

³⁵³ Yalım, **a.g.e.**, s. 131

³⁵⁴ Sadullah v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. baskı, 2015, s.419

³⁵⁵ Acar, **a.g.e.**, s.37

³⁵⁶ Yalım, **a.g.e.**, s.123

gelmekte ve bununla beraber sistemin sürdürülmesi ve esnekliğinin sağlanmasına imkan tanımaktadır.³⁵⁷

1.2.7.3.1. Teşvik Edici Ücret Sistemleri

İşbölümü ve uzmanlaşmanın artmasıyla birlikte üretim miktarının arttırılması için teşvik edici ücret sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Teşvik sistemi, işgörenin ücret gelirini doğrudan etkileyen bir özelliğe sahip olup, ücret tatminine ulaşmasında önemli bir payı vardır.³⁵⁸ Teşvik edici ücret sistemlerinin ana amacı artan performansa paralel olarak ücret miktarının da arttırılmasıdır. Teşvik edici ücret sistemlerini amacı:³⁵⁹

- Çalışanların daha fazla ek ödemeler elde etmesini sağlamak,
- İşletme amaçları için çalışanların daha aktif katılımına katkıda bulunmak ve çaba göstermesini sağlamak,
- Verimliliği artırmak şeklinde özetlenebilir.

Doğru politikalar kullanılmasıyla oluşturulmuş teşvik sistemlerin temel niteliği, çaba ve kazanç eşitliğini sağlaması ve çalışanın bunun öyle olduğuna inanmasıdır.³⁶⁰ Teşvik edici ücret sistemleri genellikle temel ücretin üzerine primlerin ödemesiyle uygulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle temel ücret en düşük düzeydeki performans ödemesiyle ilişkili, işletmelerin yasal zorunluluklarını yerine getirmesi ilgili iken ve değişken ücret motivasyonun arttırılması ile ilgilidir.³⁶¹

Çalışma performansını tetikleyen diğer önemli bir unsur olarak ek gelirlerdir. Çalışanlar için en yaygın olarak kullanılan ek gelir türleri şunlardır: bonuslar, göreceli ikramiyeler veya sermayeyle ilişkili ödüller. Ek gelirler, ortalamanın üstünde performans gösteren

³⁵⁷ Acar, **a.g.e.**, s.38

³⁵⁸ Sadullah v.d., **a.g.e.**, s.430

³⁵⁹ Andrews Yvone, **The Personnel Function**, Colorc-graphic: Cape Town, 1988, s.176

³⁶⁰ Sadullah, v.d., **a.g.e.**, s.431

³⁶¹ David J. Cichelli, **Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Disining Wining Sales Compensation Plans**, McGraw Hill, USA, 2004, s.74-75

Çalışanlar için maddi ödüllendirme sağlayan finansal teğviklerdir. Ek gelir felsefesi ağağıdaki varsayımlara dayanmaktadır.³⁶²

- Bazı insanlar daha iyi çalışır ve diğerlerinden daha üretkendir,
- Daha iyi performans sergileyen çalışanlar daha yüksek ücret almalıdır,
- Toplam gelirin bir kısmı her zaman çalışma sonuçları ve performansıyla iliğkilendirilmelidir,
- Bazı iğler şirket bağarısına daha fazla katkıda bulunur.

Performansa dayanarak hesaplanan ücret, sorumlulukları temel ücretin farklı miktarını yansıtan geleneksel ücret sisteminden farklı bir felsefeye sahiptir. Çalışanların sadece bir bölümüne ek gelir sağlamak, ek gelir elde edemeyen çalışanlar için bir sorun olarak algılanabilir. Bu nedenle uygulanacak olan ücret yapısının iyi bir şekilde açıklanması ve hangi kriterlerin kullanılacağıının belirtilmesi gerekir. Performansa dayalı gelirler genellikle sendikalar tarafından eleğtirilir. Ancak eleğtirilere rağmen şirketler bunları çalışmalarında kullanmanın nedenlerini şöyle açıklamaktadır.³⁶³

- Çalışanların performansının stratejik iç hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.
- Organizasyon sonuçlarının iyileğtirilmesini sağlar.
- alışan performansının farklı düzeylerinin tanınmasını, çalışanların motive edilebilmesini sağlar.
- Çalışanları iğyerinde tutmak, çalışan akışını azaltmak, eğitimlere odaklanmak veya güveni ödüllendirmek gibi insan kaynakları departmanının diğer hedeflerine ulaşılmasını sağlar.

Bonuslar - bonus programları genellikle bireysel performansları veya bağarıları ödüllendirmekte olup, çoğu şirketlerin satışlarını teğvik etmek için kullanılır. Teğvikler,

³⁶² Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.392

³⁶³ **A.e.**, s.393

satış elemanlarını ek gelir sağlama faaliyetlerine teşvik etmeyi amaçlar.³⁶⁴ Ancak bonuslar, grup performansının tanınması için de kullanılabilir. Bonuslar, ödüllendirme aracı olarak iyi sonuçlar verir ve iş süreçlerinin tanımlandığı ve standartlaştırıldığı organizasyonlar için çok önemlidir. Önceden belirlenmiş ölçme kriterlerine göre ne zaman, nasıl, neden, kime ve hangi miktarda bonus tahsis edileceği belirlenir. Bu cevaplara göre, bonusu ödemek için en uygun zamanı, kuruluştaki çalışanlara hangi yöntem ile dağıtılacağı, hangi kaynaklarla ve hangi kriterlere göre bonus kazanılabileceği gibi hususlar belirlenecektir. Devamında, çalışanların belirli davranışlarını değiştirmek için çalışanların motivasyonu, angajmanı ve taahhüdünü etkilemek amacıyla bonusun miktarı, amaçları ve hedefi belirlenir. Bonuslar, geçmiş emekler için sağlanan ve geleceği önemli ölçüde etkilemeyen genellikle kısa vadeli motivasyon kaynaklarıdır. Çalışanların bir önceki yıl performanslarını ödüllendirerek, gelecekteki performansa odaklanmak yerine kısa vadeli çabalar teşvik etmektedir.³⁶⁵ Bu nedenle, bu programların, standartların üstünde bir performans seviyesine ulaşması amacıyla bonusların ayarlanmasını sağlamak için dikkatli bir şekilde yapılandırılması gerekir.

Bonuslar ve teşvik örnekleri şunlardır:³⁶⁶ Bonuslar, artan üretkenlik ve azalan giderler için ödenen grup bonusu, ücretli seyahatler, kar dağıtımı, harçlar ve takdimler, hisse senetleri paketleri, nakit teşvikleri, takdim ve ödül programları, indirimli ürünler, ulaşılan hedef için maaş artışı, ayırık menfaatler, hisse alımı imkanı vb. İlave gelir programları için olası standartlar, amacına bağlı olarak farklı olabilir.

Teşvik edici ücret sistemleri bireysel, grup ve işletme düzeyinde olmak üzere üç grup halinde ele alınmaktadır.³⁶⁷ Teşvik edici ücret sistemlerinin ana özelliği, kazançların doğrudan çıktıyla veya üretim miktarıyla ve zamanla ilgili olmasıdır. Bireysel özendirici söz konusu olduğunda her bir iş için ölçüt (standart) oluşturulmalıdır. Grup

³⁶⁴ Milkovich ve Newman, **a.g.e.**, s.500

³⁶⁵ **A.e.**, s.9

³⁶⁶ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.393

³⁶⁷ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s.273

özendiricileri söz konusu olduğunda da, birbiriyle ilişkili işlerin yer aldığı bir grup için başarı ölçütü (standardı) oluşturulur.³⁶⁸

Tablo 8: Teşvik veya Ek Gelir Kategoriler ve Programlar

BİREYSEL	TAKIM/GRUP	ÖRGÜTSEL
• Sabit bir ücret ve parça başı veya standart ücret saati • Bonuslar • Özel teşvik programları (Performans ödemesi, götürü performans ücreti, tatil ve diğer ödüller,) • Satış ödemeleri • Yetkinlik ve tecrübe eğrilerine göre ödeme	• Takım/Grup performanslarına veya sonuçlarına göre • Kar ve Amaçları paylaşması (Skalon planı, Rucker planı) • Kaliteyi Arttırmak • Düşük maliyet paylaşımı	• Kar paylaşımı • Hisse senedi seçeneği • Çalışanlara yönelik hisse senedi planları • Yöneticilere yönelik hisse senedi seçeneği • Ertelenmiş ücretler

Kaynak: Robert. L. Mathis ve John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12-th Edition, Thomson Corporation, 2008, s.397

Bireysel teşvikler, çalışanların çalışmalarındaki çabaları ve performansları için ödül olarak verilir. Bireysel teşvikler, belirli hedefleri ve bağımsız görevleri belirleme söz konusu olduğunda, en iyi yöntemdir. Özellikle gıda ve giyim sektörü gibi, kar marjlarının düşük, rekabetin fazla olduğu sektörlerde bireysel düzeydeki teşvik sistemleri ön plana çıkmaktadır. Burada, işçilerin teşvik edici gelirlerden faydalanmaları için sadece kendilerine birey olarak en uygun olanı yapmaya odaklanma tehlikesi mevcuttur ve böylece rekabet eden diğer çalışanların çalışmalarını kasten engellemektedirler.³⁶⁹ Bu olası durumlara tepki olarak, şirketler gruplar arası örgütsel teşvikler tasarlar ve organizasyon genelinde veya belirli gruplar arasında üyelerin işbirliğini teşvik eder.³⁷⁰

³⁶⁸ Bingöl, **a.g.e.**, s.476

³⁶⁹ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s.273

³⁷⁰ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.396

1. Sabit bir ücret veya standard saat başı ücret. Sabit ücret sistemlerini bir zaman birimine dayanarak hesaplanırken, parça başı ücreti; üretilen birimleri (dikilmiş kıyafetler veya yapılan telefon görüşmeleri) bir birim fiyat oranıyla çarparak elde edilir.³⁷¹ Bu yaklaşım ile maaş kolayca hesaplanabilir ve işgücü maliyetleri kolayca tahmin edilebilir. Genel olarak parça başı ücret sistemi geleneksel yöntemdir ve üretilen miktara göre çalışana ücret ödenmesini ifade eder.³⁷² Farklılaştırılmış parça başı ücret sistemini bilimsel yönetimin kurucusu kabul edilen Taylor tarafından geliştirildiği düşünülmektedir. Hareket zaman etütleri ile iş değerlemesine dayanır. Parça başına ücretin belirlenmesinde parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynamakla beraber, çalışılan zaman için fiilen üretilen birimi/miktarı önemlidir ve ona göre ücret alır.³⁷³ Kurumlar, kombine veya diferansiyel sabit ücret sistemi uygulayabilirler. Örneğin, bir üretim standardı ve standart bir oran belirlenir ve belirlenen standart üzerinde üretilen her ilave birim için daha yüksek bir ücret belirlenir.³⁷⁴ Yöneticiler genellikle katsayı, norm ve standartları belirler. Örneğin bir işçinin standart katsayısı günde 300 ünite ve standart oranı üretilen birim başına 10 TL ise bu standardın üzerinde üretilen tüm üniteler için, çalışan 15 TL alacaktır. Çalışan 400 birimlik ürün gerçekleştiriyorsa, bu durumda $(300 \times 10 \text{ TL}) + (100 \times 15 \text{ TL}) = 300 + 150 = 450 \text{ TL}$ 'dir.³⁷⁵ Teşvik değerine rağmen uygulanması zordur çünkü standartların belirlenmesi bir çok işyeri için karmaşık ve pahalı bir işlemdir.

2. Bonuslar, çalışanların temel maaşlarının bir parçası olmayan tek seferlik bir ödemedir. Bonuslar, çalışmada bireysel, takım ve organizasyonel performans ile ilgilidir. Çalışma iyi sonuçlar verdiğinde bonuslar da artar, ancak sonuçlar ve performans düştüğünde bonuslar da azalmaktadır. Bonuslar, işe yeni fikirler ile katkı sağlamak, becerileri geliştirmek, mesleki sertifika ve unvanlar edinmek gibi farklı

³⁷¹ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.396

³⁷² Sadullah v.d., **a.g.e.**, s.432

³⁷³ Topalhan, **a.g.e.**, s.111

³⁷⁴ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s.273

³⁷⁵ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.397

gerekçelerle de verilebilir. Bazen fazla mesai, özel çabalar veya özel angajman gerektiren projeler için de planlanmamış ikramiyeler ödenir.³⁷⁶

3. Özel teşvik programları, çoğunlukla bireysel ortalamanın üzerinde performansa odaklanmaktadır. Performans ödemelerini daha esnek ve açık bir hale getirebilmek amacıyla bir çok işletmede defeaten performans ödemeleri tercih edilmektedir. Defeaten performans ödemeleri temel ücretleri etkilemediği için, çalışanlar açısından finansal kontrolü kolaylaştırmaktadır. Para, ürün, hediye ve geziler çalışmada önemli performans kaydeden çalışanları teşvik etmek için en çok kullanılan ödüllerdir. Nakit, onları nerde ve nasıl harcayacaklarına karar vermelerine izin verdiği için halen en değerli teşviktir. Ancak, "ayın çalışanı" ve "yılın çalışanı" türünde çalışanları ödüllendiren otelcilik, hizmet ve perakende sektörlerinde çok sayıda şirket bulunmaktadır.³⁷⁷

Takım / grup teşvikleri, daha güçlü bir sinerji etkisi elde etmesi, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi açısından önemli bir yere sahiptir.³⁷⁸ Çoğunlukla kârın dağıtılması ve hedeflerin bölünmesine yönelik programlar ile ilgilidir; belirlenen her bir hedefe ulaşıldığında performansın sonucuna göre kâr dağıtılmaktadır. Çoğunlukla üretkenliği, kaliteyi, maliyet düşürmeyi ve personelin kalıcılığını geliştirmek için kullanılır.³⁷⁹ İşler birbirine bağımlı olduğunda ve daha fazla işbirliği gerektirdiğinde daha mantıklıdır.³⁸⁰ Ekip teşviklerinden etkin bir şekilde yararlanabilmek için çalışan, görevlerini yerine getirmeli, ekip üyelerine saygı göstermeli ve diğer takım üyelerine adil ve eşit muamele göstermek için gerekli kaynaklara sahip olmalıdır.³⁸¹ Ancak, ekip teşvik programının başarılı olması için en çok teşviklerin dağıtım şekli ve zamanlamasına dikkat edilmelidir.

1. Grup teşviklerinin tahsisi; İki şekilde yapılmaktadır: her üyenin ücret miktarı aynı olacak şekilde tüm üyeler, iş, mevcut maaş, deneyim, kıdem veya bireysel katkı ve

³⁷⁶ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.398

³⁷⁷ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.399

³⁷⁸ Topalhan, **a.g.e.**, s.119

³⁷⁹ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.396

³⁸⁰ DeCenzo, Robbins, ve Verhulst, **a.g.e.**, s.274

³⁸¹ **A.e.**, s.277

performans arasındaki farktan bağımsız olarak aynı ücreti alırlar veya her üyenin ücret miktarı, maaş tutarının yüzdesi olarak veya farklı bir kritere göre farklı ücret olarak değişiklik gösterebilir.³⁸²

2. Takım bonuslarının zamanlaması; Aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık şeklinde olabilir. En yaygın olarak uygulanan model yıllık bonus modelidir. Bonusun tahsis edildiği dönem ne kadar kısaysa, çalışanlar tahsis edilen bonusun performans ile ne kadar bağlı olduğunu daha iyi bir şekilde algılayabilir. Bonusun tahsis edileceği sürenin belirlenmesini ekip çalışmalarına göre, ölçüm kriterleri ve organizasyonel sonuçlar düzenlemektedir.³⁸³

3. Bonus miktarına ilişkin kararları; Takım üyelerine ortaklaşa olarak verilebilir veya ekip lideri tarafından alınabilir. Genel olarak uygulanan yöntem, çatışma durumlarından kaçınmak için ekibin tüm üyelerine aynı miktarda ücretin verilmesi esasına dayanır ve böylece, bu durumun takımın başarısına katkıda bulunduğuna inanılmaktadır.

Ekipler için yaygın olarak kullanılan iki ücret sistemi türü vardır.³⁸⁴

1. Kâr dağıtım programları, kârları çalışanlarla paylaşmak, maliyet tasarrufu veya verimlilikte iyileştirmeler nedeniyle yapılır. Genel olarak, kâr paylaşımını kullanan kuruluşlar grubun veya ekibin verimlilik düzeyini ölçerek başlar. Ölçümün geçerli, güvenilir olması ve grubun mevcut başarı düzeyini yansıtması önemlidir. Maliyet tasarrufu ve ekibin üretkenlikten elde edeceği kazanç parasal değere dönüşür. Kârdan elde edilen tasarrufun dağıtılması için en tipik örnek % 25'ini çalışanlara ve % 75'ini şirkete şeklinde yapılan formüldür.

2. Scanlon planı, 1927'de Joseph Scanlon tarafından geliştirilmiş, kâr dağıtım planlarına dayanan bir plan olup, takımlar maliyetleri düşürmek için stratejiler önermeye teşvik edilir. Bu planın amacı, hedeflere ulaşmak için çalışanların fikir, sorun, öneriler konularında yönetim ile işbirliği yapmalarıdır.³⁸⁵ Diğer planın aksine burada

³⁸² Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.400

³⁸³ **A.e.**,

³⁸⁴ Ricky W. Griffin, **Principles of Management**, Houghton Mifflin Company, USA, 2010, s.272

³⁸⁵ DeCenzo, Robbins, ve Verhulst, **a.g.e.**, s.274

kazanımların dağıtımı öncelikle çalışanlara yöneliktir. Dağıtılmış kârlar, planın sağladığı toplam maliyet tasarruflarının üçte ikisinden üçte birine kadar değişir.³⁸⁶ Aynı şekilde **Improsher planı**, verimliliği artıran, birim başına grup standart üretimini belirleyen ve üretim standartlarını aşan haftalık ikramiyeler ödeyen bir plandır.³⁸⁷

Ekip üyelerini eşit şekilde ödüllendirme ve adil bir şekilde ödüllendirme arasındaki fark, ekip teşvikleri için bir sorun oluşturmaktadır. Tüm üyeler için eşit tutara bölünecek ödüller, daha fazla çaba sarfeden, daha fazla kabiliyete sahip veya karmaşık görevleri yerine getiren çalışanlar tarafından "haksız" olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, az çaba sarf eden ve kötü performansa sahip ekip üyelerinden birinin ekibin bonus hakkını elde etmesini engellediğinde de, bir sorun oluşmaktadır. Genellikle çalışanlar bireysel teşvikler ve ikramiyeler programlarına daha fazla değer vermektedir.

Çalışanlar için bir tür ödül olan kâr dağıtımı fikrinin ana hedefi, çalışanları teşvik etmek, çalışanların maksimum potansiyelini kullanmak ve şirketin kâr hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmalarını sağlamaktır. Genellikle çalışanlara, belirli bir işi gerçekleştirmek için gereken azami çabayı sarf etmeleri için ücret ödenir. Bu bağlamda, çalışanın yapabileceği maksimum çaba ile çalışanın işten atılmasını önlemek için yapması gereken en az çaba arasındaki farkı yansıtan "ihtiyari çabalar" terimi ortaya çıkmaktadır.³⁸⁸ Çalışanlar ihtiyari çabalar gösterdiklerinde mevcut azami gayretle doğrudan ilişkili olan mevcut ödeme oranı veya mali kazançların ek ücreti ile ödüllendirilmelidir.

Örgütsel teşvikler, kuruluşun tamamının performansına dayalı olarak çalışanları ödüllendirmektedir. Bu yaklaşım, tüm çalışanların ortak çabalarını ödüllendirmenin hem sektörler hem de genel organizasyonda yoğunlaşacağını varsaymaktadır. Bu teşvikler, daha iyi finansal sonuçlara veya daha yüksek organizasyonel etkinliğe yol açan örgütsel işbirliğini güçlendirir.³⁸⁹ Örneğin, pazarlama ve üretim sektörleri arasında oluşan

³⁸⁶ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.402

³⁸⁷ DeCenzo, Robbins, ve Verhulst, **a.g.e.**, s.274

³⁸⁸ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.402

³⁸⁹ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s.274

sorunlar, kuruluş çapında kârları ve üretkenliği artırmak için örgütsel teşvikler ve ikramiyeler kullanarak aşılabılır. İki tür ortak sistem vardır: karların dağıtımı ve çalışanlara hisse paketlerinin dağıtılması.³⁹⁰

1. Kâr paylaşımı, şirket kazancının bir bölümünün çalışanlara tahsis edilmesi anlamına gelir. Bu program, üretkenliği artırmayı, kaliteli personeli çekmeyi ve elinde tutmayı, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmeyi, genel memnuniyeti ve organizasyona sadakati geliştirmeyi amaçlamaktadır.³⁹¹ Genellikle kârların bir yüzdesi yılın sonunda paylaşılır ya da kâr bölüşümü ertelenir, özel bir fona yerleştirilir ve emeklilik veya şirketten ayrılış durumlarında çalışanlara verilir. Karlar, nakit veya çalışanlara göre ayarlanabilir farklı yenilikçi planlar şeklinde çalışanlara sağlanabilir. Bunun faydası, sabit masraflarının artmaması ve diğer taraftan çalışanların kâr elde etmek için azami çaba harcamaları için teşvik edilmesidir. Aynı zamanda bu yöntem, teşviğin çalışanlara dağıtılmaması için üst yönetim tarafından manipüle edilebilecek bir yöntem olarak değerlendirilebilmektedir.³⁹²

2. Hisse Sahiplik Paketi, bu program, çalışanlara sınırlı bir süre için, ayrıca kararlaştırılan bir fiyata şirket paylarının sabit bir payını satın alma fırsatı tanımaktadır. *"Piyasa fiyatı, kararlaştırılan fiyatı aşarsa, çalışanlar hisseleri satın alma hakkını kullanabilir".*³⁹³ Bu tür programları kullanarak şirket, vergi teşvikleri kullanır ve önceden kararlaştırılmış bir fiyata hisse satışı yoluyla çalışanlarına hisse fiyatının gelecekteki büyümesine veya şirketin genel büyümesine katılmaları için fırsat sunmaktadır. Uygulamadaki temel amaç, sermayenin daha geniş bir tabana yayılmasıdır.³⁹⁴

³⁹⁰ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.403

³⁹¹ Topalhan, **a.g.e.**, s.137

³⁹² Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.403

³⁹³ **A.e.**, s.404

³⁹⁴ Topalhan, **a.g.e.**, s.139

1.2.7.4. Yeni Ödeme Konsepti

Ödeme kavramı, işverenler, yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir boyuttur. Ana menfaat sahiplerinin ihtiyaçlarını karşılamak için detaylı bir çalışma ve analiz gereklidir. Yeni ödeme kavramları, ödemelerin hangi şekilde tasarlanması ve yönetilmesi gerektiği hususunda alışlagelmiş-geleneksel kavramlar ile çatışma halindedir. İş yapmanın diğer boyutları gelişirken, yeni ürün ve yeni teknolojilerde olduğu gibi tazminat süreci de yeni oluşan çalışma koşullarına göre yeniden tasarlanmalıdır. Genel olarak, şirketlerde ödeme sisteminin değişim süreci oldukça zayıf olsa da, yeni yaratılan rekabet koşullarının baskısı, onları değiştirmektedir. Ödeme uygulamalarında en çok uygulanan kavramsal değişiklikler şunlardır: ³⁹⁵

- Geleneksel ücret yapıların yerine Broad-banding (Geniş band) ücret yapısı,
- Ücretlerler belirlenirken, iş gereklerini dikkate alan geleneksel ücret yapılarından ziyade çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve yeterliliklerine dayalı ücret yapılarının daha fazla kullanılması,
- Sadece iç eşitliğe değil, işgücü piyasasının dış, bireysel ve prosedürel eşitlik talebine odaklanması,
- Takım performansına bağlı olan değişken ödemenin kullanımının yaygınlaştırılması,
- Her bir bireysel başarı için takdir ve ödüllendirmenin artırılması.

Bu kavramlar ve uygulamalar, dış değişiklikleri yansıtan ve şirket stratejisi ile uyumlu yeni bir ücret modeli oluşturmaktadır. Yeni model kapsamında, teşvikler, sermaye ile bağlantılı ödüller veya hisse seçenekleri paketleri ücret sistemleri içerisinde daha fazla yer alacaktır.

³⁹⁵ Howard Risher, **Compensating Today's Technical Professional**, Industrial Research Institute, Inc, USA 2000, s.51

II. BÖLÜM

ÜCRET EŞİTLİĞİNİN ÖNEMİ VE ÜCRET EŞİTLİĞİNİN BOYUTLARI

2.1 ÜCRET EŞİTLİĞİ

2.1.1. Eşitlik (Adalet) Kavramı ve Kuramları

Günlük yaşamdaki her sistem hayatta kalmayı gerektirir. İnsan davranışını sınırlayan kurallar yoksa hayatta kalmak imkansızdır. İnsanların sistematik çalışmasında doğru bir program yapabilmeleri için çalışmalarının, eşitlik ve adalet gibi temel ilkelere dayanması gerekmektedir. İnsanların iş yaşamında, eşitlik ve adalet ilkeleri önemli bir yere sahiptir. Ancak, bunların insanlar tarafından nasıl algılandıkları hususu da önemli görülmektedir. Bu nedenle, analizimizde öncelikle adalet ve eşitliğin temel kavramlarının tanımlarını ve bunların günlük iş üzerindeki etkilerini açıklayacağız.³⁹⁶

"Adl kelimesi, doğru, müstakim, dürüst, düz, müsavi, dengeli anlamlarını içeren bir kökten çıkmış ve "adalet" halini almıştır".³⁹⁷ İyilik, doğruluk, hak, hukuk ve eşitlik gibi değer yargılarını içeren adalet, uyumluluk, düzgünlük ve bir düzenin doğruluğu anlamlarına da gelebilen geniş kapsamlı bir kavramdır".³⁹⁸

Antik filozof Plato, bir toplumun güvenliği ve düzenlenmesi için adalet kavramını güçlü bir araç olarak kullanır. Ona göre adalet, mutlak eşitliği de temsil eden her birey için eşit bir düzeye bölünmesi anlamına gelir.³⁹⁹ Roma Adaletine göre, "herkesin hak ettiği ve sürekli olarak çaba sarf ettiği kısmın verilmesi gerektiği"⁴⁰⁰ kural olarak

³⁹⁶ Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, s.30

³⁹⁷ Adnan Güriz, **Adalet Kavramının Belirsizliği**, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 1994, s.15.

³⁹⁸ Adil İzveren, **Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlak)**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Bilim Dizisi:1, Ankara, 1980, s.109-110

³⁹⁹ Fevzi Demir, **Sosyal Düşünceler Tarihi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No:246, İzmir, 1987, s.41

⁴⁰⁰ Güriz, **a.g.e.**, s.6

tanımlanmaktadır. Ancak herkesin hak ettiğini alması kuralı iyi bir şekilde açıklanamamıştır ve bu nedenle daha objektif kriterler kabul edilmelidir. Buna göre, bir davranışın adil olup olmadığı, taraflarca sağlanan somut sonuçlara göre değerlendirilmemekte, ancak bu sonuçlara katkıda bulunan davranışların belirlenen kurallara uygun olup olmadığı değerlendirilmektedir.⁴⁰¹ Bu görüş, sonuçların ve bu sonuçlara ulaşma sürecinin adil ve eşit olması için temel teşkil etmektedir.⁴⁰²

Aynı zamanda adalet bir kavram olarak anlam kazanmakta olup birçok dini değerle ilişkilidir.⁴⁰³ Tarihsel açıdan temel dini değer, adil davranış olmuştur. Adil davranış, bir şeyin temelsiz bir kazancını önlemeyi, yani başkalarına adaletsizlik yaratan bir emeğe yatırım yapmadan bir şey elde etmeyi içerir. Karşıt kavramsal çerçeveler olarak adalet ve adaletsizlik, insan davranışlarını düzenlemektedir. Bu nedenle, adaletin temel işlevi, adaletsiz davranışlardan kaynaklanan duygusal kayıpları düzeltmek veya önlemektir.⁴⁰⁴

Arsitoteles'e göre, emek söz konusu olduğunda, yalnızca emeğin niceliksel yönleri değil, niteliksel yönleri de dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, iki taraf arasında karşılıklı bir değiş tokuş halinde, her zaman, ödülün herkes için adil ve eşit olması için ortak bir önlem veya ölçüm bulunmalıdır.⁴⁰⁵ Aristoteles adaleti, özel ve genel adalet olarak nitelendirir. Özel adalet, düzeltici ve dağıtım adalet olarak ikiye bölünmüştür. Dağıtım adaleti, hakkın etkin tahsisini (mal ve para olarak) kapsar. Dağıtım adaleti genellikle karşılıklı değişimde bir ilke olarak eşitliği kapsar. Ancak, bu Plato'nun mutlak eşitliğine göre değil de, daha fazla yatırım yapan veya gösterenlerin daha fazla alma hakkına sahip olduğu anlamına gelen orantılı eşitliğe göre yapılmıştır.⁴⁰⁶ Ekonomik malların dengesiz

⁴⁰¹ Frederich A. Hayek, Kanun Yasama Faaliyeti ve Özgürlük: Sosyal Adalet Serabı, çev: Mustafa Erdoğan, İis Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1993, **Aktaran**, ERDOĞAN Mustafa, **Özgürlük, Adalet, Refah**, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 1994, s.119.

⁴⁰² Çakır, a.g.e., s. 31

⁴⁰³ Ahmet Mumcu, **Günümüzde Türk Hukuk Uygulamasında Adalet Kavramının Yeri**, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 1994, s.100,

⁴⁰⁴ Yücel Mustafa T., **Adaletsizlik Duygusu**, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 1994, s.93-99.

⁴⁰⁵ Demir, **a.g.e.**, s.41

⁴⁰⁶ Çakır, a.g.e., s. 31

ve adaletsiz dağılımının hakim olduğu bir toplumda insanların mutlu bir yaşam sürmesi düşünülemez.⁴⁰⁷

Adaletin önemi en fazla, karşılıklı ilişkilerde bulunan insanların adil ve adaletsiz davranışlarla sonuçlanan karar ve davranışlarında görülmektedir. Adalet kavramının doğrulanması için en az iki veya daha fazla aktöre ihtiyaç vardır. Aktörler, kişileri, kurumları, hükümeti ve diğer sosyal varlıkları içerir. Bu nedenle, karşılıklı ilişkilerin kaliteli bir şekilde devam etmesi için insan veya kurumlar arasında bir ilişki meselesi olup olmadığına bakılmaksızın, her zaman adalet kavramına güvenmek gerekir. İşveren ve çalışan arasındaki ilişkide, adalet kavramına özellikle de çaba ve çabaya göre faydaların eşit ve adil dağıtımı alanı, her yönüyle saygı gösterilmelidir. Adil ücretlendirme uygulanmadığı sürece, karşılıklı güvensizlik ve iş ilişkisine yansiyacak olumsuz sonuçlar artacaktır.

2.1.2. Ücret Eşitliği Algılarının Önemi

Çevremiz şüphesiz karmaşık ve çok boyutlu olaylarla çevrilidir. Tecrübe ettiğimiz birçok an hayatımızda farklı anlamlar çağırır. Bu süreçte elde edilen verileri işlemek için bütün duyularımızı kullanarak bunları enformasyona dönüştürmemiz gerekmektedir. Bu enformasyonlar da zihinsel süreçlerde işletilerek algılarımız oluşmaktadır.⁴⁰⁸ Bu algıların önemine dayanarak ücret eşitliği algılarını ölçmek istemekteyiz. Bunu yapmak için eşitlik teorisine dayanarak hipotezlerimiz test edilecektir. Eşitlik teorisi bireyselle dayalı bir teoridir ve konuya sosyal bir karşılaştırma perspektifinden bakmaktadır. Nitekim insan karşılaştırma yaparken, kendini diğerleri ile karşılaştırdığında ne olduğu değil nasıl baktığı önemlidir.⁴⁰⁹

Adil ve eşit algılar, sosyal değiş tokuş teorisine dayanır. Değiş tokuş edilene bağlı olarak, değiş tokuşun ekonomik ve sosyal boyutu farklıdır. Her ikisi de, tarafların

⁴⁰⁷ A. Topakkaya, “Bir Soylem Olarak Sosyal Adalet Kavramı“, **Erciyes Üniv.Hukuk Fak.Dergisi**, Cilt I, Sayı:2, Kayseri 2006, s.97, 97-111

⁴⁰⁸ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, sixth edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey, USA, 1997, s.154-157

⁴⁰⁹ **A.e.**, s. 72, s.156

katkıları ve sözleşmeden bekledikleri geri dönüş ve görev üstlenme ilişkilerine dayanır.⁴¹⁰ Bu teoriye göre bireyler kendi girdileri olan, emek, zekâ, bilgi, kıdem, yaş ve yetenekleri ile örgütsel çıktılar olan ücret, statü, artış, primler, ikramiyeler, iş güvenliği ve iş koşullarını karşılaştırır. Bu karşılaştırmada bir eşitsizlik durumu söz konusu olursa veya ücret adaletinin ve dengesinin bozulma hali gözlemleniyorsa bireyin tatminsizlik ortaya çıkmaktadır.⁴¹¹

Ücretler, genellikle çalışanların şirkete yaptıkları katkı, bilgi, beceri, tecrübe ve iş performanslarının karşılığıdır. Ücretlerin tasarlanması ve adil dağıtımı, hem çalışanlar hem de işverenler için önemli bir boyuttur. Ücretlerin iki ucu keskin bir kılıç gibi olduğu söylenebilir. Bir yandan yetenekli personeli cezbetmek, tutmak ve motive etmek için iyi bir araç olurken, diğer yandan organizasyonlarda yetenekli insanlar için beyin göçüne veya krizlere neden olabilirler.⁴¹²

Bu nedenle ücret düzeylerini belirleme yöntemlerine bakılmaksızın temel unsur, çalışanların sarfettikleri çabaya göre eşit bir ücret düzeyinin belirlenmesidir. İşteki eşitsizlikler algısının kuruluşa çok zarar verdiği uzun süredir belirtilmektedir. Bir birey, yaptığı yatırıma ait olanı almadığına inanıyor veya başkalarıyla kıyasladığında yaptığı yatırımlar / ödüllerdeki oran eşitsizliğini hissediyorsa, işten memnuniyetsizlik ortaya çıkar ve bu durum düşük güven, devamsızlık, pasif bir şekilde iş araması ve gönüllü olarak işi terk etme şeklinde örgüte yansır.⁴¹³

2.1.3. Ücret Eşitliği ve İnsan Kaynakları İlişkisi

Ücret eşitliği ve insan kaynakları uygulamalarının arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu yönde örneğin, Suliman ve Al Kathairi'ye (2013) göre, tüm insan

⁴¹⁰ Ahmed Shikur and Navjot Kaur, "Perceived Procedural Justice And Its Relationship With Organizational Commitment", **Zenith International Jurnal of Multidisciplinary Research**, ISSN 2231-5780 Vol.6 (1), January 2016, s. 15-29

⁴¹¹ Cohen- Charash, Yochi ve Spector, P.E., "The Role OF Justice in Organization: Meta analysis", **Organizational Behavior and Human Resource Decision Process**, 89, 2001, s.278-321

⁴¹² Shi Zheng; Zhigang Wang; Shunfeng Song, "Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China", **Springer Science and Business Media Dordrecht**, 2014, Social Indicators Research, Volume 119, Issue 3, s.1219–1231.

⁴¹³ Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson, **a.g.e.**, s. 422

kaynakları uygulamalarında adalet ve eşitlik çok önemli boyutlardır, bu nedenle konunun dikkatli bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Adalet ve eşitlik algısı, kuruluşun sonuçları, örgütsel uygulamalar, prosedürler ve alıcının özellikleri gibi birçok faktörden etkilenmektedir.⁴¹⁴ Aynı zamanda Jawahar ve Thomas H. Stone'a göre de, algılanan eşitliğin tüm insan kaynakları faaliyetleri için önemli olduğu, ancak ücretlemelerin, yani temel ödemelerin; temel ücret, fayda, artan ücretler ve teşvikler için daha da önemli olduğu anlaşılmaktadır.⁴¹⁵ Bu araştırmaya göre, ücret kararları ve bunların nasıl iletildiği ile ilgili prosedürler, bir ücret sisteminde tepkilerin oluşturulmasının temelidir.

Çalışanların adil ve eşit bir şekilde ücretlendirilmesi, ödemelerden duyulan memnuniyete bağlıdır.⁴¹⁶ Buna göre, çalışanların işbirliği, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetine dair tutumları, algıları ve davranışları oluşur. Aynı zamanda bu çalışma, sunulan performanslara göre büyük ücret farklarının, diğer çalışanlar arasında adalet ve eşitlik algılarını olumsuz yönde etkilediğine işaret etmektedir. Bu aynı zamanda taahhüdünü, işbirliğini ihlal eder ve işi bırakma niyetini artırır.⁴¹⁷

İnsanlarda, onlara adil ve eşit davranıldığını hissettiklerinde, memnuniyet, özveri, sadakat veya örgütsel değerlerin kabulü gibi çalışma ilişkilerine yönelik olumlu tutumlar artmaktadır. Yetersiz ve haksız bir muameleye maruz kalan bireyler, zamanla organizasyona olan inançlarını yitirir, kendini yalnız ve depresif hisseder ve organizasyondan ayrılmak isterler.⁴¹⁸ Adaletli olmak; ödüllendirme, ücretlendirme, terfi,

⁴¹⁴ Raymond Loi, Ngo Hang-yue and Sharon Foley, "Lining employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceive organizational support", **Journal of Occupational and Organizational Psychology** (2006), 79, 101-120. Aktarma, Cohen-Charash, Y. C. - C. & Spector, P.E., "The role of justice in organization: A meta Analysis." **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86(2), 2001, s.243-248

⁴¹⁵ I.M. Jawahar and Thomas H. Stone, 2011, "Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction", **Journal of managerial Psychology** Vol.26 No.4, USA, s.297-312

⁴¹⁶ Folger, R., and M. A. Konovsky, "Effects of procedural and Distributive Justice on reaction to Pay Rise Decisions", **Academy of Management Journal** 32 (1); 1989, s.115-130

⁴¹⁷ John Shields, Dow Scot, James W. Bishop, and Paulo Goelzer, "Pay Perceptions and Their Relationships with Cooperation, Commitment and Intent to Quit", **Int. Studies of Mgt. &Org.**, vol.42, No. 1., M.E. Sharpe, Inc., Spring 2012, s.68-86

⁴¹⁸ Shikur and Kaur, **a.g.e.**, s. 15-29

görev dağılımı gibi birçok hususta kurumlar tarafından alınacak olan kararların temel dayanağıdır.⁴¹⁹

McFarlin ve Sweeney (1992) ise, dağıtım adaletinin bireysel sonuçlarla daha ilişkili olduğunu savunurken, prosedür adaletinin de örgütsel değerlendirme ve genel örgütsel sonuçlarla bağlantılı olduğunu savunmaktadır.⁴²⁰ Genel olarak ifade edersek, düşük dağılım eşitliği ve adil ücret dağılımının olmaması, çalışanların işten ayrılmasında temel faktördür.⁴²¹ Dolayısıyla bu davranış çalışanlar tarafından beklenen bir davranıştır, çünkü bireyler bu durumda haksız muameleye maruz kaldıklarını veya kullanıldıklarını düşünmektedirler. Bu nedenle, hakların tahsisi sürecinde adaletsizliğin büyüklüğüne göre, çalışanlar diğer çözümler ve alternatifler arayışı içine girerler.⁴²²

2.1.4. Ücret Adaletinin/Eşitliğinin Önündeki Engeller

Adil bir ücret sisteminin sağlanabilmesi için, ücret sistemini herhangi bir zamanda etkileyebilecek bir dizi faktöre karşı önleyici tedbirlerin, kalıcı olarak uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin bazıları şunlardır: İşgücü Piyasasının özellikleri, Personel Statü Farklılıkları, Sendikaların Etkileri, Ayrımcılık ve diğer baskılar.

2.1.4.1. İşgücü Piyasasının Özellikleri

Ücret düzeyi, şirketin seçmiş olduğu ücret politikasına göre piyasadaki konumundan olduğu gibi, piyasadaki işgücü arzından ve talebinden de etkilenmektedir. Bu doğrultuda şirketin ücret düzeyi, en düşük düzeyden en yüksek düzeye kadar değişmektedir. Yeterli mali kapasiteye sahip olmayan şirketler için, devlet tarafından belirlenen asgari ücrete

⁴¹⁹ M. A. Konovsky, "Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations", **Journal Of Management**, 26(3), Yıl. 2000, s.489-511

⁴²⁰ McFarlin and Sweeney, P.D "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol.35, Yıl. 1992, s.626-637

⁴²¹ W. H. Hendrix, T. Robbins, J. Miller ve T. P. Summers, "Effects Of Procedural And Distributive Justice On Factors Predictive Of Turnover", **Journal Of Social Behavior And Personality**, 13, Yıl.1998, s. 611-632.

⁴²² Raymond Loi, Ngo Hang-yue and Sharon Foley, **a.g.e.**, 101-120

yakın düşük ücret politikası uygulanmaktadır. Eğer şirketler daha kaliteli çalışanları çekmek ve itibarlarını geliştirmek istiyorlarsa yüksek ücret politikası uygulayabilirler.⁴²³

Ücretler, bir taraftan yüksek iş gücü arzı (çalışanlar arasındaki rekabet) ve diğer taraftan işverenlerin piyasadaki yüksek müzakere gücü (ücretler ve çalışma koşulları konusunda) nedeniyle düşüş eğilimindedir. Bunun sonucunda, ücretlerde düşüş ve çalışanlar arasında hoşnutsuzluk yaratan çalışma koşullarında kötüleşme meydana gelebilir.⁴²⁴ Bu eğilimi hızlandıran şeyler arasında işsizlik ve rekabet vardır. Dolayısıyla işsizlik oranının baskısı ve çalışanlar arasındaki rekabet, daha kötü çalışma koşullarına ve daha düşük ücretlere neden olmaktadır. İşgücü piyasasındaki mükemmel olmayan rekabet nedeniyle, çalışanlar müzakere gücünü artırmanın yollarını aramaktadır (ücretler ve diğer çalışma koşulları için).⁴²⁵ Ayrıca, işgücü piyasası yapısındaki değişiklikler düşük profile sahip çalışanların yerine daha kaliteli işgücü talebini de etkilemektedir.⁴²⁶ Bu bağlamda, sektörel istihdam payının, genel fayda düzeyini ve adil dağılımını etkilediği söylenebilir. Örneğin, Türkiye'de istihdamın çoğu vasıfsız statüde ve genellikle ödeme yapılmayan aile işçilerinin çoğunluğunu oluşturduğu tarım sektöründedir. Bu durum, ülke seviyesinde ücret düzeyini ve oranlarını olumsuz yönde etkileyen işgücünün arz ve talep oranında bir dengesizliğe neden olan bir durumdur.⁴²⁷

2.1.4.2. Şirket Statü Farklılıkları

Şirketin statüsündeki farklılıklar, özel veya kamu sektörüne girip girmediğine bağlı olarak, genellikle ücretlerin seviyesini etkiler. Bu da aralarında adaletsizlik ve eşitsizlik duygusu yaratabilir.⁴²⁸

⁴²³ Çakır, a.g.e., s. 67

⁴²⁴ M. Kemal Biçerli, **Sendikaların Ekonomik Analizi ve İşgücü Gelirleri Üzerindeki Etkileri: Türkiye Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.707, Eskişehir, 1992, s. 3

⁴²⁵ Sabahattin Zaim, **İstanbul Mensucat Sanayiinin Bünyesi ve Ücretler**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No:83, Sermet Matbaası, İstanbul. 1956, s.319

⁴²⁶ Hasan Ejder Temiz, **Küresellesmenin Sosyal Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri**, Birlesik Metal İşçileri Sendikası Yayını, Ankara. 2004

⁴²⁷ Cem Kılıç, "İş Değerlendirmesi", **Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 1993, s.50

⁴²⁸ Çakır, a.g.e., s.69

2.1.4.3 Sendikaların Etkileri

Çalışanlar ile işveren arasındaki bireysel müzakereler yerine, çalışanları sendika gruplarına örgütleyen müzakereler, üyeleri adına ücret ve çalışma koşullarını düzenleyen sendika kuruluşları (işverenler ve çalışanlar) seviyesine geçmiştir. Bu adımla, işçilerin müzakere gücü önceki bireysel müzakereye kıyasla artmıştır.⁴²⁹ İşçiler için grup müzakereleri yoluyla müzakere gücünün artmasının yanı sıra, başka faydalar da elde edilebilirler, örneğin: adil ve eşit ücret yapılarının kurulması, gelir güvenliği ve işyeri güvenliği, grev maliyetleri, ceza vb.⁴³⁰ Örneğin 6356 sayılı Kanunun'da grev şu şekilde tanımlanmıştır: "İşçilerin, topluca çalışmamak suretiyle işyerinde faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmak amacıyla, aralarında anlaşarak veya bir kuruluşun aynı amaçla topluca çalışmamaları için verdiği karara uyarak işi bırakmalarına grev denilmektedir".⁴³¹ Bu şekilde çalışanların yasal bir greve katılması halinde işçinin iş sözleşmesi işveren tarafından feshedilemez. Ancak, aynı zamanda iş sözleşmesi askıda kalan işçilerin grevde geçen süre için ücret, ücret ekleri ve sosyal yardımları ödenmez.⁴³² Türk hukuk sisteminde yasal grev olarak kabul edilen ve çıkar uyumsuzluğunu temel alan toplu iş uyuşmazlığı sonucu ortaya çıkacak olan bir grev, işlerin büyük oranda aksamasına neden olabilecek ve bu durum da grev sonucu ortaya çıkan maliyetlerin oluşmasına yol açabilecektir.

Çalışanlara adil bir ücret sistemi sağlamak için, çalışanların sendika organizasyonlarına üye olması ve bunların sağladığı avantajlardan faydalanması gerekir. Sendika üyesi olan çalışanlar ile üye olmayanlar arasındaki fark açıktır. Bu adaletsiz durum, ancak üyelere ve sendika üyesi olmayanlara ücret ve diğer çalışma koşullarına ilişkin objektif ve bilimsel kriterler belirlenerek aşılabılır. Sendika, sendika işçilerinin çalışma koşullarını iyileştirmek için doğrudan ve dolaylı olarak etki yapabilir.⁴³³ Ancak öte yandan sendika, üyelerinin işyerlerini korurken ve ücret artışları için baskı yaparken, sendika üyesi

⁴²⁹ Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul. 1986, s.319

⁴³⁰ Biçerli **a.g.e.**, s.11-15, Aktaran, Çakır, **a.g.e.**, s. 72

⁴³¹ Sadullah v.d., **a.g.e.**, s. 608

⁴³² **A.e.**, s. 613

⁴³³ Biçerli, **a.g.e.**, ss. 74

olmayanlar aynı iş için daha düşük ücret almaktadır ve durum işten çıkma ve çıkarma riskini oluştururken ücret sistemindeki adaletsizlik de yayılmakta ve derinleşmektedir. Bu tür durumlardan kaçınmak için, çalışanlar bir sendikaya üye olurlar ve daha iyi çalışma koşulları için savaşırlar.⁴³⁴

Sendika hareketi daha fazla düşük-orta ücret seviyesine ait işçi gruplarının ücretlerinin artmasına önem vermektedir ve bu durum daha kaliteli çalışanlar grubunda adaletsizlik veya bireysel eşitsizlik duygusu yaratmaktadır.⁴³⁵ Son zamanlarda, sendikaların ücret politikaları üzerindeki etkilerinin düşük olması ve müzakere güçlerinin zayıflaması nedeniyle sendika kuruluşları üyelikleri azalmaktadır.⁴³⁶ Öte yandan, sendikanın sürekli olarak ücretlerin artırılmasını talep etmesi, devlet ekonomisine büyük zarar veren bir enflasyon spiriline neden olmaktadır.

2.1.4.4. Ayrımcılık

Ayrımcılık, grubun bir parçasını oluşturduğu ya da onun özelliklerine sahip olduğu için insanların belirli bir bireye yönelik olarak sahip oldukları önyargıdan doğar.⁴³⁷ Toplumun tamamı için olumsuz bir fenomen olarak ayrımcılıkla birçok ülke hem resmi hem de gayri resmi olarak mücadele etmekte ve önlem alma doğrultusunda yasal ve etik mekanizmalar kurmak için çabalamaktadır. Irk, etnik köken, cinsiyet ve diğer özelliklere göre ayrımcılık, iş başvurularında, seçmelerde, ücretlendirmelerde, terfilerde ve diğer günlük uygulamalarda belirgin şekilde görülür. Ayrımcılık, homojen bir gruba ait olmayan bir veya fazla çalışana karşı yapılan adaletsizliktir. Ayrımcılığın bir sonucu olarak, şunlar ortaya çıkmaktadır: Düşük ücretler, düşük istihdam ya da terfi şansı, profesyonel işgücünün yapısal değişimi ve diğerleri.⁴³⁸ Ayrımcılığın ve adaletsizliğin klasik bir örneğini göstermek gerekirse; aynı çalışma pozisyonu, çalışma faaliyetleri ve

⁴³⁴ Kuvvet Lordoğlu ve Nurcan Özkaplan, **Çalışma İktisadı**, Der Yayınları, İstanbul. 2003, s.332

⁴³⁵ Yusuf Balcı, **Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi**, Alfa Yayınları, İstanbul. 1999, s.170

⁴³⁶ Abdülkadir Senkal, **Sendikasız Endüstri İlişkileri**, Kamu-İş Yayını, Ankara. 1999, s. 213, Aktaran, Çakır, a.g.e., s. 73

⁴³⁷ Goldin Claudia, **Understanding The Gender Gap**, Owford University Pres, Oxford, England 1990, s.88

⁴³⁸ Çakır, a.g.e., s.75

görevde bulunan iki bireyin, yalnızca farklı ırk, etnik köken, farklı inançlar ve diğer doğal özellikler nedeniyle farklı ücret aldıkları durumudur.⁴³⁹

Genel olarak eşitlik kavramı olarak en basit yoluyla "kişilere payına düşeni vermek" anlamına gelmektedir.⁴⁴⁰ Son zamanlarda, bir tür ayrımcılığa maruz kalan savunmasız grupların korunmasına yönelik alınan birçok önleme rağmen, özellikle ücret kısmında en fazla tehlikede olan cinsiyet ayrımcılığıdır. Bu kavram son zamanlarda özellikle küreselleşme sürecinde, eşitsizlik kavramlarıyla birlikte en çok duyulan ve tartışılan konudur. Bugünkü kadınların işgücü piyasasındaki katılım oranını giderek arttırmasıyla birlikte bir çok gelişmiş ülkeler de başta olmak üzere, becerileri yüksek, deneyimli ve iyi eğitilmiş kadınlar erkeklerle göre daha düşük ücretler almaktadırlar. Aynı eğitime sahip olan ve aynı seviye performansı gösteren kadınların da işgücü piyasasındaki konumları erkeklerle göre daha düşüktür. İş güvencesi konusunda erkeklerle aynı statüye sahip olsalar da ücret konusunda erkeklerin gerisinde kalmaktadırlar.⁴⁴¹ Genelde, işverenlerin daha fazla ücret ödenen bir pozisyon için kadın yerine bir erkeği almayı tercih etmeleridir. İşverenler, kadınların daha az üretken olduklarını ve onlara daha az ücret ödenmesi gerektiğini düşünmektedirler.⁴⁴² Ayrımcılık, işe alma sürecinde başlar, çünkü bir kadını işe alarak kadının doğasından kaynaklanan birçok faydanın sağlanması gerektiğinden, masrafların da artacağı düşünülmektedir. Böylece, işgücünün, bazı sektörler ve endüstrilerde cinsiyete göre ayrılması durumuna gelinmektedir.⁴⁴³

Başka bir varsayım, kadın ve erkek arasındaki ücret farklılıkları kadının doğal özelliklerinden kaynaklanan bir durumdur. Örneğin; kadının tercihi daha fazla özerklik, iş ve yaşam faaliyetleri arasında denge, daha az stresli işler, sağlık ve güven açısından daha uygun işler, daha az fiziksel çaba gerektiren işleri tercih etmek yönündedir. Ayrımcılığı farklı bir noktada da görmek mümkündür, örneğin kadınlara daha ileri

⁴³⁹ Aysen Tokol, **Sosyal Politika**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:163, Bursa. 2000, s.133

⁴⁴⁰ Topalhan, **a.g.e.**, s. 275

⁴⁴¹ Miki Malul, Yuval Fany, "Using education to reduce the wage gap between men and women", **The Journal of Socio- Economics**, Vol.40, No.2, 2011, s.412-413

⁴⁴² Kuvvet Lordoğlu ve Nurcan Özkaplan, **Çalışma İktisadı**, Der Yayınları, İstanbul. 2003, s.236

⁴⁴³ **A.e.**, s. 259

düzeyde eğitim, deneyim fırsatı verilmediği için, onların uzun saatler boyunca çalıştırılması ve diğer zorluklara maruz bırakılması gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.⁴⁴⁴ Adaletsizliğin ve eşitsizliğin en açık göstergesi, tecrübe, eğitim ve verimlilik açısından erkeklerle eşit olması durumunda ücretlerinin hala farklı olmasıdır.

2.1.4.5. İşsizlik

Adaletsizliğin algılanmasının ön koşulu öncelikle bireyin, bir iş ilişkisine (iş sözleşmesine) konu olmasıdır.⁴⁴⁵ Genel olarak, ülkenin makroekonomik parametreleri, ülke seviyesindeki toplam ücret sisteminde adalete ve eşitliğe verilen önemi ve önceliği doğrudan etkilemektedir. Örneğin, zayıf kontrol mekanizmalarına, yüksek yoksulluğa ve işsizliğe sahip olan bir ülke işverenlere, işe alma, ödüllendirme, ücretlendirme, terfi etme vb. süreçlerde eşit ve adaletli olmayan uygulamaları fırsatı sunar. Yüksek işsiz sayısı nedeniyle işverenler, çalışanlarını adaletsiz ve hatalı uygulamalarla kötüye kullanma ya da sık sık değiştirme rahatlığına sahiptir. Bu gibi durumlarda, genellikle yasadışı istihdam uygulamaları veya asgari ücretten daha düşük ücret ödeme durumları ortaya çıkmaktadır. Bir ülkede işsizlik arttığı sürece işçilere eşit veya adil ödeme olasılığının azaldığı söylenebilir. Bu gibi durumlarda, sağlığa, fiziki şartlara, vardiyalı işçiliğe vb. zararlı olup olmadığına bakılmaksızın riskli veya zorlu çalışma koşulları için herhangi bir tazminat olmamasına rağmen, çalışan hem kendi hem de ailesinin yaşam ihtiyaçları için çalışmak zorundadır.⁴⁴⁶ Yüksek işsizlik olduğu durumlarda, işverenin yüksek gelirli çalışanları düşük gelirli çalışanlarla değiştirmesi mümkün olabilir.⁴⁴⁷

⁴⁴⁴ Randy Albelda, Robert W. Drago ve Steven Shulman, **Unlevel Playing Fields, Understanding Wage Inequality And Discrimination**, McGraw Hill Company, USAa, 1997, s. 8

⁴⁴⁵ Cahit Talas, **Toplumsal Ekonomi**, İmge Kitabevi, 7. Baskı, Ankara, 1997b s. 173, Aktaran, Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, s.76

⁴⁴⁶ M. Kemal Biçerli, **Çalışma Ekonomisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.188

⁴⁴⁷ Hacer Ansal, Suat Küçükçiftçi, Özlem Onaran ve Benan Z. Orbay, **Türkiye’de Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik**, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, Friedrich Ebert Stiftung, İstanbul. 2000, s.80

2.1.5. Ücret Eşitliğinin İlkeleri

Ücret adaleti ve eşitliği söz konusu olduğunda, adil ve eşit ücret ödeme ilkelerini açıklamak gerekir. Ücret eşitliğinin sağlanmasına yönelik bazı ilkelerin benimsenmesi gerekir.⁴⁴⁸ Bunlar:

- a) Piyasada belirli bir iş için geçerli ücret düzeyi ile işletmelerde o iş için ödenen ücret düzeyi arasında uyum sağlayan bir politika belirlenmek,
- b) Çalışanlara sunulan ücret ve diğer olanakların adil ve eşit ölçüde dağıtılmasına önem vererek, bu şartlar nedeniyle ortaya çıkabilecek işgücü devrini en aza indirebilmek,
- c) Çalışanların yaşam standartlarını, kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir ücret düzeyi saptamak,
- d) Ücreti içinde bulunduğu endüstri dalına, meslek kuruluşlarına, toplumun genel eğilimlerine, yasalara vb. en iyi şekilde uyum sağlayabilecek biçimde düzenlemek.
- e) Belli sınırlar içinde her iş pozisyonunun ücretlendirilmesi için deneyim, kıdem ve performans gibi kriterleri oluşturmak,
- f) Kullanılan karar alma süreçleri ve prosedürlerinin eşit olması için kurum içi şikayet mekanizmalarına, iletişime ve çalışanlara katılımcılık imkanı tanımaktır.

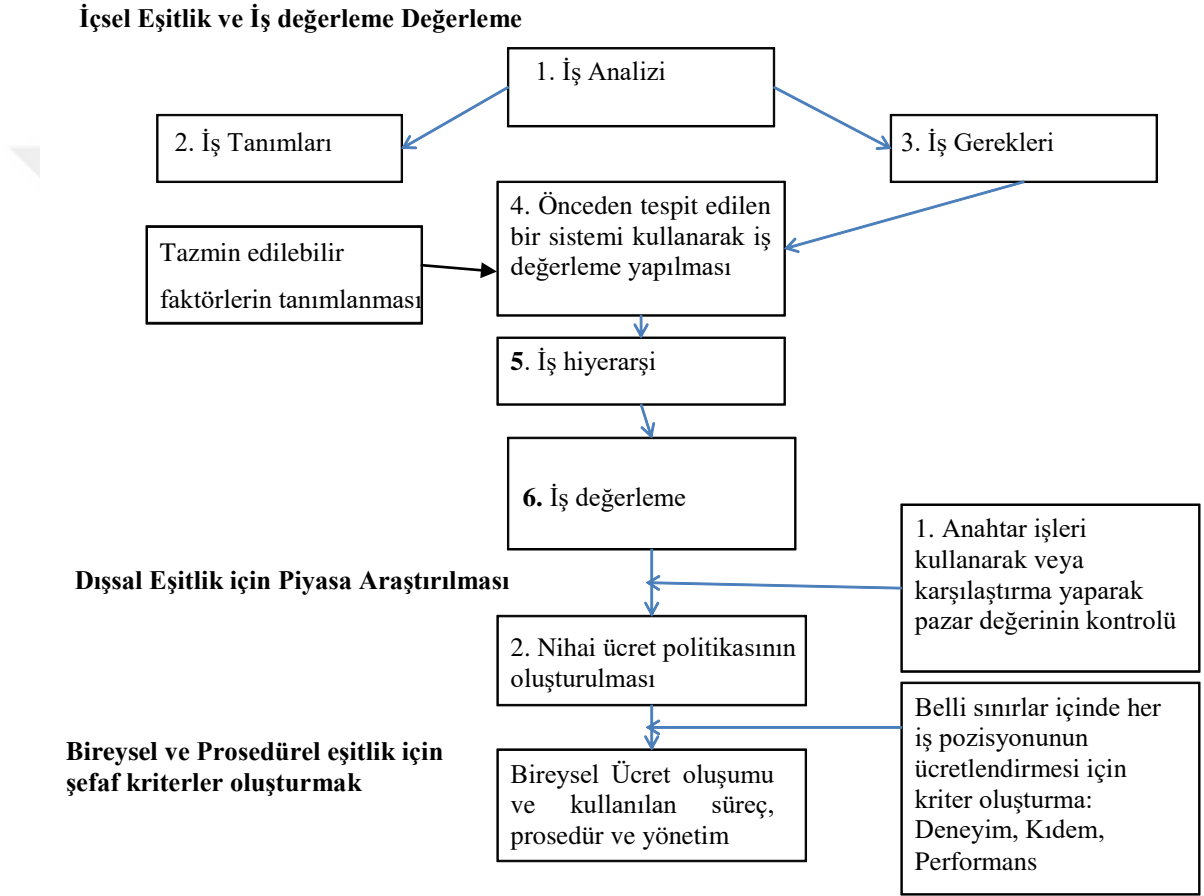
Aşağıdaki metinde, tüm eşitlik kategorileri ayrı ayrı açıklanacak ve bunların başarısı için içerdikleri unsurlarla birlikte anlatılacaktır. Bu yolla ücretleri belirleme sürecinde tüm boyutlar dikkate alınmalıdır. Bunlar: Dış, iç, bireysel ve prosedürel eşitlik.⁴⁴⁹ Son araştırmalar, yeni boyutlar olarak bireysel ve prosedürel ücretlerin eşitliğinin, önceki

⁴⁴⁸ Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama**, Eskisehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskisehir, 1981, s.97-98 Aktaran, Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, s. 65-66

⁴⁴⁹ David E. Terpstra, Andre L. Honoree, "The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction", **Compensation & Benefits Review** 2003 35: 67, November 1, 2003, USA ss. 67-73

boyutlardan (iç ve dış eşitliklere) daha önemli hale geldiğini doğrulamaktadır.⁴⁵⁰ Bu eşitlik boyutlarına ulaşma süreci aşağıdaki şekilde şöyle gösterilmiştir.

Şekil 9: Ücret Eşitliği Sağlamak İçin Uygulamalar



Kaynak: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resource-** 7th ed, Prentice Hall, USA, 2012, s.326

Yukarıda sunulan tablo ve ilkelere göre bir ücret sisteminin tasarlanması ve uygulanması, genel olarak, çalışanlar tarafından eşit, adil ve hak olarak görülmektedir. Ücret kategorilerine dayanarak, işe dayalı ücret yapıları, piyasa oranlarına dayalı, becerilere ve yetkinliklere dayalı yapılar uygulanır.⁴⁵¹

⁴⁵⁰ Shi Zheng; Zhigang Wang; Shunfeng Song, **a.g.e.**, s.1219–1231.

⁴⁵¹ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **Managing human resources-** 7th ed, 2012, s.319

2.1.6. Motivasyon Teorileri ve Ücret Eşitliği

Motivasyon, yönetimin en hassas konularından biridir. Motivasyon, çalışanları çalışmaya ve belirlenen hedeflere ulaşmak için elinden gelen herşeyi yapmaya teşvik eden bir etkidir. Bu nedenle, birçok teori ve yazar, bireysel davranışları etkileyen teorik ve pratik motivasyonel faktörlerin neler olduğunu yanıtlamaya çalışmışlardır. Teorilerin hiçbirisi kapsamlı değildir ve çalışanları teşvik etmek için benzersiz bir yöntemin ne olduğu hakkındaki çözümü temsil etmemektedir. Bu nedenle başarılı yöneticiler, personelin motivasyonunu sağlamak için iç ve dış koşullara uyum sağlayacak daha fazla motivasyon teorileri kullanırlar.

Kapsam ve süreç teorileri olarak iki başlık altında incelenen motivasyon teorileri, ücret ve motivasyon, çalışan bağlılığı ve performansı ile ilişkili olduğundan, bu konuda yöneticilere yol göstermektedir. Çalışan motivasyonunun sağlanabilmesi için performans ile ücret arasında ilişkinin de gösterilmesi gerekmektedir.⁴⁵² Bu yönde motivasyonu sağlamak için eşitlik, adalet ve hakkaniyet kavramları ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla doğru, eşit, rekabetçi ve uygun, çalışanın insanca ve onurlu yaşamasını mümkün kılacak; kişinin sadece fiziksel değil, sosyal ihtiyaçlarını ve sosyal konumunu da dikkate alacak bir ücret sisteminin oluşturulması gerekir. Başka bir deyişle işçiye verilecek ücret, onun emeğinin bir karşılığı olmanın ötesinde onu sosyal sistem içinde ele alan bir yaklaşımı barındırmalıdır. Bu yönde aşağıdaki metni kısaca tek tek motivasyon teorileri ve ücret ilişkisi incelenecektir.

2.1.6.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un teorisi, çalışanların ihtiyaçlarına dayanan en yaygın motivasyon teorilerinden biridir. Bu teoriye göre, belirli davranışlar için çalışanları motive eden şey ihtiyaçlardır. Bu teoriden, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, sosyalleşme, gerçekleştirme ve kendi

⁴⁵² Donald J. Campbell, Kathleen M. Campbell and Ho-Beng Chia, "Merit Pay, Performance Appraisal and Individual Motivation: An Analysis and Alternative", **Human Resources Management**, Vol.37, No.2, Summer 1998, s.131. (131-146)

gerçekleştirme (özgerçekleştirme) ihtiyaçları ile başlayan ihtiyaçlar hiyerarşisi gelir.⁴⁵³ Temel ihtiyaçları gerçekleştirmeden, daha yüksek ihtiyaçlara geçilemez. Dolayısıyla, bu ihtiyaçların karşılanmaması durumunda motivasyon düşer. Ücretler söz konusu olduğunda, bu teoriye göre temel ücret çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmalıdır, çünkü temel ücret temel ihtiyaçları karşılamıyorsa, değişken ücretler ile motive edilemez.⁴⁵⁴ Aynı zamanda özendirici paylaşım planları, en yüksek seviyedeki ihtiyaçları sağlayacak şekilde çalışanları motive edebilir. Diğer yandan da finansal ödüllerden ziyade başarı, tanınma ve kabul görme gibi olgular da çalışanları motive eder.⁴⁵⁵ Temel ücretin yanlış bir şekilde belirlenmesi (temel ihtiyaçların karşılanmaması) sadece çalışanların motivasyonu ile değil, aynı zamanda onları kurum içerisinde tutma sorunlarına yol açabilir.

2.1.6.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Çalışanların ne zaman ve neden kendilerini iyi ya da kötü hissettiklerini analiz ederken çoğu, çalıştıkları ortam veya çalışma koşullarından dolayı kendilerini kötü hissettiklerini ve yaptıkları işten dolayı ise kendilerini iyi hissettiklerini belirtmiştir. Bu teorinin varsayımları şunlardır:

- İnsanları motive eden: Hijyen faktörler ve Motive eden faktörlerdir.
- Hijyen faktörlerin olmaması, bireyde mutsuzluk yaratır ve davranışları engeller, fakat olması durumunda yüksek performans göstereceği anlamına gelmez. (Temel ihtiyaçlar, ücret, güvenlik, adil muamele, çalışma koşullar, v.b.)⁴⁵⁶
- Tanınma, terfi, başarı, vs., motive edici faktörler yüksek performans gösterme açısından çalışanları motive eder.⁴⁵⁷

Herzberg'in İki Faktör Kuramı ücretlemeyle ilgili hususların arasında bunlardır:

⁴⁵³ Richard L. Daft, **Management**, 8- th Edition, Thomson South -Western, USA, 2008, s. 525

⁴⁵⁴ İzet Zeqiri, **Menaxhmenti Koncepte Praktika Zhvillimi Afarist**, Tringa Desing, Tetova, 2006, s.217-224

⁴⁵⁵ Luthans, F., **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, U.S.A, 2008; Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 15 Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul 2014, s.734

⁴⁵⁶ Daft, **a.g.e.**, s.528

⁴⁵⁷ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 15 Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul 2014, s.737

- Temel ücret temel ihtiyaçları (hijyen ihtiyaçları) karşılayacak şekilde belirlenmelidir.
- Yüksek performansın elde edilebilmesi için temel ücretten fazla değişken ücretin verilmesi gerekir.
- Değişken ücret riskli olduğundan dolayı motivasyonu olumsuz etkileyebilir.
- Başarı, tanınma ve kabul görme vb. performansla ilişkili olmalıdır.
- Özendirici ve başarı paylaşım planları çalışanları motive edebilir.
- Çalışma koşulları ve sorumluluk gibi hususlar performansla ilişkili ücretlendirmeyi etkiler.

Bununla birlikte, bu teorinin bazı dezavantajları da var: insanların sadece en yakın zaman dilimindeki olayları hatırladıkları için nesnel değerlendirmenin konusundaki öznelliğin hakim olduğu bir duruma yol açmaktadır. Ayrıca, bu teorinin uygulanması daha fazla, yüksek eğitim derecesine sahip ve profesyonel çalışanlar tarafından kabul edilmektedir.⁴⁵⁸

2.1.6.3. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom (1964) tarafından geliştirilen teori, insanların rasyonel varlıklar olduklarını ve ekonomik çıkarlarını gerçekleştirecek şekilde davrandıklarını doğrulamaktadır. Başka bir deyişle, farklı alternatifler arasında seçim yapmak zorunda olan birey, her zaman kendisi için kazançlı olanı seçer.⁴⁵⁹ Bu teoriye göre, bireyler kendilerine sunulan seçeneklerin bilişsel olarak farkındadırlar ve bu çerçevede bazı seçimler yaparlar. Beklenti modeline göre, bireyin karar vermesine yardımcı olan araçlar: değerlilik/valens, beklenti, sonuç ve araçsallıktır.⁴⁶⁰ Valens, bireyin belli bir sonuçla ilgili duygusal yönelimidir. Belli bir sonuca yönelik çaba, bireyin isteğine ve onu başarmayı amaçlayan hedefin çekiciliğine bağlıdır. Bir birey belirli bir sonuca ulaşmak isterse, o sonucun değeri pozitif bir değer olmalıdır (+). Olumlu uyarımlar pozitif değeri hedeflerken, olumsuz motifler (kaçma-uzaklaşma) negatif değerlere

⁴⁵⁸ Zeqiri, a.g.e., s.220

⁴⁵⁹ Koçel, a.g.e., s.744

⁴⁶⁰ Daft, a.g.e., s.532

sahiptir. Bu nedenle, değer her zaman "+1" ve "-1" değerleri arasında değişecektir.⁴⁶¹ Bireyin belirli bir alternatif seçimi, hedef kümesine ulaşılacağına olan inancından etkilenir. Bu nedenle, Vroom'a göre her alternatifin kendi öznel başarı olasılığı vardır.⁴⁶² Beklenti kavramı, belirli davranışların istenen sonuçları üreteceği inancıyla ilişkilidir. Bireysel kuvvet veya motivasyon (G), beklentilerin (B) ve bu beklentilerin (D) değerini çarparak ortaya çıkar. $G=B \times D$.⁴⁶³

Davranışlar, sonuçların etkileriyle elde edilen hedefler arasındaki ilişki olarak tanımlanır, örneğin bir değer olarak yüksek maaş elde etmek için, çok sayıda iş girişimi ve beklenen değerın elde edileceği inancıyla ilişkilidir. Beklenti teorisinin esasında, adalet ve eşitliğe erişim, beklenti ve memnuniyet ile açıklanmaktadır. Birey için alınan ücret duygusal bir tepkidir ve beklenti düzeyi ile ilgilidir.⁴⁶⁴ Ona göre, bireyler sadece alınan para miktarında değil, elde edilenlerin adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla eşitlik ya da adalet, bireyin öznel düşüncesi, algısı, yargısı, davranışı ve beklentilerine bağlıdır.

2.1.6.4. Lawer-Porter'in Motivasyon Kuramı

Porter ve Lawler, 1960'ların sonunda, Vroom modelinin beklenen devamını açıklamaya çalışmaktadır. Porter-Lawler modelinin temel ilkesi Vroom modeli ile aynı olmasına rağmen, Porter-Lawler modeli birçok yönden daha karmaşıktır. Genel anlamda Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre, katkı karşılığında çalışan arzu edilmeye değer bir ücret alırsa ve çalışanların belirli katkılarının bu ücretle karşılanacağına inanırsa, motivasyon yükselir. Dolayısıyla beklenti teorisine göre, çalışanların memnuniyeti için temel faktörün eşitlik ve adalet olduğunu açıklayan Porter-Lawler'in teorisi geliştirilmiştir. Bu yönde yüksek performans seviyesine ulaşmaları için bireylerin gerekli becerilere sahip olmadıkları için otomatik olarak daha fazla çabanın daha iyi

⁴⁶¹ Bobek Shuklev, **Management**, 6-Th Edition, Economic Faculty Skopje, Macedonia, 2009, s.294

⁴⁶² Victor H. Vroom, **Work And Motivation**, John Wiley And Sons, Inc., New York, 1964, s.17

⁴⁶³ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s. 73, Aktaran; Çakır, **a.g.e.**, s.43

⁴⁶⁴ Vroom, **a.g.e.**, ss.166

performansa yol açmayacağı varsayımıyla, gerekli görevleri yerine getirmek için yetersiz veya belirsiz algıya sahiptirler.⁴⁶⁵ Çabaların etkin bir şekilde nasıl yönlendirilmesi gerektiği kavramı anlaşılmamışsa, bireyler performansta karşılıksız bir artış olmadan önemli çabalar gösterebilirler.⁴⁶⁶

Bu teoriye göre, ödülün değeri, sonuçların çekiciliği ile belirlenir.⁴⁶⁷ Öyleyse ödülün değeri, yatırılan çabanın ödüle katkıda bulunma olasılığı, yani beklenti seviyesi, kişiyi başarıya yönlendirecektir. Bireyin başarısı, bireyin yetenekleri yani bireyin özelliklerinden ve kendini algılayan rolden etkilenir.⁴⁶⁸ Ödül, yapılan katkılar için beklenen veya algılanan ödül miktarından daha düşükse, o zaman işten duyulan memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır. Bu, memnuniyetin fiili ödüle değil, bireyin beklenen veya algılanan ödülüne bağlı olduğu anlamına gelir.⁴⁶⁹

Beklenti Teorisi'ne göre motivasyon, üç algının ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.⁴⁷⁰ Beklenti: Çalışanların iş gereklerini tamamlayıp tamamlamayacağına ilişkin kendi değerlendirmelerine bağlıdır. Araçsallık: Çalışanların iş performanslarının örgüt tarafından ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceğine yönelik inançlarıdır.⁴⁷¹ Valens: Performans karşılığı ödül ya da ücretin çalışanlar için verilen değeridir.⁴⁷² Motivasyon = Valens x Beklenti.

Beklenti Değer Kuramına göre ücretlemeyle ilgili hususlar bunlar olmalıdır:

- Performans ücret ile ilişkili olmalıdır.
- Görevler ve sorumluluklar şeffaf bir şekilde tanımlanmalıdır.
- Performansla ilişkili ücretlemede kullanılacak ücret veya ödül büyük olmalıdır.
- Çalışanlara en büyük ücret sağlayacak davranışı gerçekleştirmek olasılığı yüksek olmalıdır.

⁴⁶⁵ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, Eight Edition, Irwin McGraw -Hill, 1998, s.179

⁴⁶⁶ Zeqiri, **a.g.e.**, s.222

⁴⁶⁷ Mirze, K., **Introduction to Business**, Literatür Yayınevi, İstanbul, 2002

⁴⁶⁸ Onaran, **a.g.e.**, s.79

⁴⁶⁹ Çakır, **a.g.e.**, s. 44

⁴⁷⁰ Daft, **a.g.e.**, s. 532

⁴⁷¹ Kathryn M. Bartol ve David C. Martin, **Management**, Second International Edition, McGraw Hill Inc., New York, 1994, s.361

⁴⁷² Koçel, **a.g.e.**, s.744

- Ücret sisteminde değişken ücret payı büyük olmalıdır.
- Çalışanların performans hedeflerine ulaşabilecek seviyede olmalarına inanmaları gerekmektedir.
- Çalışanların kendilerine yönelik değerlendirmeleri önemlidir.
- Örgütler, hedeflere ulaşma konusunda eğitim ve kaynak ihtiyacının karşılaması açısından yardımcı olmalıdır.

Böylelikle, yöneticiler, çalışanlarının artan çabanın performansı arttıracığına ve bu performansın ödüllendirme kazandıracığına inanmasını sağlamak için mümkün olduğunca fazla çaba göstermelidir.

2.1.6.5. Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi, Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu teori çoğunlukla, adaletsizliğin neden olduğu bilişsel ve davranışsal etkilere odaklanmaktadır.⁴⁷³ Başka bir deyişle, bu teori, dağıtım veya değişim sürecinde adaletsizlik algısı durumunda uygulanan bilişsel tepkileri ve davranış biçimlerini açıklamaya odaklanmıştır.⁴⁷⁴ Bu teoriye göre, yatırım ile kazançlar arasındaki ilişkinin tam olup olmadığını belirleyen hususun, “normatif beklenti” olduğu belirtilmektedir. Bu beklentiler evde, okulda veya işyerinde sosyalleşme sürecine dayanır, ancak genellikle referans kişi veya referans grubunun ilişkisine dayanır. Bir referans kişi veya grup olarak iş arkadaşları, meslektaşlar, akrabalar ve komşular, endüstride çalışma grupları ve diğerleri olabilir.

Adams'ın açıkladığı adalet, bir kişinin (A) başka bir kişiyle (B) yaptığı yatırım / kazanç arasında bir karşılaştırma veya oran olarak tanımlanmaktadır. Bu teori, adaletin durumunu hisseden ya da haksız muameleye maruz kalan her bireyin karşılıklı ilişkileri ile ilgilidir.⁴⁷⁵ Açıklamalar genellikle işverenle olan iş ilişkisi bağlamında yapılır. Bu bağlamda, bir kavram olarak yatırımlar bu özellikleri içerir; eğitim, yetenek, tecrübe, kalite, yaş, cinsiyet, çaba, sağlık, çekicilik, kişisel görünüm ve benzeri, diğer tarafta

⁴⁷³ Koçel, a.g.e., s.748; Shuklev, a.g.e., s.292

⁴⁷⁴ Çakır, a.g.e., s. 36

⁴⁷⁵ Daft, a.g.e., s. 530

istihdam ödülleri ise: ücretler, başarı duygusu, saygınlık, durum ve durum sembolleri'ni içerir. Örneğin, yüksek statüye sahip kişiler çeşitli ayrıcalıklarla işin durumuna uyarlanmış daha iyi işlere sahiptir.⁴⁷⁶

Adams'a göre her kişi, yatırım/kazanç oranını diğer kişilerin yatırım/kazanç oranı ile karşılaştırır ve bu oranla da eşitsizlik veya adaletsizlik tanımlanmaktadır. Eğer bir kişi kendi oranının diğerlerinden daha büyük olduğunu görüyorsa, o zaman adaletsizlik ve eşitsizlik algılaması devreye girer ve kendisi bunun giderilmesi için harekete geçer. Çalışanlar arasındaki adalet karşılaştırmaların çoğu, şu çalışma faaliyetleri ve davranışlar doğrultusunda yapılmaktadır: maaş, terfi ve atama, tatil, ayrıcalıklar ve fiziki ve diğer çalışma koşulları ile ilgili diğer çalışma koşulları.⁴⁷⁷

$$\begin{array}{lcl} \text{Kazanç (K)} & = & \text{Kazanç (D)} \\ \hline \text{Yatırım (K)} & = & \text{Yatırım (D)} \end{array}$$

Yukarıdaki formüle göre, yatırım/kazanç oranları birbirine eşit ise, yani bir çalışanın verdiği katkı, istihdam koşulları, kıdem, eğitim ve sorumluluğu, diğer çalışan ile eşit ise adil ödüllendirme yapılmaktadır. Bu nedenle, Adams'a⁴⁷⁸ göre, bir çalışanın çalışma hiyerarşisinde üst düzey bir çalışanla karşılaştırması durumunda, bu durum adaletsiz muamele olarak değil, bir çalışanın karşılaştırılması için yanlış bir tercih olarak kabul edilir. Eşit ödüllendirme örneğin; daha yüksek eğitim derecesi, daha fazla sorumluluk, beceri, deneyim ve imaj şeklinde daha büyük yatırım gerektiren yöneticilerin daha yüksek maaşı, daha iyi çalışma koşulları ve daha yüksek statüsü olarak tanımlanır. Diğer iki adaletsizlik durumu, aşağıdaki formülde gösterilen çalışanlar arasındaki yatırım/kazanç oranının daha büyük veya küçük olduğu durumlardır:⁴⁷⁹

⁴⁷⁶ J. Stacy Adams, "Toward An Understanding Of Inequity", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Nol. 67, No.5, 1963, s.423

⁴⁷⁷ John R. Schermerhorn, **Management**, 11 Edition, John Wiley and Sons, Inc, USA, 2011, s.366

⁴⁷⁸ Adams, **a.g.e.**, s.423

⁴⁷⁹ Öznür Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1997, s.136

$$\frac{\text{Kazanç (K)}}{\text{Yatırım (K)}} < \frac{\text{Kazanç (D)}}{\text{Yatırım (D)}}$$

$$\frac{\text{Kazanç (K)}}{\text{Yatırım (K)}} > \frac{\text{Kazanç (D)}}{\text{Yatırım (D)}}$$

Yatırım/kazanç oranından kaynaklanan adaletsizlik veya eşitsizlikten birkaç duygusal tepki ve davranış meydana gelmektedir. Adams bu adaletsizlik teorisini "Bilişsel çelişki Kuramı" teorisine göre açıklamaktadır. Bilişsel çelişki Kuramı'na göre, beklenen sonuçları almayan herhangi bir birey, kendisine kaygı ve gerginlik yaratan psikolojik uyumsuzluk yaşar.⁴⁸⁰ Bu gerginlik, gücüne ve yoğunluğuna bağlı olan bir davranış stratejisi oluşturmak üzere doğrudan adaletsizliğin boyutu ile bağlantılıdır.

Adaletsizlik durumunda, insanlar onu azaltmak ve adalete ulaşmak için önlemler alırlar. Gösterilen çaba ve motivasyon adaletsizliğin büyüklüğü ile orantılıdır. Adams'a göre ayrıca bir adaletsizlik durumunda ortaya çıkabilecek bilişsel tepkiler ve olası davranışlar şunlardır:⁴⁸¹

a) Kazanç Ödülünün Değiştirilmesi: Yatırım/kazanç arasındaki ilişkide herhangi bir dengesizlikte, çalışanlar öncelikle daha yüksek ücret ya da toplam ücret artışları talep etmek için bir strateji uygularlar.

b) Yatırımların değiştirilmesi: Eğer çalışanların kendi yatırımlar için düşük karşılığı algılanırsa iş ve çabaların azaltarak yatırım/kazanç oranlarında değişmesi beklenir. Veya diğer yandan yatırım/kazanç oranı yüksek olanların daha yüksek maaş hakkını vermek için daha fazla çaba göstermesi ve iş verimliliğini arttırması beklenir.⁴⁸²

c) Önemli ölçüde değişen katkılar ve kazançlar: Katkı sürecinde yüksek değişimler elde etmek veya sonuçları arttırmak, bir çalışan olarak sadece bireye değil, genel çalışma ortamına bağlıdır. Örneğin, eğer bir üretim işyeri ise, neden olabileceği

⁴⁸⁰ Edward E. Lawler, **Motivation in Work Organizations**, Jossey- Bass, San Francisco, 1994, s. 86

⁴⁸¹ Koçel, **a.g.e.**, s.749; Daft, **a.g.e.**, s. 531

⁴⁸² Shuklev, **a.g.e.**, s.292

büyük zararlar ve kayıplar nedeniyle çalışanın kendisinin üretim seviyesini değiştirmesi neredeyse imkansızdır. Ancak çalışanın kendisinin üretim seviyesini arttırması da imkansızdır.⁴⁸³

d) Kişinin çevreden ayrılması: Yatırım/kazanç oranının değiştirilmesi için yukarıdaki stratejilerin tümünü uygulayan ve adaletsizliğin sadece var olmadığı, aynı zamanda derinleşmeye devam ettiğine inanan kişi, işyerinden çekilme kararı verebilir. Bu tepki, düşük ücretler ve haksız muamele gören çalışanlar arasında daha yaygındır. Örneğin, çabalarının, yeteneklerinin, deneyimlerinin düşük ücretli olduğuna inanan çalışanlar, en başta sürekli devamsızlıklara başlarlar, diğer iş alternatifleri ararlar ve sonunda işi bırakırlar.⁴⁸⁴ Yeni bir iş bulma olasılığı yüksek olduğunda bu süreç daha elverişli olabilir, yani işgücü piyasasında böyle bir profil için bir açık mevcuttur.

e) Karşılaştırılan kişinin veya nesnenin değiştirilmesi: Çalışanlar bazen kendilerini kıyaslanamayacak boyutlarla karşılaştırmaya çalışırlar. Bu süreçte, karşılaştırılan kişileri değiştirmek önemlidir, çünkü böylece adaletli veya tatmin edici sonuçlara ulaşılabilir.⁴⁸⁵

Adaletsizliğe olası tepkiler Tablo 9'da gösterilmiştir. Burada, iş sistemindeki memnuniyetsizliğe sebep olan daha az ya da daha fazla ödüllü iki durum öngörülmüştür. Daha az ödüllendirilen bir kişi öfke ve endişe hisseder ve daha fazla ödüllendirilen kişi suçluluk duygusuna sahip olur.⁴⁸⁶

⁴⁸³ Çakır, a.g.e., s. 38-39

⁴⁸⁴ John R. Schermerhorn, **Management**, 11 Edition, John Wiley and Sons, Inc, USA, 2011, s.368

⁴⁸⁵ Koçel, a.g.e., s.749

⁴⁸⁶ Çakır, a.g.e., s. 40

Tablo 9: Adaletsizliğe Karşı Oluşan Davranışsal ve Psikolojik Tepkiler

Adaletsizliğin Türü	Tepkinin Türü Davranışsal Tepki	Psikolojik Tepki
Fazla Ödüllendirilme	Yatırımları artırma (daha çok çalışma) Sonuçları azaltma	Kazançların kendi yatırımlarına uygun olduğu konusunda kendini ikna etme(diğerlerinden daha fazla çalıştığını düşünme)
Az Ödüllendirilme	Yatırımları azaltma (çabayı azaltma) Sonuçları artırma (ücret artışı talep etme)	Diğerlerinin yatırımlarının gerçekten daha yüksek olduğunu kabul etme (Diğer çalışanların nitelik düzeylerinin daha yüksek olduğuna ikna olma)

Kaynak: Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, **Behaviors in Organizations**, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s.145

Herhangi bir teori gibi Adams'ın teorisi de, adaletsizliği ve sonuçları sadece bazı varsayımlar altında desteklemektedir. Birincisi, insanlar her zaman kârlarını arttırmayı ve yatırımlarını azaltmayı amaçlamaktadır. İkinci olarak, değiştirilmesi zor ve pahalı katkıları azaltmak için çaba sarf edilmektedir. Buna ek olarak, kendilerini daha önemli, her şeyin merkezinde gören ve kendilerine güvenen kişiler, katkılarının değişmesi gerektiğinde direnç gösterebilir. Özellikle, başkalarının katkılarına göre kendi katkılarını değiştirmesi söz konusu olduğunda direnç orantısız şekilde artmaktadır.⁴⁸⁷

Adams'ın teorisi, gerçek olmayanların ve bu davranışlardan türetilen tepkilerin açıklanmasına katkıda bulunmanın yanı sıra, tartışılmaz eleştirilere veya dezavantajlara

⁴⁸⁷ J. Stacy Adams, *"Inequity In Social Exchange"*, **Advances in Experimental Social Psychology** içinde, Edt: L. Berkowitz, Vol. 2, Academic Press, New York, 1965, s.295.

sahiptir. Yatırım/kazanç ilişkilerinde yeterince açıklanmamış birçok genelleştirilmiş kavram vardır. Örneğin, bazı insanlar için “yüksek sorumluluk” bir girişim olarak algılanır, diğerleri için, ise bir güven veya ödül olarak algılanır.⁴⁸⁸ Bu nedenle, çalışanların birbirlerini karşılaştırma ilişkilerinde hangi boyuta daha fazla önem verdiğini belirlemek çok zordur.

Yeterince açıklanmayan önemli bir unsur, karşılaştırılacak kişinin nasıl seçildiği veya esas olarak nasıl alındığıdır. Bu teoride seçim, herhangi bir kısıtlama olmaksızın oldukça özgürce yapılır.⁴⁸⁹ Ayrıca, kendileri için algıları ve diğerlerinin katkıları açısından algılarındaki ampirik değişimlerin ispatlanması zordur.⁴⁹⁰ Bu teoride kritik bir nokta, sistemde adaletsizlik varsa, çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu üzerindeki etkinin ne olacağıdır.

2.1.6.6. Amaç Kuramı

Hedeflerin, çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkileyen en önemli faktörler olduğu varsayılmaktadır. Bu motivasyon teorisi öncelikle Edwin Locke ve Gary Latham tarafından geliştirilmiştir.⁴⁹¹ Belirlenmiş Hedef Teorisi, motive davranışa ulaşmada belirli ve zorlayıcı hedeflerin önemini vurgular.

- Belirli amaçlar, genellikle davranışsal ilginin geliştirilmesi için nicel hedefleri içerir. Araştırma, belirli performans hedeflerinin, bir kişiye söylenen “en iyisini yapmalısın” cümlesinden çok daha etkili olduğunu göstermektedir.⁴⁹²
- Zorlu amaçlar zordur, ancak elde edilmesi imkansız değildir. Ampirik araştırmalar, belirli ve zorlayıcı hedeflerin, nispeten kolay olan belirsiz hedefler veya hedeflerden daha fazla motive edici olduğu önerisini desteklemektedir.

⁴⁸⁸ Çakır, **a.g.e.**, s. 41

⁴⁸⁹ Robert D. Pritchard, “*Equity theory: A review and critique*”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 4, 1969, ss.179

⁴⁹⁰ R.L. Opsahl ve M.D. Dunnette “*The role of financial compensation in industrial motivation*”, **Psychological Bulletin**, Vol. 66, 1966, s.113

⁴⁹¹ Daft, **a.g.e.**, s. 534

⁴⁹² İzet Zeqiri, **Menaxhmenti Koncepte Praktika Zhvillimi afarist**, 2006, s.222

İlişkilere yönelik birkaç ılımlı faktör, belirli ve zorlayıcı hedefler arasında olmak üzere yüksek düzeyde motivasyon için de geçerlidir.

- Bu faktörlerden birincisi hedefe-bağlılık olup, hedefe ulaşmak için bir kişi ne kadar çok bağlıysa, hedefe ulaşmak için çaba göstermeye daha fazla motive olacağı anlamına gelir.

- Amacı belirleme ile ilgili ikinci faktör öz-verimlilik, yani bir bireyin bir görevi öyle yada böyle başarıyla tamamlayabileceği inancı anlamına gelir.

Eğer bireyler yüksek derecede özyönetimsel yeterliliğe sahiplerse, belirli hedeflere ve zorluklara ulaşmakta, muhtemelen düşük öz-verimlilik derecesine sahip oldukları duruma kıyasla daha olumlu cevap verebileceklerdir. Genelde Amaç teorisi bu varsayımlara dayanır.⁴⁹³

- Zorlu performans hedefleri performansın daha yoğun ve sürekli olmasını sağlar.
- Zorlu hedeflere ulaşmak için performanslar kalıcı ve yoğun olmalıdır.
- Hedeflere ulaşabilmek açısından geri bildirim önemli rol oynar ve çalışanların performanslarını karşılaştırabileceği bir imkan verir.
- Verilen ücret ve ulaşılması gereken hedefler bağlantılı olduğundan dolayı çalışanlar motive olurlar

Bu teoriye göre ücretlemeyle ilgili hususları şunlardır:

- İstenilen performans hedeflerine ulaşılması için ücretin performansla ilişkilendirilmesi şarttır.
- Performans hedefleri zorlayıcı ve önemli olmalıdır.
- Toplam ücret sistemindeki değişken ücretin payı hedefin zorluğuna göre orantılı olarak belirlenmelidir.
- Çalışanlar performans hedeflerine ulaşabileceklerine inanmalıdırlar.
- Performansla ilgili geri bildirimler çok önemlidir.

Bu doğrultuda, Maslov'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in iki faktörlü teorisi, Adams'ın eşitlik teorisi, Vroom'un beklentiler teorisi, v.b., motivasyon teorileri gibi

⁴⁹³ Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 2014, s.750; Öznür Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1997, s.138

ücret sistemini teşvik etmek için çok sayıda tanınmış teoriler vardır.⁴⁹⁴ Ancak, tüm motivasyon teorilerine göre, çalışanlar ücret tutarlarından ziyade daha fazla ücretlerinin eşitliği / eşitsizliği ile ilgilenmektedir. Ücretlerden kaynaklanan eşitsizlikler, çalışanların tutum ve davranışları yansıtmaktadır.⁴⁹⁵ Motivasyon teorilerinde gördüğümüz gibi çalışanlar, verdikleri katkının karşılığında aldıklarına odaklanmaktadır. Bunun yanı sıra kendi gayretlerinin ne kadarının ücretlerine yansıtıldığına bakmaktadırlar.

2.1.6.7. Ücret Eşitliği ve Çalışanların Motivasyonu

Gerek kapsam teorilerinde gerekse süreç teorilerinde ücret önemli bir motivasyon kaynağı olarak nitelendirilmiştir. Maslow, motivasyonun ihtiyaçlardan kaynaklandığını belirtmiştir ve buna göre ücretin bu ihtiyaçların giderilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir.⁴⁹⁶ Lawler'a göre ücretin, çalışan ihtiyacını karşılamasından ziyade yüksek performansa teşvik eden önemli bir etken olduğunu söylemek yanlış olmaz, çünkü ücret çalışanı gayrete getiren özendirici bir niteliğe sahiptir. Buna karşın Herzberg ücreti sadece bir "hijyen faktör" olarak nitelendirmekte, bunun yanı sıra ücret artışlarının motivasyon düzeyinin artacağı anlamına gelmediğini belirtmektedir. Adams'a göre de çalışanların motivasyonu, girdi(çaba) ve çıktı(ödül) oranını karşılaştırmalarına bağlıdır. Gösterdiği çabalarına göre aldıkları ücretin az olduğunu düşünen çalışanların ücret tatmini seviyeleri düşer ve bununla beraber işten ayrılma niyeti ortaya çıkabilir.⁴⁹⁷

Ücret sisteminin çalışanların memnuniyeti ile ölçülen en önemli ve en görünür çalışan motivasyon ölçümlerinden biri olduğu bilinmektedir. Ücretlerden memnuniyet, sadece tutardan değil aynı zamanda dağıtım yolundan, yani ücret belirleme ve tahsis sürecinden

⁴⁹⁴ D. Wang, ve W. Chen, **Applications of incentive compensation theories in China**, Business Studies, 2005, 24, s.64–66,

⁴⁹⁵ P. Feng ve S. Lin, “*Science institutes incentive problems and countermeasures*“, **Tianjin Ya Shi Li Group Science Institute** as an example, Studies in Science, 2003, S1, s.114–119.

⁴⁹⁶ F. Luthans, **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, U.S.A, 2008

⁴⁹⁷ Brigitte W. Schay, “*Effects of Performance-Contingent Pay on Employee Attitudes*“, **Public Personnel Management**, Vol.17, No:2, Summer 1988, s.239.

de kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, ücret sistemi ile ilgili çalışanların algıları, adalet ve eşitlik boyutlarına dayalı bir gösterge olan ücretten memnuniyete yüksek derecede bağlıdır. Buna göre, tüm ücret sisteminin etkinliği ve reform ihtiyacı değerlendirilmektedir. Tüm adaletsizlikler ve eşitsizlikler ücret sisteminde memnuniyetsizliğe neden olurken, çalışanları da olumsuz etkilemektedir, yani çalışanlar kuruluşa daha fazla katkı sağlamak için tüm kapasitelerini kullanmamaktadır.⁴⁹⁸ İlgisiz ve memnun olmayan çalışanlar düşük üretim ve etkisiz hizmete yol açmaktadır. Bu sonuçlarla birlikte işverenler herhangi teşvik faaliyetlerinde bulunmazlar ve daha yüksek ödemelere karşı direnç gösterirler. Bu durum, beyin göçüne, yani en iyilerin işi terketmesine ve sadece daha düşük üretkenliğe sahip olanların kalmasına neden olan bir döngüye yol açar.

Birçok çalışmada, çalışanların istihdama yönelik olumlu veya olumsuz tutumlarının doğrudan performans düzeyini etkilediği görülmüştür. Buna göre eşitlik / adalet seviyesi, bu işe yönelik tutumların oluşumunu etkileyen ücret memnuniyetini / memnuniyetsizliğini doğrudan etkiler. Dolayısıyla, teşvikler ve ücretler, çalışanların temel yaşam standartlarını sağlamanın yanı sıra, aynı zamanda yeteneklerinden tam olarak yararlanma ve daha iyi performans elde etmeyi sağlamaktadır.⁴⁹⁹ Olumlu tutumlar ve ücretten memnuniyet, kurumun ekonomik verimliliğini ve piyasadaki rekabet gücünü artırır. İşverenler için ücretlerin ödenmesi ve kontrol edilmesi gereken örgütsel performans davranışları üzerinde etki yapacak olumlu tutum oluşturan büyük bir yatırımdır.⁵⁰⁰

⁴⁹⁸ Shi Zheng; Zhigang Wang; Shunfeng Song, **a.g.e.**, s.1219–1231.

⁴⁹⁹ A.e., s.1219–1231.

⁵⁰⁰ Kehinde A. Obasan, "Effect of Compensation Stratey on Corporate Performance": **Evidence from Nigeria Firims Research Journal of Finance and Accounting** www.iiste.org ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online), Vol 3, No 7, 2012 Nigeria, 1-9

2.2. ÜCRET EŞİTLİĞİ TÜRLERİ

2.2.1. İçsel Eşitlik Kavramı

Ücret yapısı içinde eşitliğin sağlanması, işgörenin işvereninden aldığı ücretin, örgüt içinde benzer işleri benzer nitelikte ve nicelikte yerine getiren işgörenlerin aldığı ücrete eşit olmasına dayanmaktadır.⁵⁰¹ Diğer tanımlamalara göre içsel eşitlik, bir çalışanın yaptığı işin karşılığı olarak aldığı ücretin, işletmedeki veya organizasyondaki benzer işleri yapan diğer çalışanların ücretleriyle eşit düzeyde olmasını ifade eder.⁵⁰² Buna göre, içsel eşitlik, bir kurum içindeki farklı iş türleri için ücretlerin göreceli adalet ve eşitliğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, ücret sisteminin içsel eşitliği, çalışanların işyerinde kullandıkları bilgi, beceri ve yetkinliklerine, aynı zamanda sorumluluklarına ve başarılarına uygun olarak ücretlendirildiğini göstermektedir. Genel olarak, içsel eşitlik, şirket içindeki ücret yapısının algılanan yönüne işaret eder.⁵⁰³ Yani çalışanlar için yapılan ödemelerin, kurum içinde yaklaşık olarak aynı işi yapan diğer kişilerle eşit olduğuna inandıkları durumlarda içsel eşitlik sağlanır.⁵⁰⁴

İçeriği bakımından farklılık gösteren işler (örneğin, beceri, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları açısından), kendileriyle ilişkili farklı temel ücretlere (maaşlara) sahip olmalıdır. İçsel dengeyi sağlamak için nesnel ölçütler, yani iş değerlendirme için eşit ve tutarlı bir metodoloji ve kriter oluşturulması çok önemlidir. Şirketler, içsel eşitlik elde etmek için tüm şirket genelinde işlerin göreceli değerini ölçmek amacıyla iş değerlendirme yöntemleri kullanırlar.⁵⁰⁵ Başka bir deyişle, iş değerlendirme ile iş pozisyonlarının yapı içinde ne kadar adil sınıflandırıldığı veya yerleştirildiği anlamaya çalışılır. İşler arasındaki eşitliği sağlamak için öncelikle bunlar birbirleriyle karşılaştırılmalıdır. Nihai önem ve karmaşıklık düzeyine göre sıralanması içinse iyi bir analiz gerekir. Sıralama, iş değerlendirme süreçlerine ve farklı tip / iş türleri için puan temelli tahminlere göre

⁵⁰¹ Dessler, **a.g.e.**, s.353-354

⁵⁰² Benligiray, **Ücret Yönetimi**, 2003, s.15

⁵⁰³ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **Managing Human Resources**, - 7th ed, 2012, s.319-327

⁵⁰⁴ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.365

⁵⁰⁵ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.319

yapılır.⁵⁰⁶ Örneğin işin değerine dayalı ücret yapılarında örgüt içindeki ücret farklılıkları, işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek, zihinsel veya düşünsel çaba, iş koşulları vb. faktörler belirlenerek saptanabilir.⁵⁰⁷ İş değerlemesi, çeşitli yöntemlerinin kullanılarak işlerin önem derecelerine göre bir sırası/sınıflamasının yapılması ve ücretlerin bu sıralamaya/sınıflamaya göre tespit edilmesidir.⁵⁰⁸ Becerilerin ve yetkinliklerin belirlenmesinden sonra, sahip olunan beceri veya yetkinliklerin sayısına veya düzeyine göre ücretler farklılaştırılmalıdır. Eşit değerde becerilere veya yetkinliklere sahip işgörenlere aynı temel ücret ödenmelidir.⁵⁰⁹ İçsel eşitliği sağlamak yönünde en önemli unsurlardan biri iş analizidir, bu sebeple iş analizinin önemi, süreci ve kapsamı aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1.1. İş Analizi

2.2.1.1.1. İş Analizinin Kavramsal Çerçevesi

İş analizi çalışmalarında bilimsel yöntemlerin uygulanması Fredrick W. Taylor'la meydana gelmiştir. Taylor, işgörenlerin becerilerini arttırmak amacıyla iş analizi çalışmalarına başlamıştır. Bu yaklaşımda, işgörenin yaptığı işlerin temel bölümlere ayrılarak işlerindeki etkili olmayan hareketlerin kaldırılması hedeflenmiştir. Bilimsel yaklaşım içinde yer alan standartlaşmanın gerçekleştirilebilmesi için işlerin, içinde yer alan tüm görevler ve sorumluluklar ile birlikte tanımlanması gerekmektedir. Diğer yandan iş analizinin kullanımı, insan kaynakları departmanı için önemlidir, çünkü çalışma faaliyetlerinin belgelenmesini ve işe alım ve seçim sürecinde, performans değerlendirme sisteminde, disiplin prosedürlerinde, ücret ve ödül programlarında yasal

⁵⁰⁶ David E. Terpstra, Andre L. Honoree, **a.g.e.**, s. 67-73

⁵⁰⁷ Dessler, **a.g.e.**, s. 353-354

⁵⁰⁸ Michael Armstrong and Helen Murlis, **Reward management; A Handbook for Remuneration Strategy and Practice**, Kogan Page- Hay Group London, 2004, s.103-112

⁵⁰⁹ Acar, **a.g.e.**, s.131

korumayı da sağlamaktadır.⁵¹⁰ Böylece yapılan iş analizi çalışmalarında iş bölümü, standartlaşma ve uzmanlaşma önem kazanmıştır.⁵¹¹

İnsan kaynakları yönetiminin aynı zamanda kendi işlevlerini başarıyla gerçekleştirebilmesi için ilk başta gelen şart doğru ve düzgün bir şekilde iş analizi yapılmasıdır. İş analizi, bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur.⁵¹² Başka bir deyişle iş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin çevre koşullarını inceleyerek bilginin elde edilip, bu bilgilerle ilgili iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması işlemidir.⁵¹³

İşler çeşitli şekillerde tanımlanabilir. İşgören açısından iş, bir görevin yerine getirilmesi faaliyetidir. İKY açısından ise iş, amaçlı bir çaba, davranış, görevler, işlevler ve sorumluluklar olarak nitelendirilmiştir. İş analizi yapmak için birçok veri toplamak ve değerlendirmek gerekir, işin işlevleri, kullanılan yöntem ve teknikler, kullanılan alet ve makinalar, üretilen mal ve hizmetler ve iş için gereken bilgi ve yetenekler bunlar arasında sayılabilir.⁵¹⁴ Her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını incelemek de o işin tanımı kapsamındadır.⁵¹⁵

Bir iş, bir çalışanın gerçekleştirmesi gereken görevlerin, işlerin ve sorumlulukların gruplandırılmasıdır.⁵¹⁶ Bu bilgilere ek olarak işin gerekleri nelerdir, neyin, nasıl, ne zaman, nerde, neden yapılması gerektiğinin de cevaplanması gerekmektedir.⁵¹⁷ Bu

⁵¹⁰ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.174

⁵¹¹ Yüksel, **a.g.e.**, s.78-80

⁵¹² Z. Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**- 7. Baskı, Rota Ofset, Bursa. 1994, s.80; Bingöl, **a.g.e.**, 2014, s.30 Aktarma; Taner Acuner v.d., **İşletme** 1 Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul 2016, s.265

⁵¹³ Şevki Ulama, "**Ücret Sistemleri ve Nevşehir'Deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma**", Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2002, s.14-19

⁵¹⁴ Yüksel, **a.g.e.**, s. 73

⁵¹⁵ M. Çelikten, "**Neden İş Analizi Yapılmalı?**", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı:18, Yıl: 2005/1, s.128

⁵¹⁶ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.162

⁵¹⁷ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme Fakültesi Yayın No:248, İstanbul, 1991, s. 15

toplanan bilgiler yeniden düzenlenerek, farklı amaçlara göre kullanım olanağı elde edilmektedir. Zaman içinde işler, değişen çalışma koşullarına, yükümlülüklerle ve görevlere göre değiştirebilir ve gelişebilir.

2.2.1.1.2. İş Analizi Süreci

İş analizi iki aşamadan oluşan bir süreçtir; Birincisi veri toplama, ikinci aşamada iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartlarının oluşturulmasıdır. Veri toplama açısından önemli etken o işleri yapan ve o bilgiye sahip olan çalışanlardır. Bu kişilerden gözlem, izleme veya anketler aracılığıyla veri toplamak mümkündür.⁵¹⁸ Veri toplama tekniklerini, şu şekilde sıralayabiliriz:⁵¹⁹

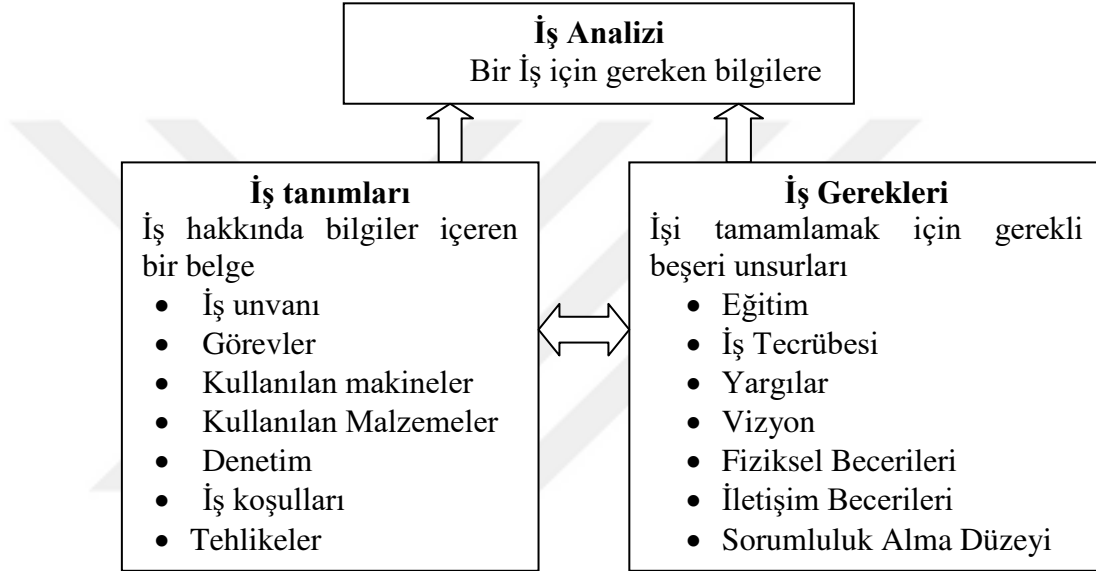
- **Gözlem:** İş analizini yapacak kişi tarafından, işgörenin iş sırasında doğrudan gözlenmesi,
- **İşgören ile görüşme:** İş analisti önceden hazırladığı soru listelerinden yararlanarak işgören ile yaptığı görüşmede işgörenin iş hakkındaki görüşlerini dikkate alır.
- **İşgörenin tuttuğu kayıtları inceleme:** İşin niteliği hakkında bazı bilgiler işgörenin iş ile ilgili tuttuğu kayıtlardan alınabilir.
- **Soru formu (anket) doldurma:** Soru formları ayrıntılı olarak belirlenerek, işle ilgili bilgiler alınabilir.
- **İş esnasında yerine getirilen eylemlerin kayıtlarının alınması:** Bu teknik, gözlem tekniğinin dolaylı olarak kullanılması olarak değerlendirilebilir,
- **Bilgi ve belge toplama:** İş analizi yapıldığı zaman daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin belgeler, örgüt şemaları, araştırma raporları vb. gibi belgelerin edinilmesi gerekir. Bilgileri incelerken bazı etkenler göz önünde bulundurulmalıdır: örneğin: işin kapsamı, işin nasıl yapıldığı, işin niçin yapıldığı, işin öğelerinin neler olduğu gibi.

⁵¹⁸ Bingöl, **a.g.e.**, s.80-91

⁵¹⁹ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.66-68

Veri toplama aşamaları ve tekniklerle birlikte gerçekleştirilen iş analizleri sonucunda elde edilen iş tanımları ve iş gereklerinin hangi gerekli beşeri unsurları ve iş hakkında ne tür bilgileri içereceği aşağıdaki şekilde daha detaylı olarak göstermektedir.

Şekil 10: İş Analizinin Süreci



Kaynak: Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınlar Fakülteler Kitabevi - Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, İzmir, 2013, s.543

İş tanımı, işyerindeki görevleri ve sorumlulukları tanımlar. Tanım ile, ne yapıldığı, işyerinde işlerin nerede ve nasıl yapıldığı açıklanır.⁵²⁰ İş spesifikasyonu, bir kişinin işi uygun bir şekilde gerçekleştirmek için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri listeler. Spesifikasyon, eğitim, deneyim, iş becerileri, kişisel yetenekler ve zihinsel ve fiziksel kriterleri içerir. İş analizi iki yaklaşıma göre yapılır:⁵²¹

1. İşe dayalı iş analizi, bir işyerinde gerçekleştirilen bir dizi iş, görev ve sorumlulukları kapsar. İş, hareketlerden oluşan net, tanımlanmış bir çalışma faaliyeti iken, görev, bir kişi tarafından gerçekleştirilen birçok işten oluşan daha geniş bir çalışma alanıdır. Sorumluluk yine belirli işleri ve görevleri yerine getirme yükümlülüğüdür.

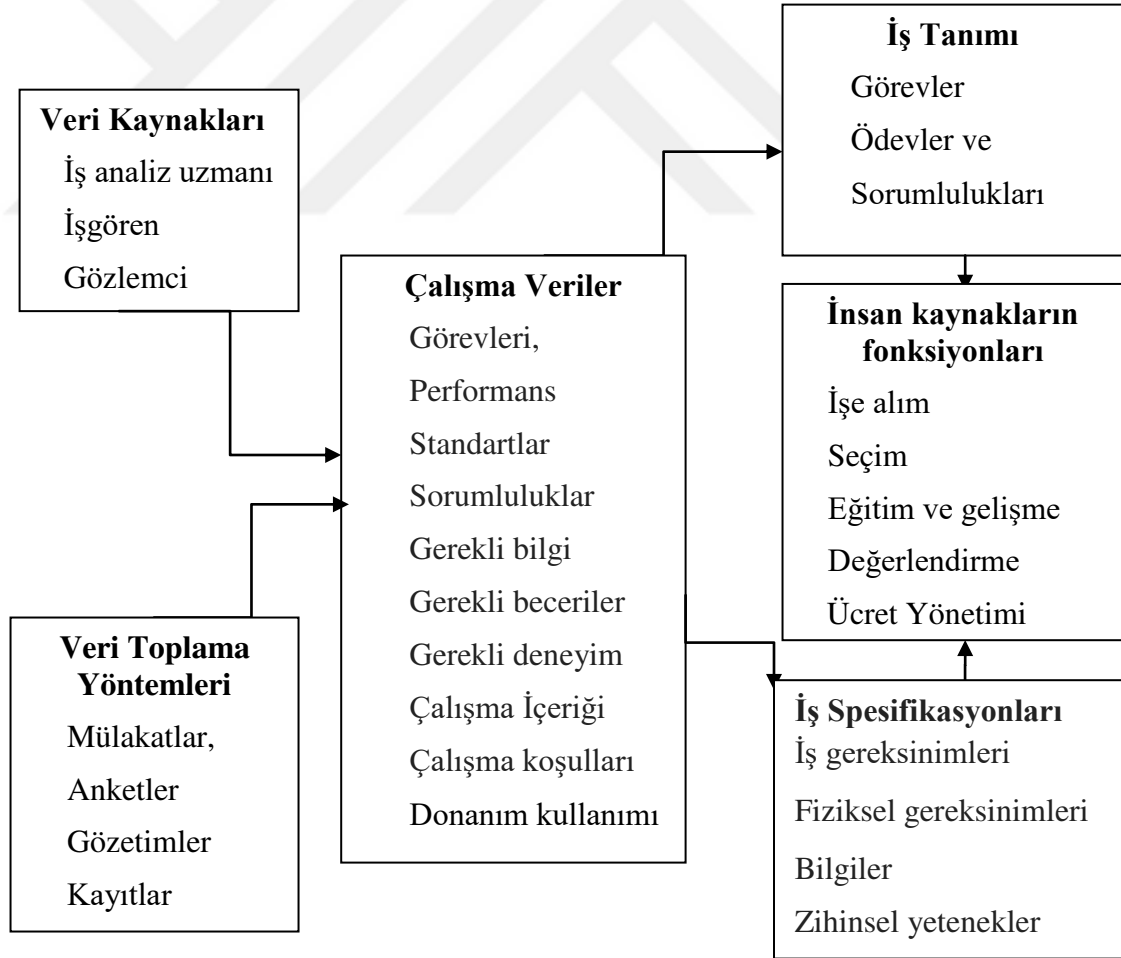
⁵²⁰ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.186

⁵²¹ Bolander ve Shnell, **a.g.e.**, s.158

2. Yetkinliğe dayalı iş analizi, bilgi ve becerilerin nasıl kullanıldığına odaklanır. Yetkinlik, bireylerin ve takımların performansını iyileştirme doğrultusunda olan bireysel bir yetenek olarak tanımlanır.

İş analizi sürecinin başarıyla tamamlanmış olması için bir çok veriye ihtiyaç duyulmaktadır. İş analizinden çıkan bilgileri bir çok insan kaynakları yönetim fonksiyonları kullanmaktadır. Bu süreç daha detaylı bir şekilde aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

Şekil 11: İş Analizi Süreci



Kaynak: George B. Bolander ve Scot A. Shnell, **Human Resource Management**, 15-th Edition, South Western Cengage Learning, USA, 2010, s.158

2.2.1.1.3. İş Analizinin Amacı

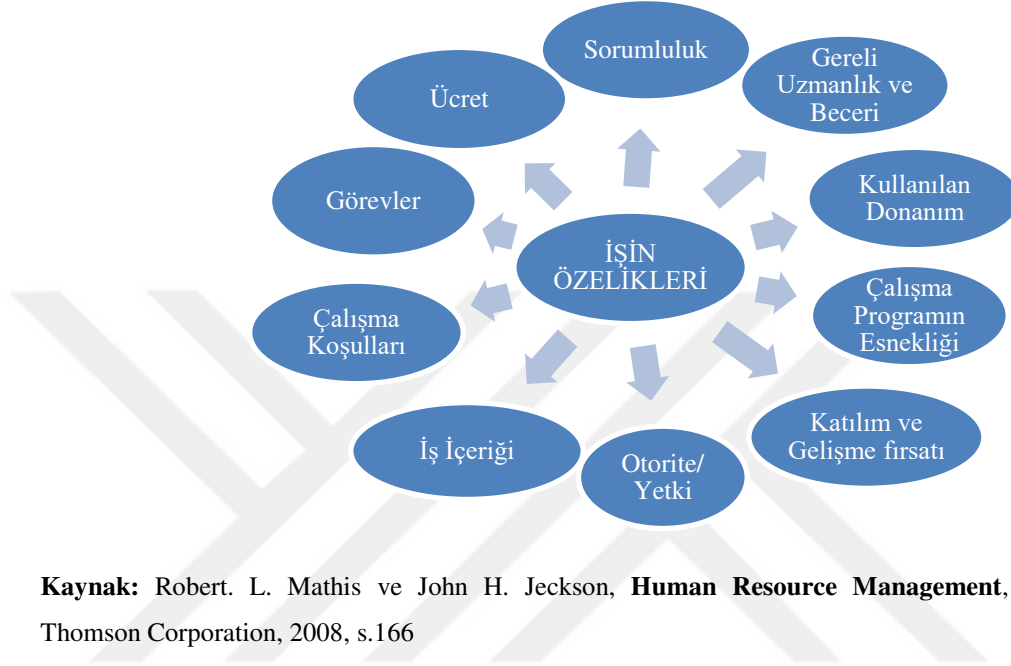
İşlerin tasarımı, yapılması gereken iş akışının verimli sağlayacak işleri geliştirmeyi amaçlamaktadır. İş analizinin, insan kaynaklarında diğer işlevler üzerindeki etkisinin nasıl olduğu genel bir perspektiften yukardaki şekilde açıklanmıştır. İşin analizi, işin nasıl yapıldığına dair bir açıklama getirdiğinde, yeniden tasarlama süreci işteki gerekli değişikliklere uyum sağlamak için yönergeler sağlar. İşlerin tasarımı şu üç hedefi etkilemektedir:

1. Çalışanların motivasyonuna veya işlerindeki performansına olan etkisi.
2. İşyerinden duyulan memnuniyetin üzerindeki etkisi, yani “iyi” bir işin ne olduğunun belirlenmesi.
3. Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerindeki etkisi, örneği işitme kaybı, sırt ve bacak ağrısı, serebral palsi, yüksek tansiyon veya kalp hastalığı gibi

Bu sayede kişi ile iş arasındaki niteliklerin, özelliklerin eşleştirilerek uygunluğunun artırıldığı görülmektedir. Örneğin, yeni başlayan çalışanlara yönelik daha basit iş faaliyetleri ve görevleri uygulamak, zamanla ya da deneyim elde ederek (farklı görevlerin sayısını artırarak) işyerinin zenginleştirilmesi (işyerinin önemini ve sorumluluğunu artırarak) ya da işlerin rotasyonu sağlanmaktadır. Ancak işlerin en önemli özelliklerinden biri şunlardır: Beceri çeşitliliği, görevlerin tanımı, işlerin önemi, bağımsızlık ve geribildirim.⁵²²

⁵²² Mathis ve Jackson, a.g.e., s.165

Şekil 12: İş Tasarım İçin Gereken Özellikler



Kaynak: Robert. L. Mathis ve John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12-th Edition, Thomson Corporation, 2008, s.166

İş pozisyonlarının değerine göre tanımlandığını ve sıralandığını söylemek kolaydır, ancak hiyerarşik yapıda ne zaman ve hangi iş pozisyonunun daha yüksek düzeyde olması gerektiği konusu zor ve belirsizdir. Bu nedenle, iş değerlendirme yöntemlerini kullanarak birçok faktör ve kriterlere (Maharet, Sorumluluk, Çaba ve Çalışma Koşulları...) göre, her işin önem ve güçlüğü tespit edilmeli ve işin iş hiyerarşisi içerisindeki konumu belirlenmelidir.⁵²³

2.2.1.1.4. İş Analizi Ne Zaman Yapılır

İş analizinin ne zaman yapılacağına dair sorulara karşı şöyle bir cevap verilebilir: Birinci olarak örgüt kurulurken iş analizi yapılabilir. Çünkü kuruluş aşamasında bir örgüt, işgörene ilişkin işlerin temellerini bilimsel olarak gerçekleştiren bir iş analizine dayandırırsa ücret eşitliği ve diğer konulara ilişkin yaklaşımlarda daha adaletli olur. İkinci olarak gerekli görülen durumlarda (yeni bir görev yeri çıktığında, durumlar ve diğer örgütsel etmenler değiştiğinde, işin yapılması sırasında kullanılan yöntem, teknik,

⁵²³ Decenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s.268

araç-gereçlerin değişmesinde vb.) da iş analizi yapılabilir veya mevcut iş analizi üzerinde gerekli değişiklikler yapılır. Üçüncü olarak standart olarak her beş yılda bir iş analizi yapılmalıdır.⁵²⁴

2.2.1.1.5. İş Tanımları ve İş Gereklere

İş analizinden toplanan verilerin özetlenmesine iş tanımları denir.⁵²⁵ Doğal olarak iş tanımları, iş analiz çalışmasının uzantısıdır. Başka bir deyişle iş tanımları, yapılacak işlemlerin, taşınacak sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşullarının özetlenip yazılı olarak belgelenmesiyle oluşur.⁵²⁶ İş tanımlanmasından sonra, bu işleri yapacak kişilerde hangi özelliklerin bulunması gerektiğine geçilir. Bu özelliklerin arasında eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel beceriler gelmektedir. Böylece işin başarılması için hangi niteliklerin gerekeceği saptanır ve çalışanın nitelikleri ya da teknik deyimle iş şartnameleri oluşturur.⁵²⁷ İş tanımı genelde beş ana unsurdan oluşur: işin kimliği, işin özeti, kullanılan araç-gereçler, işin akışı, ve faktör tanımları.⁵²⁸

⁵²⁴ Ulama, **a.g.e.**, s.22

⁵²⁵ Sadullah v.d., **a.g.e.**, s. 59

⁵²⁶ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.72

⁵²⁷ Yüksel, **a.g.e.**, s.78-80

⁵²⁸ Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, s.89

Tablo 10: İş Tanımı Formu Örneği

I. BÖLÜM:	<u>İşin Kimliği :</u>
II. BÖLÜM:	<u>İşin Özeti :</u>
III. BÖLÜM:	<u>Kullanılan Araç ve Gereçler:</u>
IV. BÖLÜM:	<u>İşin Akışı :</u>
V. BÖLÜM:	<u>Faktörlerin Tanımı :</u>
	- Çaba
	- İş bilgisi
	- Sorumluluk
	- Uсталık
	- İş Deneyimi
	-Çalışma koşulları
	ONAY ve İMZA

Kaynak: Z. Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, - 7. Baskı, Rota Ofset, Bursa. 1994, s.89 uyarlanmıştır.

İş tanımı, iş analizinin devamı olduğu için aralarındaki ilişkiyi şöyle özetleyebiliriz: iş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizmayken, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir belgedir.

İş tanımının yapılmasından sonra bu işleri yapacak kişilerde bulunması gereken nitelikler saptanmalıdır. İşlerin başarılması için gerekli niteliklerin ve özelliklerin saptandığı forma iş gerekleri adı verilmektedir. Böylece iş gereklerinde önce işin kimliği belirlenir, daha sonra, işleri yapacak kişiler de bulunması gereken nitelikler saptanır. İşin nitelikleri temel faktörlere, daha sonra alt faktörlere ayrılır.⁵²⁹ Tablo 11’de iş gerekleri formu görülmektedir;

⁵²⁹ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.72

Tablo 11: İş Gerekleri Formu Örneği

İşin adı	:		Tarih	:	
Bağlı olduğu Yönetici	:		İş kodu	:	
I. Yetenek Gerekleri					
a) Fiziksel yetenekler					
b) Düşünsel yetenekler					
c) Eğitim					
d) Deneyim					
II. Çaba Gerekleri					
a) Fiziksel çaba					
b) Düşünsel çaba					
III. Sorumluluk					
a) Makine, malzeme sorumluluğu					
b) Gözetim sorumluluğu					
c) Başkalarının güvenliğinden sorumluluk					
IV. Çalışma koşulları					
a) Aydınlatma ve havalandırma					
b) Temizlik					
c) İş kazaları					

Kaynak: Z. Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**- 7. Baskı, Rota Ofset, Bursa. 1994, s. 91 uyarlanmıştır.

İş gerekleri formları, iş için ve işgörende bulunması gereken nitelikleri daha ayrıntılı bir biçimde değerlendirme fırsatı verir.

2.2.1.1.6. Hareket ve Zaman Etütleri

Verimliliği artırmak amacıyla, işi yapacak kişinin gücü ve gereksinimleri göz önünde bulundurularak belirli bir işin yapılmasında en uygun çalışma yönteminin tasarımı, uygulanmasını ve tamamlama süresini saptamaya iş etüdü denir.⁵³⁰ Aşağıdaki sıralamada hareket etüdünün amaçları gösterilmektedir.⁵³¹

1. Süreç ve işlemlerin iyileştirilmesi,
2. Çalışma yerinin, donanım ve araç tasarımının geliştirilmesi,
3. Gereksiz faaliyetlerin azaltarak, insan enerjisinin daha etkili kullanımının sağlanması,
4. Malzeme ve makine kullanımının geliştirilmesi,
5. Uygun fiziksel çalışma ortamının geliştirilmesi.

İşin başarılması için gerekli durumların birkaç tecrübeli işgören tarafından nasıl gerçekleştirildiğinin saptanması ve ona göre en hızlı ve en iyi yöntemi seçmek bilimsel yöntemin yaklaşımıdır.⁵³² Bu yaklaşımdan zaman etüdü; nitelikli bir işgörenin, tanımlanmış bir işi, belirlenmiş bir çalışma hızıyla yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak olarak anlaşılabilir. Buna göre bir nitelikli çalışan; işini nitelik, nicelik ve güvenlik kurallarına uygun olarak yerine getirebilmek için gerekli bedensel yeteneğe, eğitime, beceri ve bilgiye sahip olan bireydir. Bu şekilde çalışma hızı, çalışma yöntemi, normal çalışma koşulu ile nitelikli işgörenlerin, aşırı bir çaba göstermeksizin bir iş günü içerisinde ulaşabileceği ortalama üretim oranının standartlaştırması istenir. Zaman etüdünün temel amacı; işe uygun ve standart bir iş yöntemi ile, normal koşullar altında ve normal bir çalışma temposu ile belirli bir işin yapılabilmesi için gereken standart süreyi belirlemektir.⁵³³

⁵³⁰ Yüksel, **a.g.e.**, s.81

⁵³¹ H. Can v.d., "**Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**" 3. Baskı, Sayısal Kitabevi, Ankara, 1998, s.63-64

⁵³² Yüksel, **a.g.e.**, ss.81

⁵³³ Ö. Dinçer ve Y. Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 2 Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.325

2.2.1.2. İşin Değeri ve İş Değerleme

İş değerleme, bir işyerinde mevcut işler arasında değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Böylece işlerin önem sırası belirlenerek belirli bir iş yapısı oluşturulur. İş değerleme, işlerin göreceli değer farklılıkları meydana getirmesine yol açmaktadır.⁵³⁴ İş tanımlarını düzelttikten sonra iş tanımı ve iş analizinden yararlanarak işlerin göreceli değerlerinin belirlenmesiyle iş değerlemesi süreci başlar.

2.2.1.2.1. Ücret Eşitliği Sağlamak için İş Değerlemenin Önemi

Ücretin gelişi güzel belirlenmemesi hususunda veya daha ciddi bir ücret yapısına sahip olunması açısından iş değerlendirmesi çok önemlidir. Dolayısıyla bu konunun işçi ve işveren arasında da en çok anlaşmazlık gösteren ve tartışılan konuların başında geldiğini söyleyebiliriz. İş değerleme sistemi eşitliği ve adaleti gerçekleştirecek bir nitelik taşımalıdır.⁵³⁵ Dolayısıyla bu tarz sorunların ortadan kaldırılması ve eşitliğin sağlanması açısından dağıtılan ücretlerinin eşit/adil ölçülere göre belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca tüm işlere ilişkin ücretler, yapılan işlerin içeriğine ve göreceli önemine göre belirlenmelidir. Bunun dışında işletmenin ücret düzeyi, diğer işletmelerin benzer işler için belirledikleri ücret düzeyi ile ilişkili olmalıdır. Bu gibi sebeplerle iş değerlemesi yapmak hayati önem taşımaktadır.⁵³⁶ İş değerlendirmesi aynı zamanda, içsel ücret eşitliğine ulaşmak için de önemlidir.⁵³⁷ İşlerin değerlemelerine göre yapılan ödemeler, ayrıca bir dizi kritere bağlanmaktadır, örneğin; eğitim, öğretim, yetenek, çalışma koşulları, sorumluluk veya denetlenen kişi sayısı ve karar alma yetkisi vb. Buna göre ücretler genellikle bireyle değil, işin seviyesiyle ilgilidir. Diğer bir deyişle, ücretlerdeki daha büyük artış, yalnızca belirli bir iş pozisyonu için sürekli artan ücretlerden değil, daha yüksek işlere yapılan promosyonlar(terfi) yoluyla gelebilir.⁵³⁸

⁵³⁴ Oya, A. Özçelik v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2018, s.319

⁵³⁵ Özçelik, v.d., **a.g.e.**, s.354

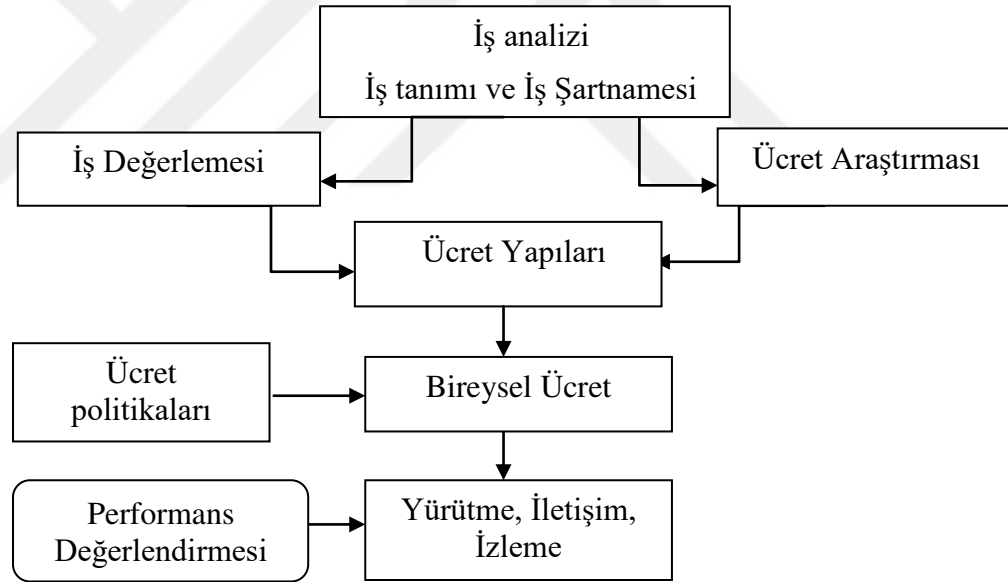
⁵³⁶ Bingöl, **a.g.e.**, s.425

⁵³⁷ Risher, H., **Job Evaluation: Mystical or Statistical? Personnel**, y.y. 1978, ss.24

⁵³⁸ Obasan, **a.g.e.**, s.1-9

Şirketler, ücret sisteminde hem iç hem de dış eşitlik / adaletle ulaşmak isterler, ancak çoğu zaman bu hedefler birbiriyle çelişmektedir. Örneğin, bazı sektörlerde alt kademe ve deneyime sahip yeni çalışanlar, aynı seviyede veya daha yaşlı ve daha deneyimli çalışanlardan daha fazla ücret alabilir.⁵³⁹ Bu nedenle, hangi çalışma gruplarının kurum için daha önemli olduğu ve hangi işgücünün ücretinin piyasasındaki mevcut piyasa oranlarına göre yukarı doğru ayarlanması gerektiği kararları çok önemlidir. Örneğin, pazarlama departmanı çalışanlarının, piyasa paylarını arttırmaya çalışan yeni şirketlerde çalışma eğilimleri daha düşüktür.⁵⁴⁰ Aşağıdaki tabloda ücret yönetimi sürecinde, iş değerlemesinin yeri gösterilmektedir.

Şekli 13: Ücret Yapısı Süreci



Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8 baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2014, s.425

⁵³⁹ L. A. Berger ve D. R. Berger, (Eds.), **The compensation handbook: A state of the art guide to compensation strategy and design**, New York: McGraw-Hill, 2008, s. 3–11;

⁵⁴⁰ L. R. Gómez-Mejía ve D. B. Balkin, (1992a), "The determinants of faculty pay: An agency theory perspective", **Academy of Management Journal**, 35 (5), 921–955;

2.2.1.2.2. İş Değeri İle Ücret İlişkisi

Literatürdeki tanımların birçoğunda iş değeri, ücret saptamaya yarayan bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Ancak ücretin sadece iş değerlemesinden oluşan bir şey olmadığı, ve ücretin önemi ve anlamının kişilere, kuruluşlara göre, sosyal, yasal, ekonomik gelişmelere, bölge ve ülkelere göre değişebileceği görülmüştür.⁵⁴¹ Dolayısıyla iş değeri yönteminin sadece bir araç olarak kullanılabileceği bir gerçektir. Ücret yönetim sürecine bakacak olursak, iş analizinden sonra iş değeri en önde gelir. Bununla birlikte, iş değeriyle ilgili diğer aşamaların birbiriyle bağlantılı olduğunu görmekteyiz. Genel olarak iş değerlendirmesinin amacı; çeşitli işler arasında belirlenen değerlere göre ücretin belirlenmesi veya iş değeri ve ücretin ilişkilendirilmesidir.⁵⁴² Tabloda gördüğümüz gibi değeri ücret yapısının kurulmasında çok önemli bir etmendir. Çünkü ücret sistemine gereken veriyi sağlar. Değeri iş için gereken niteliklere, koşullara ve diğer faktörlere değeri vererek işlerin değeri bilmesi sağlanmakta ve diğer işlerle karşılaştırmaya daha kolay imkan tanımaktadır. Böylece değeri, tüm iş yapısındaki pozisyonlar için saptanır.

İş değerlemesinden çıkan sonuçlar gerek işgörene, gerek işverene ücret belirleme konusunda bir dayanak olur ve bu sürecin başarıyla tamamlanmasında onlara yardımcı bir nitelik taşır. Ancak ücret oluşumunda sadece iş değeri kullanmak yeterli değildir. Çünkü bu oluşumda, ekonomik, sosyal, yasal ve psikolojik faktörlerin etkisi vardır.⁵⁴³ İş değeri, iş ile değeri arasında ilişki kurarak ücret adaletsizliklerinden doğan sorunlara bir çözüm üretir. Başka bir deyişle iş değerlemesinin ana amacı, ücret yapılarından kaynaklanan eşitsizliklerin ortadan kaldırılmasıdır.⁵⁴⁴ Bir işi değerlendirmek için temel faktörler; yetenekler, çaba, sorumluluk ve çalışma koşullarıdır.⁵⁴⁵ Bu faktörlerin içeriği aşağıdaki tabloda göstermiştir.

⁵⁴¹ Özçelik, v.d., **a.g.e.**, s. 319

⁵⁴² Ulama, **a.g.e.**, s.35-42

⁵⁴³ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s. 320

⁵⁴⁴ Bingöl, **a.g.e.**, s.426

⁵⁴⁵ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.329

Tablo 12: İşin Değerini Belirleyen Faktörler

Temel Faktörler	Alt Faktörler
Yetenek	Bilgi-beceri Deneyim (işin gerektirdiği en az deneyim) Eğitim (işin gerektirdiği en az eğitim düzeyi)
Çaba	Zihinsel Çaba Düzeyi Bedensel Çaba Düzeyi
Sorumluluk	Diğer çalışanlardan sorumluluk İş güvenliğinden sorumluluk Mali sorumluluk Makine, araç-gereç, ekipmandan sorumluluk
Çalışma Koşulları	İş kazası, meslek hastalığı riski fiziki koşullar (gürültü, soğuk, sıcaklık, buhar, nem vb.)

Kaynak: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, - 7th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, USA, 2012, s.329

Yukarıdaki tablodan da görülebileceği üzere, iş değerlendirme için genellikle kullanılan yetenek ana faktörünün alt boyutları bilgi-beceri, deneyim (işin gerektirdiği en az deneyim), eğitim (işin gerektirdiği en az eğitim düzeyi) olarak belirlenmiştir. Çaba ana faktörünün alt boyutları, zihinsel çaba ve bedensel çaba, sorumluluk ana faktörünün alt boyutları da diğer çalışanlardan sorumluluk, iş güvenliğinden sorumluluk, mali sorumluluk, makine, araç-gereç ve ekipmandan sorumluluk olarak tanımlanmıştır. Çalışma koşulları için ise alt faktörler iş kazası, meslek hastalığı riski ve fiziki koşullar (gürültü, soğuk, sıcaklık, buhar, nem vb.) olarak belirlenmiştir. Yukarıdaki sunulan iş değerlendirme faktörlerinin, işlerin gerçek değerini yansıtmaları gerekmektedir. Dolayısıyla herhangi bir ücret sistemi bu faktörlere dayanarak oluşturulmalıdır. Ancak bunlara dayanarak oluşturulmuş bir ücret yapısı ile ücret eşitliği ve adaletine ulaşması mümkündür. Çünkü bir iş için kararlaştırılan ücretin, adil ve eşit olması için işin yada çalışma pozisyonunun değerini belirlemek gereklidir. Bir işin temel ödemesinin

belirlenmesinde bir eşitlik veya adalete ulaşmak için öncelikle işin değeri dikkate alınır. İşlerin değerlendirilmesi sürecinde işlerin göreceli değerleri bilimsel metodolojiye göre belirlenir.⁵⁴⁶

2.2.1.2.3. İş Değerlemesi Süreci

Yönetimle birlikte, işgörenlerin ve sendikaların iş değerlemesinin yararlarına inanmaları için bütün bu sürecin sağlıklı, titiz ve dikkatli bir biçimde yapılması gerekmektedir. Bu amaçla ilk önce, iş değerlemenin temel ilkeleri belirlenmelidir.⁵⁴⁷

1. Ücretler, bilimsel ücret yönetimi ilkelerine dayanmalıdır,
2. Eşit bir şekilde yapılan iş için eşit ücret ödenmesi sağlanmalıdır,
3. Piyasaya ve işe göre ücret saptanmalıdır, (içsel ve dışsal ücret eşitliğinin gerçekleşmesi yönünde olmalı),
4. Ücret yeterli düzeyde ve motive olmalıdır.

İş değerlendirmede amaca yönelik bazı sorulara da cevap bulmamız gerekmektedir. Örneğin, değerlendirilecek işler neye göre saptanmalıdır, değerlemede kullanılacak faktörler nasıl belirlenecek ve hangi değerlendirme yöntemi/yöntemleri kullanılacak gibi.⁵⁴⁸ Bunun dışında genelde iş değerlendirme sürecinde, objektifliğin temin edilmesi zor bir durum olarak nitelendirilir. Özellikle iş değerlemesinin nasıl yapılacağı, kiminle yapılacağı ve kimi kapsayacağı ciddi tartışma yaratmaktadır. Bazı işletmeler, işletme içinde yöneticileri ve uzmanları görevlendirebilir veya işletme dışında uzmanlarla veya danışmanlık firmasıyla anlaşılabilir. İşlerin yapısıyla ilgili çeşitli insanların bakış açılarından yararlanılması kurum için daha faydalıdır. Farklı düzeylerde ve farklı bölümlerde görev yapan kişiler, işlerle ilgili sorunlarla alakalı farkındalık sahibidirler ve bu yönde iş değerlemesinde katkı sağlamak açısından daha faydalı olabilmektedirler.⁵⁴⁹

⁵⁴⁶ Sibson Robert E., **Wages and Salaries: A Handbook For Line Managers**, American Management Association, New York, 1967, s. 32

⁵⁴⁷ Bingöl, **a.g.e.**, s.427

⁵⁴⁸ Budak, **a.g.e.**, s.549

⁵⁴⁹ Bingöl, **a.g.e.**, s.428

Genel olarak iş değerleme süreci iş analizi ve yetkinlik analiziyle başlar, sonra değerlemede kullanılacak faktörler saptanır ve en son bu faktörlerin göreceli değerleri belirlenir. Aşağıda sürecin aşamaları sırasıyla ele alınmaktadır.⁵⁵⁰

- İş analiz ve yetkinlik analizi
- Temel Faktörlerin Belirlenmesi

İş ve yetkinlik analizinin yapılmış olması, iş şartnameleri, iş tanımları ve iş gerekleri gibi formlar, işin değerlendirme yapılmasının ön şartı olarak tanımlanmaktadır. İş değerlendirme sürecinde ise kabul edilen yöntemler; sıralama yöntemi, sınıflandırma yöntemi, puan yöntemi ve faktör karşılaştırma yöntemi olarak sıralanabilir.⁵⁵¹ Yukarıda sayılan yöntemlerden; niceliksel (sayısal) olmayan sıralama yöntemi ve sınıflandırma yöntemi basit yöntemlerdir. Diğer yandan sayısal (niceliksel) olan puan yöntemi ve faktör karşılaştırma yöntemini de ayrıntılı yöntemler olarak nitelendirilebiliriz.⁵⁵² İş değerlendirme kapsamında başka önemli bir unsur, işlerin sayısıdır. Eğer işler az ise daha basit bir yöntem uygulanır, çok sayıda işin değerlendirilmesinde ise sayısal yöntemlerin kullanılması daha uygun olur.⁵⁵³

2.2.1.2.4. İş Değerleme Yöntemleri

2.2.1.2.4.1. Sıralama yöntemi

Sıralama yöntemi, işleri en yüksekte en düşüğe doğru değer sırasına göre sıralayan basit bir yöntemdir.⁵⁵⁴ Süreç içerisinde iş, tek tek bileşenler yerine bir bütün olarak ele alınır ve işletmenin her bölümünün gözetimi yöneticiler tarafından yapılır.⁵⁵⁵ Değerlendirme sırasında işin bütün olarak önemine ve güçlük derecelerine bakılır.⁵⁵⁶ Bu yöntem genellikle az sayıda işleri bulunan küçük şirketler tarafından kullanılır. Çünkü

⁵⁵⁰ Budak, **a.g.e.**, s.549

⁵⁵¹ Özçelik, v.d., **a.g.e.**, s. 397

⁵⁵² Bingöl, **a.g.e.**, s.429

⁵⁵³ **A.e.**, s.429

⁵⁵⁴ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s. 268

⁵⁵⁵ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.326

⁵⁵⁶ Benligiray, **a.g.e.**, s.147

sıralama yöntemiyle işlerin tümü karşılaştırılarak, önemli ve zordan, daha az önemli ve zorluğu düşük olana doğru sıralama devam eder.

2.2.1.2.4.2. Sınıflandırma yöntemi

Sınıflandırma yöntemi; sıralama yöntemine göre daha ayrıntılı bir iş değerlendirmesine imkan vermesine rağmen sayısal yöntemlere göre daha isabetli sonuçlar sağlayamaz. Bu yöntemle iş, önceden belirlenmiş kategorilere göre tanımlanır ve sınıflandırılır ve daha sonra her iş pozisyonu, iş ve kategori tanımlamasının en fazla eşleştiği belirli bir kategoriye yerleştirilir.⁵⁵⁷ Başka bir deyişle bu yöntem işlerin ortak nitelik ve özelliklerine göre, dereceleri ve kapsamaları farklı iş sınıflarına ayrılmasıdır.⁵⁵⁸ Bu yöntemde kaç sınıf olacağına ve bu sınıfların birbirlerinden farklılıklarının ne olacağına önceden karar verilir. Bu sınıflandırmaya göre de ücret farklılıkları belirlenir. Aynı sınıf içinde bulunan işler için eşit ücretler ve farklı sınıfta bulunan işler için farklı ücret ödenir.⁵⁵⁹ Burada devamdaki ortak faktörlerden bazıları kullanılır: işlerin sınıfları veya düzeylerini birbirinden ayırmak için beceri, bilgi ve sorumluluklar. Bu yöntemdeki en büyük güçlük, sınıflar, kategoriler veya bu sınıflardaki işlerin hassas gruplandırılmasıyla ilgili tanımlamaları geliştirmek için subjektif değerlendirmelerin kullanılmasıdır. Aynı zamanda bütünüyle işe ilişkin yargı veya yanlış sınıflandırma yapılabilir, çünkü bazı işler kısmen bir sınıfa, kısmen başka sınıfa girebilecek nitelik taşıyabilir. Örneğin kuruluşlar sınıflandırma yöntemini kullanarak ortak özellikleri dikkate alıp, işleri önce kendi aralarında gruplandırır ve her birine bir sınıf adı verir, örneğin, yönetim işleri, büro ve idari işleri, satış, finansman atölye gibi farklı pozisyon sınıfları olabilir.⁵⁶⁰

2.2.1.2.4.3. Puanlama Yöntemi

Puanlama yönteminin, büyük bir oranda kullanılmasının sebebi iş değerlendirmenin nesnelliğidir. Fakat bu yönteme göre yapılan değerlendirme birkaç aşamadan

⁵⁵⁷ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.376

⁵⁵⁸ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s. 329

⁵⁵⁹ Ulama, **a.g.e.**, s.36

⁵⁶⁰ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s. 269

geçmektedir. Bu aşamalar: Faktörlerin seçimi, faktörlerin derecelerinin belirlenmesi, faktörlerin öneminin belirlenmesi ve önemlerine göre puanlanmasıdır.⁵⁶¹ Genel olarak bu yöntemle göre işler, birbirinden farklı olmalarını sağlayan bir değer veya puana göre ayrılmıştır. Puan ve değerlerine göre bir işin diğer işe karşı daha üstün olması mümkündür.

Toplam puan belirlendikten sonra, faktörlerin göreceli değerlerinin belirlenmesine sıra gelir. Ayrıca bu faktörler içinde yer alan her bir derece için puan miktarları belirlenmelidir.⁵⁶² Puan yönteminde en çok kullanılan, MAA (Amerika Yönetim Birliği) yöntemidir: yetenek, çaba, sorumluluk, çalışma koşulları ve tahsis edilen puanlara göre iş pozisyonları, hiyerarşik yapıdaki yerini almaktadır.⁵⁶³ Önemli faktörler, yukarıda belirtilen ortak gruplardan, çalışma alanının değerini belirleyen ortak noktalardır.⁵⁶⁴ Önemli olan faktörler arasında belirli orana göre bir dağılım sağlanmaktadır. Tablo 13'te, dört ana faktör ve bu ana faktörlerin içindeki alt faktörler ve puanları (dereceleri) gösterilmektedir.

Tablo 13: Puan Yönteminde İş Faktörlerinin Puanları ve Oranları

Faktör	Puan	Oran %
İş becerisi	200	% 40
Sorumluluk	100	% 20
Çaba	125	% 25
Çalışma koşulları	75	%15
Toplam	500	% 100

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2014, s.435

Her bir iş faktörünü ölçmeye olanak tanıyacak bir derece ve değerin belirlenmesi gerekmektedir. Seçilen her faktör, değerlendirilen işlere belirli oranda katkıda bulunur.

⁵⁶¹ Benligiray, **a.g.e.**, s.159

⁵⁶² Bingöl, **a.g.e.**, s.434

⁵⁶³ DeCenzo, Robbins ve Verhulst, **a.g.e.**, s. 269

⁵⁶⁴ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.375

Seçilmiş faktörler tüm işler için önem taşır, ancak bu faktörler bazı işlerde daha alt veya üst düzeyde önem taşıyabilirler.⁵⁶⁵ Puan sistemi kurulurken faktörlerin seçilmesiyle birlikte toplam puan sayısının ne olacağını saptanmalıdır. Daha sonra, dört ana faktöre toplam puanlarının dağıtılması ve bunların toplam içindeki oranlarının belirlenmesine ihtiyaç duyulur. Derece puanları faktör ağırlık puanı, derece sayısı ve bu dereceler arasındaki puan artışına bağlı olarak belirlenir. Bu yöntemle göre her faktör için belirlenmiş bulunan yüzde ağırlık oranına göre faktörün ilk derecesine puan değeri verilmelidir. Sonra, ilk derece puan uygun görülen katsayıyla çarpılır ve en yüksek derecenin puanı bulunur.⁵⁶⁶ Toplam puanlar ve bunların içindeki oranlar tablo 14’te gösterilmektedir;

⁵⁶⁵ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.340

⁵⁶⁶ **A.e.**, s.326

Tablo 14: Puan Yönteminde İş Faktörleri Ve Dereceleri

Ana Faktörler	Alt Faktörler	Dereceler				
		1	2	3	4	5
İş becerisi (%40)	1. İş bilgisi	10	20	30	40	50
	2. İş deneyimi	20	40	60	80	100
	3. Beceri	10	20	30	40	50
Çaba (%25)	4. Bedensel çaba	10	20	30	40	50
	5. Zihinsel çaba	15	30	45	60	75
Sorumluluk (%20)	6. Makine- Donanım	5	10	15	20	25
	7. Malzeme veya ürün	5	10	15	20	25
	8. Üretim Sorumluluğu	5	10	15	20	25
	9. Başkalarının Gözetimi	5	10	15	20	25
Çalışma koşulları (%15)	10. Çalışma koşulları	10	20	30	40	50
	11. İş kazaları	5	10	15	20	25
% 100	Toplam	100	200	300	400	500

Kaynak: Gómez-Mejía; Balkin; Cardy, **Managing human resources**, - 7th ed., Prentice Hall, USA, 2012, s.330

Alt faktörlerin seçilmesinden sonra, her faktör için belirli dereceler belirlenmesi de gerekmektedir. Örneğin, iş becerisi ana faktörü içinde yer alan iş deneyimi alt faktörünün derecelerinin tanımları ve her derecenin değeri tablo 15'te gösterilmektedir.⁵⁶⁷

⁵⁶⁷ Ulama, a.g.e., ss.38

Tablo 15: Puan Yönteminde İş Deneyimi Faktörünün Derecelerine Göre Puan Dağılımları

Derece	Faktör Derece Tanımı	Puan Değeri
1	1 yıla kadar iş deneyimi	20
2	1 yıldan 3 yıla kadar iş deneyimi	40
3	3 yıldan 5 yıla kadar iş deneyimi	60
4	5 yıldan 9 yıla kadar iş deneyimi	80
5	9 yıldan fazla iş deneyimi	100

Kaynak: Gómez-Mejía; Balkin; Cardy, **Managing human resources**, - 7th ed., Prentice Hall, USA, 2012, s.332

Bu faktörlerle işin gereği gibi yapılabilmesi için işi yapan kişide bulunması gereken iş özellikler ölçülmüş olur. Faktör derecelerinde tanımlanmış iş deneyim düzeyi, iş için gerekli olan tecrübelerin belirlenmesini sağlayan ölçüttür.⁵⁶⁸ Değerlendirilecek işlerin iş tanımları, iş gerekleri ve iş şartnamesi dikkate alınıp işin her bir faktörde hangi derece içine girdiğinin saptanmasından sonra iş değerlendirme süreci büyük ölçüde kolaylaşır ve iş değerlendirmesinin nesnelliğini artırır.⁵⁶⁹

İş sınıflarının ve ücret sıralamalarının belirlenmesinden sonra işletmenin ücret yapısının çizilmesi imkânı doğar. Genelde, işler bir grup içerisinde toplanarak iş grupları oluşturulmaktadır. Her grup içindeki işler için de aynı işlemler geçerlidir. İşletme kendi istenilen yapısıyla uygun sayıda sınıf sayısı oluşturur.⁵⁷⁰ Sınıf sayısının az olması halinde yaygın bir ücret yapısı söz konusu olduğundan yüksek basamaklı bir ücret yapısına sahip olunur. Sınıf sayısının çok olması halinde sıkışık bir ücret yapısı söz konusu olduğundan düşük basamaklı bir ücret yapısı meydana gelir. Puan sistemine göre

⁵⁶⁸ Sadullah v.d., **a.g.e.**, s.325

⁵⁶⁹ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.338

⁵⁷⁰ Bingöl, **a.g.e.**, s.447

iş değerlendirmesinin uygulandığı bir işletmede puan grupları ve saat ücretleri Tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16: Puan Grupları Ve Saat Ücretleri

Ücret Sınıfı	Puan Grubu	Saat Ücreti (TL.)
1	101–150	150–175
2	151–200	176–210
3	201–250	211-250
4	251–300	251-300
5	301–350	301-360
6	351–400	361-455
7	401–450	456-700

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8 baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2014, s.448

Aynı iş grubundaki bireyler arasında, değişik etkenlere (kıdem, başarı, beceri ve yetkinliklere) bağlı olarak ücret farklılıkları ortaya çıkarılabilir. Her işgörenin bulunduğu grupta veya derecelerine göre taban ve tavan ücretleri bu özelliklere göre ücretlerinin farklılaşmasında belirleyici olmaktadır. Bu yöntem hem işe, hem de kişiye dayalı olarak ücretin belirlenmesine imkan sağlar.⁵⁷¹ Böylece ücret yapısı, işletme içindeki ücretleri standart hale getirmesiyle birlikte tutarlı bir ölçüye göre ödemelerin farklılaşmasını da sağlamaktadır.

2.2.1.2.4.4. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Faktörleri karşılaştırma yöntemi, sıralama ve puanlama yönteminin karmaşık ve kantitatif birleşimidir. Bu yönteme göre kilit veya örnek işler seçilmekte olup onlar için

⁵⁷¹ Sadullah v.d., **a.g.e.**, s.403-408

faktörler belirlenir. Örnek işler her faktör için tek tek karşılaştırılmaktadır.⁵⁷² İlk önce kilit işler ve değerlendirme faktörleri geliştirilir. Bu yöntemin en önemli özelliği ve diğer yöntemlerden farklılığı değerlendirme sırasında doğrudan ücretlendirmeye gidilmesidir. Başka bir deyişle puan yerine ücretler ön plana çıkar.⁵⁷³ Faktör karşılaştırma yönteminde, değerlendirme yapılacak işler için karşılaştırma faktörler seçilir. Her faktöre göre işler sıralamaya tabi tutulur. Daha sonra, seçilen işlerin karşılaştırılması ile oransal değerleri parasal olarak belirlenir.⁵⁷⁴ Buna göre en fazla ücret alan işe göre bir sıralama yapılır ve bu işlerin birbirine göre göreceli değerlerini gösterir.⁵⁷⁵ Bu yöntemdeki en büyük zorluk, karmaşık uygulama ve sonuçlar için uzun zamana ihtiyaç duyulmasıdır.⁵⁷⁶

Başka yeni geliştiren yöntem veya puanlama sisteminin özel bir türü Hay sistemidir. Bu sistemde 3 faktör kullanılmakta olup ilgili işyeri için bu faktörlerin her birinin hangi ölçüde gerekli olduğu sayısal bir şekilde ölçülmektedir. İş yerlerinin değerlendirilmesini sağlayan ortak faktörler şunlardır: bilgi (know-how), sorunları çözme becerisi ve sorumluluk.⁵⁷⁷ Bu bakımdan yöntem her bir iş için gerekli yetenekler, beceriler ve bilgiyi ölçme temeline dayanır. Problem çözme faktörü, analiz etme, değerlendirme, yaratma, muhakeme ve sonuçlara varma, özgün düşünme gibi alt faktörleri kapsamaktadır. Başka bir deyişle problemleri teşhis etme, tanımlama ve çözmede teknik bilgiyi kullanmaya yönelik bir ölçmedir. Diğer faktör, sorumluluk, eylem ve sonuçları gerçekleştirme yükümlülüğüdür. Kendi yapısı içinde işgörenin işte hareket etme özgürlüğü, işin sonuçlar üzerindeki etkisi ve işin büyüklüğünü kapsamaktadır.⁵⁷⁸ En son eklenen ve istisna durumlarda kullanılan çalışma koşullarıdır. İşletmenin ücret sisteminin teşvik edici olmasının yolu, işlerin işletmedeki göreceli değerinin değil, işleri yapan işgörenlerin başarısının da ölçülmesi gerekliliğidir. Örneğin, iş

⁵⁷² Benligiray, **a.g.e.**, s.184

⁵⁷³ Bingöl, **a.g.e.**, s.437

⁵⁷⁴ Dinçer ve Fidan, **a.g.e.**, s.258

⁵⁷⁵ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.337

⁵⁷⁶ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.376

⁵⁷⁷ Gómez-Mejía, Balkin, ve Cardy, **a.g.e.**, s.328-329

⁵⁷⁸ Bingöl, **a.g.e.**, s.442

değerlendirmesiyle ilgili çıkan sonuçlar yeterli değildir, çünkü iş tanımları ve iş gerekleri içinde yer alan sorumlulukların ne biçimde ve hangi başarı düzeyinde yerine getirildiğini göstermeyebilir. Dolayısıyla daha somut ölçeklerle başarıların ölçülmesi gerekebilir.⁵⁷⁹

2.2.2. Dışsal Eşitlik Kavramı

2.2.2.1. Dışsal Ücret Eşitliği Kavramı

Dışsal ücret eşitliği, bir kuruluştaki belirli bir iş pozisyon için iş piyasasında bir başka organizasyonda aynı veya benzer pozisyona kıyasla adil veya eşit bir ücret seviyesini gösterir.⁵⁸⁰ Buna göre, dışsal ücret eşitliği bir işgörenin aldığı ücretin; yerel, bölgesel ya da ulusal bir alanda aynı sektörde farklı işletmelerde benzer işleri yapan işgörenlerin aldığı ücrete eşit olması anlamına gelir.⁵⁸¹ Ücret sisteminde dışsal eşitlik algısı, kuruluşun diğer işverenlerin kuruluşlarındaki benzer işlerde ödediği ücretlere nispeten eşit düzeyde olan gündelik veya maaş ödediğinde ortaya çıkar.⁵⁸² Başka bir deyişle bir çalışanın verdiği çaba ile aldığı ücret karşılaştırıldığında söz konusu oran işletmedeki, bölgedeki ve endüstrideki diğer çalışanlara göre ne durumda olacağının bir göstergesidir.⁵⁸³ Böylece diğer işverenlerin aynı tür emekler için ödedikleri ücrete ilişkin algılanan adalet ile ilgilidir.⁵⁸⁴ Dolayısıyla işletmelerin ücretlemede dış eşitliği sağlayabilmek için piyasa ücret araştırmaları yapması gerekli ve önemli bir veri kaynağı sayılmaktadır.⁵⁸⁵ İşletmede ödenen ücretlerin diğer işletmelerde ödenen ücret düzeyleriyle karşılaştırılması temel ücretin belirlenmesinde destekleyici olmaktadır. Bu sebeple ücret araştırmaları yaparken diğer işletmelerin, kilit işler için ne kadar ücret ödediklerini bilmek önemlidir.

⁵⁷⁹ Ulama, **a.g.e.**, ss.40

⁵⁸⁰ Terpstra ve Honoree, **a.g.e.**, s. 67-73

⁵⁸¹ John M. Ivancevich, **Human Resource Management**, McGraw-Hill, Boston, USA, 2010, s.295; Benligiray, **Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi**, 2003, s.15

⁵⁸² Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.365

⁵⁸³ Jac Fitz-enz and Barbara Davison, **How to Measure Human Resource Management**, 3rd Edition, McGraw Hill, Inc, 2002, USA, s.132

⁵⁸⁴ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.319-327

⁵⁸⁵ Dessler, **a.g.e.**, s.353

2.2.2.2. Dışsal Ücret Eşitliğinin Amacı

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen bir çevrede işletmeler, yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunmaktadırlar. Rekabet üstünlüğüne sahip olmak için başarının en önemli kaynağı verimli çalışmaktır. Dolayısıyla her işletme iyi elemanları kendisine çekmek için destekleyici bir ortam yaratmak durumunda olup piyasayı takip etmek zorundadır. Bu yönde değişen emek pazarında dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri de çalışanların ücretidir. Ücretin yeterli düzeyde, tatmin edici ve diğer önemli boyutlara sahip olmasına rağmen, çalışanların isteği, adalet ve eşitlik ilkesinden uzak olunmaması yönündedir.⁵⁸⁶ Tarafları memnun edecek bir ücret sistemini tasarlamak İKY'nin en fazla zorladığı konulardan birisidir. Aynı zamanda dışsal eşitliğe göre belirlenen ücret düzeyi, diğer insan kaynakları fonksiyonlarını da etkilemektedir. Örneğin, adayların iş başvurularına, iş tekliflerine ve işten ayrılma kararlarına da yansımaktadır. Dolayısıyla İK ücret eşitliğinden yararlanarak ücret adaletini sağlayacak ve kaliteli işgörenleri cezbetme ve elde tutma amaçlarına hizmet edecektir.⁵⁸⁷

2.2.2.3. Dışsal Ücret Eşitliği Algıları

Ücret adaleti, subjektif değerlendirme olduğundan dolayı her işgören niye haksızlığa uğradığını düşündüğü zaman birçok yanlışlığa yol açabilir. Her zaman birey, kendi işletmesinde benzer işleri yapanlarla, benzer sektörlerle, sonra farklı sektörlerle ve hatta farklı ülkelerde çalışanlarla kıyaslayarak bir ücret kanaatine ulaşır. Bir dengesizlik algılsa morali bozulur ve haksızlığa uğradığını düşünür. Bu nedenlerden dolayı adil bir ücret sistemi kurmak son derece önemlidir ve ücret sistemlerini tasarlarırken soru işareti bırakmayacak bir şekilde önlemlerin alınması şarttır.⁵⁸⁸ Eskiden yasal düzenlemeler olarak verdiği için "Gizli Ücret Politikası" uygulanarak çalışanlar arasında ücret konusunda şeffaflık yoktu. Bu uygulama hala bir çok şirketler geçerlidir. Böylece ücret kararı sermaye sahibi ya da tepe yönetim tarafından verilen kararlar tartışmasız kabul

⁵⁸⁶ Budak, a.g.e., s.543

⁵⁸⁷ Z. Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetim**, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın, 2005, s.251

⁵⁸⁸ Budak, a.g.e., s.544

ediliyordu. Bugünkü durumda bu husus geçerliliğini bir ölçüde kaybetmiştir. Artık bilgiye ulaşmak çok daha kolaydır ve bireyler teknolojiyi de kullanarak, durumunu başkalarıyla kolaylıkla kıyaslayıp bunu sorgulayabilir.⁵⁸⁹

2.2.2.4. Dışsal Eşitliği Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

2.2.2.4.1. Piyasa Ücret Araştırmaları

Ücret araştırmalarının amacı, belirli bir işgören sınıfı veya grubunun ücret düzeyindeki hareketini belirlemektir. Organizasyon kendi ücret araştırmasını yapabilir, ancak çoğu zaman özel kurumlardan hazır araştırmalar satın alır. Uzman danışmanlık firmaları, her yıl neredeyse her türlü iş ve coğrafi alan için yapılan ödemeler konusunda yüzlerce anket, kitap, rapor yayınlamakta ve satmaktadır. Yararlanıcılar, kuruluşun büyüklüğüne ve benzerlerine göre pozisyon, iş grubu, coğrafi alan, endüstriyel sınıflama bazında kişiye özel maaş raporları isteyebilir. Son zamanlarda, belirli bir pozisyondaki genel ve hızlı maaş bilgileri için insan kaynakları yöneticileri veya hat yöneticileri, maaşlar ve faydaları araştırmak için uzmanlaşmış internet sitelerindeki (çevrimiçi) kaynakları kullanmaktadır.⁵⁹⁰ Genel anlamda, dışsal eşitliğin elde edilmesi, daha fazla piyasanın dinamiğine göre gelişen yeni, küçük şirketler için geçerli bir uygulamadır. Bu şirketler genellikle yenilikçi yaklaşımlarla piyasada rekabetçi olabilmek ve önemli iş hedeflerine ulaşabilmek için kilit bireylere ihtiyaç duymaktadır. Genel olarak, arzu edilen personeli çekmek için şirketler daha yüksek “katılım/çekme bonusları” sağlarlar.⁵⁹¹

2.2.2.4.2. Piyasa Fiyatlarına Göre Ücretin Belirlenmesi

İşlerin göreceli değerlemesinden sonra ödenecek fiili ücret miktarının saptanması gerekir. Ancak ücret yapısı oluşturmadan önce ücret araştırması yapmak gerekir. Diğer işletmelerin ücret uygulamaları personel seçimi, morali, istihdama etkisinden dolayı toplumda büyük önem kazanmış durumdadır. Dolayısıyla her işletme kendi ücret

⁵⁸⁹ Budak, **a.g.e.**, s.543

⁵⁹⁰ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.332-334

⁵⁹¹ **A.e.**, s.319-327

düzeylerinin belirlenmesi için diğer işletmeler nasıl bir ücret politikası uyguladığı bilgisini alınmak durumundadır.⁵⁹² Son zamanlarda işverenler ücret belirleme konusunda, geleneksel değerlendirme yöntemleri kullanımını azaltmıştır. Bunun yerine, daha çok piyasa fiyatları yöntemleri kullanılmakta ya da işlerin göreceli değerini belirlemek için piyasadaki ücretlerle ilgili veriler kullanılmaktadır. Bu bağlamda, çoğunlukla diğer işverenlerin aynı işler için ne tür ödeme yaptığına bakılır. En çok ücret anketi kullanılır, örneğin, diğer kuruluşlarda benzer işler yapan işçiler için ücret oranları hakkında bilgi toplayan resmi veya gayri resmi bir süreç olabilir.⁵⁹³ Başka bir deyişle araştırmanın ana hedefi, kilit işler için piyasadaki ücret fiyatlarını öğrenmektir. Böylece araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, işletmelerde verilen ücret ve piyasada verilen ücret ile karşılaştırarak ücret yapısı oluşturulur. Ancak, belirlenen ücret rekabetçi olmak için aynı zamanda işletmenin ücret politikasıyla uyumlu olmalıdır.⁵⁹⁴

Bir organizasyonda işler önemli ölçüde farklılaşabildiğinden, diğer organizasyonlarda bulunan standart olarak hizmet verecek işlerin belirlenmesi önemlidir. Ücret araştırmaları konusunda sorulardan biri, hangi işlerin ve firmaların seçileceğine, hangi kriterlere başvurulacağına dair kararlardır. Piyasadaki karşılaştırılan işlerin, içeriklerinin ve sorumluluklarının farklı olmasından dolayı çok daha detaylı tanımlanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.⁵⁹⁵ Dolayısıyla ilk aşamada yapılması gereken şey, tüm iş değerlerini temsil eden kilit işleri seçmektir. İkinci aşamada işgücü piyasası alanında örnek firmalar seçilmelidir. Bu seçilme dar bir bölgeden başlayarak milli boyuta kadar genişletilebilir. Son aşama, karşılaştırmanın geçerliliğinin sağlanması için uygun bilgilere ihtiyaç vardır.⁵⁹⁶

İşlerinin önemini belirleyen faktörler, tüm şirketler için aynı önemi taşımayabilir. Bundan dolayı da kıyaslama ve adaptasyon sorunu ortaya çıkmaktadır.⁵⁹⁷ Bu sebeple

⁵⁹² Bingöl, **a.g.e.**, s.444

⁵⁹³ Benligiray, **a.g.e.**, s.218

⁵⁹⁴ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.377

⁵⁹⁵ Bingöl, **a.g.e.**, s.444

⁵⁹⁶ **A.e.**,

⁵⁹⁷ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.377

işlerin içerikleri iyi analiz edilmeli, karşılaştırılmalı ve denkleştirilmelidir. Karşılaştırmaları yaparken diğer işletmelerin iş tanımları, iş şartnameleri de tutarlı olmalıdır. Ayrıca bu inceleme sırasında temel ücretlerin yanında primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar gibi ücret eklentileri ile çalışma saatleri, fazla çalışma ve ücret artışları da soruşturulmalıdır. Böylece ücret araştırması sadece seçilen, kilit işlere yönelik ödenen ücret miktarına odaklanır. Daha sonra kendi ücret hadleri ve piyasadaki ödenen ücret hadleriyle karşılaştırılabilir. Böylece iş değerlemesiyle içsel eşitlik ve ücret araştırmalarıyla dışsal ücret eşitliği gerçekleştirilir.⁵⁹⁸

Araştırmalarında en büyük dezavantaj, bazı işlerde ücretim miktarına ilişkin verilerin güvenilirliği ve ücretlerle ilgili veri toplamının metodolojik düzensizliğidir. Araştırmanın güvenilebilir olması için ankete katılan işyerlerinde, benzer bilgi, beceri ve yeteneğe sahip çalışanlar olmalıdır. Bilgi edinilen kaynaklar, diğer kuruluşlar tarafından yapılan anketler, internette bulunan (İstatistik Bürosu veya maaş ve ücretleri araştıran özel şirketler) bilgiler veya şirketin kendi araştırmaları olabilir.⁵⁹⁹ İşlerinin bu şekilde değerlendirilmesinden dolayı, çalışanların kendi ücretlerinin işgücü piyasasındaki oranlarına göre eşit olduğuna inanmaları kolaylaşır.⁶⁰⁰

2.2.2.4.3 Piyasadaki Ücret Araştırmaları Süreci

İşletmelerin ücret yapılarının rekabetçi olması için piyasa ücretlerinin sistemli bir biçimde takip edilmesi gerekmektedir. Piyasa ücret araştırmaları, araştırmanın planlaması, veri toplama, analiz ve raporlama aşamaları kapsamaktadır.⁶⁰¹ Her şirket eşit, gerçekçi ve cazip bir ücret politikası oluşturmak ister. Dolayısıyla şirketler, dışsal ücret eşitliği elde etmek için ücret araştırması yaparlar:⁶⁰²

⁵⁹⁸ Bingöl, **a.g.e.**, s.444-445

⁵⁹⁹ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.378

⁶⁰⁰ **A.e.**, s.377

⁶⁰¹ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.398

⁶⁰² Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.332

1. İlk aşamada, kıyaslama stratejisi oluşturulur. Kilit işlerin iyi tanımlanacak şekilde yapılması gerekir ki, piyasadaki diğer kilit işlerle karşılaştırdığı zaman daha kolay olur. Kıyaslama stratejisine göre, diğer işverenler tarafından belirlenen ücret oranları ve düzeyleri bu kilit iş pozisyonlarının değerini belirler.
2. İkinci aşamada bir ücret politikası oluşturulur. Piyasadaki ücretler önemli ölçüde değişmektedir ve bu nedenle her şirket kendi ücret politikasını seçmelidir. Organizasyon, lider olup olmayacağına, geride kalıp kalmayacağına veya piyasa ücret oranlarına (merkezi ücret noktasına) göre ödeme yapıp yapmayacağına karar vermelidir. Şirketin ücret politikası, mali kapasitesi ve ücret piyasasında kendisini nasıl konumlandırmak istediği ile belirlenir.

Şirketler ücret seviyesi belirlenirken, genelde piyasadaki ücret oranına eşit olma eğilimi göstermektedir. Öte yandan, sağlam finansal kapasiteye sahip şirketler, en yetenekli personeli çekmek ve piyasadaki pozisyonlarını güçlendirmek için daha yüksek ücret seviyeleri belirler. Emek piyasasında ücret trendlerini takip edemeyen diğer şirketler, kaliteli çalışanları korumak ve cazip olmak için bir dizi fayda, esneklik, güvenilirlik ve uzun vadeli teşvikler denemektedirler.⁶⁰³

Piyasa ücret araştırmaları birçok konularda yararlı bilgiler verebilir:⁶⁰⁴

- Başlangıç ücret hadlerini belirleme,
- Ücret yapısını oluşturma veya gerekli durumlarda değiştirme,
- Ücret artışları konusunda kabul edilen esasları belirleme,
- Temel ücreti ve teşvik edici ücretleri belirleme,
- Ek yararlılara ve düzeyine karar verme,
- Ücret artışlarına karar verme,
- Özel durumlar için yeni bilgi edinme, vb.

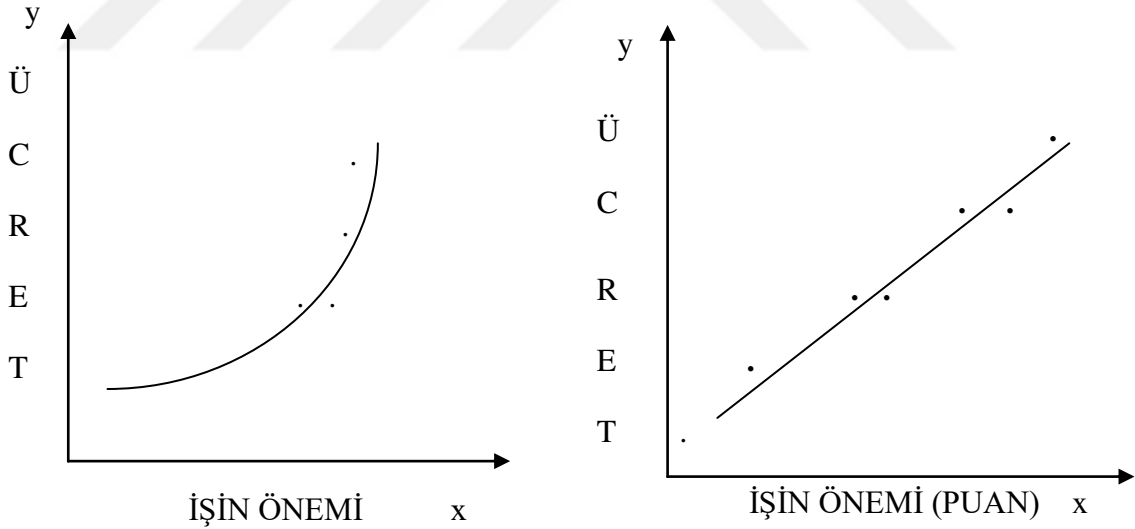
⁶⁰³ Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson, **a.g.e.**, s. 417

⁶⁰⁴ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.401

2.2.2.4.4. Piyasa Ücret Düzeyleri Dikkate Alınarak Ücret Yapılarının Oluşturulması

İşletmenin mevcut ücret yapısının kilit işleri kullanarak, piyasa ücret düzeylerine göre yeniden düzenlenmesi gerekir. Böylece mevcut ücret yapısı ve ücret araştırılması sonuçları karşılaştırarak yeni bir ücret yapısı dizayn edilebilir. Bu karşılaştırma yapılırken ücret diyagramlarını temsil eden ücret eğrilerinden yararlanılır. Yeni ücret doğrusunun çizilmesi için iş-ücret dağılım diyagramlarından yararlanılır.⁶⁰⁵ İş değerlendirme sonuçlarına göre ücret ortalaması belirlenirken ücret eğrisi ve doğrusu çizilir. Piyasa anahtar işlere ait ortalama ücret düzeyleri ile bu işlere ait iş değerlendirme sonuçları kullanılarak piyasa ücret yapısı eğrisi çizilmektedir.

Şekli 14: Ücret Eğrisi ve Ücret Doğrusu



Kaynak: O. Özçelik; Ö. Sadulla; C. Uyargil, A. Acar; G. Dündar; İstamil A.; Z. Adal; V. Tüzüner; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yenilemiş 8 Baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul, Mart 2018, s.403

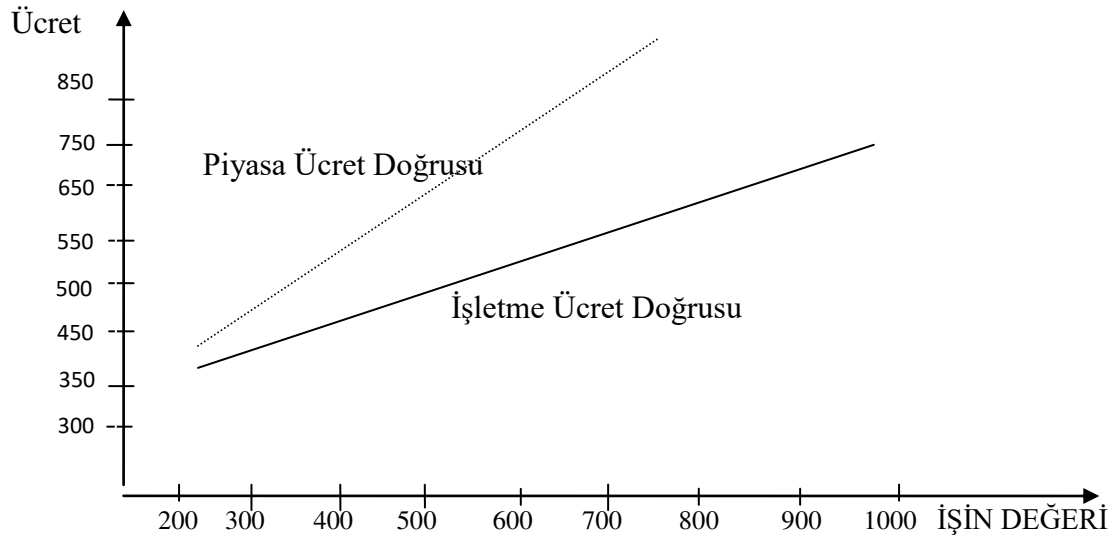
Ücret eğrisi ve ücret doğrusu istatistik yöntemleri kullanılarak çizilmektedir. Başka bir deyişle ücret doğrusu ve eğrisi, işlerin göreceli değeri ile piyasadaki anahtar işlerin ücretleri arasındaki ilişkiyi grafiksel olarak göstermektedir. İş sayısının yüksek olduğu

⁶⁰⁵ A.e., s.402

durumlarda bu yöntemle başvurulmalıdır. İşlem zorlaştığı zaman bilgisayarların sağladığı olanaklar kullanılarak sorunu ortadan kaldırılabilir. $Y = a + bx$ doğrusal bağıntıyı belirleyen bir denklemdir. Bu denklemde y-ücret, x - puan, a - kök ücret ve b-yıllık ücret değerlerini temsil etmektedir.⁶⁰⁶

Ücret araştırması yoluyla işletme kendi yapısında uygulanabilecek ölçütler oluşturur. Ancak ücret araştırmasından ele alınan veriler ve işletmenin ücret politikanın uygulanabilir hale dönüştürülmesinde iş değerlendirme sonuçları önemli bir ölçüttür. Çünkü işletmenin ücret eşitliği ve adaleti, ancak iş değerlendirme çalışmalarıyla gerçekleşebilir.⁶⁰⁷ Buna göre, ücret analizleri yaparken yeni yapıya geçişin yaklaşık maliyetlerinin belirlenmesi de mümkün olacaktır. İşlerin toplam puanlarının saptanmasından sonra işletmedeki ücret yapısı grafiği ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan kilit işler için piyasada ödenmekte olan ücretler araştırılır. Piyasadaki ücret yapısı da grafik olarak belirlenir.

Şekil 15: İşleme- Piyasa Ücret Doğrusunun Karşılaştırılması



Kaynak: O. Özçelik; Ö. Sadulla; C. Uyargil, A. Acar; G. Dünder; İstamil A; Z. Adal; V. Tüzüner; **İnsan Kaynakları Yönetimi** Yenilemiş 8 Baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul, Mart 2018, s.404

⁶⁰⁶ Özçelik v.d., a.g.e., s.403

⁶⁰⁷ A.e., s.404

İş - ücret dağılım diyagramında, işletme ve piyasa ücret doğrularının birbirine göre konumu, işletme ve piyasa ücret düzeylerinin de ne kadar uyumlu olduğunu ortaya çıkmaktadır.⁶⁰⁸ Çoğu zaman bu iki ücret doğruları arasında farklılık gösterir. Dolayısıyla bu iki ücret doğruları karşılaştırılarak, piyasadaki ücretler ile işletmedeki ücretleri denkleştirmek için yeni bir ücret politikası doğrusu çizilmesi gerekir. Başka bir deyişle işletmenin mevcut ücret yapısı ve piyasa ücret yapısı belirlendikten sonra, meydana gelen ücret farklılıklarına göre yeni bir ücret politikası belirlenir. Böylece ücret düzeyleri ve ücret doğruları, yeni ücret politikasıyla birlikte, iş değerlemesi ve ücret araştırması sonuçlarını kullanarak hem içsel hem dışsal eşitlik özelliklerine sahip olacaktır.

İşlerin göreceli değerlerinin ve piyasadaki ücretlerin incelemesinden sonra, ücret düzeyleri ve sınırları belirlenerek değerlendirilen işleri kapsayacak bir şekilde adil bir ücret yapısı oluşturulmaktadır. Fiili ücret yapısının oluşturulması sırasında belirli kararlar alınmalıdır.⁶⁰⁹

1. Endüstrideki ortalamaların üstünde, altında ya da eşit miktarlarda ödemesi veya ödeyebilme kapasitesi olup olmadığına karar verilmeli,
2. Ücret braketlerin, liyakat artışlarına uygulanıp uygulamayacağına yada tek ücretlendirme sisteminin uygulanacağına karar verilmeli,
3. Ücret braketlerinin genişlik ve sayısı ile geçişme derecesine karar verilmeli,
4. Çeşitli ücret braketlerine tahsis edilecek fiili ücret parasal değerleri belirlenmeli,
5. Hangi işlerin hangi braketlerine yerleştireceğine karar verilmeli,
6. Ödeme planları arasındaki farklara karar verilmeli ve
7. Ücret doğrusunun dışında kalan maaş ve diğer ücretlerle ilgili ne yapılacağına da karar verilmelidir.

Bunun dışında, iş değerlerine göre işler tek tek ücretlendirilir veya grup halinde, toplu ücretleme yapısından yararlanır. Birinci grupta yer alan işler tekli bir sırayla

⁶⁰⁸ A.e., s.405

⁶⁰⁹ Bingöl, a.g.e., s.446

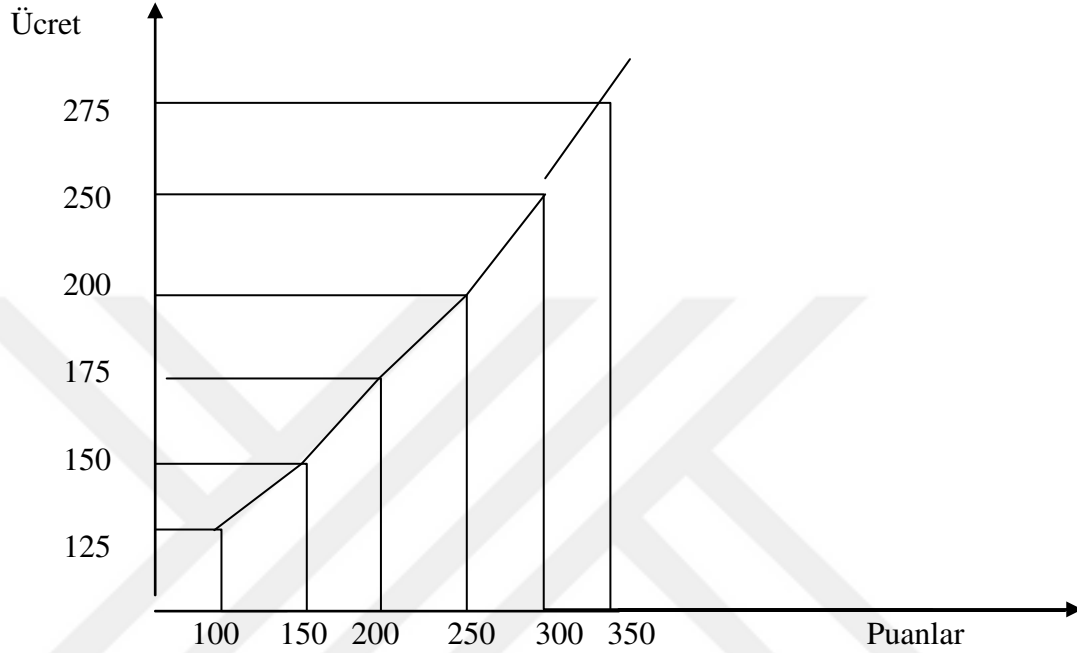
cretlendirilirken, ikinci grupta yer alan işler iş derecesi veya kademelerin içinde gruplandırılarak cretlendirilecektir. Buna göre piyasa düzeyleri dikkate alınarak tek ücret hadleri veya ücret aralıkları belirlenmektedir. Tek cretlendirme yapıları, kişisel özellikler ve performans önemsenmediği durumlarda daha uygundur. Eşitliği benimseyen bir yaklaşım olduğu için sendikalar daha fazla tercih etmektedir. Buna karşı ücret aralıkları var olan yapılarda, her bir iş veya iş grubunda yer alan çalışanların, belirli sınırlar içerisindeki performansları ve çalışan niteliklerine göre farklılaştırılmasına izin vermektedir.⁶¹⁰ İş yapısı ve ücret düzeylerine göre ücret yapıları aşağıdaki metinde anlatılmaktadır.

Tek cretlendirme tipi cret Yapısı- Tek cretleme yapıları, iş sayısı az olduğunda kullanılır ve her iş için ayrı ayrı cretleme belirlenir. Her iş için toplam puanlara göre bir ücret eğrisi oluşur, örneğin 100 puanlık bir işin creti 125TL, 250 puanlık işin creti 200TL olarak belirlenebilir. Böylece iş sayısına göre yeni ücret hadleri belirlenmiş olur. İşler arasında ücret farkı az olduğundan çalışanlar arasında tatminsizliğe yol açmaktadır. Dolayısıyla iş sayısı artıkça bu ücret sistemini uygulanması zor olur.⁶¹¹

⁶¹⁰ O. zelik v.d.,**a.g.e.**, s.408-409

⁶¹¹ Bingöl, **a.g.e.**, s.448

Şekil 16: Tek Ücretlendirme

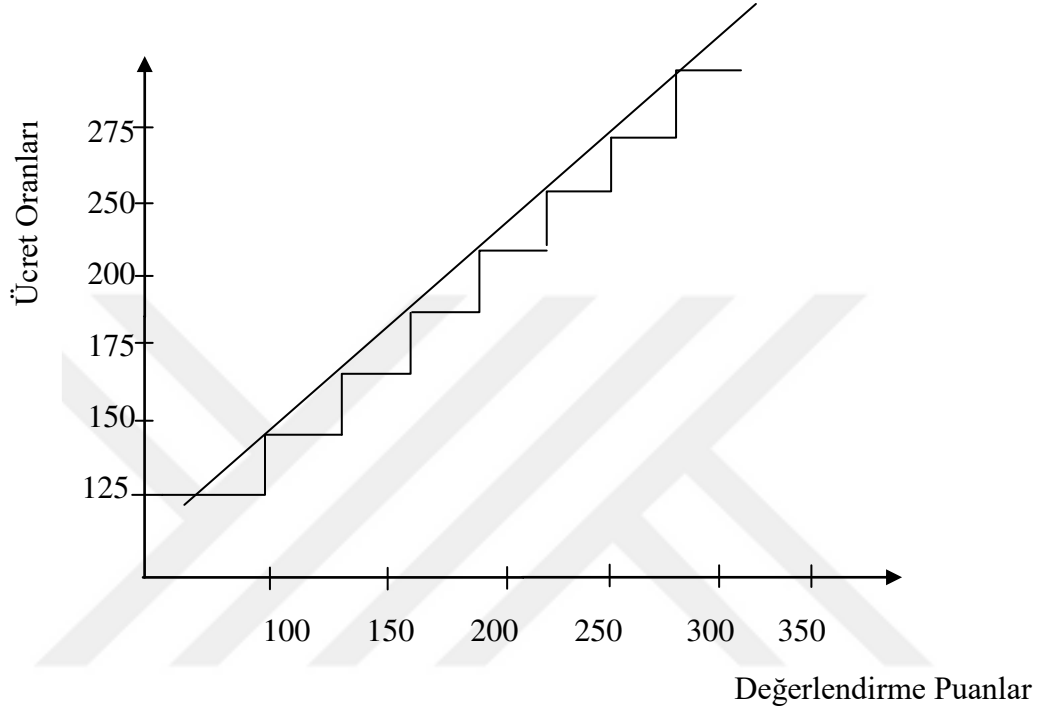


Kaynak: O. Özçelik; Ö. Sadullah; C. Uyargil, A. Acar; G. Dünder; İstamil A; Z. Adal; V. Tüzüner; **İnsan Kaynakaları Yönetimi**, Yenilemiş 8 Baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul, Mart 2018, s.410

Basamak Tipi Ücret Yapısı - Bu sisteme göre her iş için ayrı ücret saptanmasından ziyade, belli puan arasındaki işlere aynı ücret ödenmektedir. Başka bir deyişle ücret basamaklarına göre, iş, ücret puan aralıklarına göre saptanır ve o aralığa giren tüm işler aynı ücreti alır. Basamak ücretleme yapıları daha yalın ve basit olmakla birlikte, ücret farklılıklarının göz önünde bulunduran bir yapı sahip değildir. Bu yöntemle çalışanlar arasında ücret farklılaşması (deneyim, beceri ve performansa göre) pek mümkün değildir.⁶¹² Dolayısıyla bu yöntem ile ücret performanslarına göre teşvik edilemez veya bireysel eşitliğin sağlanması açısından sıkıntı yaratır.

⁶¹² Özçelik v.d., a.g.e., s.412

Şekil 17. Basamak Tipi Ücret Yapısı



Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8 baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2014, s.449

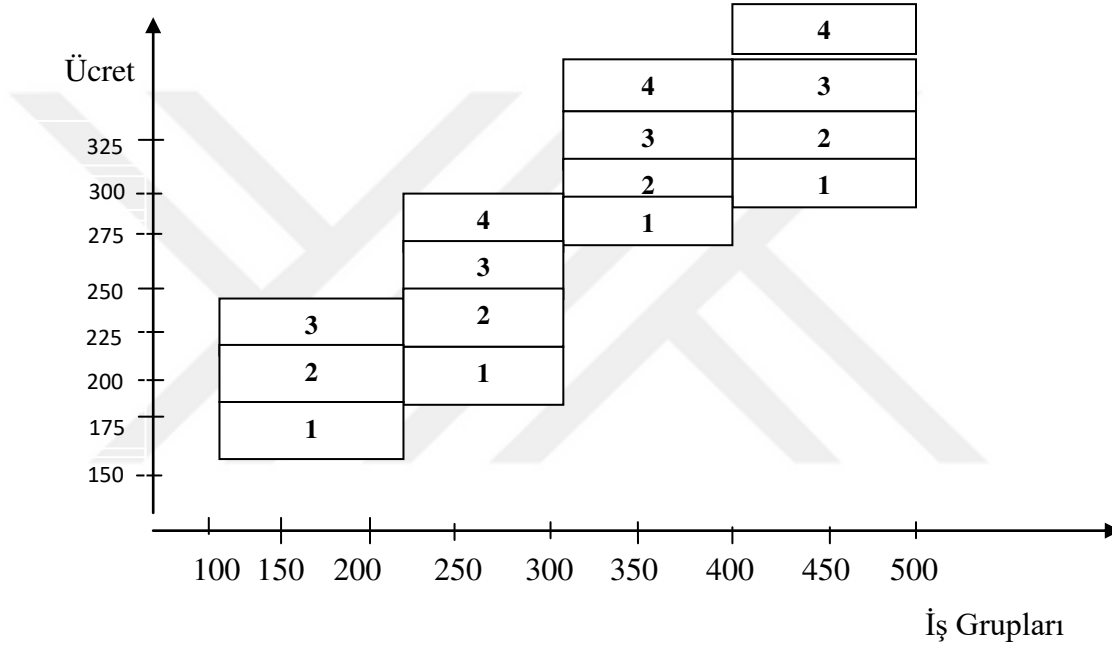
Braket tipi Ücret Yapısı - Basamaklı ücretlendirme sistemine göre, teşvik ve performansa göre ek ücretlerin verilmemesinden dolayı braket ücret yapıları geliştirmiştir. Bu ücret yapılarına göre, işgörenlerin işteki gösterdiği başarıyı, kıdemi ve diğer kişisel nitelikler göz önünde bulundurulur. Belli bir iş sınıfına veya puan grubuna giren işlerden bir ücret braketini oluşturur. Aynı zamanda bu braketleri birkaç kademeye bölerek, işgörenlerin iş sınıfını değiştirmeksizin kıdem, yetkinlik ve performansa göre ücretler alınabilir.⁶¹³ Bu ücret yapısıyla çalışanlar ücret sınıfının içerisinde ilerleme yapabilir. Ücret aralıkları, her kademedeki işlerin mevcut piyasa ücret düzeylerine göre belirlenir.⁶¹⁴ Dolayısıyla bu yöntem hem dışsal eşitliğine hem de bireysel eşitliğe uygun bir ücret yapısı olarak değerlendirilebilir. Aşağıdaki şekilde iş sınıfları ve puan grupları için ücret aralıkları ve iş aralıkları belirlenmektedir. Bu yapılarda braketlerin genişliği ve

⁶¹³ Bingöl, a.g.e., s.449

⁶¹⁴ Özçelik v.d., a.g.e., s.413

braketler arasında geçişler sorun yaratabilir. Alt sınır yasal düzenlemelerle belirlenirken, tavan sınırı değişik faktörlerin değerlendirilmesiyle birlikte işletmenin finansal gücüne göre hesaplanmaktadır.

Şekil 18: Braket Tipi Ücret Yapısı



Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8 baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Şubat 2014, s.450

Geniş band ücret yapısı; ücret dereceleri ve aralıklarını; daha fazla işi ve ücret düzeyini az sayıda ve geniş band içinde toplamayı ifade eder. Aralıklarının genişletilmesi, hem kademeleri azaltır hem de ücret sistemini uygulama açısından basitleştirir ve kolaylaştırır. Az sayıda bandlar birden fazla iş sınıflarını ve ücret gruplarını kapsamaktadır. Her bandın taban ve tavan ücretleri belirlenir.⁶¹⁵ Dolayısıyla geniş band yapılarında, bandlar arasında hareket az, ama band için de hareketler çoktur. Bu ücret yapılarında, bir işgörenin ücreti, işin önemi, piyasa ücret düzeyi, performansı ve yeni bilgi kazanma becerileri gibi faktörlerle belirlenir.

⁶¹⁵ A.e., s.422

2.2.3. Bireysel Eşitlik Kavramı

Bireysel eşitlik, aynı şirkette olan çalışanlar arasında emeğine karşı alınan ücret karşılaştırması demektir.⁶¹⁶ Diğer bir deyişle, bireysel eşitlik, aynı türden işlerde ve aynı kuruluştaki çalışanların göreceli katkıları veya performansına dayanarak alınan ücretin(maaşın) denkliğini ifade eder. İki kişi bir kuruluştaki aynı işe sahipse, diğer faktörlere ilaveten performansları da ücretlerine yansıtılmalıdır. Şirket, ücret yapısını belirledikten sonra, her bir iş için ücret aralığını belirleyerek her çalışanın kendi çalışmalarına ilişkin ücret çerçevesindeki yerini belirler. Çalışanlar birçok açıdan farklılaşır. Örneğin; deneyim, tecrübe ve performans farklılıkları, şirketin her çalışanı için bireysel olarak ne kadar ücret alacağını belirleyen kriterlerdir. Bu esastan, ücret sistemindeki bireysel eşitliğin, çalışma grubundan ziyade, belirli bir kişinin değerine, ait oldukları pozisyona veya ait oldukları sınıfa dayandığı anlaşılmaktadır. Bazı kilit kişilerin (üst düzey yöneticiler, satış elemanları, bilim adamları ve mühendisler, yazılım geliştirme vb.) performans açısından büyük fark yaratabileceği mesleklerde bireysel eşitlik kararları daha da önem kazanmaktadır.⁶¹⁷

2.2.3.1. Bireysel Eşitliği Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

Bireysel eşitlik, ücretin bireysel özelliklere ve yapılan işe göre farklı şekilde sağlandığı anlamına gelir. Ödemelerde bireysel eşitlik, çalışanın bilgi, beceri, yetkinlik çabaları ve çalışma koşullarına ve diğer gereksinimlere uyum sağlama yeteneği gibi sağladığı katkısının karşılığıdır.⁶¹⁸ Hangi ücret sisteminin uygulandığı veya ne tür ilave ücretler aldığını bakılmaksızın, bir çalışan için, en önemlisi, çabalarının karşılığı olan ücret tutarıdır. Sadece bir unsur dikkate alınarak ücret adaletini ve eşitliğini sağlamaktan söz edilemez. Bu yüzden çalışanın beşeri sermayesi, yaptığı işin değeri ve işinde gösterdiği performans ile ele alınacaktır.

⁶¹⁶ Dessler, **a.g.e.**, s. 353

⁶¹⁷ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.319-327

⁶¹⁸ Benligiray, **Ücret Yönetimi**, 2003, s. 15

2.2.3.1.1. Beşeri Sermaye

Adil bir ücretleme sağlamak için, her çalışanın eğitimine, becerilerine, bilgisine ve mesleki niteliklerine göre ücret sistemindeki sıralaması ve alacağı ücret belirlenmelidir. Eğitim ve öğretim sürecinden başlayarak bir bireyin çalışma kapasitesini iyileştirmek için yapılan diğer tüm yatırımlara beşeri sermaye yatırımı denir.⁶¹⁹ Mesleki niteliklerin, becerilerin, eğitimin ve öğretimin iyileştirilmesindeki yatırımlar, çalışanların fiziksel ve psikolojik kapasitesini arttırmaktadır. Bu artan kapasite nedeniyle, işteki verimlilikleri ve ücret beklentileri artmaktadır. Dolayısıyla beşeri gelişimine yatırım yapanlara kendi gelişimine yatırım yapmayanlara göre daha fazla ücret ödenmesi gerekir.⁶²⁰ Bu artışlar, bir dizi çalışanın ek eğitim, kaçırılan iş fırsatları, harcanan boş zaman, öğrenme zorlukları ve bunlarla ilgili diğer stresler yoluyla insan sermayesini zenginleştirmeye yönelik sosyal, finansal ve psikolojik yatırımlar için telafi niteliğindedir.⁶²¹ Yeni ve modern şirketlerde, daha yüksek performansa sahip, daha esnek, yaratıcı, değişime açık, sorun giderme kabiliyetlerine sahip olan çalışanlara daha yüksek ücret ödenmektedir.⁶²² İşyerinde eğitim ve öğretim süreci ile birlikte çalışanın sahip olduğu doğal yetenekler, çalışanların katkıda bulunabileceği, yani gerekli iş deneyiminde uzmanlaşacakları alanları genişletmektedir.

2.2.3.1.2. İşin Değeri

Bir iş için belirlenen ücretlerin, adil ve eşit olması için işin yada çalışma pozisyonunun değerini belirlemek gereklidir. Bir işin temel ücretinin belirlenmesinde herhangi bir eşitlik veya adalet boyutuna ulaşmak için öncelikle işin değeri dikkate alınır. İşlerin değerlendirme sürecinde, işlerin göreceli değerleri bilimsel metodolojisiyle belirlenir.⁶²³ İşleri değerlendirme için kullanılan bilimsel metodolojilere göre, işlerin ihtiyaçları

⁶¹⁹ Hüseyin Akyıldız, **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:11, Isparta. 2001, s.51

⁶²⁰ Çakır, **a.g.e.**, s.86

⁶²¹ Akyıldız, **a.g.e.**, s.52

⁶²² Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural, **Yeni Ekonomi Ve Yeni Rekabet**, Tisk, Rekabet Dizisi: 1, Yayın No: 253, Ankara, 2004, s. 161.

⁶²³ Robert E. Sibson, **Wages And Salaries: A Handbook For Line Managers**, American Management Association, New York, 1967, s.32

tanımlanır ve işlerin ağırlık ve önemine göre ücret seviyeleri belirlenir. Buna göre, daha yüksek oranlı işlere düşük değerli işlere göre daha fazla ödeme yapılır.⁶²⁴ İşyerinde bazı istenmeyen özellikler (zor koşullar, risk durumları ve diğer olumsuz yönler) ya da yeterli personel bulmakta nadir zorlayıcı özellikler için, ek teşvik ödemeler uygulanmaktadır.⁶²⁵ İşin değerlendirilmesi iç eşitlik bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.2.3.2. Değişken Ücret Verilerek Bireysel Eşitliğin Sağlanması

Ücretlendirme sürecinde eşitliğin sağlanması için bir çalışanın üretkenliği veya performansı göz önünde bulundurulmalıdır. Önceden belirlenmiş kriterlere göre bir performans ölçüm sisteminin belirlenmesi, yüksek kaliteli çalışanların performansının, çalışanların normal performansı arasında bir ayrım yapılacaktır. Kriterlere göre performansların gerçek anlamda değerlendirilmesi ile çalışanın kendi katkı ve performanslarına göre ücretlendirileceği ve ücretten memnun kalacağı ödemelerde bireysel adaleti ve eşitliği sağlanmaktadır.⁶²⁶ Ancak, normal olan ve ortalamanın üstünde olan performans düzeyini belirlemek, işin değerlendirmesinden daha da zordur. Performans seviyesinin ücret seviyesi ile adil ve eşit bir şekilde bağlanması, yani katkı / sonuçlar arasında eşitliği sağlamak oldukça güçtür. Burada, elde edilen performansın sadece bireyin kapasitesine, yeteneklerine değil, aynı zamanda sağlanan teknolojik ekipmanlara ve kişinin çalıştığı psikolojik ortama da bağlı olduğu gerçeğine dikkat edilmelidir.⁶²⁷

2.2.3.2.1. Performansa Dayalı Değişken Ücret

Performansa göre ödeme planlarının önemi, özenle çalışan veya daha fazla üreten bireylerin ödüllendirilmeleri gerektiğinin kabul görmesinden kaynaklanmaktadır.⁶²⁸ Çalışanlar, ücretlerin katkılarına / hak edişlerine göre tahsis edilmediğini düşünürlerse,

⁶²⁴ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.329

⁶²⁵ Biçerli, **a.g.e.**, s. 186

⁶²⁶ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.367-368

⁶²⁷ J.D. Dunn ve Frank M. Rachel, **Wage And Salary Administration: Total Compensation Systems**, McGraw Hill Book Company, Usa, 1971, s.212-213

⁶²⁸ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.358

kuruluşa hiçbir taahhütleri olmayacak, sıkı çalışma düzeyini azaltacak, sonunda başka iş alternatifleri arayacaklardır.⁶²⁹ Genel olarak, performansa dayalı ücret sistemleri, üç varsayımı temel alarak çalışan performansını ödüllendiren, teşvik sistemleridir.⁶³⁰

1. Bireysel çalışanlar ve çalışma ekipleri, firmaya ne kadar katkıda bulunduklarına göre farklılık gösterir.
2. Firmanın kurumsal performansı, büyük oranda bu firmanın içindeki bireylerin ve grupların performansına bağlıdır.
3. Performansa göre ücretleme, yüksek performans gösterenleri cezbetmeye, elde tutmaya ve motive etmeye ve tüm çalışanlar için eşitlik duygusuna katkıda bulunmaya yardımcı olur.

Çalışan ücretlerinin bireysel yeteneklere veya performansa göre ayrılaşması, ücret sistemi için merkezi bir sorun haline gelmiştir. Öte yandan ücretlerdeki küçük farklılaşmayı destekleyen eşitlikçi ödeme sisteminin, organizasyonlarda artan işbirliği ve takım kültürü yoluyla performansın iyileştirilmesini sağladığı gözükmemektedir.⁶³¹ Ancak, ayrılaşmış ücretler, sistemde adalet ve eşitliğe ilişkin farklı algılara sahip olabilecek kıdem, bireysel performans, meslek, şirketin iç hiyerarşisindeki pozisyonu, dış ödeme piyasası, ayrımcılık gibi boyutlara göre farklı kriterlerin etkisi altında olabilir.⁶³²

Parça başına veya birim ürün başına geleneksel ücret sistemleri, ücret ve performans arasındaki en dar bağlantıyı temsil eder. Bununla birlikte, parça veya birim ürün başına ödeme sistemlerinde görülen dezavantajlara rağmen, çoğu durumda, bunlar en uygunlarıdır. Ana avantaj, çalışanın işin hızı ve kalitesi üzerinde tam kontrol sahibi olmasıdır. İlginç bir şekilde, internet yakın zamanda çalışanların da hız ve iş kalitesi

⁶²⁹ G. T. Milkovich, G. Newman ve B. Gerhart, **Compensation**, Irwin/McGraw-Hill, 2012; Drizin, M., **Benchmarks Help Employers Drive Results**, *Workspan*, 2005, s.46–52.

⁶³⁰ L. R. Gómez-Mejía, **Team-based incentives**; Chapter in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.), **The compensation handbook: A state of the art guide to compensation strategy and design**, USA: McGraw-Hill, 2008, s.259–276;

⁶³¹ John Shields, Dow Scot, James W. Bishop, and Paulo Goelzer, "Pay Perceptions and Their Relationships with Cooperation, Commitment and Intent to Quit", **Int. Studies of Mgt. &Org.**, vol.42, No. 1., M.E. Sharpe, Inc., Spring 2012, s.68-86

⁶³² Shields, Scot, Bishop, ve Goelzer, **a.g.e.**, s.68-86

üzerinde tam kontrole sahip olduğu yeni bir birim ödeme sistemi oluşturmuştur. Bu, çalışanların işlerini başka bir yerde (evde de dahil olmak üzere) yaptıkları, özellikle de ofis alanı ve denetim için zaman tasarrufu sağlayan yüksek teknoloji şirketlerinde uygulanmaktadır.⁶³³

2.2.3.2.2. Performansa Dayalı Değişken Ücretin Sakıncaları

Performansa göre belirli ücret planlarından bahsetmeden önce, böyle bir teşvik sistemini benimsemek isteyen kuruluşların karşılaştığı zorluklara değineceğiz. Performansa dayalı programlarda, yöneticilerin ücret kararlarını haklı çıkarmak için “objektif” veri kullanma eğiliminde olduğu durumlar olabilir. Diğer yandan çalışanlar ölçülmesi daha zor olan niteliksel bileşenleri ihmal ederek, ödeme yapılacak ücrete odaklanma eğiliminde olacaktır. Bu nedenle, kuruluşlar için ilk zorluk "Sadece ödenen ücret için çalışmak" sendromundan nasıl kaçınılacağıdır. Bunu başarmak için şirketlerin performans ücretlerini, performansın ölçülmesi için doğru, objektif ve şeffaf ölçütlere ve programın amacının iyi açıklamasına dayandırmaları gerekmektedir.⁶³⁴ Programı tasarlarken ve uygularken, yalnızca olumsuz sonuçlara yol açacak olan öznel yargılara veya ayrımcılığa (torpile) dayalı ödemelerden kaçınılmalıdır.⁶³⁵

Performansa dayalı ücret programlarının uygulanması, belirlenen “hedef” sonuçların başarısına ve şirketin imajının (işinin) zararına bakılmaksızın, üretim veya satış üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bu ücret sistemi ile çalışanlar bazı istenmeyen davranışlara teşvik edilebilir.(iş arkadaşlarını dolandırma, yanlış bilgi verme veya olumsuz bilgileri gizleme, dolandırıcılık, sadece ücreti alabilmek ya da bireysel başarı elde edebilmek için yanlış bilgilendirme gibi davranışlar).⁶³⁶ Performansa dayalı ücret sistemleriyle ilgili bir başka sorun ise çalışanların performansının dayandığı bazı çalışma boyutları üzerinde kontrol sahibi olamamasıdır. (örneğin, teknoloji, çalışma grubunun içinde diğer üyelerin

⁶³³ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.363-378

⁶³⁴ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Bası, Arıkan Yayıncılık, 2008, s.31.

⁶³⁵ J. M. Pennings, **Executive compensation: An academic perspective**; Chapter in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.), **The Compensation Handbook: A State Of The Art Guide To Compensation Strategy And Design**, USA: McGraw-Hill, 2008, s. 349–364;

⁶³⁶ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.358

performansı, çalıştığı malzemelerin kalitesi, çalışma şartları, yönetici, yönetimden alınan destek seviyesi ve çevresel faktörler).⁶³⁷

2.2.3.2.3 Performans Değerlenmesi ve Bireysel Ücret Eşitliği İlişkileri

Çalışanların performansı bireysel eşitliğin sağlanması için önemliyse, bu performansın nasıl ölçüleceğine dair karar da bir o kadar önemlidir. Bu süreçte "Performans değerlendirmesi gerçek, somut ve nesnel midir?" sorusunu sormak normaldir, çünkü bir çok işyerinde çalışanların gösterdiği performansla rağmen ücret ödemelerinde bir fark olmadığı aşikardır. Dolayısıyla aynı iş düzeyinde olan çalışanlar, performans düzeyinde bir fark gösteriyorsa, bu farkın ek ücret ile ödüllendirilmesi gerekir. Bu sebeplerden dolayı, performans değerlendirmesi özel bir önem taşımaktadır.⁶³⁸ Diğer bir deyişle, üstün performans gösteren çalışanlar aynı temel ücret ya da ücretlerdeki aynı artışı elde ederse, onlarda adaletsizlik ve eşitsizlik algısı oluşur. Bu durum, kuruluş çapında verimsiz bir çalışma ile sonuçlanan gergin bir atmosfer ve motivasyon yaratır.⁶³⁹ Dolayısıyla performans değerlendirmesiyle bu sonuçlara varmamak için birçok değerlendirme yöntemleri kullanılır.

Çalışanların adil / eşit dağılımını anlamak ve performanslarını değerlendirmek için dürüst, düzenli geri bildirim ve açıklamalar almaları gerekmektedir. Bu doğrultuda, belirlenen hedeflerin nasıl karşılanacağı ve onlara itiraz ya da şikayette bulunma fırsatı verilmesine ilişkin tartışmalar da yapılmalıdır. Performans değerlendirmesi açısından, önyargılar en aza indirilmeli ve en uygun performans değerlendirme yöntemleri kullanılmalıdır.⁶⁴⁰ Süreçte çalışana söz hakkı tanınması, ortaya çıkan tatminsizlikleri azaltabilir. Çalışanların örgüt içindeki uygulama, prosedürler ve kaynakların dağıtımında

⁶³⁷ A.e., s.358-359.

⁶³⁸ A.e., s.333

⁶³⁹ Mathis ve. Jackson, a.g.e., s.365

⁶⁴⁰ G.S. Leventhal, **Fairness in Social Relationships**, In J.W. Thibaut, J.T. Spence, & R.C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology*: Morristown, NJ; General Learning Press, 1976, ss. 211-240.

eşitsizlik algılaması ise çalışanlarda hoşnutsuzluğa yol açar ve buna bağlı olarak onların, işten ayrılma eğilimine girmelerine neden olur.⁶⁴¹

Öte yandan, Lind ve Tyler'e (1988) göre bireysel eşitliğin başarılması, en düşük maliyetli yöntemlerden biridir. Bunu başarmak için sadece iki koşul gereklidir; Bilginin ve veri toplama yöntemlerinin doğru olması ve edinilen becerilerin düzeyi ve derinliği için bir sertifikasyon sistemi sağlanması.⁶⁴² Şirketlerde, çalışanları iş yapılarında daha kolay yerleştirmek için işe veya becerilerine göre, tanımları yakın olanlar aynı gruba sokulur. Böylece her yıl, işyerinde kullanılan gerekli beceri ve yetkinliklerin düzeyi değerlendirilmelidir. Değerlendirme sürecinde beceriler sertifikalandırılır ve ona göre teşvik ücreti hakkını kazanılır. Böylece çalışanın işyerinde daha yüksek bir performans gösterdiği, beceri ve yetkinliklerin sertifikalanmasıyla kabul edilmiş olur.

2.2.3.2.4. Teşvik Planları (Performansa Dayalı Ücreti) ve Bireysel Ücret Eşitliği İlişkileri

İşletmedeki çalışanlar farklı farklı becerilere ve yeteneklere sahip olurlar. Ancak her çalışan bu farklılığı göstermek istemeyebilir. Diğer yandan yönetim, her çalışanın kendi kapasitesini en yüksek seviyeye ulaştırmasını istemektedir. Dolayısıyla hem çalışanların hem yönetimin arzulan hedeflere ulaşması için teşvik planlarını kullanması en uygun yöntemdir. Bu sebeple teşvik planlarının en önemli fonksiyonlarından biri motivasyondur. Çalışanlar daha fazla ücret almaları için veya daha yüksek pozisyonlara terfi etmek için daha fazla çaba gösterirler.⁶⁴³ Çünkü yüksek pozisyondan alınan ücret ve imaj doğrudan çalışanların tatminini etkilemektedir. Böylece işyerinde aynı seviyede

⁶⁴¹ Sabiha S. Altaş ve Gönül Konakay, **Örgütsel Adaletin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilim Üzerindeki Rolü: İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama**, International 7th Knowledge, Economy/Management Congress, Kocaeli, 2009

⁶⁴² E. A. Lind ve T. Tyler, **The Social Psychology Of Procedural Justice**, New York:Plenum, 1998

⁶⁴³ Obasan, **a.g.e.**, s.1-9

çalışanlarda, sadece performansı farklı olduğundan dolayı farklı ücret uygulamaları olması çok önemli bulunmuştur.⁶⁴⁴

Öte yandan, sadece paranın teşvik amaçlı olarak kullanılması, ücret sisteminin kalitesini azaltabilir ve olumsuz sonuçlara yol açabilir. **Kohn (1988),**⁶⁴⁵ “Incentives Can Be Bad for Business,” (“Teşvikler İş için Kötü Olabilir”) başlıklı makalesinde üç sebebi vurgulamaktadır ve şöyle açıklar: Birincisi, para teşvikleri, kısa vadeli sonuçlar merkeze almaktadır ve uzun vade hedeflerini zedeleyebilmektedir. İkincisi, dış ödüllere odaklanıldığı için iç ödüllerin önemini azaltır. Üçüncüsü, ilke olarak, teşviklerin üretkenliği arttırdığı düşünülse de, özünde çalışanların moral ve üretkenliği üzerinde önemli olumsuz etkilere neden olmaktadır.⁶⁴⁶ Aynı şekilde Hamner (1975), “How to Ruin Motivation with Pay” (“Ücret ile Motivasyon Nasıl Yıkılır”) başlıklı makalesinde, teşvik edici programların motivasyonu azalttığı ve performansa göre ücretlerin sistematik olarak yönetilmesinin sorun yarattığını kanıtlamıştır.⁶⁴⁷ Performansa göre agresif bir ücret sistemi, düşük verimli çalışanlar için zararlıdır ve bu nedenle eşit bir yatay çizgide çalışanlar bu ücretleri adil ve eşit hissetmez.

Çalışanların çoğu, kendilerinin veya kendileri ile eşit olan iş arkadaşlarının ücretlerinde bir artış olduğu düşünülürse, kendilerini tereddütlü, motivasyonsuz ve moral ve üretkenliklerinin işlerinde düştüğünü hissederler. Her ne kadar ekonomik olarak ispatlamak zor olsa da, motivasyon kaybı performansları etkiler. Dolayısıyla işletme için, aynı iş seviyelerinde olan çalışanlarda, içsel ve bireysel eşitlik uygulamaları arasında iyi bir denge kurulması önem taşımaktadır.

⁶⁴⁴ J. Medoff ve K.G. Abraham, "Experience, Performance and Earnings." **Quarterly Journal of Economics**, 95 (December): 1980, s.703-36.

⁶⁴⁵ A. Kohn, "Incentives Can Be Bad for Business". INC, Yıl. 1988: 93-94.

⁶⁴⁶ Obasan, **a.g.e.**, s.1-9

⁶⁴⁷ W.C. Hamner, "How To Ruin Motivation with Pay", Compensation Review Yıl. 1975, 7:17-27.

2.2.3.2.5. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Performansa dayalı ücret planları, bireyin, ekibin, iş biriminin, tüm organizasyonun veya bunların herhangi bir kombinasyonunun performansını ücretlendirmek için tasarlanabilir.⁶⁴⁸ Bütün bu planların avantajları ve dezavantajları vardır ve bunların her biri bazı durumlarda diğerlerinden daha etkilidir. Çoğu işletmeler karma planlar kullanır. Bireysel performansa dayalı planlar mikro düzeydedir ve bireysel çalışan katkılarına göre belirlenir.⁶⁴⁹ Aşağıdaki analizde mikro ve makro seviyesinin yeterliliğine göre verilen teşvik türleri sunulmuştur.

Tablo 17: Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Analiz Birimi	
Mikro seviye	Makro seviye
İş birimi	Organizasyon birimi
Liyakat ve bonuslar	Kazanç Paylaşımı ve Kar Payı Paylaşımı
Bonuslar ve Ödüller	Bonuslar ve Hisse paylaşımı
Ödüller	Ödüller
Parça başına ödeme	

Kaynak: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources - Pay for Performance Programs**, - 7th ed, Prentice Hall, USA, 2012, s. 367-368

Yukarıdaki tabloya göre mikro düzeyde, çalışanın bireysel performansı öncelikle iş birimlerine dayalı;[liyakat, bonuslar, ödemelerin (ikramiye) ve parça başına ödeme sistemlerine] olduğu görülmektedir. Makro düzeyde ise, ödüller organizasyon birimine bağlıdır.[Kazanç paylaşımı, ödüller, kar paylaşımı, bonuslar ve hisse paylaşımı]. Buna göre, bireysel ve grup performansına göre ücret planlarının temel avantaj ve dezavantajlarını tek bir tablo ile açıklamaya çalışacağız. Aşağıda bireysel, takım/grup

⁶⁴⁸ Dessler, **a.g.e.**, s. 353

⁶⁴⁹ Milkovich ve Newman, **Compensation**, 9th ed., Plano, TX: B.P.I., 2008

veya örgütsel teşvik planlarının uygulanmasında gerekli olan en uygun koşullar açıklanmaktadır.

Tablo 18: Bireysel Ve Takıma Dayalı Performansa İlişkin Ödemeler Planlarının Avantaj ve Dezavantajları

Bireysel planların avantajları • Performansa göre verilen ücret büyük ihtimalle tekrarlanır. • Finansal teşvikler kişisel hedefleri de şekillendirebilir. • Ücrette bireysel eşitliği sağlamak konusunda yardımcı olur. • Bireysellik kültürü yaratır.	Takıma dayalı planların avantajları • Grubun içerisinde tutarlılığı teşvik eder. • Performansı ölçmelerine yardımcı olur.
Dezavantajları • Bireysel düşünceyi teşvik ederek yanlış sonuçlara varabilir. • Kalite odaklı (uzun vadeli) hedeflere olumsuz etki yapabilir. • Esnekliği teşvik etmeyebilir.	Dezavantajları • Bireysellik kültüründe uyum eksikliğine neden olabilir. • Grup, üye üzerinden baskı yapıp performansı sınırlandırabilir. • Bir takımı tanımlamak zordur. • Gruplar arası yarışma ve rekabet olabilir.

Kaynak: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources - Pay-for-Performance Programs**, - 7th ed, Prentice Hall, USA, 2012, s.367-68

Tablo 18 incelendiğinde, bireysel planların avantajları, performansa göre verilen ücret büyük ihtimalle tekrarlanır, finansal teşvikler kişisel hedefleri de şekillendirebilir, ücrette bireysel eşitliği sağlamak konusunda yardımcı olur, bireysellik kültürü yaratır şekilde sunulmuştur. Dezavantajları ise, bireysel düşünceyi teşvik ederek yanlış sonuçlara varabilir, kalite odaklı (uzun vadeli) hedeflere olumsuz etki yapabilir,

esnekliği teşvik etmeyebilir olarak belirtilmiştir. Takıma dayalı planların avantajları ise, grubun içerisinde tutarlılığı teşvik etmesi ve performansın llmesine yardımcı olması, dezavantajları ise, bireysellik kültüründe uyum eksikliğine neden olabilir, grup, ye üzerinden baskı yapıp performansı sınırlandırabilir, bir takımı tanımlamak zordur ve gruplar arası yarışma ve rekabete yol açabilir olarak belirtilmektedir.

Bireysel Teşvik Planlarının Kullanımı İçin Uygun Koşullar - Kendilerine ek olarak zorluklar getiren özel teşvik planları, özellikle aşağıdaki şartlar altında hala motive edici olabilirler:⁶⁵⁰

■ çalışanların bireysel katkılarının doğru bir şekilde tanımlandığı işyerlerinde katkıları belirlemek, bazı işlerde diğerlerinden daha kolay olabilir. Örneğin, bireysel teşvikler sistemi, satıcıların katkıları ve başarıları nispeten kolay bir şekilde ölçülebildiğinden dolayı kolay uygulanabilir. Ancak karmaşık projelerde ve bireysel katkıları tanımlamanın zor olduğu pozisyonlarda (araştırmacılar gibi) ise, bu tür bireysel teşvik planları gttr.

■ İşin daha fazla özerkliğe ihtiyaç duyması durumunda. Ne kadar fazla kişi, bağımsız olarak çalışır ise, bireysel teşviklerin değerı o kadar artar. Örneğin, bireysel perakende mağazalarındaki yöneticilerin performansı oldukça kolay bir şekilde değerlendirilebilirken, İK yöneticisinin büyük bir şirketteki performansını tahmin etmek daha zordur.

■ İşbirliğinin başarılı bir performans için daha az kritik olduğu işlerde. Neredeyse tüm işler belirli bir işbirliğini gerektirir, ancak belirli işlerde işbirliğine daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tip işlerde bireysel teşvikler daha başarılı olabilir. Örneğin, bir komisyoncunun yaptığı iş, hava kuvvetleri takımındaki bir pilottan daha az işbirliği gerektirir.⁶⁵¹

⁶⁵⁰ Gmez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.368

⁶⁵¹ **A.e.**, s.368

Takım teşvik planlarında sunulan potansiyel dezavantajları göz önünde bulundurarak, şirketlerin kullanımlarının sonuç getireceği durumları araştırması gerekir. Örgütün kendisi, takım teşvik planlarının kullanımına öncelik verdiğinde:

1. Çoğu şirketler, verimliliği ve kârlılığı sürdürmek için denetçilere veya üst yönetime bağlı olan ekip üyelerinin takım olarak çalışmasını istemektedir.⁶⁵²

2. Teknoloji, işin nispeten özerk veya bağımsız gruplara bölünmesine izin verir. En yaygın olanı hizmet endüstrilerinde olup (tamir takımı gibi), büyük imalat sanayilerinde (araba montajı için geleneksel hat gibi) ise daha azdır.

3. Çalışanların işlerine bağlılığı yüksek olduğunda; Kendini adanmış çalışanların, sadece grubun bir parçası oldukları için sorumluluklarını azaltma olasılıkları daha azdır. İçsel motivasyon en çok, çalışanları kurumun hedeflerine duygusal olarak bağlı olan kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda bulunur.⁶⁵³

4. Kuruluş, karşılıklı işbirliğini güçlendirmek için grup hedeflerinde yoğunlaşmalıdır. Özellikle teknoloji ilişkili sektörlerde bulunan şirketleri, ortak hedefler üzerinde çalışma yapmak veya birlikte çalışmaya teşvik etmek gerekir. Çünkü bu tür iş ortamlarında en çok bireysel çalışanlar yer almaktadır.⁶⁵⁴

5. Takım teşvikleri, çalışanların çeşitli arka plan ve perspektiflerle uyum sağlamasına ve öncelikli organizasyonel hedeflere odaklanmasına yardımcı olabilir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Intel, müşteri odaklı bir ekip tabanlı sistem üzerinde çalışır, yani deneyimli donanım mühendisleri, satıcılar ve yazılım mühendisleri ile yakın bir şekilde çalışmayı öğrenir ve onların teşvikleri, birbirleriyle ne kadar iyi işbirliği yaptıklarıyla doğrudan ilgilidir.⁶⁵⁵

⁶⁵² Milkovich, Newman ve Gerhart, **Compensation**, Irwin/McGraw-Hill, 2012

⁶⁵³ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.371-372

⁶⁵⁴ Caranikas-Walker, F., Goel, S., Gómez-Mejía, L. R., Cardy, R. B., and Grabke-Rundell, A. "An empirical investigation of the role of subjective performance assessment versus objective performance indicators", **Management Research**, Yıl 2007, 6 (1), 1–30.

⁶⁵⁵ www.intel.com . (2011)

Kurumsal Teşvik Planlarına Uygun Koşullar - Makro düzeydeki teşvik planları genel kurumsal performansa, yani en yaygın olarak kullanılan kâr paylaşım biçimlerine veya hisse senedi paylaşımına dayanmaktadır. Bunlar için uygun koşullar şunlardır.⁶⁵⁶

■ İşletmenin farklı bölümleri (iş birimleri) arasında karşılıklı bağımlılık olduğunda. Bir işletmenin birçok yerinde kendi faaliyetlerinin daha verimli çalışması için farklı iş birimleri kurulması ve onları teşvik etmek amacıyla kurumsal teşvik planları uygulanmasıdır. Bu tür teşvikler kurumsallık kimliğini öne çekmek için veya uzun vadeli projeleri hayata geçirmek için uygulanmaktadır.⁶⁵⁷

■ Nispeten istikrarlı satış seviyelerine ihtiyaç duyan şirketlerin, ESOP hisseleri paylaşmaları daha caziptir. Bu tür teşvikler özellikle kriz dönemlerinde daha az maliyetli olur.

■ Kurumsal teşviklerin tek başına varlığı, motivasyon gücünü etkileyebilir ve bu nedenle organizasyonun (yöneticiler ve işçiler arasındaki ortaklık) taahhüdünü ve ortak hedeflerini arttırmak için bireysel ve takım ikramiyeleri ile birleştirilmelidir.⁶⁵⁸ Özet olarak, bu planlar aşağıdaki tabloda gösterilecektir.

⁶⁵⁶ R. L. Masternak, **Gainsharing and profitsharing**. Chapter in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.), **The compensation handbook: A state of the art guide to compensation strategy and design**, New York: McGraw-Hill, 2008, s.277-294;

⁶⁵⁷ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s.374

⁶⁵⁸ **A.e.**, s.374-375

Tablo 19: Performansa Göre Ücret Planları İçin Uygun Koşullar

Planın Türü	Uygun koşullar
Bireysele Dayalı Planlar	• Bireysel çalışanların katkılarının izole olduğu durumlarda • İş özerkliği gerektiren durumlarda • Başarılı performansın işbirliğine bağlı olmadığı durumlarda
Takıma Dayalı Planlar	• İş görevlerinin birbirine çok sıkı bağlı olduğu durumlarda veya kimin ne yaptığını ayırmanın zor olduğu durumlarda • Takım bazlı teşviklere firmanın öncülük tanınması ve uygulanması istendiği durumlarda • Kendi kendine yönetilen çalışma gruplarını ve girişimciliği teşvik etmek gereken durumlarda
Kurumsal veya Organizasyon Birimlerine Dayalı Planlar	• Geçmiş performans kayıtları mevcuttur • Kurum kültürü, katılımcı yönetimi destekler • Stabil ürün pazarı mevcuttur • İşletmenin farklı bölümleri birbirine bağlıdır • Diğer teşvikler de mevcuttur

Kaynak: Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources - Pay-for-Performance Programs**, 7th ed, Prentice Hall, USA, 2012, s.377

2.2.3.3. Ücret Yapısı Kullanılarak Bireysel Eşitliğin Sağlanması

Ücret yapıları, temel ücret düzeylerinin işe, role, kişinin beceri veya yetkinliklerine göre belirlenmesiyle ilgilidir.⁶⁵⁹ Bu ücret yapılarının genel itibarıyla hangi kritere dayandığını gösterir. Kriter başka bir deyişle, ücret farklılıklarının hangi değer ölçüsüne dayanacağını göstergesidir. Ücret düzeyleri ile bu düzeylerin farklılıklarının büyüklüğünü belirlemede kullanılan ölçüt ve kriterler, esas olarak "işin değeri" veya "işgörenin değeri" olarak ele alınmaktadır. Bu kriterlere göre de ücret yapıları, "işe dayalı" ve "kişiye dayalı" ücret yapıları olarak ikiye ayrılır.⁶⁶⁰

Geleneksel yaklaşımda ücretler, işe dayalı yapılara iş değerlendirmesine dayalı yapılara veya işlerin göreceli değerine göre farklılaşmaktadır. Başka bir deyişle ücretin oluşması işin özelliklerine bağlıdır, yani iş içerisinde hangi görevler veya davranışların ve sonuçların beklenildiğine bakılır. Diğer yaklaşımda ise, kişiye dayalı yapılarda, işgörenlerin işte kullanıp kullanmadığına bakılmaksızın ücret, kişilerin değerine veya işgörenlerin sahip oldukları beceri ve yetkinliklere göre farklılaşmaktadır.⁶⁶¹ Bu yeni yaklaşımlarda, "beceriye dayalı" ve "yetkinliklere dayalı ücret yapıları"nın ortaya çıkması söz konusudur. Başka bir deyişle işgörenlerin iş pozisyonu değişmezken sadece ilave beceri ve yetkinlikler kazandıkça, ücret artışı sağlanabilir.⁶⁶² Hangi yaklaşımın kullanılacağı birçok faktör veya koşullara göre değişebilir.⁶⁶³

⁶⁵⁹ Patricia K. Zingheim, Jay R. Shuster, **Pay People Right: Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies**, Jossey-Bass Publishers, USA, 2000, s. 119-123

⁶⁶⁰ Milkovich ve Newman, **a.g.e.**, s.72

⁶⁶¹ Acar, **a.g.e.**, s.70

⁶⁶² George F. Dreher, Thomas W. Dougherty, **Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective For The General Manager**, McGraw- Hill, Boston - USA, 2002, s. 82, Aktaran; Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, 2007, s.47

⁶⁶³ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s. 330

2.2.3.3.1. İşe Dayalı Ücret Yapısı

İşe dayalı ücretlendirme programları rasyonel, nesnel ve sistematiktir ve çalışanların şikayetlerini en aza indiren tüm özellikler ile donatılmıştır. Ayrıca kurulması ve yönetilmesi nispeten kolaydır. Ancak, işletmenin niteliğini ve kendine özgü problemlerini dikkate almaması eksiklik olarak nitelendirilir. Örneğin, işlerin tanımlanması daha zordur ve iş ortamındaki değişikliklere karşı daha sıkı bir tutum sergilenir.⁶⁶⁴

İşe göre ücret yapıları, ödemenin işlere veya iş gruplarına göre yapıldığı organizasyonlarda kullanılır. İş veya pozisyonlar, bu pozisyonları tanımlama, sorumluluklarına göre sınırlandırılmıştır. Bunlara, örneğin, esneklik, inovasyon, kalite ve tüketicilere (müştericilere) sunulan hizmet dahil değildir.⁶⁶⁵ Genellikle yüksek hiyerarşik düzeylerin daha yüksek ödemeler alması, düşük pozisyonlarındaki işgörenlerin çabalarını güçlendirmeyi olumsuz etkilemektedir.

İşe dayalı yapılar bu durumlara daha uygundur:⁶⁶⁶

- Teknoloji istikrarlı ise,
- İşler sıkça değişmiyorsa,
- İşgörenlerin sık sık birbirinin işini yapma ihtiyacı yoksa,
- İş gücü devri düşükse,
- Zamana bağlı terfiye dayanıyorsa, veya hiyerarşik kademeler boyunca iş yükselmesi bekleniyorsa,
- İş oldukça standartlaşmış ise, işe dayalı ücret yapısı daha uygundur.

⁶⁶⁴ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s. 319

⁶⁶⁵ Noe, Hollenbeck, Gerhart ve Wright, **a.g.e.**, s.344

⁶⁶⁶ Acar, **a.g.e.**, s.71

2.2.3.3.2. Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı

Kişiyeye dayalı ücretleme yaklaşımı, rekabet avantajı sağlayan işten ziyade insana odaklanmış bir yaklaşımdır. Son yıllarda gelişen ve yaygınlaşan bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Kişiyeye dayalı ücret yapılarında bireyin sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinliklere göre ücretlendirme yapılmaktadır.⁶⁶⁷ Buna göre her çalışanın temel ücretlerinin belirlenmesi için ilk önce becerileri ya da yetkinlikleri hesaplanır ve burada esas olan çalışanların kapasitesine göre bir ücret yaklaşımının belirlenmesidir. Kişiyeye dayalı ücret yapıları, işgörenlere bir çok faydaları getirmesiyle birlikte, işi kendilerinin yönetmenlerine imkan sağlayacak, iş zenginleştirme ve özerk grup çalışma şekline daha uygun olacaktır.⁶⁶⁸ Kişiyeye dayalı yapılar, başka durumlarda da uygun olabilir:⁶⁶⁹

- Örgüt içinde, farklı işleri öğrenme kapasite ve isteğine sahip olan eğitimli bir işgücüne sahipse,
- Faaliyet gösterdiği alanda teknoloji ve örgüt yapısı sıkça değişiyorsa,
- İşgörenlerin katılımına ve takım çalışmasına izin veriliyorsa,
- Hiyerarşik veya yukarıya doğru hareket fırsatları az olursa,
- Yeni becerileri öğrenme fırsatları varsa,
- Devamsızlık ve işgücü devrinin maliyetleri yüksekse, kişiyeye dayalı yapı daha uygundur.

İşe ve kişiyeye dayalı ücret yapılarının ayrımını yapmak teoride ne kadar kolay görünse de onların birbirlerinden ayrılması zor olur. Hatta bir işgörenin davranış ve becerilerini bilmeden bir işi tanımlamak (değerlendirmek) son derece zordur. İşler ile ilgili gerekli beceri ve yetkinlikler özellikle etkileşim halinde olması dolayısıyla yapı oluşturmada dikkate alınmalıdır.⁶⁷⁰ Bunlar tamamen işe veya kişiyeye dayalı yapılar yanında, her iki değer ölçütüne dayalı "karma ücret yapıları" şeklinde de olabilir. Hatta örgüt içinde bazı

⁶⁶⁷ Gerald E. Ledford, Robert L. Heneman and Aino Salimaki, **Skills, Knowledge and Competency-Based Pay**, Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, **The Compensation Handbook**, içinde (143-157), 5th Edition, McGraw Hill, 2008, s.143.

⁶⁶⁸ Acar, **a.g.e.**, s.130

⁶⁶⁹ **A.e.**, s.71

⁶⁷⁰ Milkovich ve. Newman, **a.g.e.**, s. 72

alt gruplar için işe dayalı, bazıları içinse kişiye dayalı yapılar geliştirilebilir. Örneğin, yönetim işleri için işe veya yetkinliğe, büro işleri için ise, beceriye dayalı yapılar kullanılabilir.⁶⁷¹ İşe veya kişiye dayalı yapıların oluşturulması, bazı farklılıklar içermekle birlikte, esasen benzer aşama ve faaliyetleri gerektirir.⁶⁷²

Tablo 20. Ücret Yapıları

İŞLETME İÇİ ÜCRET YAPILARI			
AŞAMALAR	İŞE DAYALI	KİŞİYE DAYALI	
		BECERİ	YETKİNLİK
İŞ BİLGİLERİ TOPLAMA VE DÜZENLEME	İş Analizleri İş Tanımları	Beceri Analizleri	Yetkinlik Analizleri
DEĞERLENECEKLERİ BELİRLEME	İş değerlendirme: İş Sınıfları veya Değerlendirme faktörleri	Beceri Blokları	Yetkinlik Setleri
DEĞERLEME	Faktör Dereceleri ve Ağırlıklandırma	Belgelendirme Süreci	Davranışsal Göstergeler
YAPIYA DÖNÜŞTÜRME	İşe Dayalı Yapı	Kişiye Dayalı Yapı	Kişiye Dayalı Yapı

Kaynak: Gregory Milkovich, Jerry M. Newman, **Compensation**, 7th ed., McGraw- Hill, Boston, USA, 2002, s.155

Görüldüğü gibi, her iki yapı türünde de, ilk amaç işlerin içeriği ve gerekleriyle ilgili bilgilerin toplanması ve düzenlenmesidir. Bunların en temel öğelerinden biri; iş analiz/tanımlamaları yapmaktır. Bunun yanında değerlendirme birimi olarak esas alınacak "iş-beceri-yetkinlik faktörlerinin tanımlanması ve daha sonra bu faktörlerin değerlendirme

⁶⁷¹ Acar, **a.g.e.**, s.70

⁶⁷² Milkovich ve Newman, **a.g.e.**, s.155

ve ölçümlerinin belirlenmesi, belgelendirmesi ve ücretlendirilmesi söz konusudur.⁶⁷³ Bu benzerliğe rağmen işe ve kişiye dayalı yapılarda hem tasarımda hem de uygulamada farklılıklar görülmektedir.

Beceriye Dayalı Ücret Yapısı (Skill based) ücret hesaplamasının diğer bir yönü olup, işe göre değil, bilgi ve becerilere göre yapılan ödemelerdir.⁶⁷⁴ Buna göre, ücretlerin yapısı; hazırlık, bilgi seviyesi ve sergilenen yeteneklere bağlı olacaktır. Başka bir deyişle becerilere ve bilgiye göre ücretler, çalışanların işyerinde ne kadar beceri ve bilgi birikimine sahip olduklarına ve bunları ne kadar uyguladıklarına bağlı olarak belirlenir. Bu planlar, işe değil, organizasyonda ihtiyaç duyulan yetenek ve beceri bloklarına odaklanır. Değerlendirme, gerekli olan beceri ve yeteneklerin sayısına, türüne, ağırlığına ve derinliğine göre yapılır.⁶⁷⁵ Bu ücret yapısı, iş kalitesinin sürekli derinleştirilmesi ve iyileştirmesi gereken şirketlerde, örneğin teknoloji ile ilgili kuruluşlarda kullanılmaktadır. Bu sistem, çalışanlar ilgili seviyedeki bilgi ve becerilere bağlı olan temel ücret ile başlar, ancak bilgi ve becerileri ilerledikçe ya da farklı görevler yerine getirmeye başladıkça kazançları da büyümeye başlar. Örneğin, makine tasarımcıları yeni makineler hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğunda, maaştan elde ettikleri gelirler de artmaktadır.⁶⁷⁶ Bu yapıya göre çalışanlar, kendi gelişimlerine daha fazla çaba harcamaya motive edilmekte ve şirketin daha esnek, yenilikçi ve etkili olmasını desteklemektedir.⁶⁷⁷

Beceriye dayalı bir ücret yapısının oluşturulması ve uygulanması birçok aşamada oluşan bir süreçtir. Örneğin, becerilerin analizi, becerilerin belirlenmesi veya beceri bloklarının tanımlanması, becerilerin değerlendirilmesi ve bunlara dayalı ücret düzeyleri ve farklılıklarıyla birlikte beceriye dayalı ücret yapısının kurulması söz konusudur. Sürecin aşamaları aşağıda Şekil 19'de görülebilir.

⁶⁷³ Acar, **a.g.e.**, s.78

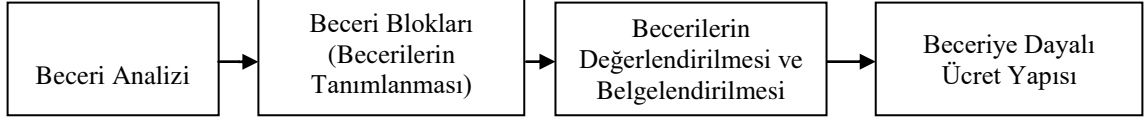
⁶⁷⁴ Noe, Hollenbeck, Gerhart, ve Wright, **a.g.e.**, s.345

⁶⁷⁵ Cynthia Lee, Kenneth S. Law and Philip Bobko, "The importance of Justice Perceptions on Pay Effectiveness: A two year Study of Skill-Based Pay Plan", **Journal of Management**, 1999, Vol.25, No.6, 851-873

⁶⁷⁶ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.367

⁶⁷⁷ Noe, Hollenbeck, Gerhart, ve Wright, **a.g.e.**, s.344

Şekil 19: Beceriye Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması



Beceriye dayalı belirli ücret sistemlerinin uygulanması daha pahalıdır ve kullanımı sınırlıdır. Bilgi ve beceriye dayalı ödeme sisteminde çalışanlar sahip oldukları yetenek, bilgi ve becerilere, ve bunları farklı iş ve durumlarındaki başarılı kullanımlarına göre ödeme alır.⁶⁷⁸ Bu ücret yapısının eksikliği, şirketin çalışanlarının bilgi ve becerilerine yatırım yapması, ancak edindiği bilgi ve becerilerin çalışmaları iyileştirmek için uygulanacağından emin olamamasıdır. Beceri ödeme planları bireysel ve kurumsal sonuçların elde edilmesine yardımcı olur. Organizasyonel planda, esneklik, çeşitlilik, takım çalışması ve işe göre uyumluluk, düşük devamsızlık ve düşük işten çıkarma şartlarını temin eder. Bireysel planda ise, üretkenliği, yetenekleri ve becerileri, kariyer gelişimini, memnuniyeti, özveriyi ve sorun giderme yeteneğini arttırabilir. Bu planlar, çalışanın işyerinin ihtiyaçlarına göre farklı eğitim ve öğretim yoluyla yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar. Kazanılan beceri ve bilgi, kurum genelinde rotasyon yoluyla farklı işlerde kullanılabilir.⁶⁷⁹ Bu doğrultuda bilgi, beceri ve yetenek düzeyine göre yapılan ödemeler bazen yanlış davranışları teşvik edebilir. Hiyerarşinin üst seviyesindeki çalışanları etkilemeye yönelik promosyonel faaliyetler yatay kariyer gelişimine neden olabilir. Bu nedenle kuruluşlar, ücret yapılarında böylesine olumsuz bir olguyu önlemeli ve organizasyon için daha esnek yapılar kullanılmalıdır. Örneğin, IBM şirketi, 5.000 pozisyonu, 24 ödeme gruplarından 10 iş sınıfı / kategori sayısına düşürmüştür.⁶⁸⁰ Geleneksel ücret sisteminde işe dayalı ücretlendirme sistemleri hâlâ baskın olsa da, giderek daha fazla firma bilgiye dayalı yaklaşımları savunmaktadır. Savunucuları, bilgiye dayalı ücretlerin en çok ihtiyaç duyulan işlerde işçilerin hareketini

⁶⁷⁸ G. E. Ledford, A. L. Heneman ve A. Salimaki, **Skills, Knowledge and Competency Based Pay**. Chapter in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.), **The Compensation Handbook: A State of the Art Guide to Compensation Strategy and Design**, McGraw-Hill, USA 2008, s.143–158.

⁶⁷⁹ Lee, Law ve Bobko, **a.g.e.**, s.851-873

⁶⁸⁰ Noe, Hollenbeck, Gerhart, ve Wright, **a.g.e.**, s.344

kolaylaştırdığını, çalışanlar için daha büyük bir motivasyon sağladığını, diğerleri tarafından görev alma olasılığı nedeniyle yöneticilerin kadrosunda daha fazla esneklik sağlamasına yol açtığını ve işe gelmeme ve işi terk etme maliyetini düşürdüğünü iddia etmektedir. Ancak, eleştirmenler beceri temelli bir sistemin, belirli niteliklere gerek olmadığından daha yüksek işgücü maliyetlerine, uzmanlık kaybına, adayların seçiminde daha fazla zorluğa yol açabileceğini söylemektedir.⁶⁸¹

Ücret tanım olarak, görev, yükümlülük ve sorumluluklarının yerine getirilmesi için çalışanları ödüllendirme anlamına gelir. Genellikle, işyeri gereksinimleri, ücret oranlarını belirlemede önemli bir faktördür. Daha yüksek ücret ödenen işlerin, daha ağır, daha karmaşık ve çeşitli görevler üstlenilmesi gerektirdiğini varsaymak normaldir. Ancak bu işler bazen daha fazla bilgi ve beceri, daha fazla fiziksel zorlanma veya daha kötü ve ağır çalışma koşulları da gerektirir. Son dönemlerde, görevlerden daha fazla yetkinlik/sorumlulukların önceliğe sahip olduğu yeni ücret programları da uygulanmaktadır.

Yetkinliklere dayalı ücretleme yapısının 1980'li yıllarda uygulanmaya başladığını söyleyebiliriz. Bu tip ücret yapısı yönetsel ve profesyonel işlere daha elverişlidir. Ücret belirleme konusunda, iş için gerekli yetkinlikleri tanımlamak tercih edilmiştir. Yetkinlikler ilk önce işte gösterilmesi gereken bilgi ve davranışları içermektedir. Yetkinlik kavramı daha fazla bireysel nitelik, yetenekler, beceri, bilgi, tutum ve davranışlar, özsaygı, vb., kavramlarla ele alınmıştır.⁶⁸² Genel itibariyle yetkinlik; yetenek, kabiliyet ya da kapasite ve ortalamanın üstünde bir performans göstergesi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁸³ Yetkinlik ayrıca bireyin performansını yerine getirmesini sağlayan, ölçülebilir ve süreklilik gösteren bir davranıştır.⁶⁸⁴ Yetkinlik tanımlamalarından biri: bireyi etkili iş performansına götürecek temel karakteristik" veya "bireyin performansını sağlayan bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren

⁶⁸¹ Gómez-Mejía, Balkin ve Cardy, **a.g.e.**, s. 318

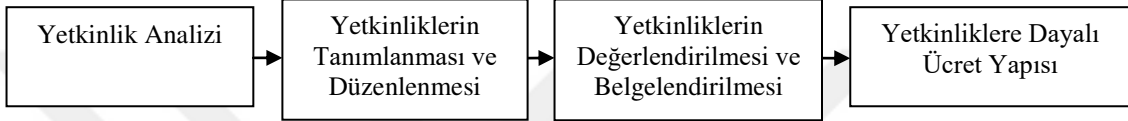
⁶⁸² Acar, **a.g.e.**, s.171

⁶⁸³ Richard E. Boyatzis, "Competencies in the 21st Century", **Journal of Management Development**, Vol.27, No:1, 2008, s.7

⁶⁸⁴ Dessler, **a.g.e.**, s. 376

sergilenebilir özellikler" şeklinde yapılmıştır.⁶⁸⁵ Bilgi ve yetkinliklere dayalı bu ücret yapısı, üst yönetim pozisyonları için daha uygundur.⁶⁸⁶ Yetkinliklere dayalı ücret yapılarının oluşturulması ve uygulanması da farklı aşamalardan geçmektedir. Sürecin aşamaları aşağıda Şekil 20'de görülebilir.

Şekil 20: Yetkinliklere Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması



2.2.3.4. Bireysel Eşitliğin Sağlanmasına Yönelik Teşvik Edici Ücret Artışları

Ücret artışı kararları, çalışanlar, yöneticiler ve organizasyon arasındaki ilişkilerde kritik bir noktadır. Ücretlerdeki ilerleme, ücret yapısındaki temel ücret, ücret seviyeleri, kategorileri veya ücret sınıflarına göre belirlenir.⁶⁸⁷ Öte yandan, çalışanlar, özellikle de diğer çalışanlardaki artışlarla bağlantılı olarak, istihdam edildiği günden itibaren artışın adil ve eşit olacağına inanmaktadır. Ücret artışının çeşitli türleri vardır.⁶⁸⁸ İşteki performans / başarıya dayalı, hizmet süresi, yaşam masraflarına uyum sağlama, tüm çalışanlar için beceri ve yeterliliğe göre ücret artışı ve toplu artış vb. Bu yöntemler ayrı ayrı veya birlikte uygulanabilir.

1. Performans veya başarıya dayalı artış: Bu yaklaşım sergilenen performansa göre periyodik olarak ödemeyi arttırmaktadır.⁶⁸⁹ Bu yaklaşım, sadece çalışmalarında olağanüstü performans sergileyen çalışanlara zam yapmayı hedeflemektedir. En yüksek artışlar, tatmin edici bir iş performansına sahip olanlar için uygulanan

⁶⁸⁵ Benliriray, **a.g.e.**, s.89-90

⁶⁸⁶ Dessler, **a.g.e.**, s. 376

⁶⁸⁷ Michael Armstrong, **Handbook of Human Resource Management Practice**, 13th Edition, Kogan Page Limited, USA, 2014, s. 374

⁶⁸⁸ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.383

⁶⁸⁹ Sadullah v.d., **a.g.e.**, s.412

standart ücret artışlarına kıyasla en iyi sonuçlara sahip olanlar içindir. Örneğin, liyakata dayalı ücret, genellikle yılda bir kez verilen temel maaş artışından oluşur.⁶⁹⁰

2. Kıdem: Organizasyonda veya işyerinde harcanan zamanı temsil eder; bu yaklaşıma göre, ücret artışı şirkette hizmet edilen yıllara dayanılarak yapılmaktadır.⁶⁹¹
3. Yaşam masraflarına uyum sağlamak: Bu uyum, genel olarak, tüketici fiyat endeksindeki değişikliklerle veya diğer bazı genel ekonomik önlemlerle ilişkilidir.⁶⁹²
4. Beceriler ve yetkinliklere dayalı artış: Temelinde eğitim sırasında veya eğitim sisteminde alınan sertifikalarla doğrulanan, kazanılan bilgi, beceri ve yetkinlikleri barındıran bir yaklaşımdır. Yeni kazanılan becerilere göre ücret artış seviyesi de belirlenir.⁶⁹³
5. Tüm çalışanlar için artış: Gösterilen sonuçlara bakılmaksızın, tüm çalışanların ödemelerinin otomatik olarak aynı oranda artması anlamına gelir.
6. Götürü ücret: Yıllık maaş artışının bir kısmının veya tümünün bir defaya mahsus ödenmesidir. Götürü ücret artışı, temel ücret artışına yansımaz; ancak gelecekte tekrarlanacak olan mevcut ödüllendirme performansını yansıtmaktadır.

⁶⁹⁰ M. Makri, **Incentives to stimulate innovation in global context**, Chapter in Gómez-Mejía, L. R., ve Werner, S. (Eds.), **Global compensation: Foundations and perspectives**, London: Routledge, 2008, s.72–85

⁶⁹¹ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.430

⁶⁹² Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.385

⁶⁹³ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.433

2.2.4. Prosedürel Ücret Eşitliğinin Tanımı ve Önemi

Bugünkü rekabetçi iş ortamında hayatta kalmak için, ödüllendirme politikaları ve uygulamaları organizasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Prosedürel eşitlik çalışanlar açısından örgütlere inanmaktan daha önemlidir. Ayrıca, ücret eşitsizliğinden dolayı memnuniyetsizlik artar ve bu şikâyet ve davalara neden olabilir. Bu yüzden, kuruluşların ücret eşitliğinin tüm boyutlarıyla adaletli, olması eşitliğin ve memnuniyet düzeylerinin güncel bilgilerle ve yakından izlenmesi önemli görülmektedir.⁶⁹⁴ Prosedürel eşitlik, ödemelerin ve faydaların dağıtımı hakkında karar vermek için kullanılan süreçlerin ve prosedürlerin algılanan adaletini ifade eder. Başka bir deyişle, ücretlerin dağıtımı için prosedürlerin, yöntemlerin, mekanizmaların ve süreçlerin adil olup olmaması esastır.⁶⁹⁵

Prosedürel eşitlik, ödeme tahsisi için karar alma sürecinin ve prosedürlerin nasıl algılandığını, yani kuruluştaki sonuçlara yol açan prosedürlerin adil olup olmadığını gösterir. Ücret tahsisinin usul ve kurallarının hukuki ve eşit olmasını sağlamak için, temel ücret oranlarının belirlenmesinde şeffaf ve etkili bir iletişim stratejisi uygulanmalıdır. Ayrıca, öznel değerlendirmelerden kaçınmak, çalışanların şikayetlerini almak ve bunları çözmek için mekanizmalar geliştirme ihtiyacı vardır. Aynı zamanda ücret ve ücret prosedürlerini belirleme sürecinde çalışanların sürekli katılım sağlamalarını temin etmek gerekmektedir.⁶⁹⁶ Leventhal'a göre, prosedürel adaleti ve eşitliği sağlamak için bazı prensipler ve kurallar takip edilmelidir.⁶⁹⁷

1. Tutarlılık: İşlemler zaman ve kişilerden bağımsız, değişmez ve istikrarlı olmalıdır.
2. Önyargılardan uzak: Kişisel çıkar ve önyargılardan etkilememelidir.
3. Doğruluk: Geçerli ve yeterli bilgilere dayandırılmış olmalıdır.

⁶⁹⁴ David E. Terpstra, Andre L. Honoree, **a.g.e.**, ss. 67-73

⁶⁹⁵ R. Folger ve Cropanzano, **Organizational Justice and Human resource Management**, Beverly Hills: CA; Sage, 1998

⁶⁹⁶ Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson, **a.g.e.**, s. 422

⁶⁹⁷ G.S. Leventhal, "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in Social Relationships. In K.J Gergen, M.S Greenberg, & R.H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and Research (27-55). 1980, New York Plenum

4. Kurallara uygunluk: Kararları değiştirme fırsatı tanımlanmalı ve konu ile ilgili şikâyetlere fırsat verilmelidir.
5. Temsil edilebilirlik: Bütün etkilenen katılımcıların sorunları, düşünceleri ve değerleri dikkate alınmalıdır.
6. Etiklik: İşlemler etik standartlara göre şekillenmiş olmalıdır.

2.2.4.1. Prosedürel Eşitliği Sağlamaya Yönelik Uygulamalar

Ücretlerin belirlenmesinde ve dağıtımında bütün kullanılan süreçler ve mekanizmalar prosedürel eşitlikle ilişkilidir. Ayrıca son araştırmalar, prosedürel eşitliğin, ücret sisteminde algılanan iç ve dış eşitlikten daha önemli olduğunu göstermektedir.⁶⁹⁸ Dolayısıyla, günümüzde prosedürel ücret eşitliğin hem işveren hem de işgören açısından önemini artırmaya devam etmekte olduğunu söyleyebiliriz. Genel olarak bakıldığında, prosedürel ve dağıtıcı eşitliğin, işten ayrılma, ücret tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır.⁶⁹⁹ Ancak, birçok şirketin ne iç eşitlik için gerekli sistem ve politikalara, ne de ortalama işgücü piyasası oranlarına bağlı olarak ödeme yapmayı (dışsal eşitlik) takip etmek için yeterli mali güce sahip olmamaları nedeniyle prosedürel eşitliğin önem kazandığı söylemek mümkündür.

2.2.4.2. Prosedürel Ücret Eşitliğinde İletişimin Önemi

Barber ve Simmering'e (2002) göre, ücret sisteminin anlaşılması, ücret sisteminin çalışanlar tarafından adil ve eşit olarak kabul edilmesini kolaylaştırır ve destekler. Ücret sistemi uzmanları iyi bir iletişimle çalışanların ücretlerinin nasıl yapıldığını ve dolaylı olarak katkılarına göre eşit ve adil bir şekilde ödüllendirildiklerini anlamasına yardımcı olmaktadır.⁷⁰⁰ Bu nedenle, ücret sistemleri, nasıl tasarlandıkları dikkate alınmaksızın, açık ve tutarlı bir iletişim gerektirir ve çalışanların önerilerini önemsemelidir; çünkü eşitlik ve adalet algıları buna bağlıdır. Öte yandan, Grupta (1980), iletişim eksikliğinin,

⁶⁹⁸ Terpstra ve Honoree, **a.g.e., s. 67-73**

⁶⁹⁹ Raymond Loi, Ngo Hang-yue and Sharon Foley, **a.g.e., 101-120**

⁷⁰⁰ A.E. Barber ve M. J. Simmering, "Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Theory" **Human Resource Management Review** 12(1): 5-42, Yıl. 2002

çalışanların ücretteki eşitsizlik algısını, sistemin zayıf olduğu, işteki rolünün netliğini anlayamama duygusunu artırdığını ve çalışanın kendi ücretlerini arttırabileceğine olan inancını azalttığını iddia eder.⁷⁰¹ Moorman'a göre örgütün kurumsal prosedürleri ve insan kaynakları departmanında gereken kararların alınması ve uygulaması açısından iyi bir iletişim olması şarttır.⁷⁰² Konovsky ve arkadaşları 1987'de⁷⁰³ yaptığı araştırmada, çalışanların prosedürel ücret eşitliği algıları bağlılığa, güvene ve ücret tatminine sebep olur.⁷⁰⁴ Buna göre, dağıtıcı adalet, örgütsel sonuçlardan ziyade ücrete karşı duyulan memnuniyet ile bağlı olan bireysel sonuçlar için daha önemlidir. Mcfarlin D. ve Sweeney P. ayrıca, sorumluluklar, deneyim, iş stresi, çalışma çabası ve performans göz önünde bulundurularak ödüllerin dağıtım süreçlerinin (para, takdir veya zamlar) adaletli bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bunun yanında, prosedürel adalet; dağıtım prosedürleri, performans ile ilgili geri bildirimleri, şikayetleri, ücretlerdeki artışı belirleyen faktörleri ve performans değerlendirme süreçlerini kapsamaktadır.⁷⁰⁵

2.2.4.3. Şikayetlerin Karara Bağlanması

Kurum içi şikâyet mekanizmalarına katılımlar, organizasyonlarda daha yüksek seviyede algılanan prosedürel eşitliliğin sağlanmasına yardımcı olur.⁷⁰⁶ Bazı şirketler, ücretlerden olan memnuniyeti ve eşitlik boyutlarına ilişkin algılarını izlemek için anketler uygularlar.⁷⁰⁷ Hangi çalışana ne kadar ödenmesi gerektiği hususunda genel bir karara varmak zordur. Bu nedenle, belirli bir ücretin elde edileceği usuller ve yöntemler

⁷⁰¹ N. Gupta, "Performance Contingent Rewards and Satisfaction: An initial Analysis", **Human Resource Relations** 33(11): 813-829, Yıl.1980,

⁷⁰² Münevver Çetin Ölçüm, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.65

⁷⁰³ M. A. Konovsky, R. Folger ve R. Cropanzano, "Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes", **Representative Research in Social Psychology**, Yıl.1987, 17: 15-24.

⁷⁰⁴ Dean B. Mcfarlin ve Paul D. Sweeney, "Distributive and Procedural Justice as predictors of Satisfaction with personal and organizational outcomes", **Academy of Management Journal**, Yıl.1992, Vol.35, No.3, ss. 626-637

⁷⁰⁵ **A.e.**,

⁷⁰⁶ M. Farooq, O. Farooq, "Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies", Volume 33 Issue 3, **Global Business and Organizational Excellence**, 2014, s.56-62,

⁷⁰⁷ Dessler, **a.g.e.**, s.353-354

önceden açıkça tanımlanmalıdır. Eşit prosedürlerin, çalışanları tam olarak tatmin edeceği anlamına gelmez, ancak bunlar bir kurum içerisinde herkese eşit olarak uygulanmalıdırlar.⁷⁰⁸ Yukarıdaki nedenlere göre, memnun ve motive olmuş çalışanlar için sadece ücretin miktarının değil, tahsis, terfi veya ücret artışına yönelik karar verme sürecinin eşit ve adil olmasının önemli olduğu görülmektedir. Bu tür eşitsizlikleri ortadan kaldırmak için şirketler şikayet prosedürleri (doğrudan İK departmanı ile) yoluyla daha fazla iletişim kanalı sunmaktadır.⁷⁰⁹ Son olarak, ücret sisteminin tasarımına katılım sağlamak, iyi iletişim uygulamaları ve şikâyetleri çözmeye ilişkin iç mekanizmalar, kurumlar içinde daha yüksek prosedürel eşitliğin sağlanmasına yardımcı olur.⁷¹⁰

2.2.4.4. İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin Anlamı - Anayasa ve İş Yasası

Eski zamanlardan beri adalet ve adalet kavramı eşitlik ilkesi ile yakından ilişkilidir. İnsanlar her zaman endişelenip adaletsizliğin ve eşitsizliğin negatif bir boyut olarak nereden kaynaklandığını ve insan hayatından nasıl uzaklaştırılacağını anlamaya ihtiyaç duymuşlardır. Bu nedenle, adaletsizliğin kaldırılmasının yollarından biri, sosyal hayatı düzenleyen yasal düzenlemelerin ve mevzuatın benimsenmesi olmuştur. Bu yasalar, bir insanın adaletsizlik ve ayrımcılık olmaksızın yaşam sürmesini sağlamak için eşitliği, ilke olarak almıştır.⁷¹¹

Eşitlik ilkesi hukuk alanında egemen ilkelerden biridir. Günümüzde evrensel bir ilke olarak hukuk, adalet kavramlarının özünü açıklayan bir değerdir. Eşitlik ilkesi iş hukukunda da büyük önem taşımaktadır. Çalışma hayatının düzenlenmesi ve iş ilişkisinde güçsüz durumda bulunan işçinin haklarının korunması için eşit davranma borcu gündeme gelmektedir.⁷¹² Özellikle de Avrupa Birliği uyum sürecinde temel alınan

⁷⁰⁸ Torrington, Hall, Taylor ve Atkinson, **a.g.e.**, s. 422

⁷⁰⁹ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s.365

⁷¹⁰ Terpstra ve Honoree, **a.g.e.**, s. 67-73

⁷¹¹ Murat Kandemir, Didem Yardımcıoğlu, "*İş Hukukunda Eşitlik İlkesi*", **Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 30-31, Yıl: 2014

⁷¹² Sevil Doğan, "*Türk İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin Anlamı*"- **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, TAAD, Yıl:3, Sayı:9 (20 Nisan 2012)

değerlerden biri olan eşitlik, Anayasa'nın 10. maddesi ile güvence altına alınmış ve 4857 sayılı İş Kanununda da eşit davranma ilkesi olarak düzenlenmiştir. Türk iş hukuku açısından, eşitlik ilkesi, 1475 sayılı İş Kanununun 26. maddesinde ücret başlığı altında sadece cinsiyet ayrımı yönüyle kısmen düzenlenmişse de, söz konusu hükmün ihtiyaçları karşılayamaması ve Avrupa Birliği direktifleri sonucu 4857 sayılı İş Kanununun 5. Maddesinde kapsamlı olarak düzenlenmiştir.

"Eşit kavramı, anlamı olarak, iki veya daha çok şeyin yapı, değer, boyut, nicelik ve nitelik bakımından birbirinden artık veya eksik olmamasını ifade etmektedir".⁷¹³ Eşitlik ilkesinin dayanağı konusunda pek çok farklı görüşler bulunmaktadır. Bu görüşler, eşitlik ilkesinin temelinde adalet kavramının içinde, ahlak kuralının, dürüstlük kuralının⁷¹⁴, işverenin işçiyi gözetme borcunun,⁷¹⁵ hakkaniyet esasının⁷¹⁶ ve Anayasadaki eşitlik ilkesinin⁷¹⁷ yer aldığını savunmaktadır. Hukuk ise, eşitlik ve adalet kavramlarına göre insanların özdeş olmalarından dolayı, eşit haklara ve eşit olanaklara sahip olmalarını öngörür ve herkese adil davranılması ve hak ettiğini elde etme olanağı sunulmasını sağlamaktadır.⁷¹⁸ İş hukukunda eşitlik ilkesi, eşit davranma borcu adı altında, daha ziyade işverenin işçileri arasında ayırım yapmaması şeklinde bir borçtur.⁷¹⁹

⁷¹³ www.tdkterim.gov.tr/bts/.

⁷¹⁴ Yenisey Kübra Doğan, "İşverenin Sözleşmenin Feshinde Eşit Davranma Borcuna İlişkin İki Yargıtay Kararının Düşündürdükleri", Sicil, Haziran 2006, S.2, s.64.

⁷¹⁵ Tuncay, s.48 vd; Yıldız Gaye Burcu, "İşverenin Eşit İşlem Borcu", Ankara 2008, s.65.

⁷¹⁶ Nuri Çelik, "İş Hukuku Dersleri", Yenilenmiş 23. Bası, İstanbul, 2010, s.177; Nuri Çelik, "İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gerekleri Sebebiyle İş Sözleşmesinin İşverence Feshinde Eşit Davranma Borcu", Sicil, Aralık 2006, S.4, s.5; Şükran Ertürk, "İş İlişkisinde Temel Haklar", Ankara, 2002, s. 98; Kaya, "Çalışma Hukukunda Eşitlik", s.150; Sarper Süzek, "İş Hukuku", Yenilenmiş 4. Bası, İstanbul 2008, s. 400.

⁷¹⁷ Çelik, a.g.e., s.178; Demir Fevzi, "En Son Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması", B.4, İzmir 2005, s. 120-121; Ertürk, s.98-99; Ertürk Şükran/Gürsel İlke, "İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi", Sarper Süzek'e Armağan, Ankara 2011; s. 425; Öner Eyrenci, Savaş Taşkent, Devrim Ulucan, "Bireysel İş Hukuku", B.3, İstanbul 2006, S.143-144; Keser, S.59-61; Süzek, S.396; Tuncay, S.108; Ulucan, S.192; Uşan Fatih, "İş Sözleşmesinin Feshinde İşverenin Eşit Davranma Borcu Var mıdır?", Legal İhsghd, 2007/14, S. 1626. Tüm Görüşler ve Eleştirileri İçin Bkz. Tuncay, s. 48 vd.

⁷¹⁸ Pir Ali Kaya, "Çalışma Hukukunda Eşitlik: Kavramsal Çerçeve, Uluslararası Belgelerde ve Türk İş Hukukundaki Yeri", Mercek, Nisan 2005, Yıl:10 Sayı:38, s. 145; Tuncay A.Can, İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi, İstanbul 1982, s.11.

⁷¹⁹ Ulaş Baysal, "İşverenin Eşit Davranma Borcu ve İş Sözleşmesinin Feshinde Uygulanması", Legal İhsghd, S.25/2010, S. 61; Mollamahmutoğlu Hamdi, İş Hukuku, Ankara 2005, s. 430; Ulucan Devrim, "Yeniden Yapılanma Sürecinde İş Hukuku Açısından Eşitlik İlkesi ve Uygulaması", Turhan Esener'e Armağan, Ankara 2000, s. 429

Anayasaya göre de, işyerinde çalışan işçilere işverenin eşit davranması ve aynı durumdaki işçilere eşit çalışma koşullarının uygulanmasının hukuki kaynağını Anayasa'nın 10. maddesinde düzenlenen eşitlik ilkesinden ve 4857 sayılı İş Kanununun 5. maddesinde düzenlenen eşit davranma ilkesinden almaktadır.⁷²⁰ Anayasa'nın 10. maddesine göre, herkes, dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefî inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. *"İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz."*⁷²¹

Eşitlik ilkesinin Türkiye hukukundaki dayanaklarından bir diğeri ise 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun (STİSK) 25. maddesidir. *"Sendika özgürlüğünün güvencesi"* başlığını taşıyan 25. maddeye göre, *"İşçilerin işe alınmaları; belli bir sendikaya girmeleri veya girmemeleri, belli bir sendikadaki üyeliği sürdürmeleri veya üyelikten çekilmeleri veya herhangi bir sendikaya üye olmaları veya olmamaları şartına bağlı tutulamaz. İşveren, bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, çalışma şartları veya çalıştırmaya son verilmesi bakımından herhangi bir ayırım yapamaz. Ücret, ikramiye, prim ve paraya ilişkin sosyal yardım konularında toplu iş sözleşmesi hükümleri saklıdır. İşçiler, sendikaya üye olmaları veya olmamaları, iş saatleri dışında veya işverenin izni ile iş saatleri içinde işçi kuruluşlarının faaliyetlerine katılmaları veya*

⁷²⁰ Baysal, S.61; Çelik, S.177; Çelik, **"Eşit Davranma Borcu"**, s.5; Ertürk, S.97; Eyrenci, Taşkent, Ulucan, s. 143 vd; Keser, S.59-63; Mollamahmutoğlu, s. 432-43; Süzek, S.396; Ulucan, S.191 Vd; Kübra Doğan Yenisey, **"Eşitlik İlkesinin Uygulanmasında Metodoloji ve Orantılılık İlkesi"**, Legal İşsghd, s.7/2005, s.974.

⁷²¹ Murat Kandemir ve Didem Yardımcıoğlu **"İş Hukukunda Eşitlik İlkesi"** Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 30-31, Yıl: 2014, ss.8

*sendikal faaliyette bulunmalarından dolayı işten çıkarılamaz veya farklı işleme tabi tutulamaz”.*⁷²²

İş kanunları, çalışanları savunmakta ve işverenleri onlara karşı olan davranışlarında kısıtlamaktadır. Karar ve davranışlarını şahsi tercihlerine göre değil de, adaletin ölçütleri ve ilkeleri uyarınca objektif ve tartışmacı bir şekilde almalarını sağlamaktadır. İş kanunları, “Ben güçlüyüm ve çalışanlara istediğimi yapabilirim” paradigmasını engellemiştir. Bu yasalar, çalışanları herhangi bir ayrımcılığa karşı savunmakta olup, istihdamda eşitlik ilkesi doğrultusunda hareket edilmesini sağlamaktadır.⁷²³ Uluslararası Hukukta, Eşitlik ilkesi, evrensel olarak kabul edilmektedir. Bu ilke, Türkiye’nin onayladığı uluslararası insan hakları bildiri ve sözleşmelerinde de yer almaktadır. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi⁷²⁴, Birleşmiş Milletler Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Uluslararası Sözleşme, Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi,⁷²⁵ Ekonomik, Kültürel, Sosyal Haklar Sözleşmesi⁷²⁶ belirtilen belgelerden bazılarıdır.

2.2.4.5. Asgari Ücret

Genel olarak asgari ücret, işçi ve ailesinin günün ekonomik ve sosyal koşullarına göre insanca yaşamasını sağlayacak miktarda verilen ücrettir. Bunun yanında bu belirlenecek ücret sadece çalışanın değil, ailesinin de ekonomik ve sosyo-kültürel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmalıdır.⁷²⁷ Asgari ücret insanların yaşamlarını sürdürebilmesi için önemli bir unsur olarak dünyanın her yerinde kabul edilmektedir. Ancak asgari geçim düzeyini belirlemek kolay değildir. Çünkü her ülkede farklı ekonomik, sosyal ve kültürel değişkenlere bağlı olarak asgari geçim standartları değişebilmektedir. Hatta aynı

⁷²² A.e., s.9

⁷²³ G. Burcu Yıldız, **İşverenin Eşit İşlem Yapma Borcu**, Yetkin Yay., Ankara 2008, s. 11.

⁷²⁴ RG. 27.05.1949 S.7217.

⁷²⁵ RG. 27.05.1985 S.18792.

⁷²⁶ RG. 10.07.2003 S. 5923.

⁷²⁷ Topalhan, a.g.e., s.66-67

ülke içinde bile çeşitli bölge ve işkolları açısından farklılıklar olabilir.⁷²⁸ Asgari ücret sadece ekonomik boyutlarla kalmayıp, önemli bir sosyal fonksiyon da üstlenmektedir. Dolayısıyla asgari ücret, işçiye uygun yaşam normları sağlamakla birlikte ücretin garanti altına alınmış olmasıdır. Bu doğrultuda asgari ücret, en alt sınıf çalışanların hayatını kolaylaştırarak önemli bir fonksiyonu yerine getirir. Bunun yanında, birçok önemli amaçlara da hizmet etmektedir. Amaçlar arasında; işçinin sömürülmesini ve pazar ekonomisinde haksız rekabeti önlemek, düşük ücret alan çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmek, devletin ekonomik büyümesine yardımcı olmak ve milli gelirin dağıtım eşitliğini sağlamaktır.⁷²⁹ Yasal olarak baktığımızda 4857 sayılı İş Kanununun 39. Maddesine göre: "Asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücrettir". Asgari Ücret Yönetmeliğinin 5. Maddesine göre, asgari ücret bütün işkollarını kapsayacak şekilde belirlenir. Bu belirlemede dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefe inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplere dayalı herhangi bir ayırım yapılamaz.⁷³⁰ Kavram olarak asgari ücret en alt düzeyde geçimi ifade etmekte birlikte, işveren tarafından en alt seviyede ödenecek ücret düzeyi anlamına gelmektedir.

Türkiye'de, asgari ücretin altında bir ücretle işgören çalıştırmak yasaktır.⁷³¹ Bu nedenle özellikle çalışanların büyük çoğunluğu asgari ücretten faydalandığı için veya işçi ve işveren üzerinde yaratacağı etkiler nedeniyle, oldukça önemli bir konuma gelmiştir. Hatta birçok durumda asgari ücret birçok işçinin tek gelir kaynağıdır. Türkiye bu ücret seviyesiyle çalışmak zorunda kalan işçilerin sayısının fazla olması nedeniyle büyük ilgi çekmektedir. Aynı zamanda Türkiye'de fiilen tespit edilen asgari ücretin, batı ülkeleri ile

⁷²⁸ Metin Kutal, **Teorik Esasları ve Tatbikatı Bakımından Asgari Ücret**, İstanbul 1969, s.3 Aktarma; Tekin Akgeyik, **Agari Ücrette Esnek Modelleme: Bölgesel Agari Ücret Yaklaşımı**, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2007, s.19-23

⁷²⁹ Topalhan, **a.g.e.**, s.69-70

⁷³⁰ **A.e.**, s.73

⁷³¹ Özçelik v.d., **a.g.e.**, s.378

karşılaştığımız zaman, özellikle işçiye asgari bir yaşam standardı sağlamaktan uzak olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

İşgücünde talep ve arz konusunda bir dengesizlik varsa veya toplam emek arzının büyük bölümünü vasıfsız işgücünün oluşturduğu zamanlarda asgari ücretin önemi daha da fazla artmaktadır. Asgari ücret konusunda işçi ve işveren kesimleri, zıt taleplerinden dolayı her zaman tartışmaktadır. Örneğin işçi açısından tespit edilen asgari ücret miktarı düşüktür, işveren açısından ise yüksek bulunmaktadır. Ancak devlet asgari ücret politikası ile ortaya çıkan asgari ücret miktarını her iki tarafta kabul etmek zorundadır. Türkiye'de asgari ücret, işçi, işveren, ve devlet temsilcilerinden oluşan bir asgari ücret komisyonu tarafından, en geç iki yılda bir, ülke çapında uygulanmak üzere günlük olarak belirlenmektedir.⁷³²

Asgari ücret sistemleri, farklı hedefleri öngörmekte, farklı mekanizmaların ve prosedürlerin uygulanmasına olanak sağlamaktadır.⁷³³ Asgari ücretin nasıl belirleneceği ve hangi stratejilerin uygulanacağı ayrıca önem arz etmektedir. Asgari ücreti kabul eden ülkeler uygulamada çeşitli sistemleri tercih edebilmektedir. Bu sistemler genel olarak şu kategorilere ayrılmaktadır: ulusal, bölgesel, mesleki ve sektörel veya işkolu bazlı asgari ücret sistemleri.⁷³⁴ Örneğin, tüm ülke için tek bir asgari ücret belirlemek tartışılır bir konudur. Bildiğimiz gibi bölgeler arasında bir çok sosyo-ekonomik seviye farklılıkları olmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de asgari ücret belirleme sürecinde bu farklılığın göz önünde bulundurulması, adaletsizlik ve eşitsizliğe karşı büyük fayda sağlayabilir.⁷³⁵ Örneğin, yaşam standartları ve giderler açısından Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerine göre oldukça gelişmiş olan Batı ve kıyı bölgelerinde aynı asgari ücretin uygulanması adil bir uygulamayı temsil etmemektedir. Dolayısıyla asgari ücret belirlenirken gelişmiş bölgelerin şartlarının göz önünde bulundurulması gerekli bir konu

⁷³² A.e., s.378

⁷³³ Zafar Shaheed ve Andres E. Marinakis, **Minimum Wage Fixing: A Summary of Selected Issues**; ILO Briefing Note (No:14); www.ilo.org; 1999.

⁷³⁴ Akgeyik, a.g.e., s.19-23

⁷³⁵ Burçin Yılmaz Eser ve Harun Terzi, "Türkiye'de Asgari Ücret: Sorunlar Öneriler" **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 22 Ocak 2008 Sayı: 1, ss. 139-142

olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, hayat pahalılığının oldukça yüksek olduğu bölgelerde daha yüksek asgari ücret belirlemek gerektiği ortaya çıkmaktadır. Böyle ilkelere benimseyerek ilk önce bölgelere göre sınıflandırmalar yapıp geri kalmış bölgeden başlayarak en gelişmiş bölgeye doğru artan bir asgari ücret belirlenmelidir.

Başka bir deyişle, genelde ülke için tek bir asgari ücret belirlenerek, diğer yandan kesinti miktarı açısından bölgesel sınıflandırma doğrultusunda farklılaştırma uygulanabilir. Bu yönde geri kalmış bölgeden en gelişmiş bölgeye doğru azalan vergi oranları belirleyerek gelişmiş bölgelerdeki asgari ücret diğer bölgelere göre daha fazla iyileştirilebilir. Böyle uygulamalar hem bölgeler arası rekabeti arttıracak hem de gelişmemiş bölgelerde dolaylı bir şekilde işgücünün ucuz hale gelmesine katkıda bulunacaktır. Aynı şekilde ucuz işgücü bulunacak bölgeler özel sermaye için çekici bir hale gelecektir. Bu durum devlet açısından da gelişmemiş bölgelerinin kalkınması, yatırımının artırılması, işsizliğin ve göçün azalmasına katkı sağlayacaktır.

Bölgesel farklılaştırmaya dayalı asgari ücret stratejisi dünyada birçok ülkede (Kanada, Japonya, Çin, Meksika gibi ülkelerde) kullanılmaktadır. Örneğin; Kanada’da asgari ücret eyaletlere göre belirlenmekte, çünkü ülke olarak bütün mekanizmalar eyaletten eyalete farklılık göstermektedir. Aynı şekilde ulusal bir asgari ücretin olmadığı başka bir ülke Japonya, kendi asgari ücreti 47 farklı bölge bazında belirlenmektedir.⁷³⁶ Asgari ücretin belirlenmesinde bölgesel farklılıklara gitmeyen ülkeler genellikle AB ülkeleridir. AB ülkelerinde asgari ücret ise genellikle ulusal seviyede yasayla tespit edilmektedir. Türkiye’de olduğu gibi AB’de de bölgesel dengesizlikler bulunmaktadır. Ancak AB özelinde bu dengesizlikleri gidermeye yönelik başka bölgesel politikalara öncelik verilmektedir. Sonuç itibariyle, Türkiye’de asgari ücret uygulaması eleştirilerle beraber, çalışanların büyük bir kısmının asgari ücret olarak maaş elde etmesi nedeniyle oldukça önemli bir konu olarak karşımızda çıkmaktadır ve bu konunun önemi gittikçe artmaktadır.

⁷³⁶ A.e., s. 139-142

2.2.5. Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalardan Elde Edilen Sonuçlar ve Öneriler

Araştırılan ücret ve diğer eşitlik teorilerine göre, ücret sistemlerinde eşitliğin en önemli boyutunu teyit eden açık bir ampirik veriye sahip değiliz, ancak bu; sanayiye, ülkenin gelişmesine, kültürel değerlere, şirketin vizyonuna, firmanın büyüklüğüne bağlıdır. Böylece, araştırmamızda çalışanlar için hangi eşitlik şeklinin daha önemli olduğunu (dışsal, içsel, bireysel ve prosedürel), bunun şirketi bırakma (işten ayrılma niyeti) eğilimlerini nasıl etkilediğini ve çalışma koşullarının eşitlik algılarını destekleyici rolüne sahip olup olmadıklarına ilişkin genel bir değerlendirme yapmaya çalışacağız. Araştırmalardan edinilecek bilgilere göre hangi eşitlik / eşitsizlik boyutunun öne çıkacağına bağlı olarak, olumsuz kişisel ve örgütsel sonuçlara yol açan ücret ile ilgili sorunlara çözüm bulmaya çalışacağız. Örneğin, içsel eşitlik algısı en önemli belirleyici olarak ortaya çıkarsa, kuruluş iş analizine ve sıralamalarına bağlı ücretlere daha fazla dikkat etmelidir. Eğer eşitliğin dışsal algısı en önemli ise, o zaman kurumun daha fazla araştırma yapması ve piyasa ücret seviyelerini izleme yönünde reformlar yürütmesi gerektiği konusunda yeterli bir işarettir. Bireysel eşitlik, çalışan eşitsizliğinin en önemli belirleyicisi olarak ortaya çıkarsa, kuruluşlar performans ve diğer ödeme planlarına göre, değerlendirme sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması için nispeten daha fazla zaman ayırmalıdır. Son olarak, prosedürel eşitlik çalışanlar için en önemli boyutsa, kuruluş dağıtılan miktar ve ücret tutarları konusunda endişelenmemeli, ancak aynı tutarların dağıtıldığı prosedürleri ve süreçleri yeniden gözden geçirmelidir. Bu doğrultuda, ücret uygulamalarında daha iyi iletişim kanallarının, çalışanların katılımı ve tutarlılığı oluşturulmasına da dikkat edilmelidir.

Çalışanların eşitliği / eşitsizliği konusundaki algıların iyi tanımlanmış olması durumunda, sorunların ve bunlara yönelik çözümlerin tasarlanması daha kolaydır ve yeniden yapılandırılmış ücret sistemlerinin uygulanması, motivasyon, sadakat, performans ve verimlilik şeklinde birbirini izleyen sonuçlar doğuracaktır.

2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Her işletmenin kendi alanında farklılaşarak sürdürebilir rekabet avantajını elde etmesi kendi çalışanlarına bağlıdır. İnsanın örgüt için önemli bir sermaye olarak tanımlanması bunun en büyük sebebidir.⁷³⁷ Bu bağlamda işverenlerin kendi işgörenlerinin gelişimi için yeni fırsatlar sunması ve işgörenlerin yüksek performans göstermeleri için gerekli ortamı oluşturması gittikçe daha önemli hale gelmiştir.⁷³⁸ Bilgi sahibi çalışanların, örgütün performansını ve verimliliğini büyük oranda etkilemesi de bu durumun önemini daha da arttırmaktadır.⁷³⁹

Özellikle bugünkü dinamik çevre ve teknolojik gelişmelerle birlikte nitelikli işgücünün (özellikle uzmanlaşma gerektiren iş kollarında) örgütte tutulmasının ne kadar zor olduğu kanıtlanmıştır. Bu sebeple örgütün amacı sadece kaliteli çalışanları örgüte çekmek değil aynı zamanda elde olan nitelikli iş gücünü de örgütte tutmaktır.⁷⁴⁰ Bu anlamda işletmeler kaliteli çalışanlarını elde tutmak için onların beklentilerini karşılamak, iş ile ve işletme ile uyum sağlaması için gerekli ortamı oluşturmak zorundadır. Böylece olumlu iş ortamı oluşmakta, kişinin memnuniyeti artmakta ve performans hedeflerine ulaşma gibi işler daha kolay başarılmaktadır. Beklentileri gerçekleşmeyen, psikolojik, fiziksel veya ekonomik yönden tatmin olmamış çalışanlar ise işlerinden ayrılma eğilimi gösterirler.⁷⁴¹

İşgören, bir örgütün parçası olmadan önce o organizasyonda kendi beklentilerini belirler. Zamanla çalışan, beklentilerini geliştirir ve organizasyonun sağladığı olanaklara göre hareket eder. Ancak sağlanan olanaklar ve eldeki koşulların çalışanların beklentileriyle örtüşmediği anlarda çalışanlar ve kurum arasındaki ilişkiler kötüleşmeye başlar ve

⁷³⁷ F. Luthans, K. W. Luthans ve B. C. Luthans, "Positive psychological capital: Beyond human and social capital". **Business Horizons**, 47, (1), s.45-50. Yıl. 2004

⁷³⁸ M. M. Alam ve J. F. Mohammad, "Level of job satisfaction and intent to leave among Malaysian nurses". **Business Intelligence Journal**, 3, (1), s.123-137. Yıl. 2010

⁷³⁹ Ö. Turunç, "Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü". "İş, Güç" **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13, (1), 145-168. Yıl.2011

⁷⁴⁰ Sarıdere, U. & Doyuran Ş., **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi

⁷⁴¹ Enver Özkalo ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Genişletmiş ve Güncellenmiş 6. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2013, s.680

gergin durumlar ortaya çıkar. Bu durum, çalışanın organizasyon kültürüne ve çalışma ortamına uyum sağlayamayacağının bir göstergesidir. Ancak başarı beklentisinin düştüğü durumlarda veya muhtemel başarılar yeterli görülmezse çalışanların verimlilikleri azalmakta, örgüte bağlılıkları düşmekte ve örgüt dışında iş fırsatları araştırmaya başlamaktadırlar.⁷⁴²

İşten ayrılma niyetinin işletmelerin birçok faaliyetlerini olumsuz etkilediğini söylemek yanlış olmaz. İşletmelerdeki devir oranının artmasındaki en büyük nedenlerinden biri, işten ayrılma niyetidir. Dolayısıyla işletmelerdeki devir hızının azaltılması için, işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerine dikkat çekmek gerekir. Bunun yanında ek olarak işten ayrılma eğilimi finansal yapıyı da doğrudan etkilemesi bakımından, işletmelerde birçok olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bunlar çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilemekle birlikte iş performanslarının düşmesine de neden olmaktadır.⁷⁴³ Literatürde işten ayrılma niyeti açıklaması açısından ortak bir bakış açısı olduğunu söylemek yanlıştır.⁷⁴⁴ Dolayısıyla aşağıda işten ayrılma niyetine ilişkin birçok tanım gösterilmektedir:

- İşten ayrılma niyeti, işgörenlerin çalışma koşullarından memnun olmayan, işe karşı negatif bir düşünce besleyen ve bunu aktif eylemlere dönüştüren çalışanların gösterdiği kasıttır.⁷⁴⁵
- İşten ayrılma niyeti; çalışanın işinden ayrılmayı bilinçli ve kasıtlı olarak istemesi olarak da tanımlanmaktadır.⁷⁴⁶

⁷⁴² F. Şahin, "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 2011, s. 278

⁷⁴³ Mustafa Zincirkıran; Gaye Mat Çelik A.; Kemal Ceylan Abdurrahim Emhan, "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma" **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 2015, Cilt: 52, Sayı: 600

⁷⁴⁴ A. Genç, , **Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014, s.63

⁷⁴⁵ Rusbult, Caryl. A., Farrell, Dan., Rogers and Main- Ous A.Glen., "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", **Academy of Management Journal**, 31(3), ss.599-627. Yıl.1988,

⁷⁴⁶ C.A. Gurney, C.W. Mueller ve J.L. Price, "Job satisfaction and organizational attachment of nurses holding doctoral degrees", **Nursing Research**, 46(3), , ss.163–171. Yıl. 1997

- İşten ayrılma ya da kalma niyeti, çalışma koşullarındaki tatminsizlik ifadesinin bir başka yoludur.⁷⁴⁷
- İşten ayrılma niyeti kavramı "bireyin örgüt üyeliğini devam ettirme ya da ettirmeme olasılığı" olarak da tanımlanabilmektedir.⁷⁴⁸
- İşten ayrılma niyeti bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak ifade edilmektedir veya bir tür geri çekilme davranışı gibi anlaşılmaktadır.⁷⁴⁹
- İşten ayrılma niyeti bireylerin örgütlerinden maddi tazminat karşılığında ayrılmaları ve üyeliklerini sonlandırmaları olarak tanımlanmaktadır.⁷⁵⁰
- İşten ayrılma niyetinin, işe son verme davranışıyla ilişkili olduğunu anlaşılmaktadır.⁷⁵¹
- İşten ayrılma niyeti bilişsel ve davranışsal bir olgudur. İşgören çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılmayı düşünebilir (bilişsel ya da tutumsal) ve bu düşüncüyü gerçekleştirmek için harekete geçebilirler (davranışsal).⁷⁵²

Bu tanımlamalarla birlikte işten ayrılma niyeti kavramı ve içeriğini incelediğimizde, bir işletme için işten ayrılma niyetinin anlaşılmasının ve ölçülmesinin ne kadar önemli olduğu bir kez daha görülmektedir. Başka bir deyişle, işten ayrılma niyeti içerisine bulunan problemler sadece tutumlar veya davranışlar boyutunda kalmaz, ayrıca maliyet unsuru büyük bir etken olarak karşımıza çıkar. Bu doğrultuda işten ayrılma niyetine

⁷⁴⁷ G. Fochsen, K. Sjögren, M. Josephson ve M. Lagerström, "Factors contributing to the decision to leave nursing care: a study among swedish nursing personel", **Journal of Nursing Management**, 13, ss. 338–344, Yıl. 2005

⁷⁴⁸ G. Blau, "Testing Generalizability of A Career Commitment And Its Impact On Employee Turnover", **Journal of Vocational Behavior**, 35, s.88-193, Yıl.1988,

⁷⁴⁹ Şahin, a.g.e., s.277-288

⁷⁵⁰ W.H. Mobley, "Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. Reading", MA, Addison-Wesley, 1982.; Tak, B. Ve Çiftçioğlu, B.A. "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi**, 63 (4), 2009, s.155-178.

⁷⁵¹ R.W. Griffeth, P.W. Hom ve S. Gaertner, "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium", **Journal of Management**, 26(3), ss. 463-488, Yıl.2000

⁷⁵² Sait Gürbüz ve Mustafa Bekmezci, "İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü" **Istanbul University Journal of the School of Business Administration** Cilt/Vol:41, Sayı/No:2, 2012, ss.193-194;

ilişkin yapılacak çalışmalar sayesinde, eyleme geçmeden durumun tespit edilip gerekli önlemler alınırsa örgüt için birçok yarar sağlanabilmektedir.⁷⁵³ Bir verimli çalışanın işten ayrılma niyetinin doğru zamanda tespit edilmesi ve ona göre önlem alınması maliyet açısından büyük tasarruf getirebilir. Örneğin işe alma, seçme, yerleştirme, eğitim ve uyum sağlama açısından birçok maliyet söz konusudur.⁷⁵⁴

Genelde işletmelerin işten ayrılma niyeti ile ilgili algıları olumsuz yöndedir. Ancak bu konu ile ilgili odak nokta, bir örgütten “kaç kişinin” ayrıldığı değil, “hangi çalışanların” ayrıldığı olmalıdır.⁷⁵⁵ Başka bir deyişle bu noktada fark ettiğimiz şey, düşük performans gösteren çalışanların kendiliğinden işten ayrılmak istemesi, işletme için olumlu katkı sağlayacaktır. Ancak, yüksek performans gösteren ve kilit çalışan (üstün nitelikli) olarak tanımlanan bir çalışanın işten ayrılmak istemesi, büyük bir maliyet unsuru olarak işletmeye zarar verebilir.⁷⁵⁶ Dolayısıyla çalışanlardan işten ayrılma niyeti olan veya karar sürecine girmiş olanlar, örgüt tarafından dikkat edilmesi gereken bir konudur. Çünkü örgütlerin çalışanlara yapmış oldukları yatırımların toplam maliyetler içinde büyük pay almasıyla birlikte, aslında geleceğe yapılan bir yatırım olarak değerlendirilmelidir.⁷⁵⁷

2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Süreci

İşten ayrılma niyetinde düşünceden eyleme kadar devam eden bir süreç vardır. Bu sürecin de işletmeler tarafından iyi incelenmesi ve nereden kaynaklandığının bilinmesi gerekmektedir. Genel anlamda gerçekleşmeyen beklentiler ve psikolojik, fiziksel veya ekonomik alanlarda memnun olamayan çalışanlar, işlerinden ayrılma kararı almaya

⁷⁵³ M. Ku, , **An examination of work-family conflict and intention to leave among college and university foodservice managers**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Oklahoma State University, 2007, s.28

⁷⁵⁴ B.D. Bannister ve R.W. Grifeth, "Applying a Causal Analytic Framework to The Mobley, Horner, and Hollingsworth Turnover Model: A Useful Reexamination", **Journal of Management**, 12 (3), s.433-443, Yıl.1986

⁷⁵⁵ D. G. Allen ve R. W. Grifeth, 'Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model", **Human Resource Management Review**, 9(4), 2000, s.525-548.

⁷⁵⁶ D.D. Teoman, , **Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyeti'ne Olan Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.34

⁷⁵⁷ J.A. Alexander, J. R. Bloom, Ve B. A. Nuchols, "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis", **Industrial Relations**, 33, 1994, s.518

yönelebilirler. Dolayısıyla çalışanların ve işletmenin ihtiyaçlarının ve karşılıklı beklentilerin yüksek seviyede birbirine yakınlaştırılması gerekir. Bunu başaramayan işletmeler, verimlilik sorunu yaşarlar ve karlılıkları azalır. Ayrıca işten ayrılma niyeti kavram olarak, çalışanların yalnızca işten ayrılma niyetine sahip olup, bunu henüz eyleme geçirmemiş olmalarını kapsar. En basit işten ayrılmanın üç aşamada gerçekleşmesidir. İlk aşama çalışanın işten ayrılmayı düşünmesi aşamasıdır. İkinci ise, çalışanın başka bir iş aramaya niyet etmeye başlaması, üçüncü ve son aşama ise artık çalışanın işten ayrılma eğilimine sahip olup aktif bir şekilde iş aramasıdır.⁷⁵⁸ Dolayısıyla işten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi, belirli bir süreci takip etmekte ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilmektedir.⁷⁵⁹

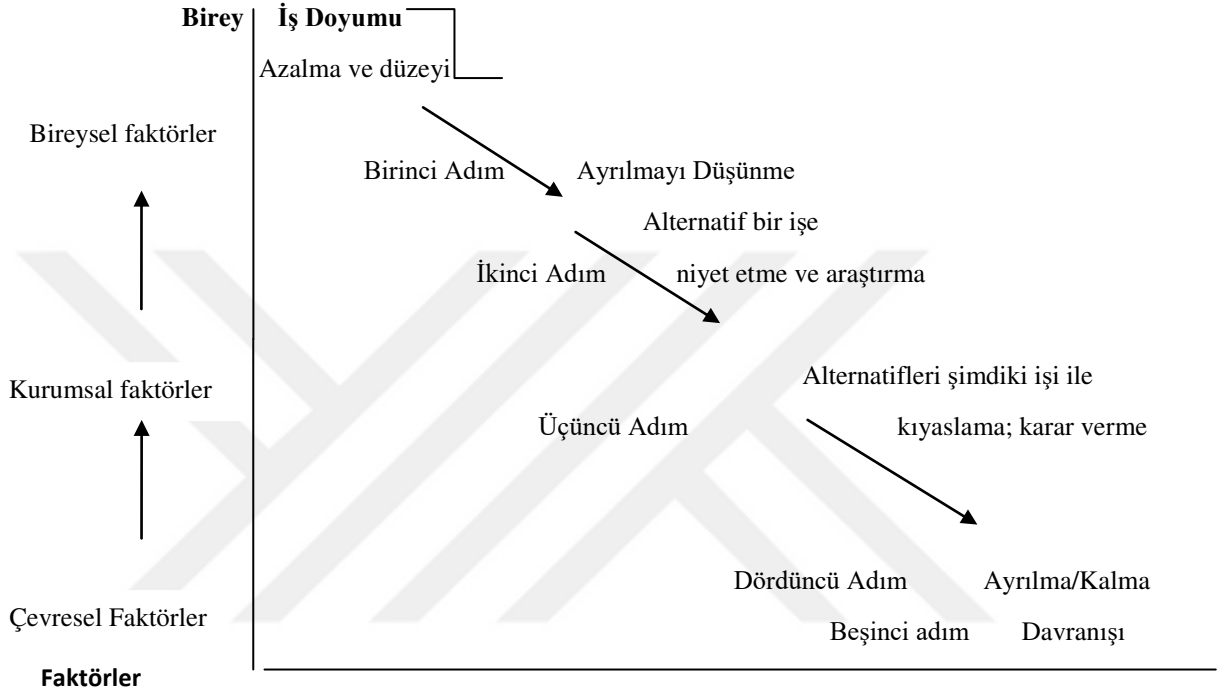
İşten ayrılma sürecinin daha detaylı açıklanması gerekirse, özellikle ilk beş adımı şu şekilde sıralayabiliriz. Birinci adımda çalışan işini değerlendirir ve işinden tatmin olup olmadığını belirler. İkinci adımda ayrılmanın fayda ve maliyetlerini düşünür ve buna göre yeni bir iş araştırmaya başlar ve sonrasında başka bir işe geçme fırsatı bulursa sürecin hızı artar. Üçüncü adımda artık fiilen işten ayrılma niyetiyle alternatif bir iş aramaya başlar. Bu sürecin üzerinde de eşinin iş değiştirmesi, yeni ev alması, aile sorumlulukları vb. gibi işle ilgisi olmayan faktörler de iş aramasında etkili olabilir. Araştırma yaparken iş fırsatları birbiriyle kıyaslanır ve alternatifler değerlendirilir. Dördüncü adımda bulduğu alternatifleri şimdiki işi ile kıyaslar ve ayrılmak ya da kalmak konusunda karar verir. Beşinci adımda artık karar eyleme dökülür ve devam ettiği kurumda kalır ya da ayrılır.⁷⁶⁰

⁷⁵⁸ J. K. Sager, R. W. Griffeth ve P. W. Hom, "A comparison of structural models representing turnover cognitions", **Journal of Vocational Behavior**, 53(2), 254-273, Yıl.1998, Aktarma; Merve Gerçek; Sevgi Elmas Atay; Gönen Dünder; "Çalışanların İş - Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" **Kafkas University Economics and Administrative Sciences Faculty The Journal of KAU IIBF**, Vol 6 , Issue 11, Yıl.2015, s. 67-86,

⁷⁵⁹ P.W. Hom, F. Caranikas-Walker, G.E. Prussia ve R.W. Griffeth, "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", **Journal of Applied Psychology**, 77, ss.890-909, Yıl.1992

⁷⁶⁰ M. A. Abelson, "Strategic management of turnover: a model for the health service administrator", **Health Care Management Review**, 11(2), ss.61-71, Yıl.1986,

Şekil 21: İşten Ayrılma Süreci



Kaynak: M. A. Abelson, "Strategic Management of Turnover: A Model for the Health Service Administrator", **Health Care Management Review**, 11(2), 1986, 61–71

Gösterdiğimiz beş adımlık süreç, bir tabloya yansıtıldığında çalışanın işten ayrılma kararının nasıl bir evrim geçirdiği ve değerlendirildiği görülmektedir. Gördüğümüz gibi çalışan, ayrılma kararını vermeden önce işini kendi yargılarına ve tutumlarına göre değerlendirir, sonra ayrılmayı düşünme sürecine girer. Bu süreç içerisinde çalışan iş tatminsizliği yaşadığı için, kendinden etkin, verimli ve çaba gösterme konusunda pek fazla bir şey beklenmemelidir. Mevcut durum devam ettiği sürece, çalışanın kurumda kalma olasılığı azalır. Bu açıdan bakıldığında çalışanın niyeti belli olduktan sonra, bu ileride göstereceği ayrılma davranışının önemli bir göstergesi olacaktır.⁷⁶¹

⁷⁶¹ G. Erigüç, "Sağlık Personelinin Kişisel Özelliklerine Göre İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 5(3), s.40, Yıl. 2007,

2.3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Etmenler

Çalışanların kendilerine özgü kişilikleri, güdülenmeleri, fikirleri ve ahlaki değerleri göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin en değerli varlıklarından birinin insan faktörü olduğu kolaylıkla anlaşılır. Çalışanlar, arasındaki farklılıklarından dolayı işten ayrılma ya da örgüte kalma gibi konularda çalışanların performansı, potansiyeli, yetenekleri ve kariyer gelişimleri gibi etmenler belirleyici olmaktadır.⁷⁶² Dolayısıyla, çalışanların daha verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için aldıkları ücretten ve çalışma koşullarından tatmin olması şarttır.

Genel anlamıyla işgörenlerin işten ayrılma davranışı göstermeleri bireysel, örgütsel ve çevresel (ekonomik) olmak üzere çeşitli faktörlere bağlıdır.⁷⁶³ Ancak sadece bu üç faktörün etkili olduğu düşünülmemelidir ve süreç içerisinde bu faktörlerin farklı şekillerde meydana gelebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.⁷⁶⁴ Cotton ve Tuttle'nin, sonuçlarına göre işten ayrılma davranışının birçok unsurla arasında ilişki olduğu kanıtlanmıştır, örneğin çeşitli dışsal unsurların (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurların (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurların (cinsiyet, yaş, aile gibi) bu davranışa etki ettiği anlaşılmaktadır.⁷⁶⁵

⁷⁶² Teoman, a.g.e. s. 34

⁷⁶³ Gürbüz ve Bekmezci, a.g.e., s.193-194

⁷⁶⁴ Ecem Yaprak, **Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerini Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri**, Yüksek Lisans tezi, İzmir, 2009, s.5

⁷⁶⁵ F. Şahin, "*Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi*", **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 2011, s. 277.

Tablo 21. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Dışsal Faktörler	İş ile ilgili faktörler	Kişisel faktörler
İş algısı İşsizlik oranı İşe kabul oranı Sendikalar	Ücret Performans Genel İş tatmini Örgütsel bağlılığı	Yaş Kıdem Eğitim Meden Durumu Yetenek ve kabiliyetler

Kaynak: J. L. Cotton ve J. M. Tuttle, "Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research", **Academy of Management Review**, 11, 1, 55-70, Yıl.1986

İşten ayrılma niyetinde hem içsel hem dışsal faktörlerin etkisinde kalınmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi dışsal faktörler çevreyle ilişkilendirilirken, içsel faktörler ise işle ve bireysel faktörlerle ilişkilendirilmektedir. Özdevecioğlu'nun (2008) yaptığı çalışmaya göre bir çalışan örgüt iç politikalarından, iş ortamından, ücret tatminsizliklerden veya örgüt ile ilgili stres yaratan diğer konulardan etkilenecek işten ayrılma niyeti sergileyebilir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetini etkileyen ana faktörler aşağıdakilerdir;⁷⁶⁶

- 1) İşgörenin performans azlığı,
- 2) Yönetim tarzı ve örgüt yapısı,
- 3) Birey – örgüt uyumsuzluğu,
- 4) Demografik özellikler ve
- 5) Diğer örgütsel davranışlardır (örgütsel bağlılık, stres, iş tatmini vb.).

⁷⁶⁶ M. Özdevecioğlu, "Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri". **Amme İdaresi Dergisi**, 37, 4, s.97-115, Yıl 2004,

İşten ayrılma niyetine gelen çalışanlar hem iletişimde hem de genel sosyal etkileşimde güçlük yaşarlar.⁷⁶⁷ Çalışanların bu duruma gelme ihtimalini yükselten ve etki eden şey tatminsizliktir.⁷⁶⁸ Dolayısıyla birçok olumsuz etkinin bertaraf edilmesi, üretkenliğin ve refahın artması adına yöneticiler, bu tatminsizliği yaratan etmenleri gözden geçirip ortadan kaldırmalıdır. Bu doğrultuda örgütler, işten ayrılma niyetini düşünce aşamasında tespit edip, çalışanlarına ayrılma sebeplerinde düzeltmeler yapmalıdırlar.

Diğer araştırmalara göre işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi iş güvencesi başta olmak üzere, ücret ve çalışma şartları işte kalma isteğini etkilemektedir.⁷⁶⁹ Diğer yandan, Austen ve diğerlerinin (2016) elde etmiş olduğu bulgulara göre çalışma becerileri (yetenekleri) olan çalışanların, işten ayrılma niyetinin az olduğu bulunmuştur. Çalışma becerileri (yetenekleri) kavram olarak, bir çalışanın mevcut iş gereklerini ve gelecekteki işin gerektirdiklerini yerine getirebilme kabiliyeti anlamına gelmektedir.⁷⁷⁰ Buna göre yüksek çalışma becerileri (yetenekleri) olanlar, düşük çalışma becerileri (yetenekleri) olanlara göre daha az işten ayrılma niyeti göstermişlerdir. Bu durum Sabancıoğulları ve Doğan (2015) tarafından da ispatlanmıştır. Türkiye’deki hemşireler üzerinde yapılan bu araştırmada; profesyonel kimliğin iş tatminini etkileyen bir etmen olduğunu, yüksek seviyeli bir profesyonel kimliğe sahip olan hemşirelerin, düşük kimlikli olanlara kıyasla işten ayrılma niyetlerinin daha az olduğu gözlenmiştir.⁷⁷¹

Diğer etki eden faktörler arasında; iş tatmini, stres, fazla iş yükü, uzun çalışma saatleri, iş arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkiler gibi konular yer almaktadır.⁷⁷² Avey, Luthans, ve

⁷⁶⁷ W. Cascio, **Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations**, 3rd Edition, Boston, PWSKent, 1991, s.27

⁷⁶⁸ Jacob Weisberg, “*Measuring Worker's Burnout And İntention To Leave*”: **International Journal of Manpower**, C: XV, No: 1, s. 10, Yıl.1994

⁷⁶⁹ Kenneth M. Baylor, **The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on the İntention to Quit for Occupations Characterized by High Voluntary Attrition**, Doktora Tezi, Nova Southeastern University, Florida, 2010, s. 73-74

⁷⁷⁰ Siobhan Austen, Therese Jefferson, “*Work Ability, Age and İntention to Leave Aged Care Work*”, **Australian Journal on Ageing**, C: XXXV, No: 1, ss.18, Yıl. 2016,

⁷⁷¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek V. Tuz: “*Örgütsel Davranış*”, beşinci baskı, Bursa, Alfa Akademi, s.1082, Yıl.2013.

⁷⁷² Cleopatra A. Veloustou, George G. Panigyrakis: “*Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and İntention to Leave*”, **Journal of Marketing Management**, C: XX, No: 1-2, s.121, Yıl.2004

Jensen'e (2009) göre, stres semptomları da işten ayrılma niyetleri arasında önemli bir etmen olarak sayılabilmektedir.⁷⁷³ Bu nedenle insan kaynaklarının daha etkin hale getirilebilmesi için çalışanların psikolojik sermayelerinin attırılması önerilmiştir. Psikolojik sermayenin başka bir tanımı da, bir bireyin pozitif psikolojik gelişme durumu olarak tanımlanmıştır.⁷⁷⁴ Örneğin, yararlılık, optimizm, umut ve zorlukları yenme gücü çalışanların stres semptomlarını algılamalarını azaltarak işten ayrılma niyetini sınırlandırabilir.⁷⁷⁵ Gördüğümüz gibi işten ayrılma niyeti birçok faktörün etkisinde altında kalabilir. Genel anlamda üç önemli kategoride toplamak mümkündür: Bunlar; Bireysel faktörler, Örgütsel faktörler ve Çevresel faktörlerdir

2.3.2.1 Bireysel Faktörler

İşe almadan önce çalışanlar işle ilgili çeşitli şekillerde beklentilerini gösterirler. Çalışanlar temin ve seçim süreci geçtikten sonra örgütsel sosyalleşme denilen sürece girmiş bulunmaktadır. Bu sürecin içerisinde kariyer beklentileri büyük pay alır.⁷⁷⁶ Bu beklentilerin zaman içerisinde karşılanmadığı durumlar meydana gelebilir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetine sebep olan nedenlerden biri bireysel faktörlerdir. Bu faktörler şöyle sıralanabilir:⁷⁷⁷

- Hayat tarzını değiştirmek veya hayat standartlarında meydana gelen değişiklikler,
- Farklı işlere duyulan sempati,
- Aile ilişkilerinde meydana gelen değişiklikler (evlilik, ölüm vb.)
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,
- Sağlık durumu ve çeşitli fizyolojik ve psikolojik nedenler,

⁷⁷³ James B. Avey, Fred Luthans, Susan M. Jensen: "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", **Human Resources Management**, C: XLVIII, No: 5, Eylül – Ekim 2009, s. 677-693.

⁷⁷⁴ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio, "Psychological capital: Developing the human competitive edge", New York, Oxford University Press, 2006, ss.3

⁷⁷⁵ Avey, Luthans ve Jensen, **a.g.e.**, s. 678

⁷⁷⁶ Y.Özdemir, **Personel Seçme ve yerleştirme**, Yayınlanmamış Ders Notları, Hafta 13 Sakariya.

⁷⁷⁷ İ. S. Hwang ve J. H. Kou, "Effect of job satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organization", **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Cilt. 8, Sayı 2, s.205, Yıl.2011

- İş ortamında maruz kaldığı stres durumları,
- İş yerinde geçirilen yılların yorgunluğu,

Bu doğrultuda, işten ayrılma niyeti ve çalışan davranışları arasında bireylere göre değişkenlik görüleceği varsayılmaktadır.⁷⁷⁸ Örneğin, çalışanın medeni durumunun evli olup olmaması, çocuklarının olup olmaması işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilir, çünkü çalışanların evli ve çocuklu olduğu durumlarda sorumluluğu da artar. Aynı zamanda yaş ve eğitim durumu de artıkça çalışanların terfi alma konusundaki şansı da artabilir. Bu sonuçlar sayesinde çalışanlar örgütle ilgili daha fazla bağlılık ve memnuniyet hissedebilir, işten ayrılma niyeti eğilimi azalır veya artmasını engeller.

2.3.2.2. Örgütsel Faktörler

İş dünyasında bir çok olay nedeniyle, işgören kendi isteğiyle örgütten veya işten ayrılma noktasında gelebilir. Dolayısıyla işletmelerde özellikle iş-örgüt-işgören ilişkilerinde, örgütsel faktörler ön plana çıkmaktadır. Genel anlamda işten ayrılma noktasına getiren örgütsel faktörler arasında aşağıda saydığımız etmenleri gösterebiliriz:⁷⁷⁹

- Yetersiz ve adaletsiz bir ücretlendirme sistemi,
- Sağlıksız iş ve çalışma koşulları,
- Uzun çalışma süreleri, az dinlenme ve tatil zamanları,
- Performansın adil değerlendirilmemesi,
- Kısıtlı kariyer olanakları,
- Bilgi ve iletişim eksikliği,
- İş memnuniyetsizliği,

⁷⁷⁸ O. Özsoylemez, **Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.56

⁷⁷⁹ S. S. Ökten, **Güçlendirmenin İş Tatminin ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2008, s.38-39

- İşyerinde sosyal hizmetlerin yetersiz olması,
- Çalışanları aşırı zorlamaları,
- Örgütün coğrafi olarak konumu (Şehir merkezi veya merkez dışı)
- Ulaşım imkanları (Toplu taşıma, özel araç ya da şirketin ulaşım imkânı sağlamaması),
- İnsan kaynakları yönetimi sisteminin kötü olması,
- Üretim sisteminin iyi şartlarda olmaması,
- Ağır ve haksız davranışlar,
- Araç ve gereçlerdeki yetersizlikler.

Saydığımız işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin, örgüt tarafından gözden geçirilmesi gereklidir ve bu şekildeki durumlar için örgütlerin bir çözüm arayışı içinde olması gerekmektedir.

2.3.2.3. Çevresel Faktörler

Günümüzde işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan iş tatminsizlik sebeplerinin bireysel ya da demografik faktörlerden ziyade iş çevresi ile ilgili olduğu belirtilmektedir.⁷⁸⁰ İşletmelerin kontrolün dışında gelişen ve onların kontrolünde olmayan makro ekonomik ve sosyal etmenler gittikçe artmaktadır. Dolayısıyla işletmeler işten ayrılma konusunda önlem almak veya bu olumsuz olguyu en az indirmeye çalışmak için, çevresel faktörleri de dikkate almalıdır. İşten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörler olarak bilinenler şunlardır:⁷⁸¹

- Ülkelerin ekonomik durumu ve işgücü piyasasına etkisi,

⁷⁸⁰ B. Coomber ve K. L. Barriball, "Impact Of Job Satisfaction Components On Intent To Leave And Turnover For Hospital-Based Nurses": A Review of the Research Literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44, ss.297- 314, Yıl. 2007,

⁷⁸¹ S. Varol, **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi; Konya İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010, Aktarma, Samet Özdemir, Yasemin Özdemir, **İşten Ayrılma Niyeti Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Akademik Çalışmaları İncelenmesi**, Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları I, Sakarya, s.338

- Ekonomik durumun refah düzeyine etkisi,
- Otomasyon ve üst seviye teknoloji aletlerinin kullanılması nedeniyle iş değiştirme olanaklarının artması,
- Farklı işlerin ve daha iyi ve çekici olanaklar sunması,
- Tarım ve turizm sektörlerinde mevsimlik çalışmanın etkisi,
- Yasaların, özellikle fazla gelire artan vergi politikalarından etkisi,
- Ekonomik daralma ve krizler veya genişletme gibi konjonktürel etkenler,
- Malzeme yokluğu veya sipariş dengesizlikleri,
- Başka mesleklerin toplumda daha çekici hale gelmesi,
- Çalışanın çocukları, okulunun değişmesi veya yeni bir eve taşınması,⁷⁸²

İşten ayrılma niyetine çevresel faktörler içinde etki eden etmenler arasında şüphesiz ekonomik etmenler en önemli payı almaktadır. Dolayısıyla işten ayrılma sürecine giren çalışanların bu süreci akıl ve mantıkla yürütmesi gerekmektedir.⁷⁸³ Bu doğrultuda çalışanlar iş bulabilirlik ve işsizlik oranını iyi değerlendirmelidir. Buna benzer bir yaklaşımda, Hwang ve Kou (2006), örneğin, piyasadaki işsizlik oranının, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilendiğini vurgulamıştır.⁷⁸⁴ Başka bir deyişle bir açık pozisyonu doldurmak için kaç kişinin başvuracağını ve işe girme konusunda ne kadar şansının olacağını, işe başvuran kişinin bilmesi gerekir. Bu sebeple çalışanların bu konuda harekete geçmeden önce ekonomik faktörleri iyi değerlendirilmesi gereklidir. Ekonomik faktörler arasında şunlar sayılabilir:⁷⁸⁵

- Ülkedeki genel ekonomik durum ve iş piyasasındaki etkileri,
- Çalışanların yaşam standartları,

⁷⁸² Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Ted Graske: “How to keep your best employees: Developing an effective retention policy”, **The Academy of Management Executive**, C: XV, No: 4, Kasım 2001, s. 96-109.

⁷⁸³ Grigg, Sandra H., **The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave on Employee Retention: An Investigation Within the Child Care Industry**, Doktora Tezi, Capella University, USA, 2009, s.41

⁷⁸⁴ I. Hwang ve J. Kuo: “Effects of job satisfaction and perceived alternative opportunities on turnover intention - An examination of public sector organizations”, **Journal of American Academy of Business**, C: VIII, No: 2, Yıl. 2006, s. 254-259,

⁷⁸⁵ **A.e.**, s. 254-259,

- Diğer işlere geçme şansı ve yeni işe adapte olmanın kolaylaşması,
- Parasal yönergelerdeki değişiklikler,
- Vergi, giderler ve maliyetler,
- Kariyer geliştirme yolunda tercih edilecek başka mesleki grupların ortaya çıkması,
- İşçi sendikaları vb.,

Açıkladığımız işten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörlerin önemine göre, her örgütün önceliklerini belirleyip ona göre bir alternatif belirlemesi, ve hatta gerekli önlemleri alması gerekmektedir.

2.3.3. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Diğer Kavramlar

İşten ayrılma niyeti konusunda örgütsel davranış alanında pek çok araştırma yapılmıştır ve bu durum birçok etken ve boyutla ilişkilendirmiştir.⁷⁸⁶ Araştırmalarda, işten ayrılma niyeti kavramı en çok, “istifa işareti” olarak anlaşılmaktadır.⁷⁸⁷ Çalışanların bu duruma gelme ihtimalini yükselten ve etki eden şey tatminsizliktir. Bununla birlikte, bu konuyla ilişkili olan kavramlar arasında, ücret tatmini, iş güvencesizliği, örgüte bağlılık, iş performansı, devamsızlık, geç kalma, sabotaj ve tükenmişlik gibi bireysel çalışma davranışları arasında bir ilişki olduğunu belirtmiştir.⁷⁸⁸

1. İşten ayrılma niyetine diğer bir kavram iş güvencesi veya güvencesizliğidir. Güven kavramının tanımı veya açıklanması en zor kavramlardan biri olduğu söylenebilir. İş güvencesi karşısında iş güvencesizliği kavramı ortaya çıkmakta, ikisi de işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmektedir. Düşük düzeyde iş güvencesi algısı iş tatminine, örgütsel

⁷⁸⁶ Cleopatra ve Panigyrakis, a.g.e., s. 105- 131, Yıl. 2004; MacIntosh, Eric W., Alison Doherty, “*The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave*”, **Sport Management Review**, C: XIII, No: 2, ss. 115, Yıl.2010; Ramoo, Vimala, Khatijah L. Abdullah, Chua Y. Piaw, “*The Relationship between Job Satisfaction and Intention to Leave Current Employment among Registered Nurses in a Teaching Hospital*”, **Journal of Clinical Nursing**, C: XXII, No: 21-22, , s. 3141-3152., Yıl.2013

⁷⁸⁷ Jacob, a.g.e., s. 10.

⁷⁸⁸ C.D. Fisher, ve E.A. Locke, **The new look in job satisfaction research and theory**, İçinde P.C. Smith, C.J. Cranny, E.F. Stone, (Eds.), **Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance**, USA Lexington Books, 1992, s.165.

bağlılığa ve dolaylı işten ayrılma niyetine olumsuz yönde etki etmektedir.⁷⁸⁹ İş güvencesizliğini daha çok çalışanların, tutum ve davranışları üzerinde etki etmektedir.⁷⁹⁰ Başka bir deyişle iş güvencesizliğinden çıkan tepkiler hem bireysel hem örgütsel sonuçlar olarak değerlendirilebilir. Bireysel sonuçlar açısından değerlendirildiğinde kişinin sağlığına zarar veren ve iş tatminini düşüren bir etki görülmektedir. Çalışanların işten çıkarılma korkusu ve kontrolsüz strese girme gibi durumlar birçok eyleme sebep olabilir. Örneğin, çalışanlar işe gelmek istememekte, kaliteyi düşürmekte, az çalışmakta ve dışarıda aktif bir şekilde iş arayabilmektedir.⁷⁹¹ Genel olarak araştırmalara göre düşük güvence algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu gözlemlenmiştir.⁷⁹² Bu etki ve ilişkinin dolaylı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.⁷⁹³ Örneğin, iş güvencesi ile iş tatmini arasında doğrudan, işten ayrılma niyeti arasında ise dolaylı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.⁷⁹⁴

2. İşten ayrılma niyeti ile ücret adaleti/eşitliği birbirine bağlı ve etkileşime açık bir ilişki durumudur. Ücret eşitsizliği olduğu sürece ve ayrımcılığın yapıldığı durumlarda, işten ayrılma niyeti artma eğilimi gösterir. Bu sebeple, örgüt içi adalet algısının önemli olduğu bir kez daha öne çıkar.⁷⁹⁵ Ancak bu etki, işsizliğin yüksek olduğu bir ortamda veya ekonomik krizlerin yoğun olduğu dönemlerde, işgörenlerin alternatif iş bulma

⁷⁸⁹ Kemal Poyraz ve Bülent Kama, "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.2, s.143-164, Yıl. 2008,

⁷⁹⁰ B. Çakır, **Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s.128

⁷⁹¹ M. Biçer, **Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s.57

⁷⁹² İ. Yazıcıoğlu, "Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri üzerine bir alan araştırması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (30), 2009, s. 238

⁷⁹³ J. B. Cunningham ve J. McGregor, "Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance", **Human Relations**, 53, 2000, 1575-1591. 1586

⁷⁹⁴ Mustafa Kemal Topcu, **Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü**, Doktora Tezi Ankara, 2015, s.92-100

⁷⁹⁵ G. Gürpınar, **Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.56

olanaklarının düşük olması nedeniyle genel olarak işten ayrılmayı azaltıcı bir etkiye sahiptir.⁷⁹⁶

3. Birçok çalışmada işten ayrılma niyeti ile ilgili farklı yaklaşımlar olmasına rağmen işten ayrılma niyetini en çok etkileyen kavramlardan biri örgüte bağlılıktır.⁷⁹⁷ Örgütsel etkinlik ve çalışanın mutluluğu, işten ayrılmayı etkilemektedir. Yüksek bağlılığa sahip olan çalışanlar daha fazla çaba ve performans sergilemektedir. Bu yüzden yetişmiş çalışanların örgütsel bağlılıklarının temin edilmesi, örgüt etkinliği için son derece önemlidir.⁷⁹⁸ Örgüte bağlılığın artırması işyerini daha çekici hale getirir ve işten ayrılma niyetinde azalma eğilimi yaratır.⁷⁹⁹ Zira örgüt bağlılık incelendiğinde işten ayrılma niyeti, örgüt bağlılığın en önemli sonucu olarak karşımıza çıkar.⁸⁰⁰ Çalışanlar örgüte ne derece bağlıysa, örgüt o derece güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirebilmek için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmalı ve bağlılıklarını arttırmalıdır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlarda işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olacağını gösteren birçok sonuç bulunmuştur.⁸⁰¹ İş tatmini ve örgütsel bağlılık ne derece yüksek olursa, işten ayrılma niyeti de o derece düşük olacak ve aralarındaki ilişki ters yönlü olarak gelişme gösterecektir.⁸⁰²

4. Birçok araştırmada işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilemekte olduğu

⁷⁹⁶ Gürbüz ve Bekmezci, **a.g.e.**, s. 193-194

⁷⁹⁷ J. H. Larrabee, M. A. Janney, C. L. Ostrow, M. L. Withbrow, G. R. Hobbs ve C. Burant, "Predicting Registered Nurse Job Satisfaction And Intent To Leave", **Journal of Nursing Administration**", 33, (5), , s.271-283, Yıl.2003

⁷⁹⁸ Poyraz ve Kama, **a.g.e.**, s.143-164,

⁷⁹⁹ M. Flinkman, H. Leino-Kilpi ve S. Salanterä, "Nurses' intention to leave the profession: Integrative review", **Journal of Advanced Nursing**, 66, (7), 1422-1434, Yıl.2010

⁸⁰⁰ C. H. Meydan, H. N. Basım ve F. Çetin, "Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Türk Kamu Sektöründe bir Araştırma", **Bilgi**, 57, Yıl. 2011 s.175-200

⁸⁰¹ R. Loi, N. Hang-Yue ve S. Foley, "Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: the mediating role of perceived organizational support", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79(1), ss.101-120; Yıl.2006

⁸⁰² J. L. Cotton ve J. M. Tuttle, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With Implications for Research", **Academy of Management Review**, 11, 1, s.55-70, Yıl.1986,

görülmektedir.⁸⁰³ Düşük iş/ücret tatminleri olan çalışanlarda işten ayrılma isteklerinin arttığı ve aktif bir şekilde yeni iş bulma çabalarına girmiş oldukları tespit edilmiştir.⁸⁰⁴ Yine aynı şekilde, iş tatmininin pek çok boyutunun işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu saptanmıştır.⁸⁰⁵ Waqas v.d., (2014) göre ise iş tatmini örgütün başarısını önemli ölçüde etkilemekle beraber, iş tatmini ve işe duyulan sadakat arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.⁸⁰⁶ Bu anlamda yönetim desteği (hedeflerin açık ve net olması, geri besleme, yaratıcı fikirlerin cesaretlendirilmesi, vb.) ve takım desteği değişkenlerinin, iş tatminini pozitif, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği saptanmıştır.⁸⁰⁷ Diğer yandan Moble, işten ayrılma **niyetinin iş tatminsizliğinin** bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.⁸⁰⁸ Görüldüğü gibi, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine yapılan çoğu araştırma sonucunda, iş tatminsizliğinin çalışanı bu düşünceye yönelten önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.⁸⁰⁹ Bundan dolayı işten ayrılma niyetinin azaltılması için ücret tatmininin artması, çalışma koşullarını iyileştirilmesi ve örgüte bağlılıklarının güçlendirilmesi gerektiği öne sürülmektedir.⁸¹⁰

2.3.4. İşten Ayrılma Niyeti ve Çalışma Koşulları

İşyerinin ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinleme molaları, işyerinin konumu, işyerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma

⁸⁰³ Eric W. MacIntosh, Alison Doherty "The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave", **Sport Management Review**, C: XIII, No: 2, s. 115, Mayıs 2010,

⁸⁰⁴ V. J. Rosser, "Faculty members" Intentions to Leave: A National Study on Their Worklife and Satisfaction. Research in Higher Education", 45(3), s.285-309, Yıl. 2004,

⁸⁰⁵ Cleopatra ve Panigyrakis, **a.g.e.**, s.157,

⁸⁰⁶ Atharr Waqas, Umair Bashir, Muhammad F. Sattar, Hafiz M. Abdullah, Imtiaz Hussain, Waqas Anjum, Muhammad A. Ali, Rizwan Arshad: "Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty", **International Journal of Learning and Development**, C: IV, No: 2, s. 154, Yıl.2014

⁸⁰⁷ Hülya G. Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmininin Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", **C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 6, Sayı 2, s.37, Yıl.2005

⁸⁰⁸ Ö. Menisa, **Perceived Employment Discrimination and Its Relation to Job Satisfaction and Intention to Turnover**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.78

⁸⁰⁹ Z. Sabuncuoğlu ve M. Tüz, "Örgütsel Psikoloji", İstanbul, Alfa Yayınları, 2007, s.617

⁸¹⁰ L.J. Williams, ve J.T. Hazer, "Antecedents and Cosequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", **Journal of Applied Psychology**, 71 (2), ss.228, Yıl.1986,

ortamıyla ilgili unsurlar doğrudan iş tatminine ve işten ayrılmaya etki etmektedir.⁸¹¹ Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar her zaman iyi çalışma ortamı istemektedirler. Örneğin, ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta birlikte, kirli hava veya zayıf havalandırma sağlığı ciddi zararlar verebilmektedir. Çalışma koşullarının iş dışı yaşamı etkileme olasılığı da fazladır, örneğin, fazla mesai veya uzun çalışma saatleri çalışanların iş-yaşam dengesinin bozulmasına yol açmaktadır. Çalışanların aile ve arkadaşlarına zaman ayıramamasına neden olan ve onlara kendilerini yenileme fırsat vermeyen çalışma koşulları, birçok psikolojik zarara neden olabilir.⁸¹² Bu yüzden çalışanların iş tatminlerini arttırmaya ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaya yönelik çalışmalar artırılmalıdır.

2.3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti birçok olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. En başta gelen etki ise işten ayrılma niyetinin davranışa dönüşerek işten ayrılma durumunun yaşanmasıdır. Bununla beraber yüksek bir işgücü devri oranı gelmektedir. Örgüt yapısının içinde farklı etkilere işaret etmekle birlikte stres faktörü işten ayrılma niyetini yaratma konusunda birinci neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında örgütler için birçok olumsuz etki mevcuttur. Çalışanların kendi beklentileri örgüt tarafından karşılanamazsa, çalışanın bağlılığı azalır ve sonuç olarak işten ayrılma düşüncesiyle beraber iş alternatifleri bakmaya başlar.⁸¹³ İşten ayrılmanın meydana getirdiği başka bir önemli boyut da maliyetlerdir.⁸¹⁴

- Yeniden işe alım, seçim ve yerleştirmenin maliyetleri,
- Yeniden eğitim masrafları,

⁸¹¹ Özkalo ve Kirel, **a.g.e.**, s.117

⁸¹² Oya Eridil, Halit Keskin, Salih Z. İmamoğlu, Serhat Erat, *"Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi*, 5 (1) Gebze, s.17-26, Yıl.2004

⁸¹³ Sandra, **a.g.e.**, s.38-39

⁸¹⁴ P.A. Sanderson, **The Relationship Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment Of The Navy's Medical Service Corps**, Regent University, School Of Leadership Studies, 2003, s.46-92

- Yeni çalışanların, öğrenme sürecinde verimliliğin düşük olmasına rağmen tam ödenen ücretleri,
- İşe alışma sürecindeki gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,
- Yeni işçinin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılma arasında geçen süredeki üretim kaybı,
- Önemli bir çalışanın işini bırakmasının, diğer çalışanlarda da ortaya çıkaracağı motivasyon kaybı.

Günümüzdeki şirketler uzun vadede sürdürülebilirliğini garanti altında almak için dış rekabeti korumayı amaçlamaktadır. Şirketler ayrıca yeni avantajlar yaratarak işletmenin değerini yükseltmeye çalışır. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için en önemli hedeflerden biri insana odaklanmaktır. Dolayısıyla işletmeler kaliteli çalışanları kaybetmemek adına çözüm arayışı peşindedir. İşletmeler kendi faaliyetlerini sürdürebilmek için kendi çalışanları ile birlikte müşterilerle, tedarikçilerle ve ortaklarla bağlantılarını devam ettirmektedir.

2.3.6. İşten Ayrılma Niyetini Önleme Uygulamaları

Grigg'e göre (2009), işten ayrılma niyeti, planlanmış bir davranış olarak nitelendirilip, bu oranın iyi analiz edilerek düşürülmesi için önlemler alınması gerekmektedir. İlk akla gelen kavramlardan biri çalışanların tatmin ve memnuniyet seviyesini yüksek tutmaktır.⁸¹⁵ İşten ayrılma niyetinin önlenmesi için şu adımlar atılmalıdır:⁸¹⁶

- Doğru insanı işe almalı veya istenilen iş davranışları net bir şekilde tanımlanmalı,
- Büyüme ve gelişme fırsatları sunulmalıdır,
- Grup ve takım çalışması teşvik edilmelidir,
- Ödüllendirme uygun ve kişiye göre olmalıdır,

Her şirket hayatta kalabilmek için işgücü devrini en aza indirmeli ve sabit çalışanlara sahip olmayı teşvik etmelidir. İşten ayrılmaların azaltılması için; yönetim tarzlarını

⁸¹⁵ Sandra, **a.g.e.**, s.40

⁸¹⁶ Sanderson, **a.g.e.**, s.46-92

gözden geçirerek, eğitim programlarını düzeltmek, ücretleri gözden geçirmek, adaleti ve eşitliği sağlamak, çalışma şartlarını incelemek gerekmektedir. Bunun yanında, çalışanlar ile yakın ilişki kuran, dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzları uygulanmalıdır. Çalışma koşulları içerisinde mesai, sosyal etkinlikler gibi etmenlerle örgüt kimliği çekici hale getirilmeli ve örgütsel güven artırılmalıdır.⁸¹⁷ İşten ayrılma niyetini önleyen başka bir önemli etken ise yaratıcı örgütsel iklimi ve kültürü ön plana çıkarmaktır. Yaratıcı örgütsel iklimin desteklendiği örgütlerde, iş tatmini artmakta ve işten ayrılma niyetinde azalma olduğu görülmektedir. Bu sebeple çalışanların yaratıcı fikirlerinin cesaretlendirildiği, fikirlerinin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt ikliminin işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etki göstereceği şüphesizdir.⁸¹⁸

⁸¹⁷ Mustafa Polat ve Cem H. Meydan, **Örgütsel Zdeşleşmenin Sinizim Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerinde Bir Araştırma**, Dr.P.Bnp., Kara Harp Okulu Dekanlığı Sistem Bilimleri Bölümü, Ankara, 2010, s.162

⁸¹⁸ Hülya G. Çekmecelioğlu, *"Örgüt İkliminin İş Tatminin Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma"*, C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 6, Sayı 2, s.37, Yıl.2005

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRET EŞİTLİĞİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'daki çalışanlarda ücret eşitliği, çalışma koşulları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Çalışma aracılığıyla, Türkiye'de çalışanların ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığı ve bu etki üzerinde çalışma koşullarının düzenleyici rol üstlenip üstlenmediği incelenmiştir.

Bu çalışmada ücret eşitliği algısı, çalışma koşulları ve işten ayrılma niyetinin, çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, faaliyette bulunan işletme, pozisyon, çalışılan kurumun büyüklüğü ve aylık ücret gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmada amaçlanmıştır. Araştırmada eğitim, bankacılık ve tekstil sektöründeki beyaz yakalı çalışanlara odaklanılmıştır. Saha çalışması sırasında araştırmacı, anket formlarını İstanbul'daki kurumlarda çalışan beyaz yakalı çalışanlarla bizzat paylaşmıştır.

Bu araştırmadaki amaç, Türkiye'deki kurumlarda beyaz yakalı çalışanların ücret eşitliği algılarının, işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin ele alınmasıdır. İlk olarak bu çalışma, Türkiye'de ücret eşitliğinin bütün boyutlarına (içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel eşitlik) yönelik olması ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koyması nedeniyle oldukça değerlidir. İkinci olarak, literatürde iş tatmini veya ücret tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair pek çok çalışma mevcut iken ücret eşitliği/adaleti ve çalışma koşullarının bir arada işten ayrılma niyetine etkisini ele alan çalışma bulunmamaktadır.

Ayrıca araştırılan ücret eşitliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, hangi boyutun daha baskın bir etki ortaya koyduğu da ele alınmıştır. Bu sebeple Türkiye'de daha önce buna benzer bir çalışma yapılmadığı için, bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması umulmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

- Araştırmanın ana kütlesini İstanbul’da kurumsallaşmış ve bankacılık, eğitim ve tekstil sektörlerinde faaliyet göstermekte olan işletmelerde çalışan beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Araştırmada 350 beyaz yakalı çalışana ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak 239 beyaz yakalı çalışandan geri dönen anketler araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.
- Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem tercih edilmiştir. Kolayda örneklem yönteminin tercih edilmesinin nedeni; araştırmacılara zaman ve ulaşılabilirlik açısından daha iyi olanak tanınmasıdır.

Tablo 22: Anketlerde Katılan Beyaz Yaka Çalışanların Sayısı Sektöre Göre

Sektör	Çalışan Sayısı	Yüzde
Bankacılık	115	%48.12
Tekstil	79	%33.05
Eğitim	45	%18.82
Toplam	239	%100

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Verilerin toplanmasında kolayda örneklem yönteminden yararlanılması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Bu bağlamda, elde edilen sonuçlar örneklem ilişkin sonuçlardır ve ana kütleye genellenmesi söz konusu olamamaktadır. Ancak, elde edilen sonuçların konuya ilişkin önemli birer gösterge olması, sonraki araştırmalara yol gösterici ve motive edici bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bir diğer kısıt, çalışmanın sadece İstanbul gibi önemli kente daha çok odaklanılarak yapılmış olmasıdır. Uygulama yapılması planlanan çalışan sayısı faal işletmenin işyerlerinde çalışanlardan oluşan örneklem sayısı bir sınırlılıktır. Bu çerçevede, araştırmada bu değişkenlerin işletmenin çalışanlarının ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlandığı için

buna etki edebilecek diğ er değişkenlerin kapsam dışında bırakılmış olması ise diğ er bir kısıt olarak ifade edilebilir. Araştırmada karşılaşılan başka bir zorluk ise ücret eşitliği ve adaleti hassas bir konu olduğundan birçok kurum ve işyerinin araştırma için izin vermemesidir. Aynı zamanda uygulama yapılması planlanan sektörlerde faal olan işletmenin İstanbul dışında da kurumlar olması bir sınırlılıktır. Bu araştırma sadece İstanbul içinde araştırmaya izin verilen kurumlarda yürütülmüştür. Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket yönteminin araştırma açısından en uygun yöntem olduğu varsayılmıştır. Diğ er yandan çalışanların anketteki sorulara doğru ve objektif yanıt verdikleri varsayılmıştır.

3.4. ARAşTIRMANIN METODOLOJİSİ

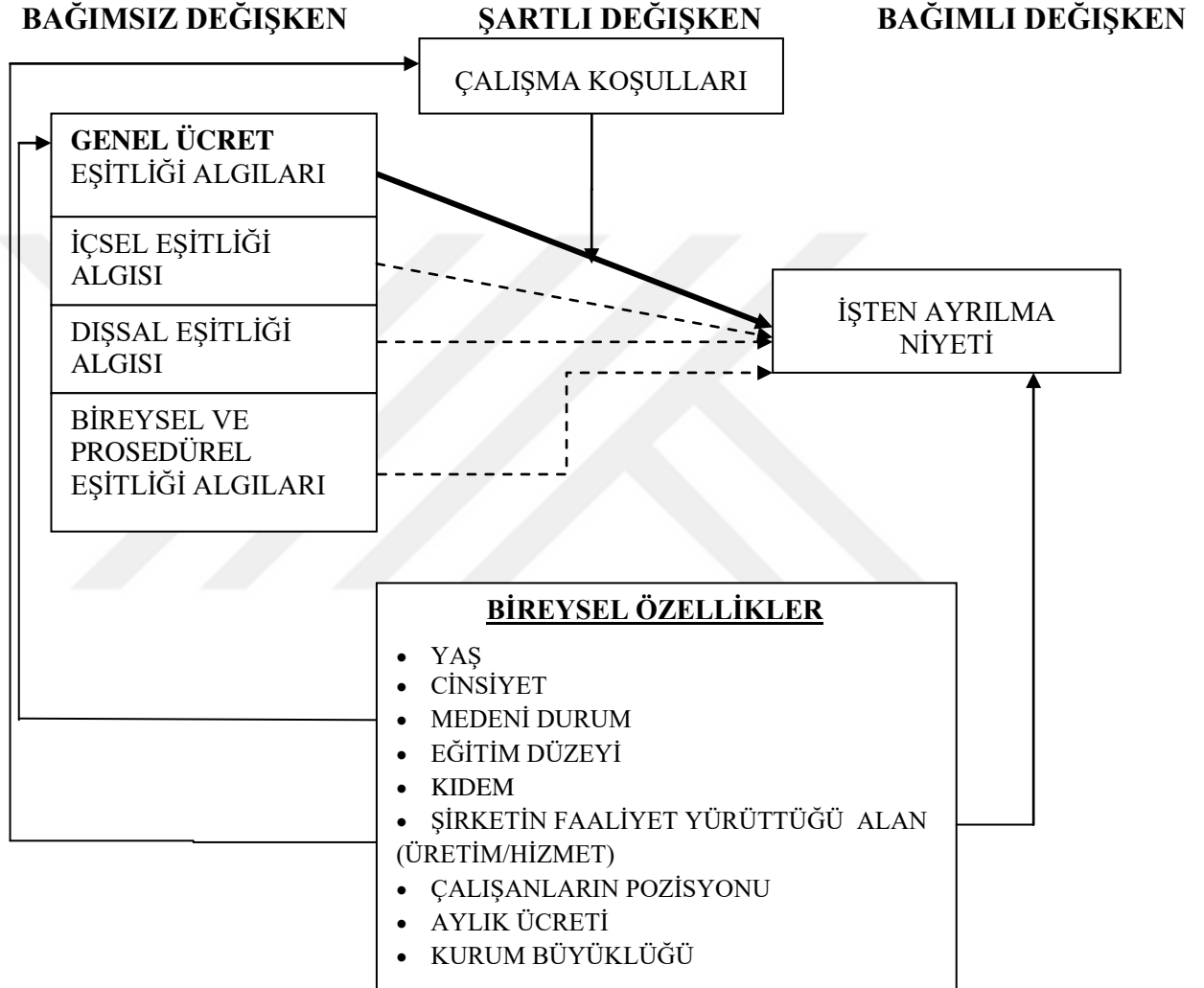
Araştırmanın tasarımı ve yöntemi ile ilgili olarak, ele alınan değişkenler, araştırma modeli, veri toplama araç ve yöntemleri ve araştırma hipotezlerine ilişkin ayrıntılar aşağıda sunulmuştur. Veriler Türkiye’deki eğitim, bankacılık ve tekstil sektörlerindeki beyaz yakalı çalışanları kapsayan bir saha araştırmasında elde edilen bilgilere dayanmaktadır.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma belirli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu haliyle araştırmanın modelini; amacı mevcut olan bir problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak olan tanımlayıcı araştırma şeklinde nitelendirmek mümkündür.⁸¹⁹ Bu bağlamda, araştırma modelinin kavramsal  er evesi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

⁸¹⁹ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006, s. 252

Şekil 22: Araştırma Modeli



3.4.2.Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin ilk sayfasında çalışma ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Giriş kısmında anketin gizlilik ilkesi ve amacı anlatılmıştır. Bunun yanı sıra, anketin ilk kısmında ücret eşitliği algısına yönelik (içsel eşitliği, dışsal eşitliği ve bireysel ve prosedürel eşitliği başta olmak üzere) ifadeler yer verilmiştir. İkinci kısımda ise çalışma koşulları ve işten ayrılma niyetine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Son kısımda da demografik bilgilere yönelik: cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, çalışma süresi, şirketin faaliyet alanı, çalışılan pozisyon, kurumun büyüklüğü ve aylık ücrete yönelik sorulara yer verilmiştir. Soru formunun oluşturulması sürecinde, cevaplayıcıların dikkatlerinin dağılmaması için ankette yer alacak soruların sayılarına ve uzunluklarına dikkat edilmeye çalışılmış ve anketleri doldurmanın uzun sürmemesi ve soruların doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için ifadelerin mümkün olduğunca kısa ve net olmasına özen gösterilmiştir.

Saha çalışmasına ilk olarak bankacılık sektöründe başlanılmıştır ve sonra eğitim ve tekstil sektörlerinde devam edilmiştir. Başlangıçta, işletme yöneticileri, İK yöneticileri veya işletme sahipleri ile görüşülerek, anketin amacı anlatılarak çalışanlarına anket uygulamak için izin alınmıştır. Kurumunda araştırma kapsamındaki kişilere anket formu verilerek doldurmasını istenmiştir. Anket formunun nasıl doldurulacağı, sorulara nasıl cevap verileceği yöneticilere ve çalışanlara anlatılmıştır. 350 anket formunun paylaşıldığı ve bunlardan 239'unun doldurulmuş olarak geri alındığı saha çalışması toplam üç hafta içerisinde tamamlanmıştır. Bu çalışmada çalışanların ücret eşitliği algılarını ölçmek için İçsel eşitlik 11 ifade, Dışsal eşitlik 12 ifade, Bireysel ve Prosedürel eşitlik 9 ifade kullanılmıştır. [Livingstone, Roberts Ve Chonko (1995: 38); Zheng, Wang ve Song (2014:7) ve Terpstra ve Honoree (2003: 69)] Ölçeğin Türkçe verisoyunda uyarlaması daha önce Uyargil ve Demir tarafından 2014 yılında yapılmış olan ölçekten yararlanılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilmiş olan soruların, içsel eşitlik, dışsal eşitlik, bireysel ve prosedürel eşitliğin dikkate alınan hangi unsurlara ait olduğu aşağıda gösterilmektedir:

Tablo 23: İçsel, Dışsal, Bireysel Ve Prosedürel Eşitlik Ölçekleri

İçsel Eşitlik
1. Ücrete yapılan artışın, çalışma arkadaşlarımda ücretlerine yapılan artışlarla karşılaştırıldığında, adil olduğunu düşünüyorum.
2. Benimle benzer işi yapanlara verilen yan hakları dikkate aldığında, bana verilen yan hakların adil olduğuna inanıyorum.
3. Bana sağlanan yan hakların, işletmede diğer çalışanlara sağlanan yan haklara benzer olduğunu düşünüyorum.
4. İşletmede diğer çalışanlara sağlanan terfi fırsatlarını göz önünde bulundurduğumda, bana sağlanan terfi fırsatlarının adil olmadığına inanıyorum.
5. Benimle benzer işi yapanlarla kıyasladığımda, terfi fırsatlarımda adil olduğunu düşünüyorum.
6. Teşvik edici ücretten yararlanabilmek için, benimle benzer işi yapanlarla aynı fırsatlara sahip olduğumu düşünüyorum.
7. Diğer çalışanlara sağlananla kıyasladığımda, bana sağlanan teşvik edici ücretin adil olmadığını düşünüyorum.
8. Benimle benzer işi yapanlarla kıyasladığımda, bana verilen ücretin adil olduğunu düşünüyorum.
9. İşletmedeki diğer çalışanlarla kıyasladığımda, ücretimin adil olduğuna inanıyorum.
10. Benimle benzer işi yapanlarla kıyasladığımda, kendimin adil şekilde takdir edildiğini düşünüyorum.
11. İşletmedeki diğer çalışanlarla kıyasladığımda, takdir edilme konusunda bana adil davranıldığına inanıyorum.
Dışsal Eşitlik
12. Sektörümüzdeki diğer işletmelerin daha yüksek ücret artışları yaptığını düşünüyorum.
13. Sektörümüzde diğer işletmeler tarafından yapılan ücret artışları ile kıyasladığımda, ücrete yapılan artışların adil olduğunu düşünüyorum.
14. Sektörümüzdeki diğer işletmelerde, bizimkine göre daha iyi yan haklar sağlandığını düşünüyorum.
15. Sektörümüzdeki diğer işletmeler tarafından sağlanan yan haklar ile kıyasladığımda, bana sağlanan yan hakların adil olduğuna inanıyorum.
16. Sektörümüzdeki diğer işletmelerde daha iyi terfi fırsatları sağlandığını düşünüyorum.
17. Sektörümüzdeki diğer işletmeler tarafından sağlanan terfi fırsatları ile kıyasladığımda, bana sağlanan terfi fırsatlarının adil olduğuna inanıyorum.
18. Sektörümüzdeki diğer işletmelerde daha iyi teşvik edici ücret sağlandığını düşünüyorum.
19. Sektörümüzdeki diğer işletmeler tarafından sağlanan teşvik edici ücretler ile kıyasladığımda, bana sağlanan teşvik edici ücretin adil olduğuna inanıyorum.

20. Diğer İşletmelerde ödenenlerle karşılaştırdığımda, ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.
21. Sektörümüzdeki diğer işletmelerde, bizimkine göre daha iyi ücret ödendiğini düşünüyorum.
22. Sektörümüzdeki diğer işletmelerde, bireylerin daha çok takdir edildiğini düşünüyorum.
23. Sektörümüzdeki diğer işletmelerin çalışanları ile kıyasladığımda, yeteri kadar takdir edilmediğini düşünüyorum.
Prosedürel ve Bireysel Eşitlik
24. Niteliklerimi göz önünde bulundurduğumda ücretimden memnunum.
25. Benimle aynı düzeyde çalışanların ücretleriyle karşılaştırdığımda, ücretimden memnunum.
26. Ücretimin belirlenmesinde uygulanan prosedürlerin adil olduğunu düşünüyorum.
27. Ücretlemenin şeffaf yapıldığını düşünüyorum.
28. İşlerin ücret seviyelerinin belirlenmesinde, bilimsel iş değerlendirme yöntemlerinden (işlerin önem ve güçlük derecelerinin belirlenmesi) yararlanıldığını düşünüyorum.
29. Ücretlemede, çalışanların görüşlerinin dikkate alındığını düşünüyorum.
30. İşletmemizde piyasa ücret araştırmalarını dikkate alarak ücretin belirlendiğini düşünüyorum.
31. Ücretin kıdeme dayalı olarak belirlenmesinin, daha doğru olduğunu düşünüyorum.
32. Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmasının, daha doğru olduğunu düşünüyorum.

İçsel eşitlik algılarına ilişkin ölçek 11 maddeden oluşmaktadır. (Ankette 1. soru ile 11. Sorular) Ancak yapılan faktör analizi sonuçlarına göre 4. ve 7. ifadeler değerlendirme dışında bırakılmıştır. Dışsal eşitlik algılarına ilişkin ölçek ise 12 maddeden oluşmaktadır. (Ankette 12. İfade ile 23. İfadeler.) Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, burada da 23. ifade değerlendirme dışında bırakılmış ve dışsal eşitlik algıları 11 ifadeden elde edilen sonuçlar kullanılarak belirlenmiştir. Bireysel ve Prosedürel eşitlik algıları da 9 maddeden oluşmaktadır. (Ankette 24. soru ile 32. sorular.) 31. ve 32. ifadeler yine faktör analizinden elde edilen sonuçlar çerçevesinde değerlendirme dışında bırakılarak ölçek ortalamaları belirlenmiştir. İfadelerin araştırmaya katılanlar tarafından yapılan değerlendirmelerinde, (1) Kesinlikle Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5'li Likert Skalası kullanılmıştır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düzeyini ölçmek için, Rosen Ve Korabik (1991) tarafından geliştirilen 3 maddelik İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmış ve ayrıca bir

ifade eklenerek sorular oluşturulmuştur. Ölçeğin Türkçe versiyonu olarak daha önce Örücü Ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından uyarlaması yapılan haliden yararlanmıştır.

Tablo 24: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

33. Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım.

34. Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.

35. Henüz aktif olarak bir iş aramıyorum.

36. İşimden ayrılmaya kesin olarak kararlıyım.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 4 maddeden oluşmaktadır ve ankette 33, 34, 35 ve 36. ifadeler yer almaktadır. Maddelerin değerlendirilmesinde yine, (1) Kesinlikle Katılmıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum olmak üzere 5 cevap seçeneği olan Likert Skalası'ndan yararlanılmıştır.

Çalışma Koşullarına ilişkin memnuniyeti ölçmek için ise 10 ifade kullanılmıştır. Bu ifadeler anket formundaki 37 ve 46 arasındaki ifadeler karşılık gelmektedir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarında 42. ve 46. ifadeler kapsam dışında bırakılarak kalan 8 ifade çalışma koşullarına ilişkin memnuniyet ortalamasının belirlenmesinde kullanılmıştır. Maddelerin cevaplayıcılar tarafından değerlendirilmesinde, (1) Kesinlikle Memnunum ve (5) Kesinlikle Memnum değilim olmak üzere 5 ifadeli Likert skalasından yararlanılmıştır. Ayrıca, anket formunda demografik özellikler olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, çalışma süresi, şirketin faaliyet türü, işteki pozisyonu ve aylık ücrete yönelik sorulara yer verilmiştir.

Tablo 25: Çalışma Koşulları Ölçeği

Çalışma Koşullarının boyutları hangi seviyede memnunsunuz lütfen belirtiniz

Çalışma Koşulları
37. İşyerinin fiziki koşullarını (havalandırma, temizlik, aydınlatma, işyerinin düzeni, ısı v.b) etkin ve verimli bir çalışma için yeterli buluyorum.
38. İşte kullandığım malzeme, araç ve gereçleri rahatlıkla temin edebilmekteyim.
39. İzin almak konusunda önemli bir güçlük yaşamıyorum.
40. İş yerine ulaşımında önemli bir güçlük yaşamıyorum.
41. Mevcut çalışma saatlerinden oldukça memnunum.
42. Fazla mesaiye kalma sıklığım, beni çok rahatsız edici boyutlardadır.
43. İşyerinin yemek, çay, kahve v.b. hizmetlerini yeterli düzeyde buluyorum.
44. İş kazası, meslek hastalığı veya herhangi bir sağlık problemiyle karşılaşan çalışanına, kurum her türlü destek ve yardımı sağlamaktadır.
45. İşe geç kalmak, makul sınırlar içinde kaldığı takdirde fazla sorun teşkil etmez.
46. İşyeri tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler (gezi, eğlence, kutlama, bayramlaşma, spor faaliyetleri, kültürel toplantılar v.b) beni memnun edici düzeydedir.

Oluşturulmuş olan her bir ifade, ilgili alanda uzman olan danışman öğretim üyesi ile birlikte teker teker ele alınarak incelenmiş, her bir ifade ilgili boyut, amaç ve anlam yönünden değerlendirilmiş, gerekli görülen düzeltmeler ve değişiklikler yapılarak anket formuna son şekli verilmiştir.

3.4.3. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada hakkında bilgi toplanan değişkenler aşağıda sıralanmaktadır:

1. Ücret eşitliği algıları
 - 1) İçsel Ücret Eşitliği Algısı
 - 2) Dışsal Ücret Eşitliği Algısı
 - 3) Bireysel ve Prosedürel Eşitliği Algısı
2. Çalışma Koşulları

3. İşten Ayrılma Niyeti

Anketi yanıtlayan çalışanlara ilişkin demografik özelliklerin ölçümlenmesinde de 10 değişkenden yararlanmıştır. Söz konusu değişkenler;

- Çalışanların Yaşı,
- Çalışanların Cinsiyeti,
- Çalışanların Medeni Durumu,
- Çalışanların Eğitim Düzeyi,
- Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi,
- Kurum Büyüklüğü,
- Şirketin Bulunan Faaliyetin,
- Çalışanların Pozisyonu ve
- Aylık Ücret'tir.

İlgili analizler IBM-SPSS 22 programı kullanılarak gerçekleştirilmiş, analizler sonucunda elde edilen bulgular ve değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

3.4.4. Araştırma Ölçeklerin Geçerliliği Ve Güvenilirliği

- Genel Ücret Eşitliğine Verilen Önem Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma Ölçeklerinin Geçerliliği: Araştırmada kullanılan Ücret Eşitliği Ölçeği'nin, güvenilirliği ve geçerliliği daha önce çok sayıda araştırma ile incelenmiş (Livingstone, Roberts Ve Chonko (1995: 38); Zheng, Wang Ve Song (2014:7) Ve Terpstra Ve Honoree (2003: 69), ve Türkçe Uyarlaması Da Uyargil ve Demir (2014) tarafından yapılmıştır. Ücret eşitliği ölçeğinde bazı ifadeler eklediğimiz veya çıkardığımız için faktör analizi her boyut (içsel eşitlik, dışsal eşitlik ve bireysel ve prosedürel eşitlik) için ayrı ayrı tekrar yapılmıştır. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerinin düzeyini ölçmek için **Rosen ve Korabik** (1991) geliştiren 3 maddelik Ölçeğinden yararlanmıştır. Türkiye'de

yapılan araştırmada daha önce **Örücü ve Özafşarhoğlu (2013)** tarafından kullanılan Türkçe versiyondan yararlanmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği de bir ifade ekleyerek dört maddeden oluşturduğumuz için de ayrıca faktör analizi yapılmıştır. Çalışma koşulları ölçeği de faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 26: İçsel Ücret Eşitliği Ölçeğine İlişkin Faktör Ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	
	İçsel Eşitliği Algılarının	
İe1	0.767	
İe2	0.769	
İE3	0.737	
İE5	0.735	
İE6	0.747	
İE8	0.848	
İE9	0.799	
İE10	0.839	
İE11	0.764	
	Açıklanan Toplam Varyans	: %60.729
	KMO	: 0.892
	Bartlett Küresellik Testi	1371.447
	sd	: 36
	Anlamlılık	: 0,000
	Croanbach's Alpha	0,919

İçsel Ücret Eşitliği Ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelenmiş ve buna göre 4. ve 7. ifadeler kapsam dışında bırakılmıştır. Ölçeğin nihai hali için elde edilen sonuçlar incelendiğinde, KMO değerinin 0,892 ve açıklanan toplam varyansın %60.729 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Croanbach's Alpha değeri ise 0,919 olarak tespit

edilmiştir. İlgili değerler ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği için kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır.⁸²⁰

Tablo 27: Dışsal Eşitliği Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Dışsal Eşitliği algısının Faktör Yükleri	
	1	2
DE1	0.495	-0.378
DE2	0.716	0.417
DE3	0.543	-0.487
DE4	0.674	0.418
DE5	0.561	-0.429
DE6	0.687	0.461
DE7	0.613	-0.490
DE8	0.769	0.444
DE9	0.796	0.385
DE10	0.645	-0.471
DE11	-0.574	0.434
Açıklanan Toplam Varyans :		%61.453
KMO :		0.878
Barlett Küresellik Testi		1183.068
sd :		55
Anlamlılık :		0,000
Croanbach's Alpha :		0,782

Dışsal Ücret Eşitliği Ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde ifadelerin iki alt faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktör yükleri ilk faktörün daha yüksek değerlere sahip olduğu için tüm ifadelerin tek faktör altında toplandığı kabul edilmiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçlarında da tek faktör altındaki ifadelere ilişkin değerlerin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Ölçeğin nihai hali için elde edilen

⁸²⁰ Şeref Kalayıcı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Beşinci Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2010, s.321

sonuçlar incelendiğinde, KMO değerinin 0,878 ve açıklanan toplam varyansın %61.453 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Croanbach's Alpha değeri ise 0,782 olarak tespit edilmiştir. İlgili değerler ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği için kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır.⁸²¹

Tablo 28: Bireysel ve Prosedürel Eşitlik Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	
	Bireysel ve Prosedürel Eşitliği algısının	
PBE1		0.716
PBE2		0.670
PBE3		0.752
PBE4		0.750
PBE5		0.743
PBE6		0.617
PBE7		0.611
	Açıklanan Toplam Varyans	: %69.408
	KMO	: 0.912
	Barlett Küresellik Testi	1177.108
	Sd	: 21
	Anlamlılık	: 0.000
	Croanbach's Alpha	: 0,926

Bireysel ve Prosedürel Eşitlik Ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,912 ve açıklanan toplam varyansın %69.408 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Croanbach's Alpha değeri ise 0,926 olarak tespit edilmiştir. İlgili değerler ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği için kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır.⁸²²

⁸²¹ Kalayıcı, **a.g.e.**, s.321

⁸²² **A.e.**, s.321

Tablo 29: Çalışma Koşullarının Eşitliği Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri	
	1	Çalışma Koşulları algısının
ÇK1		0.558
ÇK2		0.829
ÇK3		0.795
ÇK4		0.587
ÇK5		0.826
ÇK7		0.687
ÇK8		0.820
ÇK9		0.834
Açıklanan Toplam Varyans	:	%56.230
KMO	:	0.900
Bartlett Küresellik Testi		929.197
Sd	:	28
Anlamlılık	:	0.000
Croanbach's Alpha	:	0,782

Başka bir faktör olarak ele aldığımız çalışma koşullarıdır. Çalışma Koşulları Ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde ise 8 ifade kullanılmıştır. Bu faktörün altında bulunan maddeler; tablo 29'de bulunan ÇK1'den ÇK9'a kadarki maddelerdir. Çalışma Koşulları ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,900 ve açıklanan toplam varyansın %56.230 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Croanbach's Alpha değeri ise 0,782 olarak tespit edilmiştir. İlgili değerler ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği için kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır.⁸²³

⁸²³ Kalayıcı, a.g.e., s.321

Tablo 30: İşten ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri
	İşten ayrılma Niyeti algıları
İAN1	0.871
İAN2	0.879
İAN3	0.421
İAN4	0.779
Açıklanan Toplam Varyans	: %57.867
KMO	: 0.680
Barlett Küresellik Testi	309.010
sd	: 6
Anlamlılık	: 0.000
Croanbach's Alpha	: 0,735

Son olarak ele aldığımız faktör İşten ayrılma niyeti faktörü'dür. Bu faktör 4 madde ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; tablo 30'da bulunan İAN1'den İAN4'e kadarki maddelerdir. Ölçeğine ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerinin 0,680 ve açıklanan toplam varyansın %57.867 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Croanbach's Alpha değeri ise 0,735 olarak tespit edilmiştir. İlgili değerler ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği için kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır.⁸²⁴

⁸²⁴ A.e.,

3.4.5. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 31’de yer almaktadır. Araştırmada kullanılan içsel ücret eşitliği ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,919 olarak bulunmuştur. Bu değerle, sosyal bilimler açısından ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır ($\alpha > 0.60$) ve İçsel Ücret eşitliği algılarının ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.⁸²⁵

Araştırmada kullanılan dışsal ücret eşitliği algıları ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,782 olarak bulunmuştur. Bu değerle, sosyal bilimler açısından ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır ($\alpha > 0.60$).

Bireysel ve prosedürel eşitlik algıları ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik değerine bakıldığında, Cronbach Alpha: 0,926 olarak bulunmuştur. Böyle bir değere sosyal bilimler açısından bakıldığında, ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Bireysel ve prosedürel eşitlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu da söylenebilir.⁸²⁶

Çalışma koşulları ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik değerine bakıldığında, Cronbach Alpha: 0,782 olarak bulunmuştur. Bu boyutun da yüksek derecede güvenilir çıktığı ifade edilebilir ($\alpha > 0.60$).

İşten ayrılma niyetine yönelik ölçeğin tümüne ilişkin güvenilirlik değerine bakıldığında, Cronbach Alpha: 0,735 olarak bulunmuştur. Bu boyutun da yüksek derecede güvenilir çıktığı ifade edilebilir ($\alpha > 0.60$).

⁸²⁵ Akgül, Aziz, ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, İkinci Baskı, Ankara, Emek Ofset, 2005, s. 436.

⁸²⁶ **A.e.**, s. 436.

Tablo 31: Ölçeklere ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Cronbach Alpha Değerleri	Sayı
İçsel eşitlik	0,919	9
Dışsal Eşitlik	0,782	11
Bireysel ve Prosedürel Eşitlik	0,926	7
Çalışma Koşulları	0,782	8
İşten Ayrılma Niyeti	0,735	4

3.4.6 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen değişkenlere yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

Hipotezler

H1. Çalışanların Genel Ücret Eşitliği Algıları İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler.

H1.a Çalışanların içsel ücret eşitliği algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler.

H1.b Çalışanların dışsal ücret eşitliği algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler.

H1.c Çalışanların bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler.

H2. Çalışanların içsel ücret eşitliği, dışsal ücret eşitliği, bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler.

H3. Çalışanların genel ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici (moderator) rolü vardır.

H3a. Çalışanların içsel ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici (moderator) rolü vardır.

H3b. Çalışanların dışsal ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici (moderator) rolü vardır.

H3c. Çalışanların bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici (moderator) rolü vardır.

H.4 Çalışanların çalışma koşullarından tatmininde, bireysel ve kurumsal özelliklerine göre:

- H4a cinsiyet, göre anlamlı bir fark vardır.
- H4b medeni durum, göre anlamlı bir fark vardır.
- H4c çalışılan pozisyon, göre anlamlı bir fark vardır.
- H4ç kurum büyüklüğü, göre anlamlı bir fark vardır.
- H4d şirketin faaliyet alanı göre anlamlı bir fark vardır.
- H4e aylık ücret, göre anlamlı bir fark vardır.
- H4f yaş, göre anlamlı bir fark vardır.
- H4g eğitim, göre anlamlı bir fark vardır.
- H4h tecrübe(kıdeme), göre anlamlı bir fark vardır.

H.5 Çalışanların işten ayrılma niyetinde, bireysel ve kurumsal özelliklerine göre:

- H5a cinsiyet, göre anlamlı bir fark vardır.
- H5b medeni durum, göre anlamlı bir fark vardır.
- H5c çalışılan pozisyon, göre anlamlı bir fark vardır.
- H5ç kurum büyüklüğü, göre anlamlı bir fark vardır.
- H5d şirketin faaliyet alanı göre anlamlı bir fark vardır.
- H5e aylık ücret, göre anlamlı bir fark vardır.
- H5f yaş, göre anlamlı bir fark vardır.
- H5g eğitim, göre anlamlı bir fark vardır.
- H5h tecrübe(kıdeme), göre anlamlı bir fark vardır.

H.6 Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, bireysel ve kurumsal özelliklerine göre:

- H6a cinsiyet, göre anlamlı bir fark vardır.
- H6b medeni durum, göre anlamlı bir fark vardır.
- H6c çalışılan pozisyon, göre anlamlı bir fark vardır.
- H6ç kurum büyüklüğü, göre anlamlı bir fark vardır.
- H6d şirketin faaliyet alanı göre anlamlı bir fark vardır.
- H6e aylık ücret, göre anlamlı bir fark vardır.
- H6f yaş, göre anlamlı bir fark vardır.

H6g eğitim, göre anlamlı bir fark vardır.

H6h tecrübe(kıdeme), göre anlamlı bir fark vardır.

3.4.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmanın tüm verileri SPSS 22,0 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek üzere faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada yer alan hipotezlerinin sınanması için; Pearson korelasyon analizi, Tekli, çoklu regresyon analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), bağımsız t-testi kullanılmıştır. Ücret eşitliği algılarının, ücret eşitliği alt boyutları (İçsel, Dışsal ve Bireysel ve prosedürel eşitlik algıları) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Regresyon analizi kullanarak çalışanların, genel ücret eşitliği algılarının, işten ayrılma niyetlerinin etkisi bakılmıştır. Ayrıca tek tek içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyetin etkisine bakılmıştır. Diğer yandan çoklu regseyonu kullanarak çalışanların genel ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici (moderator) rolü uslenip uslenmediğini de bakılmıştır. Çalışanların, ücret eşitliği algılarının, çalışma koşullarının ve işten ayrılma niyetlerinin; cinsiyetine, meden durumu, şirketin faaliyet alanı, kurumun büyüklüğüne, aylık ücretine ve işteki çalışanların pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ile; yaşa, eğitim durumuna ve kurumda çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

Ayrıca çalışanların ücret eşitliği algılarının, içsel eşitliği, dışsal eşitliği, bireysel ve prosedürel eşitliği, çalışma koşulları ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin tespiti için tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) yararlanılmıştır. Anket formlarını yanıtlayanların demografik özelliklerini belirtmek amacıyla tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, yüzde dağılımları) faydalanılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLARI

3.5.1. Demografik Bulgular

İstanbulda eğitim, bankacılık ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren kurumlarda çalışan beyaz yakalılara kapsayan araştırma yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların toplam sayısı 239'dır.

Tablo 32: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	81	33.9
	Erkek	154	64.4
	Toplam	235	98.3

Araştırmada yer alan çalışanların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların 154'sinin (%64,4) Erkektir, 81'inin de (%33,9) Kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 33: Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Medeni Durum	Bekar	85	35.6
	Evli	125	52.3
	Toplam	210	87.9

Çalışanların medeni duruma göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların 125'inin (%52,3) Evli, 85'inin de (%35,6) Bekar olduğu görülmektedir.

Tablo 34: Araştırmaya Katılanların Yaşa Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Yaş	30'un altında	96	41.4
	30-40 arasında	106	45.6
	40'ın üstünde	30	12.9
	Toplam	232	98.9

Çalışanların yaşa göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların 96'sinin (%41,4) 30'un altında, 106'inin da (%45,6) 30-40 arasında ve çalışanların 29'sinin (%12,9) 40'ın üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo 35: Araştırmaya Katılanların Eğitim Seviyesine Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Eğitim seviyesi	Lise/Önlisans,	48	20.1
	Lisans	116	48.5
	Lisans Üstü	71	29.7
	Toplam	235	98.3

Çalışanların eğitim seviyesine göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların 48'inin (%20,1) Lise/Önlisans, 116'sının da (%48,5) Lisans ve çalışanların 71'inin (%29,7) Lisans Üstü seviyesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 36: Araştırmaya Katılanların Çalışma Süresine Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Çalışma süreleri	0-5 yıldan az,	130	54.4
	5-9 yıl arasında	54	22.6
	9 yıl ve üzeri	35	14.6
	Toplam	219	91.6

Çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların 130'unun (%54,4) 0-5 yıldan az, 54'unun da (%22,6) 5-9 yıl arasında ve çalışanların 35'inin (%14,6) 9 yıl ve üzerinde çalışma süresi olduğu görülmektedir.

Tablo 37: Araştırmaya Katılanların Aylık Ücrette Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Aylık ücretleri	3000TL'nin altında	79	35.3
	3000TL'nin üzerinde	145	64.7
	Toplam	224	93,7

Çalışanların aylık alınan ücretlerine göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların 79'unun (%35,3) 3000TL'nin altında, 145'inin de (%64,7) 3000TL'in üzerinde aylık ücret aldığı görülmektedir.

Tablo 38: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Şirketin Faaliyet Alanına Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Şirketin faaliyet alanı	Üretim	62	25.9
	Hizmet	167	69.9
	Toplam	229	95.8

Araştırmaya katılanların çalıştıkları şirketin faaliyet alanına (Üretim/Hizmet) göre dağılımları incelendiğinde; şirketlerin 62'sinin (%25,9) Üretim, 167'sinin de (%69,9) Hizmet işletmesi olduğu görülmektedir.

Tablo 39: Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Pozisyonuna Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Çalışanların kurumdaki Pozisyonu	Çalışan	199	83.3
	Yönetici	34	14.2
	Toplam	233	97.5

Çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların 34'ünün (%14,2) Yönetici, 199'unun da (%83,3) Çalışan olduğunu görülmektedir.

Tablo 40: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Kurumun Büyüklüğüne Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde
Kurum büyüklüğü	Küçük ve Orta Ölçekli Şirket (1-249 çalışan olan),	77	32.2
	Büyük Ölçekli Şirket (250 ve üstü çalışan olan)	159	66.5
	Toplam	236	98.7

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumun büyüklüğüne göre dağılımları incelendiğinde; çalışanların 77'sinin (%32,2) Küçük ve Orta Ölçekli Şirkette (1-249 çalışan olan) ve çalışanların 159'unun (%66,5) Büyük Ölçekli Şirkette (250 ve üstü çalışan olan) bulunduğu görülmektedir.

3.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırma değişkenlerinden içsel ücret eşitliği algısı, dışsal ücret eşitliği algısı, bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısı, çalışma koşullarından tatmin ve işten ayrılma niyetinin düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları sunulmaktadır. Diğer ifadeyle bankacılık, eğitim ve tekstil şirketlerine veya beyaz yakalı çalışanlara yönelik içsel, dışsal, bireysel, prosedürel eşitlik algılarının ve çalışma koşullarından tatminlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin hangi düzeyde olduğu incelenmiştir.

Çalışanların, içsel ücret eşitliği algı ortalaması 3,20 ve standart sapması 0,930'dur. Bu sonuç çalışanların, “Kararsızım” ile “Katılıyorum” arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir. Çalışanların, dışsal ücret eşitliği algı ortalaması 2,93 ve standart sapması 0,594'dur. Bu sonuç çalışanların, “Kararsızım” ile “Katılmıyorum” arasındaki cevaba yöneldiklerini ama kararsızlığa daha fazla yöneldiklerini göstermektedir. Çalışanların, bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algı ortalaması 2,75 ve standart sapması 0,984'dur. Bu sonuç çalışanların çoğunlukla, “Kararsızım” ile “Katılmıyorum” arasında yanıt verdiklerini göstermektedir. Çalışanların, çalışma koşullarından tatmin seviyesi ortalaması 2,48 ve standart sapması 0,922'dir. Bu sonuç çalışanların, “Kararsızım” ve “Katılmıyorum” cevabına daha fazla yöneldiklerini göstermektedir. Çalışanların, işten ayrılma niyetinin ortalaması 2,45 ve standart sapması 0,938'dir (Tablo 41). Bu sonuç çalışanların, “Kararsızım” ile “Katılmıyorum” arasında kaldığını göstermektedir.

Tablo 41: Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları

	N	Ortalama	Standart Sapma
İçsel Ücret Eşitliği Algısı	237	3.20	0.93
Dışsal Ücret Eşitliği Algısı	236	2.93	0.59
Bireysel ve Prosedürel Ücret Eşitliği Algısı	238	2.75	0.98
Çalışma Koşullarından Tatmin	237	2.48	0.92
İşten Ayrılma Niyeti	237	2.45	0.94

3.5.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler (Ücret Eşitliği Algısı, İçsel Ücret Eşitliği Algısı, Dışsal Ücret Eşitliği Algısı, Bireysel ve Prosedürel Ücret Eşitliği Algısı, Çalışma Koşullarından Tatmin ve İşten Ayrılma Niyeti) arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir.⁸²⁷ Korelasyon katsayısı (r) -1 ve +1 arasında olabilir. Korelasyon değeri +1 olduğunda iki değişken arasında doğrusal bir ilişki mevcut demektir. Yani bir değişkenin değeri artarsa diğer değişkenin değeri de artacak demektir. Diğer taraftan -1 olduğunda ilişkinin mükemmel olduğu söylenebilir fakat olumsuz bir ilişki ortaya çıkacaktır. Yani bir değer artarsa diğeri azalacaktır. Fakat katsayının 0 olması durumunda iki değişken arasında herhangi bir ilişki olmayacak demektir.⁸²⁸ Sig değeri 0,05'ten küçükse iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna karşılık sig değeri 0,05'ten büyükse iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilebilir.⁸²⁹

⁸²⁷ Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 8 Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2015, s.228

⁸²⁸ Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, **Research Methods for Business Students**, Fifth Edition, England, Prentice Hall, 2009, s.459

⁸²⁹ **A.e.**, s.459

Şekil 23: Korelasyon Katsayısının Değerleri



Kaynak: Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, **Research Methods for Business Students**, Fifth Edition, England, Prentice Hall, 2009, s.459

Çalışanların Ücret Eşitliği Algısı, İçsel Ücret Eşitliği Algısı, Dışsal Ücret Eşitliği Algısı, Bireysel ve Prosedürel Ücret Eşitliği Algısı, Çalışma Koşullarından Tatmin ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin sınanması için yapılan Pearson korelasyon analizinin sonuçları aşağıdaki Tablo'da gösterilmektedir.

Tablo 42: Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
1 İçsel Eşitlik	1				
2 Dışsal Eşitlik	0.718**	1			
3 Prosedürel ve Bireysel Eşitlik	0.803**	0.691**	1		
4 Çalışma koşullarından Tatmin	-0.078	-0.067**	-0.076	1	
5 İşten Ayrılma Niyeti	-0.549**	-0.380**	-0.519**	0.080	1
6 Genel Ücret Eşitliği	0.936**	0.873**	0.914**	-0.085	-0.541**

Çalışanların genel ücret eşitliği algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin sınanması için gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonucunda katsayının -0.541 olması iki değişken arasında orta şiddette negatif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yani genel ücret eşitliği algısı artarken işten ayrılma niyeti azalabilir. Bu iki değişken

arasında anlamlı bir ilişki olduğu da (Anlam düzeyi: $0,000 < 0,01$) bulunmuştur. Diğer yandan çalışma koşullarından tatmin ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde, bu iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı çıkmadığı görülmüştür. (0,080).

Ayrıca, içsel eşitlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında orta kuvvette negative yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (-0,549). Dışsal eşitlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta kuvvette negative yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (-0,380). Yine prosedürel ve bireysel eşitlik algısı ile işten ayrılma niyeti arasında orta kuvvette negative yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (-0,519).

3.5.4. Hipotez Testleri - Ücret Eşitliği Algısı ve Alt Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Bu bölümde tez çalışması kapsamında araştırılan temel hipotezlere ilişkin analiz ve sonuçlara yer verilmiştir.

3.5.4.1. Ücret Eşitliği Algısı ve alt boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Araştırmanın ilk hipotezi ücret eşitliği algısı ile alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisini araştırmaya yöneliktir. Bu çerçevede tekli ve çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Genel Ücret Eşitliği algısının İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisini inceleyen regresyon modeline ilişkin bulgular Tablo 43'te sunulmuştur.

Tablo 43: Genel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

İşten Ayrılma Niyeti	B	Beta	t	p
Sabit	4.508		20.756	0.000
Genel Ücret Eşitliği Algısı	-0.691	-0.541	-9.744	0.000
<i>R</i>	:	0,541		
<i>R²</i>	:	0,293		
<i>Düzeltilmiş R²</i>	:	0,290		
<i>F</i>	:	94.937		
<i>p (Anlamlılık)</i>	:	0,000		

** p<0,01 (İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Elde edilen bulgulara göre, genel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000<0,01$). Genel ücret eşitliği algısının tek başına işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ($B= -0,691$; $p=0,000<0,01$), genel ücret eşitliği algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, işten ayrılma niyetinde 0,691 birimlik bir

azalış sağlayacağı tespit edilmiştir. Ayrıca R^2 değeri işten ayrılma niyetindeki değişimin %29,3'inin genel ücret eşitliği algısı ile açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir değişle çalışanların Ücret eşitliğine ilişkin algılarını bilmek, işten ayrılma niyetlerini tahmin etmede %29.3'lük bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır.

İçsel Ücret Eşitliği algısının İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisini inceleyen regresyon modeline ilişkin bulgular Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44: İçsel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

İŞTEN AYRILMA NİYETİ	B	Beta	t	p
Sabit	4.213		22.964	0,000
İÇSEL ÜCRET EŞİTLİĞİ	-0,552	-0,549	-10.017	0,000
<i>R</i>	:	0,549		
<i>R²</i>	:	0,301		
<i>Düzeltilmiş R²</i>	:	0,298		
<i>F</i>	:	100.334		
<i>p (Anlamlılık)</i>	:	0,000		

** p<0,01 (İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Analiz sonucunda elde edilen veriler ışığında, ilgili hipoteze yönelik incelenen tekli regresyon modelinin, 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. ($p=0,000 < 0,01$). Model, işten ayrılma niyetindeki değişimin %30.1'ini ($R^2=0,301$) açıklamaktadır. Diğer bir değişle çalışanların içsel ücret eşitliğine ilişkin algılarını bilmek, işten ayrılma niyetlerini tahmin etmede %30.1'lik bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır.

Model incelendiğinde, içsel ücret eşitliği algısının ($B= -0,552$; $p=0,000<0,01$), işten ayrılma niyetine etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. İçsel Ücret

eşitliğindeki 1 birimlik artış işten ayrılma niyetinde 0,552 birimlik bir azalışa yol açmaktadır.

Dışsal ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen regresyon modeline ilişkin bulgular ise Tablo 45’te sunulmuştur.

Tablo 45: Dışsal Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

İŞTEN AYRILMA NİYETİ	B	beta	t	p
Sabit	4.207		14.718	0,000
DIŞSAL ÜCRET EŞİTLİĞİ	-0,598**	-0,380	-6.256	0,000
R	: 0,380			
R²	: 0,144			
Düzeltilmiş R²	: 0,141			
F	: 39.142			
p (Anlamlılık)	: 0,000			

** p<0,01 (İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Elde edilen bulgulara göre, dışsal ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p=0,000<0,01). Dışsal ücret eşitliği algısının tek başına işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu (B= -0,598; p=0,000<0,01), dışsal ücret eşitliği algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, işten ayrılma niyetinde 0,598 birimlik bir azalış sağlayacağı tespit edilmiştir. Ayrıca, R² değeri işten ayrılma niyetindeki değişimin %14,4’ünün dışsal ücret eşitliği algısıyla açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir değişle çalışanların dışsal ücret eşitliğine ilişkin algılarını bilmek, işten ayrılma niyetlerini tahmin etmede %14,4’lük bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır.

Bireysel ve Prosedürel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyen regresyon modeline ilişkin bulgular ise Tablo 46’da sunulmuştur.

Tablo 46: Bireysel ve Prosedürel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

İŞTEN AYRILMA NİYETİ	B	Beta	t	p
Sabit	3.809		24.545	0,000
BİREYSEL VE PROSEDÜREL ÜCRET EŞİTLİĞİ	-0,494**	-0,519	-9.281	0,000
R	:	0, 519		
R²	:	0, 269		
Düzeltilmiş R²	:	0, 266		
F	:	86.142		
p (Anlamlılık)	:	0,000		

** p<0,01 (İlgili değer 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Elde edilen bulgulara göre, bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisine ilişkin tekli regresyon modelinin 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,000<0,01$). Bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısının tek başına işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu ($B=-0,494$; $p=0,000<0,01$), bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısında meydana gelecek 1 birimlik artışın, işten ayrılma niyetinde 0,494 birimlik bir azalış sağlayacağı tespit edilmiştir. Ayrıca, R^2 değeri işten ayrılma niyetindeki değişimin %26.9'unun bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısıyla açıklanabileceğini göstermektedir. Diğer bir değişle çalışanların bireysel ve prosedürel ücret eşitliğine ilişkin algılarını bilmek, işten ayrılma niyetlerini tahmin etmede %26.9'luk bir doğruluk payıyla tahmine olanak tanımaktadır.

Tablo 47: Ücret Eşitliği Boyutları ve İşten Ayrılma Niyeti Korelasyon Analizi

	1	2	3	4
1 İçsel Eşitlik	1			
2 Dışsal Eşitlik	0.718**	1		
3 Prosedürel ve Bireysel Eşitlik	0.804**	0.692**	1	
4 İşten Ayrılma Niyeti	-0.553**	-0.386**	-0.522**	1

Yapılan korelasyon analizinde bağımsız değişkenler arasında çok yüksek korelasyonların olması, eş doğrusallık sorununa işaret eder. Bunu teyit etmek amacıyla ayrıca tablo 48'de değişkenlerin Tolerans, VİF ve Özdeğerlerine bakılmıştır. Bunlara göre VİF değerinin 2'den fazla olmaması, tolerans değerinin 1- R^2 den büyük olması, özdeğerinin ise "0" a yakın olmaması gerekmektedir. Burada VİF'i değeri 2 'in üstünde olup, Tolerans değerinde 1- R^2 kritik değerinden küçüktür. Ayrıca özdeğerler "0" a yakındır. Bu durum her açıdan eş doğrusallık sorununu teyit etmektedir. Burada regresyon analizinin doğru sonuç vermeyeceği aşıkardır. Yukardaki bilgiler doğrultusunda, genel ücret eşitliği algısının alt boyutlarının bir arada olduğu regresyon analizi sonuçlara yer verilmemiştir.⁸³⁰

⁸³⁰ Hamdi İslamoğlu ve Ümit Alınçık, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 4. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2014, s.357, ve Sait Gürbüz ve FarukŞahin, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe- Yöntem- Analiz**, 4 Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017, s.290-296

Tablo 48: Çoklu Regresyon Analizi Eş Doğrusallık Analizi

Katsayıları (Coefficients) ^a										
	Standartlaştırılmış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	An.	Korelasyon			İstatistik Gizlilik (Collinearity Diagnostics)	
	B	Std. hatta				Sıfır Düzen	Kısmen	Kısmen	Tolerance	VIF
(Sabit)	4.064	.262		15.534	.000					
İçselort	-.422	.100	-.416	-4.206	.000	-.553	-.269	-.229	.303	3.299
Dışsalort	.129	.128	.082	1.003	.317	-.386	.066	.055	.447	2.237
PBireyselort	-.231	.091	-.243	-2.550	.011	-.522	-.167	-.139	.326	3.065

a. Bağımlı Değişken: İANort

İstatistik Gizlilik (Collinearity Diagnostics) ^a							
Model	Boyutlar	Özdeğer (Eigenvalue)	Koşull İndeksi (Condition Index)	Varyans Oranları			
				(Sabit)	İçselort	Dışsalort	PBireyselort
1	1	3.906	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.064	7.802	.30	.02	.01	.23
	3	.017	14.998	.17	.75	.01	.75
	4	.013	17.518	.53	.22	.98	.02

a. Bağımlı Değişken: İANort10

3.5.4.2. Algılanan İçsel Ücret Eşitliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi

“Algılanan, çalışma koşullarından tatmin içsel ücret eşitliğinin işten ayrılma niyetine üzerindeki etkisini artırır veya azaltır.” hipotezini test etmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma koşullarından tatminin, içsel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığının incelenmesi için bağımsız değişken olan içsel ücret eşitliği algısı ve çalışma koşullarından tatmin regresyon analizine dahil edilmiştir.

Tablo 49: İçsel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi

İşten Ayrılma Niyeti	R²	ΔR²	Δ F	Beta	t	p
1. Basamak	0.301	0.301	49.555		47.318	0.000
Zscore İçsel Ücret Eşitliği				-0.544	-9.840	0.000
Zscore Çalışma Koşulları				0.042	0.769	0.443

Durbin-Watson 1,712

Tablo 44 tekrar incelenecek olursa İçsel Ücret Eşitliği algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin ele alındığı regresyon analizinin açıklayıcılık değeri %30,1 olarak saptanmıştır. ($R^2 = 0,301$) İçsel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici etkisi incelendiğinde, içsel ücret eşitliği, çalışma koşulları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre çalışma koşullarının modele girmesiyle birlikte modelin açıklayıcılık yüzdesinin aynı kaldığı görülmüştür. ($R^2= 0,301$, $p=0,000<0,05$). Diğer bir ifade ile içsel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ($\beta= -0,544$, $p=0,000<0,05$), ancak çalışma koşullarından tatminin anlamlı bir şekilde olmadığı saptanmıştır. ($\beta=0,042$, $p=0,443>0,05$) Çalışma Koşulları anlamlı olmadığı için analize devamı gidilmemiştir.

3.5.4.3. Dışsal Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi

“Algılanan, çalışma koşullarından tatmin **dışsal** ücret eşitliğinin işten ayrılma niyetine üzerindeki etkisini artırır veya azaltır.” hipotezini test etmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma koşullarından tatminin, dışsal ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığının incelenmesi için bağımsız değişken olan dışsal ücret eşitliği algısı ve çalışma koşullarından tatmin regresyon analizine dahil edilmiştir.

Tablo 50: Dışsal Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi

İşten Ayrılma Niyeti	R²	ΔR²	Δ F	Beta	t	p
<u>1. Basamak</u>	0.150	0.150	20.271		43.173	0.000
Zscore Dışsal Ücret Eşitliği				-0.374	-6.133	0.000
Zscore Çalışma Koşulları				0.079	1.290	0.198

Durbin-Watson 1,648

Tablo 45 tekrar incelenecek olursa dışsal ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinin ele alındığı regresyon analizinin açıklayıcılık değeri %14,4 olarak saptanmıştı. ($R^2 = 0,144$) Dışsal ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici etkisi incelendiğinde, dışsal ücret eşitliği, çalışma koşulları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre çalışma koşullarının modele girmesiyle birlikte modelin açıklayıcılık yüzdesinin bir miktar arttığı görülmüştür. ($R^2= 0,150$, $p=0,000<0,05$). Buna göre dışsal ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ($\beta= -0,374$, $p=0,000<0,05$), ancak çalışma koşullarından tatminin anlamlı bir şekilde olmadığı saptanmıştır. ($\beta=0,079$, $p=0,198>0,05$) Çalışma Koşulları anlamlı olmadığı için analize devamı gidilmemiştir.

3.5.4.4. Bireysel ve Prosedürel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi

"Çalışma koşullarından tatmin, Bireysel ve Prosedürel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini artırır veya azaltır" hipotezini test etmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişken olan bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algılarını ve çalışma koşullarından tatmini regresyon analizine dahil edilmiştir. Çalışma koşullarından tatminin, bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp

açıklamadığının incelenmesi için bağımsız değişken olan bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısı ve çalışma koşullarından tatmin regresyon analizine dahil edilmiştir.

Tablo 51: Bireysel ve Prosedürel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi

İşten Ayrılma Niyeti	R ²	ΔR ²	Δ F	Beta	t	p
1. Basamak	0.268	0.268	42.281		46.378	0.000
Zscore Bireysel ve Prosedürel Ücret Eşitliği				-0.513	-9.089	0.000
Zscore Çalışma Koşulları				0.037	0.649	0.517

Durbin-Watson 1,759

Tablo 46 tekrar incelenecek olursa Bireysel ve Prosedürel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinin ele alındığı regresyon analizinin açıklayıcılık değeri %26,9 olarak saptanmıştı. ($R^2 = 0,269$) Bireysel ve Prosedürel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici etkisi incelendiğinde, Bireysel ve Prosedürel ücret eşitliği, çalışma koşulları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre çalışma koşullarının modele girmesiyle birlikte modelin açıklayıcılık yüzdesinin aynı kaldığı hatta çok az bir miktar azaldığı görülmüştür. ($R^2= 0,268$, $p=0,000<0,05$). Diğer bir ifade ile Bireysel ve Prosedürel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ($\beta= -0,513$, $p=0,000<0,05$), ancak çalışma koşullarından tatminin anlamlı bir şekilde olmadığı saptanmıştır. ($\beta=0,037$, $p=0,517>0,05$) Çalışma Koşulları anlamlı olmadığı için analize devamı gidilmemiştir.

3.5.4.5. Genel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarından Tatminin Şartlı Değişkenliğinin Test Edilmesi

"Çalışma koşullarından tatmin, genel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini artırır veya azaltır" hipotezini test etmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma koşullarından tatminin, genel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığının

incelenmesi için bağımsız değişken olan genel ücret eşitliği algısı ve çalışma koşullarından tatmin regresyon analizine dahil edilmiştir.

Tablo 52: Genel Ücret Eşitliği Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çalışma Koşullarının Düzenleyici Etkisi

İşten Ayrılma Niyeti	R²	ΔR²	Δ F	Beta	t	p
1. Basamak	0.295	0.295	47.411		46.914	0.000
Zscore Genel Ücret Eşitliği				-0.534	-9.549	0.000
Zscore Çalışma Koşulları				0.061	1.082	0.280

Durbin-Watson 1,704

Tablo 42 tekrar incelenecek olursa Genel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinin ele alındığı regresyon analizinin açıklayıcılık değeri %29,3 olarak saptanmıştı. ($R^2 = 0,293$) Genel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici etkisi incelendiğinde, genel ücret eşitliği, çalışma koşulları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre çalışma koşullarının modele girmesiyle birlikte modelin açıklayıcılık yüzdesinin neredeyse aynı olduğu, çok az bir miktar arttığı görülmüştür. ($R^2= 0,295$, $p=0,000<0,05$). Buna göre genel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ($\beta= -0,534$, $p=0,000<0,05$), ancak çalışma koşullarından tatminin anlamlı bir şekilde olmadığı saptanmıştır. ($\beta=0,061$, $p=0,280>0,05$) Çalışma Koşulları anlamlı olmadığı için analize devamı gidilmemiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNİN ÇALIŞANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARKLILAŞMASI

3.6.1. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları

İki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırıp aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için Bağımsız Örneklem T-Testi kullanılır.⁸³¹ Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların cinsiyet, medeni durum, pozisyon, kurum büyüklüğü ve kurumun faaliyet gösterdiği alan bakımından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde bağımsız örneklem T-Testiden yararlanmıştır.

Tablo 53: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Std. sapma	Std. Hata ortalaması
ÇalışKoşort	Erkek	152	2.5164	.97450	.07904
	Kadın	81	2.3843	.81124	.09014
İANort	Erkek	152	2.3569	.95017	.07707
	Kadın	81	2.6235	.91526	.10170
GenEşitort	Erkek	150	3.1067	.70427	.05750
	Kadın	79	2.7286	.73659	.08287

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde erkeklerin çalışma koşulları ve genel ücret eşitliği ortalamasının kadınlardan daha yüksek olduğu, bununla birlikte işten ayrılma niyeti ortalamasının ise kadınlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

⁸³¹ Saunders, Mark, Philip Lewis, Adrian Thornhill, **Research Methods for Business Students**, Fifth Edition, England, Prentice Hall, 2009, s.456

Tablo 54: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		T-Testi (Ortalama Eşitliği İçin)						
		F	İst. Anlam.	Ser. Der. t	İst. Değer df	İst. Anlam (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Fark Aralığı (95% Güvenirlilik)	
									Alt	Üst
ÇalışKoş ort	Eşit varyans varsayımı	4.842	.029	1.043	231	.298	.13219	.12673	-.11751	.38189
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1.103	190.621	.272	.13219	.11989	-.10428	.36866
İAN ort	Eşit varyans varsayım	.541	.463	-2.065	231	.040	-.26655	.12907	-.52085	-.01225
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2.089	168.784	.038	-.26655	.12760	-.51844	-.01465
GenEşit ort	Eşit varyans varsayımı	.539	.464	3.801	227	.000	.37812	.09947	.18211	.57412
	Eşit olmayan varyans varsayımı			3.749	152.664	.000	.37812	.10087	.17884	.57740

Katılımcıların çalışma koşullarından tatminlerinde, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4a hipotezinde incelenmiştir. Tablo 54'te gösterildiği gibi çalışanların çalışma koşullarından tatmin düzeyleri için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,029 < 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojen değildir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken alttaki değer dikkate alınır. Bu değer $0,272 > 0.05$ olduğu için H4a hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre çalışma koşullarından tatminlerinin ortalamaları arasında

anlamli bir fark olmadığı belirlenmiştir. Test sonucuna göre, kadınların çalışma koşulları tatminlerine ilişkin ortalama değeri (2,52) ile erkeklerinkinin (2,38) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Kadınların çalışma koşulları tatminlerine ilişkin ortalama ile erkeklerinki arasında 0,14'lük bir fark olmakla birlikte, bu farkın istatistiki olarak anlamli bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, cinsiyetlerine göre anlamli bir farkın olup olmadığı H5a hipotezinde incelenmiştir. Tablo 54'te gösterildiği gibi çalışanların işten ayrılma niyeti için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,463 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değeri dikkate alınır. Bu değeri $0,040 < 0.05$ olduğu için H5a hipotezi kabul edilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetlerinin ortalamaları arasında anlamli bir fark olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin (2,62), erkek çalışanlardan (2,36), 0,26'lık farkla daha az olduğu görülmektedir.

Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, cinsiyetlerine göre anlamli bir farkın olup olmadığı H6a hipotezinde incelenmiştir. Tablo 54'te gösterildiği gibi çalışanların ücret eşitliği algıları için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,464 > 0.05$ olduğundan grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değeri dikkate alınır. Bu değeri $0,000 < 0.05$ olduğu için H6a hipotezi kabul edilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamli bir fark olduğu görülmektedir. Erkek çalışanların genel ücret eşitliğine ilişkin algılarının (3,10), kadınlar çalışanların algılarından (2,73), 0,37'lik farkla daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 55: Hipotezler H4a; H5a; H6a Sonuçları

Hipotezler	H4a	H5a	H6a
Cinsiyete göre farklılık	Red	Kabul	Kabul

3.6.2. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri

Tablo 56: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri					
	Meden	Sayı	Ortalama	Std. sapma	Std. Hata ortalaması
ÇalışKoş ort	Bekar	85	2.4147	.89147	.09669
	Evli	125	2.4810	.85195	.07620
İAN ort	Bekar	84	2.4137	.89720	.09789
	Evli	124	2.5181	.97644	.08769
GenEşit ort	Bekar	84	3.0031	.72048	.07861
	Evli	122	2.9569	.74027	.06702

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde evli olan çalışanların çalışma koşulları tatmini ve isten ayrılma niyeti ortalamasının bekarlardan daha yüksek olduğu, bununla birlikte genel ücret eşitlik algısı ortalamasının ise bekarlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 57: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları

		Varyansların		T-Testi						
		Eşitliği için								
		Levene Testi		(Ortalama Eşitliği İçin)						
		F	İst. Anlam.	Ser. Der. t	İst. Değer df	İst. Anlam (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Fark Aralığı (95% Güvenirlilik)	
									Alt	Üst
ÇalışKoş ort	Eşit varyans varsayımı	.273	.602	-.543	208	.588	-.06629	.12205	-.30690	.17431
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-.538	175.008	.591	-.06629	.12311	-.30927	.17668
İAN ort	Eşit varyans varsayımı	.660	.417	-.782	206	.435	-.10445	.13358	-.36782	.15891
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-.795	187.968	.428	-.10445	.13142	-.36371	.15480
GenEşit ort	Eşit varyans varsayımı	.130	.719	.445	204	.657	.04620	.10382	-.15851	.25090
	Eşit olmayan varyans varsayımı			.447	181.673	.655	.04620	.10330	-.15763	.25002

Çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde, medeni durumlarına göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4b hipotezinde incelenmiştir. Tablo 57’de gösterildiği gibi çalışanların çalışma koşullarından tatminleri için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,602 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T

testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,588 > 0.05$ olduğu için H4b hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre çalışma koşullarından tatminlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Test sonucuna göre, evli olanların çalışma koşullarından tatminlerine ilişkin ortalama değeri (2,48) ile bekarlarıninkinin (2,41) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Evli olanların çalışma koşulları tatminlerine ilişkin ortalama ile bekarlarınki arasında 0,07'lik bir fark olmakla birlikte, bu farkın istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, medeni durumlarına göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5b hipotezinde incelenmiştir. Tablo 57'de gösterildiği gibi çalışanların işten ayrılma niyeti için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,417 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,435 > 0.05$ olduğu için H5b hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını belirlenmiştir. Test sonucuna göre, evli olanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin ortalama değeri (2,51) ile bekarlarının (2,41) az da olsa bir fark olduğu (0,10) görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, medeni durumlarına göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6b hipotezinde incelenmiştir. Tablo 57'de gösterildiği gibi çalışanların ücret eşitliği algıları için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,719 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,657 > 0.05$ olduğu için H6b hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Test sonucuna göre, evli olanların genel ücret eşitliğine ilişkin ortalama değeri (2,95) ile bekarlarının (3,01) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Aradaki 0,06'lık farkın ise istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Tablo 58: Hipotezler H4b; H5b; H6b Sonuçları

Hipotezler	H4b	H5b	H6b
Medeni durumlara göre farklılık	Red	Red	Red

3.6.3. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Pozisyonlarına Göre Farklaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri

Tablo 59: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Pozisyonlarına Göre Farklaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri

	Pozisyon	N	Ortalama	Std. sapma	Std. Hata ortalaması
ÇalışKoş ort	Çalışan	199	2.4849	.91127	.06460
	Yönetici	33	2.3598	.98463	.17140
İAN ort	Çalışan	197	2.4302	.93023	.06628
	Yönetici	34	2.5441	.96623	.16571
GenEşit ort	Çalışan	195	2.9554	.71959	.05153
	Yönetici	33	3.1201	.79387	.13820

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde çalışanların çalışma koşulları ortalamasının yöneticilerden daha yüksek olduğu, bununla birlikte işten ayrılma niyeti ve genel ücret eşitlik ortalamasının ise yöneticilerde çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 60: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Pozisyonlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları

	Varyansların Eşitliği için Levene Testi	T-Testi (Ortalama Eşitliği İçin)								
		F	İst. Anlam.	Ser. Der. t	İst. Değer df	İst. Anlam (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı	Fark Aralığı (95% Güvenirlilik)	
									Alt	Üst
Çalış Eşit varyans Koş varsayımı	.015	.901	.722	230	.471	.12508	.17327	-.21631	.46647	
			.683	41.601	.498	.12508	.18317	-.24468	.49483	
İAN Eşit varyans ort varsayımı	1.185	.277	-.656	229	.513	-.11391	.17373	-.45623	.22840	
			-.638	44.212	.527	-.11391	.17847	-.47355	.24572	
Gen Eşit varyans Eşit varsayımı	.904	.343	-1.198	226	.232	-.16472	.13752	-.43570	.10625	
			-1.117	41.385	.271	-.16472	.14749	-.46250	.13305	

Çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4c hipotezinde incelenmiştir. Tablo 60'ta gösterildiği gibi çalışanların çalışma koşullarından tatminleri için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,901 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,471 > 0.05$ olduğu için H4c hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılan çalışanların pozisyonuna göre çalışma koşullarından tatminlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Test sonucuna göre, çalışan pozisyonlarında çalışma koşulları tatminlerine ilişkin ortalama değeri (2,49) ile yönetici pozisyonlarının (2,36) 0,13'lük farkla daha olumlu olduğu görülmektedir. Aradaki 0,13'lük farkın ise istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5c hipotezinde incelenmiştir. Tablo 60'ta gösterildiği gibi çalışanların işten ayrılma niyeti için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,277 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,513 > 0.05$ olduğu için H5c hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılan çalışanların pozisyonuna göre işten ayrılma niyetinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını belirlenmiştir. Test sonucuna göre, yönetici pozisyonlarında çalışanların işten ayrılma niyetlerinin (2,54) ile çalışan pozisyonlarına göre (2,43) 0,11'lik farkla daha az olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6c hipotezinde incelenmiştir. Tablo 60'ta gösterildiği gibi çalışanların genel ücret eşitliği algıları için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,343 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,232 > 0.05$ olduğu için H6c hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya

katılan çalışanların pozisyonuna göre genel ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını görülmektedir. Test sonucuna göre, yönetici pozisyonlarında genel ücret eşitliğine ilişkin ortalama değerinin (3,12) ile çalışan pozisyonlarının (2,96) 0,16'lık farkla daha olumlu olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Tablo 61: Hipotezler H4c; H5c; H6c Sonuçları

Hipotezler	H4c	H5c	H6c
Pozisyonlarına göre farklılık	Red	Red	Red

3.6.4. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin Büyüklüğüne Göre Farklaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri

Tablo 62: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin Büyüklüğüne Göre Farklaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri

	KURUM BÜYÜKLÜĞÜ	Sayı	Ortalama	Std. sapma	Std. Hata ortalaması
Çalış.Koş ort	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler	77	2.3912	.85920	.09791
	Büyük Ölçekli İşletmeler	157	2.5111	.95642	.07633
İAN ort	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler	77	2.6006	.94960	.10822
	Büyük Ölçekli İşletmeler	157	2.3726	.93396	.07454
GenEşit ort	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler	77	2.7783	.81593	.09298
	Büyük Ölçekli İşletmeler	153	3.0760	.67269	.05438

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde büyük ölçekli işletmelerde çalışanların çalışma koşulları ve genel ücret eşitliği ortalamasının küçük ve orta işletmelerde çalışanlardan daha yüksek olduğu, bununla birlikte işten ayrılma niyeti ortalamasının ise küçük ve orta işletmelerde çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 63: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin Büyüklüğüne Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		T-Testi (Ortalama Eşitliği İçin)						
		F	İst. Anlam.	Ser. Der. t	İst. Değer df	İst. Anlam (2-yönl)	Ortalama Farkı	Standart t Hatta Farkı	Fark Aralığı (95% Güvenirlilik)	
									Alt	Üst
Çalış Koşort	Eşit varyans varsayımı	2.845	.093	-.931	232	.353	-.11991	.12879	-.37366	.13383
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-.966	166.486	.336	-.11991	.12415	-.36503	.12520
İİANort	Eşit varyans varsayımı	.182	.670	1.745	232	.082	.22804	.13066	-.02939	.48546
	Eşit olmayan varyans varsayımı			1.735	148.892	.085	.22804	.13140	-.03162	.48769
GenEşitort	Eşit varyans varsayımı	3.113	.079	-2.945	228	.004	-.29775	.10110	-.49697	-.09853
	Eşit olmayan varyans varsayımı			-2.764	129.322	.007	-.29775	.10772	-.51087	-.08463

Çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde, çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4ç hipotezinde incelenmiştir. Tablo 63'te

gösterildiği gibi çalışanların çalışma koşullarından tatminleri için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,093 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,353 > 0.05$ olduğu için H4ç hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre çalışma koşullarından tatmin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Test sonucuna göre, büyük ölçekli işletmelerde çalışma koşulları tatminlerine ilişkin ortalama değeri (2,51) ile küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden (2,39), 0,12'lik farkla daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5ç hipotezinde incelenmiştir. Tablo 63'te gösterildiği gibi çalışanların işten ayrılma niyeti için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,670 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,082 > 0.05$ olduğu için H5ç hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre işten ayrılma niyetlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Test sonucuna göre, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin (2,60) ile büyük ölçekli işletmeler (2,37) 0,23'lük farkla daha az olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6ç hipotezinde incelenmiştir. Tablo 63'te gösterildiği gibi çalışanların genel ücret eşitliği algıları için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,079 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,004 < 0.05$ olduğu için H6ç hipotezi kabul edilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre genel ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Büyük ölçekli

işletmelerde çalışanların genel ücret eşitliğine ilişkin algılarının (3,07), küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdekilerin algılarından (2.78), 0,29'luk farkla daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 64: Hipotezler H4ç; H5ç; H6ç Sonuçları

Hipotezler	H4ç	H5ç	H6ç
İşletmenin Büyüklüğüne göre farklılık	Red	Red	Kabul

3.6.5. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alana Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri

Tablo 65: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alana Göre Farklılaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri

	Faaliyet	Sayı	Ortalama	Std. sapma	Std. Hata ortalaması
ÇalışKoş	Üretim	62	2.2621	.84133	.10685
ort	Hizmet	165	2.5068	.92252	.07182
İAN	Üretim	62	2.5444	.88072	.11185
ort	Hizmet	166	2.4051	.96944	.07524
GenEşit	Üretim	62	2.6852	.71995	.09143
ort	Hizmet	161	3.0750	.71409	.05628

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde hizmet işletmesinde çalışanların çalışma koşulları ve genel ücret eşitliği ortalamasının üretim işletmelerinde çalışanlardan daha yüksek olduğu, bununla birlikte işten ayrılma niyeti ortalamasının ise üretim işletmelerinde çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 66: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Çalıştıkları İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alana Göre Farklılaşmasına İlişkin Test Sonuçları

	Varyansların Eşitliği için Levene Testi		T-Testi (Ortalama Eşitliği İçin)						
	F	İst. Anlam.	Ser. Der. t	İst. Değer df	İst. Anlam (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart t Hata Farkı	Fark Aralığı (95% Güvenirlilik)	
								Alt	Üst
Çalış Koşort Eşit varyans varsayımı	1.133	.288	-1.823	225	.070	-.24472	.13425	-.50927	.01982
			-1.901	119.495	.060	-.24472	.12874	-.49963	.01019
İAN Eşit varyans varsayımı	.243	.622	.989	226	.324	.13923	.14085	-.13831	.41678
			1.033	119.643	.304	.13923	.13480	-.12768	.40615
Gen Eşit varyans varsayımı	.275	.601	-3.644	221	.000	-.38981	.10698	-.60063	-.17899
			-3.631	109.958	.000	-.38981	.10737	-.60258	-.17703

Çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde, çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4d hipotezinde incelenmiştir. Tablo 66’da gösterildiği gibi çalışanların çalışma

koşullarından tatminleri için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,288 > 0,05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,070 > 0,05$ olduğu için H4d hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre çalışma koşullarından tatminlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Test sonucuna göre, hizmet sektöründe çalışanların çalışma koşullarına ilişkin tatminlerinin ilişkin ortalama değeri (2,51) ile üretim sektöründe çalışanlarından (2,26) 0,13'lük farkla daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5d hipotezinde incelenmiştir. Tablo 66'da gösterildiği gibi çalışanların işten ayrılma niyeti için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,622 > 0,05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,324 > 0,05$ olduğu için H5d hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre işten ayrılma niyetlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Test sonucuna göre, üretim sektöründe çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ilişkin ortalama değeri (2,54) ile hizmet sektöründe çalışanlarından (2,40) 0,14'lük farkla daha az olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6d hipotezinde incelenmiştir. Tablo 66'da gösterildiği gibi çalışanların ücret eşitliği algıları için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0,601 > 0,05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,000 < 0,05$ olduğu için H6d hipotezi kabul edilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların işletmenin faaliyet gösterdiği alana

(Üretim ve Hizmet) göre ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Üretim sektöründe çalışanların genel ücret eşitliğine ilişkin algılarının (3,07), hizmet sektöründe çalışanların algılarından (2.69), 0,38'lik farkla daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 67: Hipotezler H4d; H5d; H6d Sonuçları

Hipotezler	H4d	H5d	H6d
İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alana göre farklılık	Red	Red	Kabul

3.6.6. Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Aldıkları Ücrete Göre Farklaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri

Tablo 68: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Aldıkları Ücrete Göre Farklaşmasına İlişkin Grup İstatistikleri

	Faaliyet	Sayı	Ortalama	Std. sapma	Std. Hata ortalaması
GenEşit ort	3000Tl altında	79	2.7060	.77885	.08763
	3000TL'nin üzerinde	145	3.1239	.67427	.05600
İAN ort	3000Tl altında	83	2.5602	1.01707	.11164
	3000TL'nin üzerinde	145	2.3810	.90862	.07546
ÇalışKoş ort	3000Tl altında	82	2.4009	.86240	.09524
	3000TL'nin üzerinde	146	2.5163	.96180	.07960

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde 3000TL'nin üzerinde ücret alan çalışanların çalışma koşulları ve genel ücret eşitliği ortalamasının 3000Tl altında ücret alan çalışanlardan daha yüksek olduğu, bununla birlikte işten ayrılma niyeti ortalamasının ise 3000Tl altında ücret alan çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 69: Araştırmanın Değişkenlerinin Çalışanların Aldıkları Ücrete Göre Farklaşmasına İlişkin Test Sonuçları

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		T-Testi (Ortalama Eşitliği İçin)						
		F	İst. Anlam.	Ser. Der. t	İst. Değer df	İst. Anlam (2-yönlü)	Ortalama Farkı	Standart t Hatta Farkı	Fark Aralığı (95% Güvenirlilik)	
									Alt	Üst
ÇalışK	Eşit varyans varsayımı	2.544	.0.112	-.901	226	0.368	-.11535	.12798	-.36754	.13684
oş	Eşit olmayan varyans varsayımı			-.929	183.637	0.354	-.11535	.12412	-.36024	.12953
ort	Eşit varyans varsayımı	.689	.0.407	1.371	226	0.172	.17921	.13068	-.07829	.43671
İAN	Eşit olmayan varyans varsayımı			1.330	155.550	.0.185	.17921	.13475	-.08696	.44538
Gen	Eşit varyans varsayımı	2.289	.0.132	-4.192	222	0.000	-.41783	.09967	-.61426	-.22141
Eşit	Eşit olmayan varyans varsayımı			-4.018	141.892	0.000	-.41783	.10399	-.62341	-.21226
ort										

Çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde, ücretlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4e hipotezinde incelenmiştir. Tablo 69’da gösterildiği gibi çalışanların çalışma koşullarından tatminleri için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0.112 > 0.05$

olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,368 > 0.05$ olduğu için H4e hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların ücretlerine göre çalışma koşullarından tatminlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Test sonucuna göre, 3000TL'nin üzerinde ücret alan çalışanların (2,52) ile 3000TL'nin altında ücret alan çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinin ortalama değerinin (2,40) 0,12'lik farkla daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, ücretlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5e hipotezinde incelenmiştir. Tablo 69'da gösterildiği gibi çalışanların işten ayrılma niyeti için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0.407 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0.172 > 0.05$ olduğu için H5e hipotezi reddedilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların ücretlerine göre işten ayrılma niyetlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Test sonucuna göre, 3000TL'nin altında ücret alan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortalama değeri (2,56) ile 3000TL'nin üzerinde ücret alan çalışanlarından (2,38) 0,16'lık farkla daha az olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, ücretlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6e hipotezinde incelenmiştir. Tablo 69'da gösterildiği gibi çalışanların ücret eşitliği algıları için Levene testindeki anlamlılık düzeyi $0.132 > 0.05$ olduğundan dolayı grupların varyansları homojendir. Bu nedenle T testindeki anlamlılık düzeyine (2-tailed) bakarken üstteki değer dikkate alınır. Bu değer $0,000 < 0.05$ olduğu için H6e hipotezi kabul edilir. Yani %95 güven aralığında, araştırmaya katılanların ücretlerine göre ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. 3000TL'nin üzerinde ücret alan çalışanların genel ücret eşitliğine ilişkin algılarının (3,12), 3000TL'nin altında ücret alan çalışanların algılarından (2,70), 0,42'lik farkla daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 70: Hipotezler H4e; H5e; H6e Sonuçları

Hipotezler	H4e	H5e	H6e
İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Alana göre farklılık	Red	Red	Kabul

3.6.7. Yaşlara Göre Fark Testleri

Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların yaşları, eğitim seviyeleri ve kıdemleri bakımından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde tek yönlü varyans analizi–Anova’dan yararlanılmıştır. İlgili analize ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur. T-testi sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için uygunken one-way ANOVA testi ikiden fazla grubun karşılaştırılması için kullanılmaktadır.⁸³² Bu araştırmada çalışanların yaşlarına göre üç grup vardır (“30'un altında”, “30-40 arasında” ve “40'ın üstünde”). Böyle bir durumda H4f, H5f ve H6f hipotezlerinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yapılan ANOVA analizinin sonuçları aşağıda gösterilmektedir. Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve ücret eşitliği algısına ilişkin değerin anlamlılık düzeyinin 0,503, çalışma koşullarından tatmine ilişkin değerin anlamlılık düzeyinin 0,055 ve işten ayrılma niyetine ilişkin değerin anlamlılık düzeyinin 0,115 oldukları bulunarak, bu değerlerin 0,05’ten büyük oldukları görülmüştür (Tablo 72). Bu sonuçlar verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

⁸³² Coşkun, Recai, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı", 8 Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2015, ss.199-200

Tablo 71: Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların yaşlarına göre farklılaşmasına		N	Ortalama	Std. Sapma
ÇALIŞMA KOŞULLARI	30'un altında	96	2.6680	0.96037
	30-40 arasında	104	2.3726	0.85278
	40'ın üstünde	29	2.0129	0.64551
	Genel	229	2.4509	0.90058
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	30'un altında	95	2.4026	1.00484
	30-40 arasında	105	2.4143	0.84198
	40'ın üstünde	29	2.5862	1.07379
	Genel	229	2.4312	0.94063
GENEL ÜCRET EŞİTLİĞİ	30'un altında	93	2.9064	0.72995
	30-40 arasında	103	3.0093	0.70439
	40'ın üstünde	29	3.1814	0.82737
	Genel	225	2.9890	0.73358

Test sonucuna göre, 30'un altında yaşta olan çalışanlar, çalışma koşullarından tatmine ilişkin en yüksek ortalama değerine (2,67) sahip iken, 30-40 arasında ortalama değeri (2,37), ve 40'ın üstünde ortalama değeri (2,01), olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetine ilişkin ise 40'ın üstünde çalışanların en yüksek ortalama değerine (2,59) sahip iken, 30-40 arasında ortalama değerinin (2,41), ve 30'un altında ortalama değerinin (2,40), olduğu görülmektedir. Genel ücret eşitliğine ilişkin 40'ın üstünde yaşta olan çalışanlar en yüksek ortalama değerine (3,18) sahip iken, 30-40 arasında ortalama değeri (3,01), ve 30'un altında çalışanların ortalama değerinin (2,91), olduğu görülmektedir.

Anova analizinin ön koşullarından biri varyansların eşit olmasıdır. Bu çerçevede öncelikle tek yönlü varyans analizinin ön koşullarından olan bu varsayım test edilmiştir. Varyansların eşitliğinin test edilmesinde kullanılan Levene testine ilişkin bulgular Tablo 72'de sunulmuştur.

Tablo 72: Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmasına İlişkin Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
ÇALIŞMA KOŞULLARI	2.940	2	226	0.055
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	2.180	2	226	0.115
GENEL ÜCRET EŞİTLİĞİ	0.690	2	222	0.503

* $p < 0,05$ (İlgili değişkene ilişkin varyanslar 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak birbirinden farklıdır.)

Tablo 72’de sunulan Levene Testi analiz sonuçlarına göre, değişkenlere ait varyansların homojen olduğu dolayısıyla elde edilecek sonuçların anlamlı olacağı görülmüştür.

Tablo 73: Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların yaşlarına göre farklılaşmasına İlişkin Anova Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anl.
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Grup İçi	10.724	2	5.362	6.957	0.001**
	Gruplar Arası	174.192	226	0.771		
	Toplam	184.916	228			
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Grup İçi	0.804	2	0.402	0.452	0.637
	Gruplar Arası	200.925	226	0.889		
	Toplam	201.729	228			
GENEL ÜCRET EŞİTLİĞİ	Grup İçi	1.750	2	0.875	1.635	0.197
	Gruplar Arası	118.795	222	0.535		
	Toplam	120.545	224			
* p<0,05 (İlgili farklılık 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)						
** p<0,01 (İlgili farklılık 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)						

ANOVA tablosundan da görüleceği üzere; çalışanların ücret eşitliği algıları ve işten ayrılma niyetleri; yaşlarına göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı (anlamlılık düzeyi: Ücret eşitliği 0,197, İşten Ayrılma Niyeti 0,637 > 0,05) bir farklılık göstermemektedir. Ancak yaşlar çerçevesinde çalışma koşullarından tatminlerinin ($p=0.001<0,05$) istatistiki olarak farklılaştığı görülmektedir (Tablo 73). Bu sonuçlara göre H5f ve H6f hipotezleri reddedilmiştir. Ancak H4f hipotezi Kabul edilmiştir.

ANOVA tablosunda tespit edilen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının ortaya konulabilmesi için ise Tukey testini de içeren çoklu karşılaştırma tablolarından yararlanılmıştır. İlgili sonuçlar aşağıda Tablo 74'te sunulmuştur.

Tablo 74: Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
						Alt	Üst Sınır
						Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	30'un altında	30-40 arasında	.29537*	.12426	.048	.0022	.5885
		40'ın üstünde	.65504*	.18603	.002	.2161	1.0939
	30-40 arasında	30'un altında	-.29537*	.12426	.048	-.5885	-.0022
		40'ın üstünde	.35967	.18436	.127	-.0753	.7946
ÇALIŞMA KOŞULLARI	40'ın üstünde	30'un altında	-.65504*	.18603	.002	-1.0939	-.2161
		30-40 arasında	-.35967	.18436	.127	-.7946	.0753

Buna göre, 30 yaşın altında olan çalışanların çalışma koşullarından duydukları tatminin, ortalama değeri (2,67), 30-40 yaş arasında ortalama değeri (2,37) olan çalışanlarınkinden 0,295 daha olumlu olduğu görülmektedir. ($p=0,048<0,05$). Aynı şekilde, 30 yaşın altında olan çalışanların çalışma koşullarından duydukları tatmin ortalama değeri (2,67), 40'ın üstünde olan ortalama değer ile (2,01) çalışanlardan 0,66 puan daha fazla olduğu görülmektedir. ($p=0,002<0,05$).

3.6.8. Eğitim Seviyesine Göre Fark Testleri

Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların eğitim seviyeleri bakımından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde tek yönlü varyans analizi–Anova’dan yararlanılmıştır. İlgili analize ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur. Tablo 75’te ilgili değişkenlere ilişkin çalışanların eğitim seviyesine göre ortalamaları sunulmuştur. Bu araştırmada çalışanların eğitim seviyesine göre üç grup vardır (“Lise/Önlisans”,

“Lisans” ve “Lisans Üstü”). H4g, H5g ve H6g hipotezlerinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 75: Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Lise/Önlisans	48	2.2266	.68157
	Lisans	114	2.4189	.95516
	Lisans Üstü	71	2.6937	.93584
	Genel	233	2.4630	.91188
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Lise/Önlisans	48	2.5990	.84069
	Lisans	115	2.4283	1.00042
	Lisans Üstü	70	2.3571	.89945
	Genel	233	2.4421	.93965
GENEL ÜCRET EŞİTLİĞİ	Lise/Önlisans	48	2.8526	.82047
	Lisans	113	2.9692	.76434
	Lisans Üstü	68	3.0730	.61056
	Genel	229	2.9756	.73575

Tek yönlü varyans analizinin ön koşullarından olan varyansların eşitliği varsayımının test edildiği Levene testinin sonuçları da Tablo 76’da sunulmuştur. Anova analizinin ön koşullarından biri varyansların eşit olmasıdır. Bu çerçevede öncelikle tek yönlü varyans analizinin ön koşullarından olan bu varsayım test edilmiştir. Varyansların eşitliğinin test edilmesinde kullanılan Levene testine ilişkin bulgular ve yapılan ANOVA analizinin sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 76: Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılaşmasına İlişkin Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları

	Levene İstatistiği	sd1	sd2	İstatistiksel Anlamlılık
ÇALIŞMA KOŞULLARI	4.432	2	230	0.013*
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	0.948	2	230	0.389
GENEL ÜCRET EŞİTLİĞİ	2.901	2	226	0.057

* $p < 0,05$ (İlgili değişkene ilişkin varyanslar 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak birbirinden farklıdır.)

Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve genel ücret eşitliği algısına ilişkin değer anlamlılık düzeyinin 0.057 ve işten ayrılma niyetine ilişkin değerin anlamlılık düzeyinin 0.389 oldukları bulunarak, 0,05'ten büyük oldukları görülmüştür (Tablo 76). Bu sonuçlar verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir. Ancak çalışma koşullarından tatmine ilişkin değerin anlamlılık düzeyinin 0.013 bulunarak 0,05'ten küçük olduğu görülmüştür. Varyansların eşitliği tablosuna göre çalışma koşullarından tatmin değişkenine ilişkin varyansların denk olmadığı ($p=0.013 < 0,05$) ve analiz kapsamında bu değişken için elde edilecek sonuçların anlamlı olmayacağı görülmüştür.

Tablo 77: Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılaşmasına İlişkin Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anl.
İŞTEN AYRILMA NİYETİ Grup İçi	1.708	2	0.854	0.967	0.382
Gruplar Arası	203.135	230	0.883		
Toplam	204.843	232			
GENEL ÜCRET EŞİTLİĞİ Grup İçi	1.375	2	0.688	1.273	0.282
Gruplar Arası	122.048	226	0.540		
Toplam	123.423	228			
* p<0,05 (İlgili farklılık 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)					
** p<0,01 (İlgili farklılık 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)					
^a İlgili değer varyansların denkliği varsayımı sağlanmadığı için yorumlanmamıştır.					

Eşitliğin Sağlam Testleri

	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
ÇalışKoşort Welch	4.937	2	130.972	.009

a. Asimptotik olarak F dağıtılmış..

H5g, ve H6g hipotezlerinin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen varyans analizi (ANOVA) sonucunda tablo 77'deki anlamlılık değerlerine göre ($p>0,05$) araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri bakımından araştırmanın değişkenlerin açısından anlamlı bir farklılık oluşmadığı belirlenmiştir. Ancak eğitim seviye çerçevesinde çalışma koşullarından tatminlerinin Welch testine göre ($p=0.009<0,05$) H4g istatistiki olarak farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 78: Çoklu Karşılaştırma Tablosu
Tamhane

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalamalar Arası Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
ÇalışKoşort	Lise/Önlisans	Lisans	-.19230	.13297	0.387	-.5142	.1296
		Lisans Üstü	-.46710*	.14837	0.006	-.8265	-.1077
	Lisans	Lise/Önlisans	.19230	.13297	0.387	-.1296	.5142
		Lisans Üstü	-.27480	.14261	0.158	-.6191	.0695
	Lisans Üstü	Lise/Önlisans	.46710*	.14837	0.006	.1077	.8265
		Lisans	.27480	.14261	0.158	-.0695	.6191

* $p < 0,05$ (İlgili farklılık 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için Post-hoc Testlerinden Tamhane Testi kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde Lise/Önlisans mezunları ile Lisans Üstü mezunları arasında çalışma koşullarından duyulan tatmin açısından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Lisans Üstü mezunlarının çalışma koşullarından duyulan tatmin açısından ortalamalarının 0.47'lik farkla daha olumlu olduğu görülmektedir.

3.6.9. Kıdeme Göre Fark Testleri

Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların kıdemleri bakımından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde tek yönlü varyans analizi–Anova’dan yararlanılmıştır. İlgili analize ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Bu araştırmada çalışanların eğitim seviyesine göre üç grup vardır (“0-5 yıldan az”, “5,1-9 yıldan az” ve “9'den yıl fazla”). H4h, H5h ve H6h hipotezlerinin test edilmesinde tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 79: Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların kıdemlerine göre farklılaşmasına İlişkin Tanımlayıcı istatistikler

		N	Ortalama	Std. Sapma
ÇALIŞMA KOŞULLARI	0-5 yıldan az	130	2.4798	.94081
	5-9 yıl arasında	53	2.5896	.90683
	9 yıldan fazla	35	2.2000	.83314
	Genel	218	2.4616	.92045
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	0-5 yıldan az	128	2.4395	.97091
	5-9 yıl arasında	54	2.2546	.81190
	9 yıldan fazla	35	2.7500	.99262
	Genel	217	2.4435	.94617
GENEL ÜCRET EŞİTLİĞİ	0-5 yıldan az	127	2.9624	.76062
	5-9 yıl arasında	52	3.0335	.67130
	9 yıldan fazla	35	2.9937	.79884
	Genel	214	2.9848	.74357

Test sonucuna göre, 5-9 yıl arasında tecrübesi olanların, çalışma koşulların duydukları tatmin diğer gruplara göre daha yüksektir (2,59). Bu grubu 0-5 arası kıdemli olanlar takip etmektedir (2,48). Çalışma koşullarından en düşük tatmin duyan grup ise, 9 yıldan fazla kıdemli olanlardır. olan (2,20).

İşten ayrılma niyeti en yüksek olan grup 9 yıldan fazla tecrübesi olanlardır (2,75). Bunu 2,44 ortalama ile 0-5yıl arası kıdemli olan grup izlemektedir. İşten ayrılma niyeti en düşük olan grup ise 5-9 arası kıdemli olan çalışanlardır (2,25). Genel ücret eşitliğine algısı en yüksek olan grup 5-9 yıl arasında tecrübesi olan çalışanlardır (3,03). Bu grubu 9 yıldan fazla kıdemli olanlar takip etmektedir (2,99). Genel ücret eşitliği algısı en düşük olan grup ise 0-5 yıldan az kıdemli olan çalışanlardır (2,96).

Tablo 80: Araştırmanın değişkenlerinin, çalışanların kıdemlerine göre farklılaşmasına İlişkin Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları

	Levene	sd1	sd2	İstatistiksel
	İstatistiği			Anlamlılık
ÇALIŞMA KOŞULLARI	1.080	2	215	0.342
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	1.187	2	214	0.307
GENEL ÜCRET EŞİTLİĞİ	1.263	2	211	0.285

* $p < 0,05$ (İlgili değişkene ilişkin varyanslar 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak birbirinden farklıdır.)

Tek yönlü varyans analizinin ön koşullarından olan varyansların eşitliği varsayımının test edildiği Levene testinin sonuçları da Tablo 80’da sunulmuştur. ANOVA analizinin ön koşullarından biri varyansların eşit olmasıdır. Bu çerçevede öncelikle tek yönlü varyans analizinin ön koşullarından olan bu varsayım test edilmiştir. Varyansların eşitliğinin test edilmesinde kullanılan Levene testine ilişkin bulgular yapılan ANOVA analizinin sonuçları aşağıda gösterilmektedir. Öncelikle tek yönlü varyans analizinin varsayımlarından Levene testine bakılmış ve genel ücret eşitliği algısına ilişkin değer

anlamlılık düzeyinin 0.285, işten ayrılma niyetine ilişkin değerin anlamlılık düzeyinin 0.307 ve çalışma koşullarından tatmine ilişkin değerin anlamlılık düzeyinin 0.342 oldukları bulunarak, bunların 0,05'ten büyük oldukları görülmüştür (Tablo 80). Bu sonuçlar, verilerin normal dağıldığını ve parametrik analiz olarak tek yönlü varyans analizinin kullanılabileceğini göstermektedir.

Varyansların eşitliği tablosuna göre genel ücret eşitliği algısı, çalışma koşullarından tatmin ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ilişkin varyansların denk olduğu ($p=0.285 > 0,05$; $0.342 > 0,05$; $0.307 > 0,05$) ve analiz kapsamında bu değişkenler için elde edilecek sonuçların anlamlı olacağı görülmüştür.

Tablo 81: Çalışanların kıdemlerine göre farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ort. Karesi	F	Anl.
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Grup İçi	3.307	2	1.653	1.969	0.142
	Gruplar Arası	180.543	215	.840		
	Toplam	183.850	217			
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	Grup İçi	5.216	2	2.608	2.966	0.054
	Gruplar Arası	188.155	214	0.879		
	Toplam	193.371	216			
GENEL ÜCRET EŞİTLİĞİ	Grup İçi	.190	2	0.095	0.170	0.844
	Gruplar Arası	117.577	211	0.557		
	Toplam	117.767	213			

* $p < 0,05$ (İlgili farklılık 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

** $p < 0,01$ (İlgili farklılık 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.)

H4h, H5h ve H6h hipotezlerinin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen varyans analizi (ANOVA) sonucunda tablo 81'deki anlamlılık değerlerine göre ($p>0,05$) araştırmaya katılanların kıdem bakımından araştırmanın değişkenlerin açısından anlamlı bir farklılık oluşmadığı belirlenmiştir.

Tablo 82: Hipotezler

H1. Çalışanların Genel Ücret Eşitliği Algıları İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler.	Kabul
H1.a Çalışanların içsel ücret eşitliği algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler.	Kabul
H1.b Çalışanların dışsal ücret eşitliği algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler.	Kabul
H1.c Çalışanların bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler.	Kabul
H2. Çalışanların içsel ücret eşitliği, dışsal ücret eşitliği, bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algıları işten ayrılma niyetlerini etkiler.	Red
H3. Çalışanların genel ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici (moderator) rolü vardır.	Red
H3a. Çalışanların içsel ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici (moderator) rolü vardır.	Red
H3b. Çalışanların dışsal ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici (moderator) rolü vardır.	Red
H3c. Çalışanların bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici (moderator) rolü vardır).	Red

Çalışma Koşulları Tatminine göre farklılaşması	
H4a cinsiyet, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H4b medeni durum, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H4c çalışılan pozisyon, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H4ç kurum büyüklüğü, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H4d şirketin faaliyet alanı göre anlamlı bir fark vardır.	Red

H4e aylık ücret, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H4f yaş, göre anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H4g eğitim, göre anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H4h tecrübe (kıdeme), göre anlamlı bir fark vardır.	Red

İşten ayrılma niyetlerine göre farklılaşması	
H5a cinsiyet, göre anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H5b medeni durum, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H5c çalışılan pozisyon, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H5ç kurum büyüklüğü, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H5d şirketin faaliyet alanı göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H5e aylık ücret, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H5f yaş, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H5g eğitim, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H5h tecrübe (kıdeme), göre anlamlı bir fark vardır.	Red

Genel ücret eşitliği algılarına göre farklılaşması	
H6a cinsiyet, göre anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H6b medeni durum, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H6c çalışılan pozisyon, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H6ç kurum büyüklüğü, göre anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H6d şirketin faaliyet alanı göre anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H6e aylık ücret, göre anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H6f yaş, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H6g eğitim, göre anlamlı bir fark vardır.	Red
H6h tecrübe(kıdeme), göre anlamlı bir fark vardır.	Red

SONUÇ

Bugünün iş ortamındaki en önemli ve en değerli kaynaklar arasında insanın olduğu kesindir. Modern iş dünyasında, işe değer katan bir unsur olarak insana büyük önem verilmektedir. Kısacası, verimliliği ve rekabetçi avantajları yaratan insandır. Bu nedenle, iş dünyasında, hem örgütün kendisinin hayatta kalması ve gelişmesi hem de toplumun gelişmesi için progresif ve ilerici faktörler olarak insana, bireysel ve grup çalışmalarında giderek daha fazla öncelik verilmektedir. Bu doğrultuda, her kuruluş personel alımı-seçiminin yanı sıra mevcut kaliteli personelin desteklenmesine de oldukça önem vermektedir. Destekleme, ortak hedeflere ulaşmak amacıyla bilgi ve deneyimlerini kullanmaları için çalışanlara karşı motivasyon, sadakat ve sevgi anlamına gelir. Bu çalışmamıza şirketin rekabet avantajını sağlamak ve sürdürmek için insan kaynaklarının önemini açıklayarak başladık. Etkin ve etkili yönetimde, şirketin görevini yerine getirmesini sağlayan kaliteli personeli elde etmek, elde tutmak ve motive etmek amaçlanır.

İnsanın bilgi ve becerisi, kuruluşun genel etkinliği ve verimliliği için çok önemli unsurlardır ve bu nedenle şirketin işi, insanları ve organizasyondaki ihtiyaçlarını çok dikkatli bir şekilde analiz etmesi gerekir. Her çalışan, bilgi ve becerilerine yatırım yapmak için benzersiz bir şekilde motive olabilir, fakat eşitlik, adalet, saygı ve evrensel çapta diğer değerler, kuruluşun hedeflerine ulaşma yolunda çalışanların sahip oldukları seviye veya pozisyona bakılmaksızın, herkes tarafından tercih edilen değerlerdir.

Ödüllendirme sisteminin tamamında, belirlenen hedeflere ulaşma yönünde çalışanların hareketlerine, motivasyonlarına ve çalışmalarına katkıda bulunan bir dizi maddi ve maddi olmayan teşvikler veya uyarıcı vardır. İnsan motivasyonunun birçok yönü, ekonomik faktörlerin yanı sıra, insanları ve şirketi yönetmek isteyen herkesin bilmesi gereken birtakım psikolojik faktörlerin de insanları etkilediğini görebileceğimiz motivasyon teorilerinden doğar. Bu bağlamda, bağımsız bir psikolojik varlık olarak insanın kendi hedefleri, misyonları, tutumları, önyargıları, hırsları, idealleri olduğu ve

alışmalarında en iyi, en fazla ödenen, en değerli olmak istediğini ve en önemlisi çalışmanın birçok boyutunda diğerleriyle kıyaslama ve karşılaştırmalar yaptığı bilinmelidir.

Bu sebeple, ücretlendirme ya da verilen emek veya bilgi karşılığında alınan demeler, temel ihtiyaçlarının karşılanması için önemli olduğu gibi aynı zamanda diğer çalışanların ücretleriyle(maaşlarıyla) kıyaslamada da önemli bir faktör rolünü oynar. Kıyaslamaların veya maddi ödüllerin eşit ya da adil dağılımı ile ilgili sorun, insanlığın var olduğu zamandan beri vardır. Bu sorunu, çeşitli medeniyetlerin pek çok düşünürü (Aristo, Platon, Smith ve diğerleri), toplumsal memnuniyeti yaratmaya yönelik çeşitli biçimler ve mekanizmalar aracılığıyla çözmeye çalışmıştır. Yönetim teorilerinin, yani motivasyon teorilerinin katkısının bir devamı olarak, bu teorik ve uygulamalı araştırmayı yaparak eşit ve adil ücret oluşumuna ve dağıtımına katkıda bulunmaya çalıştık.

Modern yönetim teorilerine göre insan kaynağı, her şirketin stratejik hedeflerinin bağlı olduğu en yüksek yerdedir. Kelimenin tam anlamıyla insanın yeri doldurulamaz, eşsizdir ve teknolojide olduğu gibi taklit edilemez. Bu nedenle, kaliteli personeli elde etmek ve elde tutmak için, kendini değerli hissedeceği çalışma hayatında kendisine ücretler (maaşlar, yardımlar, ikramiyeler, değişken ücretler, işte esneklik, rotasyon, başarı dülleri ve farklı teşvikler aracılığıyla) adil ve eşit bir şekilde sağlanmalıdır.

Bu alışma ile ücret sisteminin; çalışanlar için taşıdığı önemi, kapsadığı bölümleri, motivasyon, sadakat ve çalışanların çalışmalarını aynı kuruluştta sürdürmesi üzerindeki olası etkilerini araştırmaya çalıştık. Ücretlerin önemini, çalışanlar, bilgi birikimi, deneyimleri ve zamanları üzerindeki etkisi; işgücü maliyeti olarak işverenler üzerindeki etkisi; çalışanların yararları ve çalışma koşulları için bir örgüt ya da savunma mekanizması olarak sendikalar üzerindeki etkisi; ve bir ülkenin ekonomisinde gerçek dağıtım ve refahı sağlayarak tüm toplum üzerindeki etkisi olmak üzere birçok açıdan ele aldık.

Tüm ilgili taraflar için önemli bir kategori olarak ücretler, birçok teorik modelde bir bütün olarak sunulmuş ve çeşitli yazarlar tarafından açıklanmıştır. Ayrıca, bu bütünün

kısmi unsurları şu şekilde incelenir: Temel ücret, değişken ücret, ek ödemeler ve çalışanlara sağlanan sosyal haklar. Bu nedenle, her kuruluşun ücretlerin hareket ve yönetimi ile ilgili genel kuralları belirleyen kendi ücret politikası ve stratejisi vardır; bunlarla ücret seviyeleri, ücret düzeyleri, aralıkları ve ölçekleri, ödeme kapsamı, belirli çalışma kategorileri için asgari ve azami ödemeler, ücret farklılıklarının kriterleri ve diğer faktörler belirlenir. Ücret politikası ve stratejisi, işgücü piyasasının belirli bir sektöründeki rakiplerin ödeme oranlarının üstünde, altında veya eşit olabilir. Politika ve ücret stratejisine bağlı olarak, çalışanların ödemeleri ve ücretlerinin diğer tüm yönleri somutlaştırılır.

Ücretlerin eşitliğini ve adaletini sağlamak için ayrıntılı olarak konuya girdiğimizde, ücretlerin belirlenmesini etkileyen faktörlerin iç ve dış analizine özellikle dikkat ettik. Bu faktörler arasında şunlar vardır: İşverenin ödeme stratejisi, işin değeri, işverenin mali(finansal) kapasitesi, işin yapıldığı iş piyasası koşulları, rekabet düzeyi, yaşam maliyeti, sendika anlaşmaları, işverenleri ücret belirleme sürecinde doğrudan ya da dolaylı bir şekilde kısıtlayan yasalar ve çalışma yasaları v.b. Diğer yanda ücretlerin eşitliği ve adaleti konusuna büyük katkı sağlayan bir diğer önemli unsur, iyi kurulmuş ücret yapısıdır. Çalışmamızda, çeşitli yazarlara göre ücret yapılarını ve işin niteliğine, organizasyon yapısına ya da kuruluşun başarısı için öncelikli hedeflerine bağlı olarak sunulan çeşitli alternatifleri açıklamış olduk.

Ücret yapısını belirledikten sonra, işverenlere sunulan çeşitli ücret sistemleri üzerinde durulmuştur. Ücret sisteminin seçimi, işletmenin niteliğine bağlıdır, yani ücret sistemi, belirli bir endüstriyel faaliyetteki performans için en uygun ve en kolay olanıdır. Dolayısıyla ücret sistemlerinin bir bölümünde, bireysel, takım ve organizasyonel teşvikler ve artışlara da önem verilmiştir.

Çalışmanın temel amacı, kurumlarda ücretlerin oluşumu ve dağıtılmasında iç, dış, bireysel veya prosedürel adalet ve eşitliğin algılanmasını ve işten ayrılma niyetine olan etkilerini araştırmaktır. Araştırma konusunun amacını, çalışanlara sağlanan ücretlerin belirlenmesinde veya dağılmasındaki herhangi bir eşitsizlik ve adaletsizliğin

memnuniyetsizliğe, düşük motivasyona ve düşük üretkenliğe neden olduğu ve kurumdan ayrılma niyeti doğurduğu gerçeğiyle açıklıyoruz. Çalışanlar tarafından yüksek işten ayrılma oranı da dahil olmak üzere bu boyutların her biri, kurum için olumsuz finansal sonuçlar ve farklı sorunlar ve zorluklar yaratır. Bu nedenle, çalışmanın büyük bir kısmında, ücretin belirlenmesinde ve dağıtılmasında adalet ve eşitlik kavramlarına yer verilmektedir. Bunların daha net anlaşılması için aralarındaki ilişki ve içerik açısından, motivasyon teorileriyle birlikte ele alınmıştır. Bu bağlamda, teorik olarak çalışanların doğru algılarına yol açan faktörler ve engeller analiz edilmiştir. Eşitlik ve adalet algısına bağlı olarak ücretler, çalışanların genel çalışma davranışlarını etkiler veya bunlara yansır.

Ücretlerin içsel eşitliğini, iş analizinin rolü ve önemi, işin işleyişi, amacı, işin analizinin amacı ve zamanı ile başlayarak, bir süreç olarak analiz ettikten sonra ücretlerin eşit dağılımı için bir önkoşul olarak işin değerlendirilmesi ile devam ettik.

Dışsal Ücret Eşitliği, aynı veya benzer endüstri veya işgücü piyasasında diğer şirketlerin veya kuruluşların çalışanlarına sundukları ücretler veya tazminatları araştırarak değerlendirilmiştir. Rekabetçi şirketler tarafından sunulan tazminatlara ilişkin bilgilerin elde edilebilmesi için, işgücü piyasasının ücretlendirmeler konusunda dikkatli ve kapsamlı bir şekilde araştırılması ve hangi ödeme yapılarının personel ücretlerinde daha kapsamlı olduğu hakkında bilgi sağlanması gerekir.

Bireysel Ücret Eşitliği, çalışanlara sağlanan bireysel faydalar, işle ilgili ödemeler, performansa dayalı ödemeler, çalışanın liyakati, yetkinlikleri ve bilgisinin karması yoluyla analiz edilmiştir. Bu yaklaşımda, ücret eşitliği sadece belirli bir seviyede olmak zorundadır, ancak yetkinliklere, bilgiye, deneyime ve performansa dayalı ücret sistemlerine de mutlaka yer verilmelidir. Çünkü tüm çalışanlar, eşit ya da benzer özelliklere sahip olmalarına rağmen, birçok yönden farklıdır, (eğitim, deneyim, yetkinlikler, sonuçlar ve performans isteği, v.b.). Bu nedenle, çalışanların performanslarını teşvik etmek bireysel, takım veya organizasyon düzeyinde önemlidir. Dolayısıyla çalışanların ilave verimliliği veya tasarrufları teşvik edilmeli, motive

edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Bu gerçekleşmezse, iş süreçlerini iyileştirmek için bireysel çabalar veya işin iyileştirilmesi için yenilikçi fikirlere çalışanların katkıları eksik olacaktır.

Prosedürel ücret eşitliği, çalışanların ücretinin ve kariyerinin fayda veya teşviki ile ilgili kararların veya prosedürlerin, adil ve eşit olup olmadığı açısından analiz edilmiştir. Son araştırmalara göre, prosedürel eşitlik algısı diğer (içsel ve dışsal) adalet ve eşitliklerden daha önemli bir boyut haline gelmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bir kısmında, alınan kararların önemi ve işte herhangi bir ücret, tazminat veya iyileştirme elde etme prosedürleri açıklanmaktadır. Hem çalışanlar hem de işveren için prosedürel eşitlik ve adaletin algılanması çok önemlidir. Prosedürel ücret eşitliği kapsamında, öncelikle iyi bir iletişim uygulanır ve ücret sisteminin istenen hedeflerine ulaşmaya yönlendirilmesini kolaylaştıran tüm kriterler ve değerler ile genel ücret sistemi hakkında bilgi verilir. Aynı zamanda, iyi iletişimin yanı sıra, çalışanların fikirlerini, önerilerini veya iş süreçleri veya yönetime eleştirilerini özgürce ifade edebileceği bir sistem kurmak da gereklidir. Ücret sisteminde adil prosedürlerin ve süreçlerin oluşturulmasındaki önemli bir kısım, Anayasa değişiklikleri, çalışma yasaları, asgari ücretler ve diğer önemli fırsatlar ve sınırlamalar gibi mekanizmalarla devlet tarafından yerine getirilmektedir.

Araştırılan konunun son kısmında, ücret sisteminin eşitsizliği ve adaletsizliğinin, kurumdan ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olup olmadığı ve ücretler yoluyla eşitsizlik veya adaletsizlik olmasına rağmen, çalışma koşullarının bu niyetini azaltıp azaltmayacağı ele alınmaktadır. Bu amaçla, işten ayrılma niyeti kavramının, geçtiği aşamaların ve yarattığı olumsuz etkilerin tanımlarını verdik. İşten ayrılma süreci, her işveren için çok önemli olan birkaç aşamadan geçmektedir, çünkü işten ayrılma düşüncesinin ilk aşamalarında, çalışanların memnuniyetsizliğini anlayıp kaliteli personeli elde tutmak için önleyici tedbirler alabilir ve böylece ortaya çıkan finansal ve organizasyonel olumsuzluklar önlenir. Ancak, özellikle kaliteli kilit personelin memnuniyetsizliğini, motivasyon eksikliğini ve tükenmişlik sinyallerini veya semptomlarını tanımayı başaramazsa, tüm organizasyona hem finansal hem de organizasyonel anlamda büyük zararlar verebilir.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’deki çalışanlarda ücret eşitliği algısı, çalışma koşulları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Çalışma aracılığıyla, Türkiye’deki çalışanların ücret eşitliği algılarının, işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığı ve bu etki üzerinde çalışma koşullarının düzenleyici rol üstlenip üstlenmediği incelenmiştir. Bunun yanı sıra ücret eşitliği algısı, çalışma koşulları ve işten ayrılma niyetinin, çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, işletmenin faaliyet alanı, pozisyon, çalışılan kurumun büyüklüğü ve aylık ücret gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmada amaçlanmıştır.

İlk olarak bu çalışma, Türkiye’de ücret eşitliğinin bütün boyutlarına (içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel eşitlik) yönelik olması ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koyması nedeniyle oldukça değerlidir. Ayrıca araştırılan ücret eşitliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, hangi boyutun daha baskın bir etki ortaya koyduğu da ele alınmıştır.

Araştırmada analizlere başlamadan, geliştirdiğimiz ölçeklerin güvenilirliği gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan içsel ücret eşitliği algısı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri: 0,919, dışsal ücret eşitliği algısı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri: 0,782, bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri: 0,926, çalışma koşulları ölçeğinin, Cronbach Alpha değeri: 0,782 ve işten ayrılma niyetine yönelik ölçeğin değerine bakıldığında Cronbach Alpha: 0,735 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre, sosyal bilimler açısından ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır ($\alpha > 0.60$) ve tüm ücret eşitliği algısı ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Korelasyon analizine bakıldığında, çalışanların genel ücret eşitliği algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin katsayısının -0.541 olması, iki değişken arasında orta şiddette negatif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yani genel ücret eşitliği algısı artarken, işten ayrılma niyeti azalır. Alt boyutlara yönelik korelasyonlara da bakılmıştır ve sonuçlar bunlardır: içsel ücret eşitliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında (-0,549), dışsal ücret eşitliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ise (-0,380), prosedürel ve

bireysel ücret eşitliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında (-0,519) orta kuvvette negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Oluşturduğumuz hipotez açısından bakacak olursak, genel ücret eşitliği algısının tek başına işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. İçsel, dışsal, bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algılarının birlikte, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde, iki alt boyut, içsel ücret eşitliği algısının ve bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak dışsal ücret eşitliği algısının bu modelde beraber olduğu süreçte işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Her boyut açısından ayrı ayrı bakacak olursak; içsel ücret eşitliği algısının tek başına, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Dışsal ücret eşitliği algısının da tek başına işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısının da yine tek başına işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Aynı zamanda başka bir analizde "Çalışma koşullarından tatmin, içsel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini artırır veya azaltır" hipotezini test etmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma koşullarından tatminin, içsel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığının incelenmesi için bağımsız değişken olan içsel ücret eşitliği algısı ve çalışma koşullarından tatmin regresyon analizine dahil edilmiştir. İçsel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici etkisi incelendiğinde, içsel ücret eşitliği, çalışma koşulları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre çalışma koşullarının modele girmesiyle birlikte modelin açıklayıcılık yüzdesinin aynı kaldığı görülmüştür. ($R^2= 0,301$, $p=0,000<0,05$). Diğer bir ifade ile içsel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ($\beta= -0,544$, $p=0,000<0,05$), ancak çalışma koşullarından tatminin etkisinin anlamlı bir şekilde olmadığı saptanmıştır ($\beta=0,042$, $p=0,443>0,05$). Çalışma Koşullarının etkisi anlamlı olmadığı için analizin devamı yapılmamıştır.

Diğer regresyon analizi sonuçları doğrultusunda da, ele alınan dışsal ücret eşitliği bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,140$, $p=0,000<0,05$). Çalışma koşullarından tatminin, dışsal ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini şartlı bir değişken olarak açıklayıp açıklamadığının incelenmesi için bağımsız değişken olan dışsal ücret eşitliği algısı ve çalışma koşullarından tatmin regresyon analizine dahil edilmiştir. Dışsal ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinin ele alındığı regresyon analizinin açıklayıcılık değeri %14,4 olarak saptanmıştır. ($R^2 = 0,144$) Dışsal ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici etkisi incelendiğinde, dışsal ücret eşitliği, çalışma koşulları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre çalışma koşullarının modele girmesiyle birlikte modelin açıklayıcılık yüzdesinin bir miktar arttığı görülmüştür. ($R^2 = 0,150$, $p=0,000<0,05$). Buna göre dışsal ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ($\beta = -0,374$, $p=0,000<0,05$), ancak çalışma koşullarından tatminin düzenleyici etkisinin anlamlı bir şekilde olmadığı saptanmıştır. ($\beta=0,079$, $p=0,198>0,05$) Çalışma Koşullarının etkisi anlamlı olmadığı için analizin devamı yapılmamıştır.

Diğer regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, ele alınan bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısı bağımsız değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır. ($\Delta R^2 = 0,293$, $p=0,000<0,05$) Bireysel ve Prosedürel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici etkisi incelendiğinde, Bireysel ve Prosedürel ücret eşitliği, çalışma koşulları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre çalışma koşullarının modele girmesiyle birlikte modelin açıklayıcılık yüzdesinin aynı kaldığı hatta çok az bir miktar azaldığı görülmüştür. ($R^2 = 0,268$, $p=0,000<0,05$). Diğer bir ifade ile Bireysel ve Prosedürel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ($\beta = -0,513$, $p=0,000<0,05$), ancak çalışma koşullarından tatminin düzenleyici etkisinin anlamlı bir şekilde olmadığı saptanmıştır. ($\beta=0,037$, $p=0,517>0,05$) Çalışma Koşullarının etkisi anlamlı olmadığı için analizin devamı yapılmamıştır.

Genel modelde regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, ele alınan genel ücret eşitliği algısı bağımsız değişkeninin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır ($\Delta R^2 = 0,288$, $p=0,000<0,05$). Genel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinde çalışma koşullarının düzenleyici etkisi incelendiğinde, genel ücret eşitliği, çalışma koşulları ile birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre çalışma koşullarının modele girmesiyle birlikte modelin açıklayıcılık yüzdesinin neredeyse aynı olduğu, çok az bir miktar arttığı görülmüştür. ($R^2 = 0,295$, $p=0,000<0,05$). Buna göre genel ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ($\beta = -0,534$, $p=0,000<0,05$), ancak çalışma koşullarından tatminin düzenleyici etkisinin anlamlı bir şekilde olmadığı saptanmıştır ($\beta = 0,061$, $p=0,280>0,05$). Çalışma Koşullarının etkisi anlamlı olmadığı için analize devam edilmemiştir.

Araştırmada ayrıca çalışanların demografik özelliklerine göre araştırmada ele alınan değişkenlere yönelik farklılık testleri (t-testi ve ANOVA) gerçekleştirilmiştir.

- Katılımcıların çalışma koşullarından tatminlerinde, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4a hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucuna göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre çalışma koşullarından tatminlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ve hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5a hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucuna göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre işten ayrılma niyetlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hipotez kabul edilmiştir. Kadın çalışanların işten ayrılma niyetlerinin (2,62), erkek çalışanlardan (2,36), 0,26'lık farkla daha az olduğu görülmektedir.
- Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6a hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucuna göre, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hipotez kabul edilmiştir. Erkek çalışanların genel ücret eşitliğine ilişkin

algılarının (3,10), kadınlar çalışanların algılarından (2.73), 0,37'lik farkla daha olumlu olduğu görülmektedir.

- Çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde, medeni durumlarına göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4b hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucunda, araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre çalışma koşullarından tatminlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, medeni durumlarına göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5b hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucuna göre, araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre işten ayrılma niyeti ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, medeni durumlarına göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6b hipotezinde incelenmiştir T-testi sonucuna göre, araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4c hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların pozisyonuna göre çalışma koşullarından tatminlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5c hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucuna göre, araştırmaya katılan çalışanların pozisyonuna göre işten ayrılma niyetlerinde anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, çalışanların pozisyonuna göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6c hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların pozisyonuna göre genel ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Hipotez reddedilmiştir.

- Çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde, çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4ç hipotezinde incelenmiştir T-testi sonucunda, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre çalışma koşullarından tatmin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5ç hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucunda, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre işten ayrılma niyetlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6ç hipotezinde incelenmiştir T-testi sonucunda, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre genel ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Hipotez kabul edilmiştir. Büyük ölçekli işletmelerde çalışanların genel ücret eşitliğine ilişkin algılarının (3,07), küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdekilerin algılarından (2,78), 0,29'luk farkla daha olumlu olduğu görülmektedir.
- Çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde, çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4d hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucu, araştırmaya katılanların işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre çalışma koşullarından tatminlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5d hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucunda, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre işten ayrılma niyetlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6d hipotezinde

incelenmiştir. T-testi sonucunda, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği alana (Üretim ve Hizmet) göre ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Hipotez kabul edilmiştir. Üretim sektöründe çalışanların genel ücret eşitliğine ilişkin algılarının (3,07), hizmet sektöründe çalışanların algılarından (2.69), 0,38'lik farkla daha olumlu olduğu görülmektedir.

- Çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde, ücretlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H4e hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucu, araştırmaya katılanların ücretlerine göre çalışma koşullarından tatminlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerinde, ücretlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H5e hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucunda, araştırmaya katılanların ücretlerine göre işten ayrılma niyetlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Hipotez reddedilmiştir.
- Çalışanların genel ücret eşitliği algılarında, ücretlerine göre anlamlı bir farkın olup olmadığı H6e hipotezinde incelenmiştir. T-testi sonucunda araştırmaya katılanların ücretlerine göre ücret eşitliği algılarının ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. Hipotez kabul edilmiştir. 3000TL'nin üzerinde ücret alan çalışanların genel ücret eşitliğine ilişkin algılarının (3,12), 3000TL'nin altında ücret alan çalışanların algılarından (2.70), 0,42'lik farkla daha olumlu olduğu görülmektedir.

Yaşlara göre farklılığı incelemek üzere H4f, H5f, H6f oluşturulmuştur ve tek yönlü ANOVA testi kullanmıştır. ANOVA sonucunda görüldüğü gibi; çalışanların ücret eşitliği algıları ve işten ayrılma niyetleri; yaşlarına göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. H5f ve H6f reddedilmiştir. Ancak yaşlar çerçevesinde oluşturulan gruplar açısından, çalışanların çalışma koşullarından tatminlerinde istatistiki olarak farklılaşma görüldüğünden H4f kabul edilmiştir. Buna göre, 30 yaşın altında olan çalışanların çalışma koşullarından duydukları tatminin, ortalama değeri (2,67), 30-40 yaş arasında ortalama değeri (2,37)

olan çalışanlarınkinden (0,295) daha olumlu olduğu görülmektedir. ($p=0,048<0,05$). Aynı şekilde, 30 yaşın altında olan çalışanların çalışma koşullarından duydukları tatmin ortalama değeri (2,67), 40'ın üstünde olan ortalama değer ile (2,01) çalışanlardan 0,66 farkla daha fazla olduğu görülmektedir. ($p=0,002<0,05$).

Eğitim seviyesine göre farklılığı incelemek üzere tek yönlü ANOVA testi kullanmıştır. H5g, ve H6g hipotezlerinin test edilmesine yönelik gerçekleştirilen varyans analizi (ANOVA) sonucunda anlamlılık değerlerine göre ($p>0,05$) araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri bakımından, araştırmanın değişkenlerin açısından anlamlı bir farklılık oluşmadığı belirlenmiştir. Hipotezler H5g ve H6g reddedilmiştir. Ancak eğitim seviye çerçevesinde oluşturulan grupların çalışma koşullarından tatminleri, ANOVA'nın temel varsayımı olan varyans homojenliği sağlanamadığından Welch testine göre incelenmiştir. H4g istatistiki olarak farklılaşma görüldüğünden kabul edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek için Post-hoc Testlerinden Tamhane Testi kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde Lise/Önlisans mezunları ile Lisans Üstü mezunları arasında çalışma koşullarından duyulan tatmin açısından anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Lisans Üstü mezunlarının çalışma koşullarından duyulan tatmin açısından ortalamalarının 0.47'lik farkla daha olumlu olduğu görülmektedir.

Kıdeme göre farklılığı incelemek üzere H4h, H5h, H6h oluşturulmuştur ve tek yönlü ANOVA testi kullanmıştır. ANOVA sonucunda görüldüğü gibi; çalışanların ücret eşitliği algıları, işten ayrılma niyetleri ve çalışma koşullarından tatminleri kıdeme göre oluşturulan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. H4h, H5h, H6h reddedilmiştir.

Araştırmada sadece kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığından, araştırma sonuçları örnekleme özgü olup ana kütleye genellenememektedir. Ancak araştırmada elde edilen sonuçların, ilerideki çalışmalar açısından yol gösterici olması umulmaktadır. Araştırma aracılığıyla çalışanların, ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ve bu etkide çalışma koşullarının düzenleyici rol üstlenip üstlenmediğini görmek hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda; çalışanların ücret eşitliği algısının, her boyut

açısından (içsel, dışsal, bireysel ve prosedürel ücret eşitliği algısı) ne kadar yüksek olursa işten ayrılma niyetinin de o denli az olacağı sonucuna varılmıştır. İşletmelerde, ücret eşitliği sağlamasına yönelik üst yöneticiler ve İK yöneticileri, adalete ve performansa dayanan bir yaklaşımı benimsemelidir. Bu yolla oluşturulan bir ücret sistemi, işgören açısından pozitif etki yaratır ve uzun vadede işten ayrılma niyetinde azalışa neden olur.

Bu doğrultuda, işletmelerin üst yönetim kademelerinde görev yapanlar ile İKY yöneticileri ve hat yöneticilerinin, konuya önem ve hassasiyet göstermeleri gerekmektedir. Öncelikle üst yöneticiler tarafından insan kaynağının, organizasyonun en önemli kaynağı olduğu kabul edilmelidir ki, bu bakış açısı ücret sistemleri ve ücret yapılarına yönelik politika ve uygulamaları samimi bir şekilde gerçekleştirmeyi mümkün kılmaktadır. İlgililerin eşitliğe ve adalete özenli yaklaşımları ve bu yönde çaba göstermeleri, çalışanların işletmede kalıcı olmalarını sağlayarak onları işten ayrılmaya yönelik düşüncelerinden uzak tutmayı kolaylaştırır.

Çalışanların ücret eşitliğine yönelik olumlu algılara sahip olmaları, kendilerini bütünüyle işlerine odaklanmalarına, işletmenin amaç ve değerlerini benimsemelerine, üyeliği sürdürme isteği taşımalarına yardımcı olur. Aynı zamanda hem işletme performansı hem de rekabet üstünlüğü olumlu yönde etkilenir. Bu yönde işletmenin ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak bütün fırsatların çalışanlara eşit ve hakkaniyetli biçimde sunulması ve çalışanların bütün katkılarının ödüllendirilmesi gerekmektedir. İKY'nde ücret mekanizmalarından amaçlanan sonuçların alınması için ücret sistemleri, iletişim, şikayet mekanizmaları ve aralarındaki ilişkiler gözetilerek bütünleşik ve tutarlı bir biçimde uygulanması da son derece önemlidir.

Özellikle performansa dayalı ücretlemelerde işgörenlerin kazanç farklılıklarının büyük olması, çalışanlar arasında rekabetin oluşması ve dayanışmanın olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu konuda performans kriterlerinin daha sağlıklı, reel ve ölçülebilir olması önemlidir. Performansla ücretlerin ilişkilendirilmesi, öznel yargılardan uzak, eşitliği ve adaleti gözetecek şekilde ve değişen şartlara göre tasarlanmalıdır. Aksi

takdirde, çalışanlarda bu mekanizmalara yönelik olumlu algıların ortaya çıkması beklenemeyecektir. Örneğin performans değerlendirme sisteminin, dağıtım ve prosedürel adaleti gözetecek biçimde yapılandırılması ve objektif olarak uygulanması gerekir. Aynı zamanda yeni sistemlerde mesleki bağlılık ve motivasyonlarını güçlendirecek paranın yanında diğer teşvik mekanizmaları kullanılması önerilmektedir. Bu doğrultuda ücretlendirmede bireysel performanstan ziyade takım ve örgüt performansı dikkate alınmalıdır. Sistem içinde daha fazla niceliksel değerlendirmelere değil, niteliksel değerlendirmelere önem verilmelidir. Böylece niteliği önemseyerek kaliteli hizmetlerine yol açmak ve kurumun değerlerini güçlendirir. Yöneticilerin, ödüllendirme sistemi hakkında bir çok kanaldan gelecek eleştiri ve önerilere açık olması ve bunları dikkate almaları, istenilen hedeflere ulaşmayı sağlayacaktır. Genel anlamda adaleti ve eşitliği kaybeden kurumlar, hayata kalma mücadelelerini zorlaştıracaktır.

Sonuç olarak araştırmada çalışma koşullarının, ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmediği belirlenmiştir. Bu süreçte çalışma koşulların düzenleyici olmaması, çalışanların ücret eşitliği algılarının işten ayrılma niyetine etkisinde, düzenleyici rolü oynayan başka değişkenlerin var olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda, düzenleyici rol üstlenmesi muhtemel olan; iş tatmini, yönetim tarzı, ücret tatmini, tükenmişlik, stres veya psikolojik sorunlar, örgütsel adalet, örgütsel destek, örgütsel güven vb., gibi değişkenlerin ele alınmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abelson, M.A. : "Strategic Management Of Turnover: A Model For The Health Service Administrator", **Health Care Management Review**, 11(2), ss.61–71, Yıl.1986,
- Acar, Ahmet C. : **Ücret Yönetimi**, Cavide Uyargil v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde (347-445) 4. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2009, s.349
- Acar, Ahmet C. : **Ücret Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ders Notu, 2004
- Acar, Ahmet C. : **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, Ağustos 2007, s. 9.
- Adal, Zeki : "*İşçi İşveren İlişkileri*", **İnsan Kaynakları Yönetimi, Yay. Haz. Tuğray Kaynak vd., İstanbul**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2.bs., 2000, s. 475.
- Akgeyik, Tekin : "Agari Ücrette Esnek Modelleme: Bölgesel Agari Ücret Yaklaşımı", İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, 2007, s.19-23
- Akgül, Aziz ve Osman Çevik : **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, İkinci Baskı, Ankara, Emek Ofset, 2005, s.436.
- Altaş, Sabiha S. ve Gönül Konakay, : **Örgütsel Adaletin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilim Üzerindeki Rolü: İmalat İşletmelerinde Bir**

Uygulama, İnternational 7th Knowledge,
Economy/Management Congress, Kocaeli, 2009

- Ansal, Hacer, Suat
Küçükçiftçi, Özlem
Onaran ve Benan Z.
Orbay : **Türkiye’de Emek Piyasasının Yapısı Ve İssizlik**,
Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, Friedrich
Ebert Stifhung, İstanbul. 2000, s.80
- Armstrong, Michael : **Handbook of Human Resource Management
Practice** 13 Edit. Kogan page, Limitid, 2006 s.365
- Armstrong, Michael : **Employee Reward**, 2nd Ed., İnstitute of Personnel and
Development, London, 1997, ss.199-202
- Armstrong, Michael : **Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay**,
Kogan Page Limited, London, 2005, s.129
- Armstrong, Michael : **Reward Management**, Kogan Page Limited, London,
2004, s.196
- Armstrong, Michael : **Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay**,
Kogan Page Limited, London, 2005, s. 129
- Armstrong, Michael : **Employee Reward**, 2nd Ed., İnstitute of Personnel and
Development, London, 1997, s.199-202
- Armstrong, Michael : **Handbook of Human Resource Management
Practice**, 13th Edition, Kogan Page Limited, USA,
2014, s. 359
- Armstrong, Michael : **A Handbook of Personnel Management**, Practice 12-
th Edition, Kogan Page Limited, 2012, s.4

- Armstrong, Michael : **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**, Twelfth edition, Kogan Page Limited 2012, s.16
- Armstrong, Michael : **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th Edition, Kogan Page, 2006, s.18
- Armstrong, Michael : **A Handbook of Employee Reward Management and Practice**, Kogan Page Publishers, USA, 2007, s.5
- Armstrong, Michael ve Helen Murlis : **Reward management; A Handbook for Remuneration Strategy and Practice**, Kogan Page-Hay Group London, 2004, s.103-112
- Armstrong, Michael ve Helen Murlis : **Reward management; A Handbook for Remuneration Strategy and Practice**, Kogan Page-Hay Group London, 2004, s.103-112
- Artan, Sinan : **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskisehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskisehir, 1981, s.97-98
- Ataay, İsmail : **İşletmelerde Ücret Yönetimi**, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, 2.bs., İstanbul, Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, 2000, s. 253.
- Avey, James B., Fred Luthans, Susan M. Jensen : "Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover", **Human Resources Management**, C: XLVIII, No: 5, Eylül – Ekim 2009, s. 677-693.

- Ayaz, Nükhet : **Türkiye’de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo Ekonomik Göstergeler Açısından  cret ve  cret Dışı  demelerin Analizi**, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 1993, s.22
- Ayaz, Nükhet : **Türkiye’de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından  cret ve  cret Dışı  demelerin Analizi**, İstanbul, Belediye-İş Yayınları, 1993, s.32-33
- Balcı, Yusuf : **Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi**, Alfa Yayınları, İstanbul. 1999, s.170
- Bannister, B.D. ve R.W. Grifeth : "Applying a Causal Analytic Framework to The Mobley, Horner, and Hollingsworth Turnover Model: A Useful Reexamination", **Journal of Management**, 12 (3), s.433-443, Yıl.1986
- Barber, A.E., ve M.J. Simmering : "Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Theory" **Human Resource Management Review** 12(1): 5-42, 2002
- Barutil, İsmet : **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz. LTD. şTİ., İstanbul, 2004, s.32
- Bayat, Bülent : *"İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği"*, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 10 / 3 (2008). 67-91
- Baylor, Kenneth M. : **The Influence of Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction Factors and Affective Commitment on the Intention to Quit for Occupations Characterized**

by **High Voluntary Attrition**, Doktora Tezi, Nova Southeastern University, Florida, 2010, s.73-74

- Belanger, Hilary and Andrew S. Rosen : **The Development of Salary Structures; The Compensation Handbook: A State of Art Guide to Compensation Strategy and Design**; Fourth Ed., McGraw- Gill, USA, 2000, s.129-141
- Belcher, David W. ve Thomas J. Atchison, : **Compensation Management**, 2nd ed., Prentice-Hall, USA, 1987, s.401
- Benligiray, Serap : **"Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi"**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No: 178, Eskişehir, 2003, ss.15
- Benligiray, Serap : **Ücret Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Ocak 2007, s. 8,
- Benligiray, Serap : **Ücret Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi., İstanbul, 2003, s.15
- Berger, L. A., ve D. R. Berger (Eds.). : **The Compensation handbook: A state of the art guide to Compensation strategy and design**, New York: McGraw-Hill, 2008, s. 3-11;
- Berger, Lance A. ve Dorothy R. Berger, : **The Compensation Handbook** 5th Edition, *"A State of the art Guide To Compensation Strategy And Design"*, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2008, s. 27
- Berger, Lance A., ve D. A. Berger : **The Compensation Handbook**, 4th edition, McGraw Hill, USA, 2000, s.91-108

- Biçer, M. : **Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta Ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s.57
- Biçerli, M. Kemal : **Çalışma Ekonomisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.188
- Biçerli, M. Kemal : **Sendikaların Ekonomik Analizi ve İsgücü Gelirleri Üzerindeki Etkileri: Türkiye Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.707, Eskişehir, 1992, s. 3
- Bilgin, Leman v.d., : **"İnsan Kaynakları Yönetimi"**, ed. Ramazan Geylan, Eskişehir, T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1561, 2004, s. 5.
- Bingöl, Dursun : **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1996, s. 342
- Bingöl, Dursun : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8 Baskı, 2013, s. 421
- Bingöl, Dursun : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8 Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2013, s. 419
- Bingöl, Dursun : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8 baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, Şubat, 2014, ss.425
- Blau, G. : **"Testing Generalizability of A Career Commitment And Its Impact On Employee Turnover"**, **Journal of Vocational Behavior**, 35, s.88-193, Yıl.1988,

- Bolander, George B. ve Scot A. Shnell : **Human Resource Management**, 15-th Edition, South Western Cengage Learning, USA, 2010, s. 412
- Boyatzis, Richard E. : *"Competencies in the 21st Century"*, **Journal of Management Development**, Vol.27, No:1, 2008, s.7
- Brigitte, W. Schay : *"Effects of Performance-Contingent Pay on Employee Attitudes"*, **Public Personnel Management**, Vol.17, No:2, Summer 1988, s.239.
- Budak, Gönül : **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınlar Fakülteler Kitabevi, Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri, İzmir, 2013, s.543
- Budak, Gönül : **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınlar Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2008, s.5
- Büyükuslu, A.R. : **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları: İstanbul, 1998, s. 77
- Çakır, B. : **Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s. 128
- Çakır, Özlem : **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, ANKARA, 2006, s.31
- Çakır, Özlem : **"Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri"**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, s. 43

- Campbell, Donald J., Kathleen M. Campbell ve Ho-Beng Chia : *"Merit Pay, Performance Appraisal and Individual Motivation: An Analysis and Alternative"*, **Human Resources Management**, Vol.37, No.2, Summer 1998, s.131. (131-146)
- Can, H. v.d., : **Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi** 3. Baskı, Sayısal Kitabevi, Ankara, 1998, s.63-64
- Can, Halil, Aziz Akgün, Şahin Kavuncubaşı : **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s. 240-241.
- Can, Tuncay A. : **İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi**, İstanbul 1982, s.11.
- Caranikas-Walker, F., S. Goel, L. R. Gómez-Mejía, R. B. Cardy ve A. Grabke-Rundell : "An empirical investigation of the role of subjective performance assessment versus objective performance indicators", **Management Research**, Yıl 2007, 6 (1), 1–30.
- Cascio, Wayne F. : **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3. Ed., Mc Graw Hill, 1992, s.550
- Cascio, Wayne F. : **Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations**, 3rd Edition, Boston, PWSKent, 1991, s.27
- Cascio, Wayne F. : **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, International Edition, McGraw–Hill/Irwin, USA, 2003, ss.10
- Cascio, Wayne F. : **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, Third Edition, Turkey,

McGraw-Hill, Inc., 1994, s.34.

- Çekmecelioglu, Hülya G. : *"Örgüt İkliminin İş Tatminin ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma"*, **C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 6, Sayı 2, s.37, Yıl.2005
- Çelik, Nuri : **İş Hukuku Dersleri, 116**, Beta Basın Yayım Dağıtım; İstanbul, 2003, ss. 122
- Çelikten, M. : *"Neden İş Analizi Yapılmalı?"*, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı;18, Yıl: 2005/1, s.128
- Çetin, Canan ve Esra Dinç Özcan : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş, İstanbul, 2014, s.173
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) : *"Annual Survey Report 2010: Reward Management"*, August and October 2009, London, s.4.
- Chaudhuri, K. K. : **Human Resource Management: Principles and Practices**, Global Media, 2010, s.4.
- Cherrington, David J. : **The Management of Human Resource**, 4th. Ed., Prentice Hall, USA, 1995, s.418
- Cichelli, David J. : **Compensating the Sales Force: A Practical Guide to Disining Wining Sales Compensation Plans**, McGraw Hill, USA, 2004, s.74-75
- CNNMoney.com : **"100 best companies to work for"**,. 2011, <http://money.cnn.com/magazines/fortune> ;

- Cohen-Charash, Y. C. - C. Ve P.E. Spector : *"The Role Of Justice In Organization: A Meta Analysis."* **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86(2), 2001, s.243-248
- Coomber, B. ve K.L. Barriball : *"Impact Of Job Satisfaction Components On Intent To Leave And Turnover For Hospital-Based Nurses": A Review Of The Research Literature.* **International Journal of Nursing Studies**, 44, ss.297- 314, Yıl. 2007,
- Coşkun, Recai, Remzi Altunışık, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım : **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 8 Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2015, s.228
- Cotton, J. L. ve J. M. Tuttle : *"Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research"*, **Academy of Management Review**, 11, 1, s.55-70, Yıl.1986,
- Cunningham, J. B. ve J. Macgregor, : *"Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance"*, **Human Relations**, 53, 2000, 1575-1591.
- Daft, Richard L. : **Management**, 8-Th Edition, Thomson South -Western, Usa, 2008, s.532
- DeCenzo, David A. ve Stephen P. Robbins : **Human Resource Management**, 10th Edition, John Wiley & Sons (Asia), 2010, s.272-273
- DeCenzo, David A. ve Stephen P. Robbins : **Human Resource Management** Fifth Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996, s.364

- DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst : **Fundamentals of Human Resource Management**, 10th ed., John Wiley & Sons, Inc., USA, 2010, s.262
- Demir, Fevzi : **Sosyal Düşünceler Tarihi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayını, No:246, İzmir, 1987, s41
- Demir, Rıza : **Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İstanbul, 2013, s.38
- Dessler, G., N.D. Coke, V.L. Southerland : **Human Resource Management in Canada**, Canadian 8h Edition, Toronto, 2002,
- Dessler, Gary : **Human Resource Management**, 13th Edition, Pearson Education, Inc., 2013, s.352
- Dinçer, Ö. ve Y. Fidan : **İşletme Yönetimine Giriş**, 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.325
- Doğan Yenisey, Kübra : **İşverenin Sözleşmenin Feshinde Eşit Davranma Borcuna İlişkin İki Yargıtay Kararının Düşündürdükleri**, Sicil, Haziran 2006, S.2, s.64.
- Doğan, Sevil : **"Türk İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin Anlamı"- Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, TAAD, Yıl:3, Sayı:9 (20 Nisan 2012)**

- Dreher, George F.,
Thomas W. Dougherty : **Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective For The General Manager**, McGraw-Hill, Boston - USA, 2002, s. 82-83,
- Dunn, J.D. ve Frank M.
Rachel : **Wage And Salary Administration: Total Compensation Systems**, McGraw Hill Book Company, USA, 1971, s.212-213
- Erdoğan, İlhan : **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul, 1999, s.239
- Erdoğan, Mustafa : **Özgürlük, Adalet, Refah**, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 1994, s.119.
- Eren, E. : **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2004
- Eridil, Oya, Halit Keskin,
Salih Z. İmamoğlu,
Serhat Erat : *"Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu Ile İş Tatmimi Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama"*, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1) Gebze, s.17-26, Yıl.2004
- Erigüç, G. : *"Sağlık personelinin kişisel özelliklerine göre iş doyumu üzerine bir inceleme"*, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 5(3), ss.40, Yıl. 2007
- Ertürk, Mümin : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011, s.5
- Farooq, M., O. Farooq : "Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian

telecommunication companies", Volume 33 Issue 3, Global Business and Organizational Excellence, 2014, s.56-62,

Feng, P. Ve S. Lin : "*Science institutes incentive problems and countermeasures*", **Tianjin Ya Shi Li Group Science Institute** as an example. Studies in Science, 2003, S1, 114–119.

Fındıkçı İlhami : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6 Bım, Alfa Basım Yayım LTD, İstanbul, 2006, s.13

Fındıkçı İlhami : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları 7'ci Baskı, İstanbul, 2009, s.6-10

Fisher, C.D. ve E.A. Locke : **The New Look In Job Satisfaction Research And Theory**, İçinde Smith, P.C., Cranny, C.J., Stone, E.F. (Eds.), **Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance**, USA Lexington Books, 1992, s.165.

Fisher, D.C, F.L. Schoenfeldt ve B.J. Shaw : **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Co.: Boston., 1990, s. 9

Fitz-enz, Jac ve Barbara Davison, : **How to Measure Human Resource Management**, 3rd Edition, McGraw Hill, Inc, 2002, USA, s.132

Flinkman, M., H. Leino-Kilpi ve S. Salanterä : "*Nurses' Intention To Leave The Profession: Integrative Review*", **Journal of Advanced Nursing**, 66, (7), 1422-1434, Yıl.2010

Fochsen, G., K. Sjögren, M. Josephson ve M. : "*Factors contributing to the decision to leave nursing care: a study among swedish nursing personel*", **Journal of Nursing Management**, 13, ss. 338–344,

Lagerström

Yıl. 2005

Folger, R. ve Cropanzano : **Organizational Justice and Human Resource Management**, Beverly Hills: CA; Sage, 1998

Folger, R. ve M. A. Konovsky : *"Effects of procedural and Distributive Justice on reaction to Pay Rise Decisions"*, **Academy of Management Journal** 32 (1): 115-130 Yıl 1989,

Genç, A. : **"Psikolojik Dayanıklığın Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma"**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014, s.63

Gerçek, Merve, Sevgi Elmas Atay; Gönen Dünder : *"Çalışanların İş - Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi"* **Kafkas University Economics and Administrative Sciences Faculty The Journal of KAU İİBF** | Vol 6 , Issue 11, yıl 2015 KAÜ İİBF Dergisi, 2015, 6(11), s.67-86

Glueck, William F. : **Foundations of Personnel**, Business Publications Inc., USA, 1979, s. 303

Goldin, Claudia, : **Understanding The Gender Gap**, Oxford University Press, Oxford, England 1990, s.88

Goldsmith, A.H., J.R. Veum, W. Darity : *"The Impact Of Psychological And Human Capital On Wages"*, **Economic Inquiry**, Vol. 35, No. 4, 1997, s.816

Gomez- Meija, Luis R., : **Compensation Organizational Strategy and Firm**

- David B. Balkin, Robert L. Cardy : **Performance**, South-Western Publishing Co., Ohio - USA, 1992, s.327-328
- Gómez-Mejía, L. R. : **Team-based incentives**. Chapter in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.). *"The Compensation Handbook: A State Of The Art Guide To Compensation Strategy And Design"*,. USA: McGraw-Hill, 2008, s.259–276;
- Gómez-Mejía, L. R., and Balkin, D. B. (1992a) : *"The Determinants Of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective"*, **Academy of Management Journal**, 35 (5), 1992, s. 921-955;
- Gómez-Mejía, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy : **Managing Human Resources - Pay for Performance Programs**, - 7th ed, Prentice Hall, USA, 2012, s.367-368
- Gómez-Mejía, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy : **Managing Human Resources**, - 7th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, USA, 2012, s.312
- Gómez-Mejía, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy : **Managing Human Resources**- 7th ed, Prentice Hall, USA, 2012, s.319
- Gómez-Mejía, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy : **"Managing Human Resources"**, 3. Ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1997, ss. 346.
- Greenberg, Jerald ve Robert A. Baron, : **Behavior in Organizations**, sixth edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey, USA, 1997, s.154-157
- Greene, Robert J. : *"Evaluating Base Pay Programs"*, **Compensation and Benefits Review**, Vol.23, September-October 1991,

s.28. (20-31)

- Griffeth, R.W., P.W. Hom ve S. Gaertner : *"A Meta-Analysis Of Antecedents And Correlates Of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, And Research Implications For The Next Millennium"*, **Journal of Management**, 26(3), ss. 463-488, Yıl.2000
- Griffin, Ricky W. : **Principles of Management**, Houghton Mifflin Company, USA, 2010, s.272
- Grigg, Sandra H. : **"The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave on Employee Retention: An Investigation Within the Child Care Industry"**, Doktora Tezi, Capella University, USA, 2009, s.41
- Grupta, N. : *"Performance Contingent Rewards and Satisfaction: An initial Analysis"*, **Human Resource Relations** 33(11): 813-829, 1980
- Guest, D. : *"Human Resource Management and Industrial Relations"*, **Journal of Managemnt Studies**, Vol. 24, No. 5, 1987, s.503-521
- Gürbüz, Sait ve Mustafa Bekmezci : *"İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Ve Düzenleyicilik Rolü"* **Istanbul University Journal of the School of Business Administration** Cilt/Vol:41, Sayı/No:2, 2012, s.193-194
- Güriz, Adnan : **Adalet Kavramının Belirsizliği**, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu,

Ankara, 1994, s.15.

- Gurney, C.A., C.W. : *"Job satisfaction and organizational attachment of nurses holding doctoral degrees"*. **Nursing Research**, 46(3), s.163-171. Yıl. 1997
- Mueller ve J.L. Price
- Gürpınar, G. : **Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.51
- Gürüz, Demet, Gaye : **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Özdemir Yayıncı, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 23
- Hamner, W.C. : *"How To Ruin Motivation with Pay"*, (1975). **Compensation Review** 7:17-27.
- Hayek, Frederich A. : **Kanun Yasama Faaliyeti ve Özgürlük: Sosyal Adalet Serabı**, çev: Mustafa Erdoğan, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1993,
- Hendrix, W. H., T. : *"Effects Of Procedural And Distributive Justice On Factors Predictive Of Turnover"*, **Journal Of Social Behavior And Personality**, 13, 1998, ss. 611-632.
- Robbins, J. Miller, T. P. Summers
- Hom, P.W., F. Caranikas- : *"A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover"*, **Journal of Applied Psychology**, 77, s.890-909, Yıl.1992,
- Walker, G.E. Prussia ve R.W. Griffeth

- Hwang, İ. S. ve J.H. Kou : *"Effect Of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover İntention: An Examination of Public Sector Organization"*, **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Cilt. 8, Sayı 2, s.205, Yıl.2011
- İlhan Erdoğan, : **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul, 1999, s.239
- İnce, Ergun : **Çalışma Hukuku**; Artı Saağlık Ç.K.D.E. Org. Ltd. Şti; Pastel Matbaası; İstanbul, 1998, s.133-134
- Ivancevich, John M. : **Human Resource Management**, McGraw-Hill, Boston, USA, 2010, s. 295;
- İzveren, Adil : **Toplumsal Törebilim (Sosyal Ahlak)**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Bilim Dizisi:1, Ankara, 1980, s.109-110
- Jaccard, James, Robert : **Interaction Effects in Multiple Regression**, 2. Baskı, Turrisi, Sage University Paper, California, 2003, s.28.
- Jawahar, I.M. ve Thomas : *"Fairness Perceptions And Satisfaction With Components Of Pay Satisfaction"*, **Journal of Managerial Psychology** Vol.26 No.4, USA, s.297-312 H. Stone YIL. 2011,
- Jones, W., B.D. Steffy, : **Applying Physchology in Business, The Handbook D. W. Bray for Managers and Human Resource Professionals**, Lexington Books: New York, 1991, s.357-367
- Kalayıcı, Şeref, : **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Beşinci Baskı, Ankara, Asil Yayın

Dağıtım, 2010, s.321

- Kandemir, Murat ve Didem Yardımcıoğlu : **"İş Hukukunda Eşitlik İlkesi" Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 30-31, Yıl: 2014, s.8
- Kathryn M. Bartol ve David C. Martin, : **Management**, Second International Edition, McGraw Hill Inc.,New York , 1994, s.361
- Kaya, Pir Ali : **"Çalışma Hukukunda Eşitlik: Kavramsal Çerçeve, Uluslararası Belgelerde ve Türk İş Hukukundaki Yeri"**, Mercek, Nisan 2005, Yıl:10 Sayı:38, s. 145;
- Kılıç, Cem : **"İş Değerlendirmesi"**, **Gazi Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 1993, s.50
- Koçel, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, 15 Baskı, Beta Basım A.Ş, İstanbul, 2014, s.278
- Kohn, A. : **Incentives Can Be Bad for Business**, INC (January 1988): 93-94
- Konovsky, M. A. : **"Understanding Procedural Justice And Its Impact On Business Organizations"**, **Journal Of Management**, 26(3), ss.489-511 YIL. 2000,
- Konovsky, M. A., R. Folger ve R. Cropanzano : **"Relative Effects Of Procedural And Distributive Justice On Employee Attitudes"**, **Representative Research in Social Psycholgy**, Yıl 1987, 17: 15-24.
- Köster, Marco : **"Human Resources Management versus Personnel**

Management'', Essay, 2002, s.3;

- Ku, M. : **An examination of work-family conflict and intention to leave among college and university foodservice managers.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Oklahoma State University, 2007, s.28
- Kurtuluş, Kemal : **Pazarlama Araştırmaları**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2006, s. 252
- Kutal, Metin : **Teorik Esasları ve Tatbikatı Bakımından Asgari Ücret**, İstanbul 1969, ss.3
- Kutal, Metin : **Ek Ücret**, Ak İktisat Ansiklopedisi, C.İ, Ak Yayınlar, İstanbul , 1973,
- Larrabee, J. H., M. A. Janney, C. L. Ostrow, M. L. Withbrow, G. R. Hobbs ve C. Burant : *"Predicting Registered Nurse Job Satisfaction And Intent To Leave"*, **Journal of Nursing Administration**, 33, (5), s.271-283, Yıl.2003
- Lawer, Edward E. ve Susan A. Mohrman : **Pay Practices in Fortune 1000 Corporation**, Center for Effective Organizations Marshall School of Business University of Southern California, May 2003, USA, s.2
- Lawler, Edward E. : **Motivation in Work Organizations**, Jossey- Bass, San Francisco, 1994, s. 86
- Ledford, G. E., A. L. Heneman ve A. Salimaki : **Skills, Knowledge And Competency Based Pay**,. Chapter in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.). *The compensation handbook: A State Of The Art Guide To*

Compensation Strategy And Design, McGraw-Hill, USA 2008, s.143–158

- Ledford, Gerald E., Robert L. Heneman ve Aino Salimaki : **"Skills, Knowledge and Competency-Based Pay"**, Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, *"The Compensation Handbook"* içinde (143-157), 5th Edition, McGraw Hill, 2008, s.143.
- Lee, Cynthia, Kenneth S. Law ve Philip Bobko : *"The Importance Of Justice Perceptions On Pay Effectiveness: A Two Year Study Of Skill-Based Pay Plan"*, **Journal of Management**, 1999, Vol.25, No.6, 851-873
- Legge, K. : *"Human Resource Management: A Critical Analysis"*, in J. Storey (ed.) **New Perspectives on Human Resource Management**, London: Routledge, 1989, ss. 19-40' den aktaran Marco Köster, **Human Resources Management versus Personnel Management**, Essay, 2002, s.3.
- Leventhal, G.S. : **Fairness in Social Relationships**. In J.W. Thibaut, J.T. Spence, & R.C. Carson (Eds.), *Contemporary topics in social psychology*: Morristown, NJ; General Learning Press, 1976, s. 211-24
- Leventhal, G.S. : **What should be done with equity theory?** New approaches to the study of fairness in Social Relationships. In K.J Gergen, M.S Greenberg, & R.H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (27-55). 1980, New York Plenum
- Lind, E.A. ve T. Tyler : **The Social Psychology Of Procedural Justice**, New York:Plenum, 1998

- Loi, R., N. Hang-Yue ve S. Foley : *"Linking Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment And Intention To Leave: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support"*, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79(1), s.101-120; Yıl.2006
- Loi, Raymond, Ngo Hang-yue ve Sharon Foley,. : *"Lining Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment And Intention To Leave: The Mediating Role Of Perceive Organizational Support"*, **Journal of Occupational and Organizational Psychology** (2006), 79, 101-120
- Lordoğlu, Kuvvet ve Nurcan Özkaplan : **Çalışma İktisadı**, Der Yayınları, İstanbul. 2003, s.236
- Luthans, F., : **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, U.S.A, 2008
- Luthans, F., K. W. Luthans ve B. C. Luthans : *"Positive Psychological Capital: Beyond Human And Social Capital"*. **Business Horizons**, 47, (1), ss.45-50. Yıl. 2004
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio : **Psychological capital: Developing the human competitive edge**, New York, Oxford University Press, 2006, s.3
- MacIntosh, Eric W., Alison Doherty : *"The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave"*, **Sport Management Review**, C: XIII, No: 2, ss. 115, Mayıs 2010,

- MacIntosh, Eric W.,
Alison Doherty : "The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction and Intention to Leave", **Sport Management Review**, C: XIII, No: 2, ss. 115, Yıl.2010;
- Makri, M. : **Incentives to stimulate innovation in global context**, Chapter in Gómez-Mejía, L. R., and Werner, S. (Eds.). ***Global compensation: Foundations and perspectives.*** London: Routledge, 2008, s.72–85
- Malul, Miki, Yuval Fany : "*Using Education To Reducethe Wage Gab Between Men and Women*", **The Journal of Socio- Economics**, Vol.40, No.2, 2011, s.412-413
- Mamoria, C.B. ve S.V. Gankar : **Textbook of Human Resource Management**, Global Media, 2009, s.1.
- Massie, Joseph ve John Douglas : "**Managing: A Contemporary İntroduction**" 2nd Edition., Prentice Hall, 1997, ss.148
- Masternak, R. L. : **Gainsharing and Profitsharing**, Chapter in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.). - ***The Compensation Handbook: A State Of The Art Guide To Compensation Strategy And Design***, New York: McGraw-Hill, 2008, s.277–294;
- Mathis, Robert L. ve John Harold Jackson, : **Human Resources Management**, London, South – Western College Pub., 2006, s.364.
- Mathis, Robert L. ve John Harold Jackson, : **Human Resource Management**, 12-th Edition, Thomson Corporation, USA, 2008, s.360

- McFarlin and Sweeney, P.D. : *"Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes"*, **Academy of Management Journal**, Vol.35, s.626-637, YIL. 1992,
- Mcfarlin, Dean B. ve Paul D. Sweeney : *"Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes"*, **Academy of Management Journal**, 1992, Vol.35, No.3, 632
- Medoff, J ve K.G. Abraham : *"Experience, Performance and Earnings."* **Quarterly Journal of Economics**, 95 (December): 1980, 703-36
- Menisa, Ö. : **Perceived Employment Discrimination and Its Relation to Job Satisfaction and Intention to Turnover"**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.78
- Meydan, C. H., H. N. Basım ve F. Çetin : *"Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma"*, **Bilig**, 57, Yıl. 2011 s.175-200
- Milkovich, G. T., G. Newman ve Gerhart, B., : **Compensation**, Irwin/McGraw-Hill, (2012); Drizin, M., **"Benchmarks help employers drive results"**. *Workspan*, (2005, April). 46–52.
- Milkovich, G. T., G. Newman ve Gerhart, B., : **Compensation**, Irwin/McGraw Hill, 2012
- Milkovich, G.T. ve J.M. Newman, : **Compensation**, New York, McGraw-Hill, Int., 7-th ed., 2002, s.4-5.

- Milkovich, G.T. ve J.M. Newman, : **Compensation**, 7th ed., McGraw-Hill Irwin, Boston 2002, s.15
- Milkovich, George T., Jerry M. Newman ve Barry Gerhart : **Compensation**, 10th Edition, McGraw Hill, 2010, s.8
- Milkovich, Gregory; William F. Glueck : **Human Resource Management**, Business Publications, Inc, USA, 1985, s. 17
- Miner, J.B. ve Crane, D.P. : **Human Resource Management: The Strategic Perspective**, Harper Collins College: New York, 1995, s.5
- Mirze, K. : **Introduction to Business**, Literatür Yayınevi, İstanbul, 2002
- Mitchell, Terence R., Brooks C. Holtom, Thomas W. Lee, Ted Graske : *"How To Keep Your Best Employees: Developing An Effective Retention Policy"*, The **Academy of Management Executive**, C: XV, No: 4, Kasım 2001, ss. 96-109.
- Mobley, W.H. : *"Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. Reading"*, MA, **Addison-Wesley**, 1982
- Mollamahmutoğlu, Hamdi : **İş Hukuku**, Ankara 2005, s. 430
- Moorhead, G. ve R. W Griffin : **Organizational Behaviour: Managing People and Organizations**, Houghton Milfflin Company, Dallas, 1992, s.369-375.

- Mumcu, Ahmet : **Günümüzde Türk Hukuk Uygulamasında Adalet Kavramının Yeri**, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 1994, s.100,
- Newstrom, J.W. ve K. Davis : **Organizational Behavior Human Behavior at Work**, Ninth Edition. McGraw- Hill: USA., 1993, s.16
- Noe, Raymond, John Hollenbeck; Barry Gerhart; Patrick Wright : **Fundamentals of Human resource Management** 4th Edition, McGraw- Hill, 2011, s.2
- O. Özçelik; Ö. Sadullah, C. Uyargil, A Acar, G Dünder, İstamil A, Z. Adal, V. Tüzüner : **İnsan Kaynakaları Yönetimi**, Yenilemiş 8 Baskı, Beta Basım A.Ş. İstanbul, Mart 2018, s.402
- Obasan, Kehinde A. : *"Effect of Compensation Strategy on Corporate Performance": Evidence from Nigeria Firms* **Research Journal of Finance and Accounting** www.iiste.org ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online), Vol 3, No 7, 2012 Nigeria, 1-9
- Ögden, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2005, s. 6-7
- Ogunyomi, O. Paul, Oluseyi A. Shadare ve O. Christopher Chidi : *"Current Trends and Future Directions of Human Resource Management Practices: A Review of Literature"*, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, Issue 29, 2011, s.21. (19-25)

- Ökten, S. S. : **Güçlendirmenin İş Tatminin ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2008, s.38-39
- Ölçüm, Çetin : Münevver, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.65
- Onaran, Oğuz : **Çalışma Yasamında Gündülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s.73
- Opsalh, R.L. ve M.D. : "The role of financial compensation in industrial motivation", *Psychological Bulletin*, Vol. 66, 1966, s.113
- Özdemir, Samet, Yasemin Özdemir, : *"İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Akademik Çalışmaları İncelenmesi"*, **Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları I**, Sakarya, ss.338
- Özdemir, Y. : **Personel Seçme ve Yerleştirme**, Yayınlanmamış Ders Notları, Hafta 13 Sakariya.
- Özdevecioğlu, M. : *"Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri"*. **Amme İdaresi Dergisi**, 37, 4, ss.97-115, Yıl 2004,
- Özgen, Hüseyin ve Azmi Yalçın : **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik bir yaklaşım**, Nobel Kitabevi, Adana, 2010, s.6
- Özışık Gürbüz, Gülrüh : **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri**, Literatür Yayınları: İstanbul, 2002, s.3.

- Özkalo, Enver ve Çiğdem : **Örgütsel Davranış**, Genişletmiş ve Güncellenmiş 6. Kirel, Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2013, s.680
- Özsöylemez, O. : **Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.56
- Pennings, J. M. : **Executive Compensation: An Academic Perspective**, Chapter in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.). "*The compensation handbook: A state of the art guide to compensation strategy and design*", USA: McGraw-Hill, 2008, s. 349–364;
- Polat, Mustafa ve Cem H. : **Örgütsel Zdeşleşmenin Sinizim Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerinde Bir Araştırma**, Dr.P.Bnp., Kara Harp Okulu Dekanlık Sistem Bilimleri Bölümü, Ankara, 2010, s.162
- Poyraz, Kemal, ve Bülent : "*Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetiüzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Faktültesi Dergi**, C.13, S.2, s.143-164, Yıl. 2008
- Pritchard Robert D. : "*Equity theory: A review and critique*", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 4, 1969, ss.179
- Ramoo, Vimala, Khatijah : "*The Relationship between Job Satisfaction and Intention to Leave Current Employment among Registered Nurses in a Teaching Hospital*", **Journal of Clinical Nursing**, C: XXII, No: 21-22, , ss. 3141-

- Randall S. Schuler and Susan E. Jackson, : *"Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", The Academy of Management Executive*, Vol.1. No.3, 1987, s.217. (207-219)
- Risher, H. : **Job Evaluation: Mystical or Statistical? Personnel**, 1978, s.24
- Risher, Howard : **Compensating Today's Technical Professional**, Industrial Research Institute, Inc, USA 2000, s.51
- Rosen, Andrew S. : **Salary Administration**, Lance A. Berger and Dorothy R. Berger, *"The Compensation Handbook"* içinde (63-83), 5th Edition, McGraw Hill, 2008, s.63.
- Rosser, V. J. : *"Faculty Members' Intentions To Leave: A National Study On Their Worklife And Satisfaction. Research in higher education"*, 45(3), ss.285-309, Yıl. 2004,
- Rothman, Robert A. : **Working, Sociological Perspectives**, Prentice- Hall, New Jersey, 1987, s.189
- Rusbult, Caryl. A., Farrell, Dan., Rogers And Main- Ous A.Glen : *"Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction"*, **Academy of Management Journal**, 31(3), ss.599-627. Yıl.1988
- Sabuncouğlu, Zeyyat : **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Alfa Aktuel Basım Yayım, 2005, Bursa, s.243

- Sabuncuoğlu, Zeyyat : **İnsan Kaynakları Yönetim**, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın, 2005, s.251
- Sabuncuoğlu, Zeyyat : **Personel Yönetimi Politika ve Yönetisel Teknikler**, 7. Baskı, Rota Ofset, Bursa. 1994, s.80;
- Sabuncuoğlu, Zeyyat : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s.207-208.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, III. Baskı, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2009, s.11
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tuz : **Örgütsel Psikoloji**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2007, s.617
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek V. Tuz : **"Örgütsel Davranış"**, beşinci baskı, Bursa, **ALFA AKADEMİ**, ss. 1082, Yıl.2013.
- Sadullah, Ömer Z. v.d., : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, yenilmiş 7. baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Mart 2015, s.356-359
- Sager, J. K., R. W. Grifeth ve P. W. Hom : *"A comparison of structural models representing turnover cognitions"*. **Journal of Vocational Behavior**, 53(2), 254-273, Yıl.1998
- Şahin, F. : *"Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi"*, **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 2011, ss. 278

- Salamon, M. : **Industrial Relations: Theory and Practice**. 3rd ed. Prentice Hall: London., 1998, s. 236, aktaran Deniz Kagnicioğlu, "*İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri*", Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, **Sosyal Bilimler Dergisi** 2000-2001, s.13-4.
- Sanderson, P. A. : **The Relationship Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assessment Of The Navy's Medical Service Corps**, Regent University, School Of Leadership Studies, 2003, s.46-92
- Sarıdere, U. ve Ş. Doyuran : **Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultay, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi
- Saunders, Mark, Philip Lewis, Adrian Thornhill, : **Research Methods for Business Students**, Fifth Edition, England, Prentice Hall, 2009, s.459
- Schermerhorn, John R. : **Management and Organizational Behavior Essentials**, USA, John Wiley&Sons, 1996, s.253-255.
- Schermerhorn, John R. : **Management**, 11 Edition, John Wiley and Sons, Inc, USA, 2011, s.366
- Selamoğlu, Ahmet : **İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi**, Tühis: Ankara, 1998, s.571
- Şenkal, Abdülkadir : **Sendikasız Endüstri İlişkileri**, Kamu-İs Yayını, Ankara. 1999, s.213
- Shaheed, Zafar ve Andres : **"Minimum Wage Fixing: A Summary of Selected Issues"**; ILO Briefing Note (No:14); www.ilo.org;

- E. Marinakis 1999.
- Sharpe Inc, M.E., L. E. Amuso, ve D. Knopping : **Incentive compensation program design**, Chapter in Berger, L. A., and Berger, D. R. (Eds.). *"The compensation handbook: A state of the art guide to compensation strategy and design"*. New York: McGraw-Hill, 2008, s.206–214;
- Shi Zheng, Zhigang Wang, Shunfeng Song : *"Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China"*, **Springer Science and Business Media Dordrecht**, 2014, Social Indicators Research, Volume 119, Issue 3, s. 1219–123
- Shields, John, Dow Scot, James W. Bishop, and Paulo Goelzer : *"Pay Perceptions and Their Relationships with Cooperation, Commitment and Intent to Quit"*, **Int. Studies of Mgt. &Org.**, vol.42, No. 1., M.E. Sharpe, Inc., Spring 2012, ss.68-86
- Shikur Ahmed ve Navjot Kaur, : *"Perceived Procedural Justice And Its Relationship With Organizational Commitment"*, **Zenith International Jurnal of Multidisciplinary Research**, ISSN 2231-5780 Vol.6 (1), January 2016, s. 15-29
- Shuklev, Bobek : **"Management"** 6-Th Edition, Economic Faculty Skopje, Macedonia, 2009, s.294
- Sibson, Robert E. : **Wages and Salaries: A Handbook For Line Managers**, American Management Association, New York, 1967, s.32
- Simmons–Welburn, Janice : **Human Resources Management in Today's Academic Library: Meeting Challenges and Creating Opportunities**, London, Libraries Unlimited

Library Management Collection, 2004, s.84.

- Şimşek, Şerif ve H. Serdar Öge, : **Stratejik ve Uluslararası Boyutlar ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi kitabevi, Ankara, 2007, s.3
- Spyridakos A., Y. Siskos : "Multicriteria Job Evaluation for Large Organizations", **European Journal of Operational Research**, vol:130, v.d., 2001, s.375-387
- Stacy, Adams J. : "Inequity In Social Exchange", Advances in Experimental Social Psychology içinde, Edt: **L. Berkowitz, Vol. 2, Academic Press**, New York, 1965, s.295.
- Stacy, Adams J. : "Toward An Understanding Of Inequity", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Nol. 67, No.5, 1963, s.423
- Stone, R.J. : **Human Resource Management**, 5th, Edt., John Wiley, Australia, 2005, s.4
- Storey, J. ve K. Sisson : **Managing Human Resources and Industrial Relations**: Buckingham., 1992, s.17
- Subba Rao, : **Human Resource Management**, Global Media, 2009, s.2.
- Tak, B. ve B.A. Çiftçioğlu : "Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **Ankara Üniversitesi SbF Dergisi**, 63 (4), 2009, s.155-178.

- Talas, Cahit : **Toplumsal Ekonomi**, İmge Kitabevi, 7. Baskı, Ankara, 1997b, s. 173,
- Tannenbaum, Arnold S. : **"İşletmede Sosyal Psikoloji"**, Wadsworth, Belmont, Çeviren: Nilüfer Sağtürk, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Müdürlüğü, 1996, Ankara, ss. 29
- Temiz, Hasan Ejder, : **Küresellesmenin Sosyal Boyutları Ve Türkiye Açısından Etkileri**, Birlesik Metal İşçileri Sendikası Yayını, Ankara. 2004
- Teoman, D.D. : **Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyeti'ne Olan Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.34
- Terpstra, David E. ve Andre L. Honoree : *"The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction": Procedural Equity May be More Important to Employees Than Organizations Believe, **Compensation & Benefits Review**, 2003, s.70,*
- Tevrüz, S. : **"Endüstri ve Örgüt Psikolojisi"**, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara, 1999
- Tınar, Mustafa Y. : **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş., İzmir, 1996, s.63
- Tokol, Aysen, : **Sosyal Politika**, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No:163, Bursa. 2000, s.133

- Topakkaya, A. : *"Bir Soylem Olarak Sosyal Adalet Kavramı", Erciyes Ünv.Hukuk Fak.Dergisi*, Cilt I, Sayı:2, Kayseri 2006, s.97, 97-111
- Topalhan, Türker : **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**, 2 Baskı, Girişim metbaacılık, Ankara, Mart 2013, s.275
- Topcu, Mustafa Kemal : **Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü**, Doktora Tezi Ankara, 2015, ss.92-100
- Torrington, Derek, Laura : **Human Resource Management**, Fourth Edition, Hertfordshire, Prentice Hall Europe, 1998, s.12-13
- Torrington, Derek, Laura : **Human Resource Management**, 9th Edition, Pearson Hall, Stephen Taylor ve Carol Atkinson Education Limited, London, 2014, s.413
- Turunç, Ö. : *"Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü". "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13, (1), 145-168. Yıl. 2011,
- Üçkaya, A. Burça : **Ücret Eşitsizliği: Türkiye İçin Bir İnceleme**, Ankara Kızılırmak, Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002, s.1
- Uen, Ji Feng, Shu Hwa Chien, : *"Compensation Structure, Perceived Equity and Individual Performance for R&D Professionals"*, **Journal of American Academy of business**,

- Ulama, Şevki : **Ücret Sistemleri Ve Nevşehir`deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2002, s.14-19
- Ulaş, Baysal : *“İşverenin Eşit Davranma Borcu ve İş Sözleşmesinin Feshinde Uygulanması”*, **LEGAL İHSGHD**, S.25/2010, s. 61;
- Ulucan, Devrim : *“Yeniden Yapılanma Sürecinde İş Hukuku Açısından Eşitlik İlkesi ve Uygulanması”*, **Turhan Esener’e Armağan**, Ankara 2000, s. 429
- Ünsar, Sinan : *"Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi"*, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, Yıl. 2009
- Uyargil, Cavide : *“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme”*, **Human Resource Dergisi**, Yıl:1, Sayı:8, Haziran 1997, s.23.
- Uyargil, Cavide : **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. Bası, Arıkan Yayıncılık, 2008, s.30-31.
- Varol, S. : **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin İşten Ayrılma niyetine Olan Etkisi; Konya İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2010

- Veloustou, Cleopatra A., : "*Consumer Brand Managers' Job Stress, Job*
George G. Panigyrakis : *Satisfaction, Perceived Performance and Intention to*
Leave", **Journal of Marketing Management**, C: XX,
No: 1-2, ss. 105- 131, Yıl. 2004;
- Vroom, Victor H. : **Work and Motivation**, John Wiley and sons, Inc.,
New York, 1964, s.166
- Wang, D., ve W. Chen : **Applications of incentive compensation theories in**
China, Business Studies, Yıl.2005, 24, s.64–66,
- Waqas, Atharr, Umair : "*Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on*
Bashir, Muhammad F. : *Job Loyalty*", **International Journal of Learning and**
Sattar, Hafiz M. : **Development**, C: IV, No: 2, ss. 154, Yıl.2014
Abdullah, Imtiaz
Hussain, Waqas Anjum,
Muhammad A. Ali,
Rizwan Arshad
- Weisberg, Jacob : "*Measuring worker's burnout and intention to leave*":
International Journal of Manpower, C: XV, No: 1,
s.10, Yıl.1994
- Whether, William. B., : **Human Resources And Personel Management**, 5th
Keith Davis : edi, McGraw Hill, New York, 1993, s 381-382
- Whether, William. B., : **Human Resource and Personnel Management**,
Keith Davis : Fourth Edition, y.y., McGraw-Hill, Inc., 1994, s.40-41
- Williams, L.J. ve J.T. : "*Antecedents and Cosequences of Satisfaction and*
Hazer : *Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using*
Latent Variable Structural Equation Methods",
Journal of Applied Psychology, 71 (2), ss.228,

Yıl.1986,

WorldatWork, : **"2009-2010 U.S. Strategic Rewards Report"**, Published by Watson Wyatt, 2010, s.6.

www.intel.com . (2011) :

www.tdkterim.gov.tr/bts/. :

Yalım, Deniz : **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Hayat yayıncılık, Ernest & Young insankaynakları.com, İstanbul, 2005, s. 130

Yaprak, Ecem : **Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetlerini Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik Ve Çalışma Özellikleri**, Yüksek Lisans tezi, İzmir, 2009, s.5

Yazıcıoğlu, İ. : **"Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları Ile İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması"**, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8 (30), 2009, ss. 238

Yıldız, G. Burcu : **İşverenin Eşit İşlem Yapma Borcu**, Yetkin Yay., Ankara 2008, s. 11.

Yılmaz Eser, Burçin ve Harun Terzi, : **"Türkiye’de Asgari Ücret: Sorunlar Öneriler"** **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 22 Ocak 2008 Sayı: 1, s. 139-142

- Yücel, Mustafa T. : **Adaletsizlik Duygusu**, Adalet Kavramı içinde, Editör: Adnan Güriz, Türkiye Felsefe Kurumu, Ankara, 1994, s.93-99.
- Yüksel, Öznur : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1997, s.136
- Yüksel, Öznur : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s.256
- Yüksel, Öznur : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.219
- Yüksel, Öznur : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s. 78-80
- Zaim, Sabahattin : "Türkiye’de Ücret ve Gelirler Sisyaseti", **TİSK Yayınları, Ankara, 1974,s s.95.**
- Zaim, Sabahattin : **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul. 1986, s.319
- Zaim, Sabahattin : **İstanbul Mensucat Sanayiinin Bünyesi Ve Ücretler**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayın No:83, Sermet Matbaası, İstanbul. 1956, s.319
- Zeğiri, İzet : **Menaxhmenti Koncepte Praktika Zhvillimi Afarist**, Tringa Desing, Tetova, 2006, s.217-224

Zincirkıran, Mustafa, : *"İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma"*
Gaye Mat Çelik A.;
Kemal
Ceylan, Abdurrahim **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 2015, Cilt:
Emhan, 52, Sayı: 600

Zingheim, Patricia K., : **Pay People Right: Breaktrought Reward Strategies to Create Great Companies** Jossey-Bass Publishers,
Jay R. Shuster, USA, 2000, s.119-123

"ÜCRET EŞİTLİĞİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARININ ARACI ROLÜ VE KONUyla İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA"

ANKET ÇALIŞMASI

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda ve **Prof. Dr. OYA A. ÖZÇELİK**'in danışmanlığında yürütülen doktora tezi çerçevesinde yapılmaktadır. Anket formu ile ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde çalışma koşullarının aracı rolü yönelik tutumlara ilişkin bilgi toplanmaya çalışılmaktadır.

*Anket sonuçları hiçbir şekilde başka amaçla kullanılmayacak ve araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği açısından **hiçbir sorunun boş bırakılmaması** gerekmektedir. Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederim.*

Anketimize katılımınız için teşekkür ederiz...

Phd Adayı Ass. Bujamin Belja

PHD Adayı: BUJAMİN BELJA

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME FAKÜLTESİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde Ücret Eşitliği algısının boyutlara yönelik değerlendirilmesi bulunacaktır . İlgili değerlendirmelere - İçsel, Dışsal, Prosedürel ve Bireysel eşitliği algısına hangi düzeyde katıldığınızı lütfen belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İçsel Eşitlik					
1.Ücrete yapılan artışın, çalışma arkadaşlarımla ücretlerine yapılan artışlarla karşılaştırdığımda, adil olduğunu düşünüyorum.					
2.Benimle benzer işi yapanlarla verilen yan hakları dikkate aldığımda, bana verilen yan hakların adil olduğuna inanıyorum.					
3.Bana sağlanan yan hakların , işletmede diğer çalışanlara sağlanan yan haklara benzer olduğunu düşünüyorum.					
4.İşletmede diğer çalışanlara sağlanan terfi fırsatlarını göz önünde bulundurduğumda, bana sağlanan terfi fırsatlarının adil olmadığına inanıyorum.					
5.Benimle benzer işi yapanlarla kıyasladığımda, terfi fırsatlarımla adil olduğunu düşünüyorum.					
6.Teşvik edici ücretten yararlanabilmek için, benimle benzer işi yapanlarla aynı fırsatlara sahip olduğumu düşünüyorum.					
7.Diğer çalışanlara sağlananla kıyasladığımda, bana sağlanan teşvik edici ücretin adil olmadığını düşünüyorum.					
8.Benimle benzer işi yapanlarla kıyasladığımda, bana verilen ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
9.İşletmedeki diğer çalışanlarla kıyasladığımda, ücretimin adil olduğuna inanıyorum.					
10. Benimle benzer işe yapanlarla kıyasladığımda, kendimin adil şekilde takdir edildiğini düşünüyorum.					
11. İşletmedeki diğer çalışanlarla kıyasladığımda, takdir edilme konusunda bana adil davranıldığına inanıyorum.					
Dışsal Eşitlik					
12.Sektörümüzdeki diğer işletmelerin daha yüksek ücret artışları yaptığını düşünüyorum.					

13.Sektörümüzde diğer işletmeler tarafından yapılan ücret artışları ile kıyasladığımda, ücretime yapılan artışların adil olduğunu düşünüyorum.					
14.Sektörümüzdeki diğer işletmelerde, bizimkine göre daha iyi yan haklar sağlandığını düşünüyorum.					
15.Sektörümüzdeki diğer işletmeler tarafından sağlanan yan haklar ile kıyasladığımda, bana sağlanan yan hakların adil olduğuna inanıyorum.					
16.Sektörümüzdeki diğer işletmelerde daha iyi terfi fırsatları sağlandığını düşünüyorum.					
17.Sektörümüzdeki diğer işletmeler tarafından sağlanan terfi fırsatları ile kıyasladığımda, bana sağlanan terfi fırsatlarının adil olduğuna inanıyorum.					
18.Sektörümüzdeki diğer işletmelerde daha iyi teşvik edici ücret sağlandığını düşünüyorum.					
19.Sektörümüzdeki diğer işletmeler tarafından sağlanan teşvik edici ücretler ile kıyasladığımda, bana sağlanan teşvik edici ücretin adil olduğuna inanıyorum.					
20.Diğer İşletmelerde ödenenlerle karşılaştırdığımda, ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
21. Sektörümüzdeki diğer işletmelerde, bizimkine göre daha iyi ücret ödendiğini düşünüyorum.					
22. Sektörümüzdeki diğer işletmelerde, bireylerin daha çok takdir edildiğini düşünüyorum.					
23. Sektörümüzdeki diğer işletmelerin çalışanları ile kıyasladığımda, yeteri kadar takdir edilmediğini düşünüyorum.					
Prosedürel ve Bireysel Eşitlik					
24. Niteliklerimi göz önünde bulundurduğumda ücretimden memnunum.					
25.Benimle aynı düzeyde çalışanların ücretleriyle karşılaştırdığımda, ücretimden memnunum.					
26.Ücretimin belirlenmesinde uygulanan prosedürlerin adil olduğunu düşünüyorum.					

27. Ücretlemenin şeffaf yapıldığını düşünüyorum.					
28. İşlerin ücret seviyelerinin belirlenmesinde, bilimsel iş değerlendirme yöntemlerinden (işlerin önem ve güçlük derecelerinin belirlenmesi) yararlanıldığını düşünüyorum.					
29. Ücretlemede, çalışanların görüşlerinin dikkate alındığını düşünüyorum.					
30. İşletmemizde piyasa ücret araştırmalarını dikkate alarak ücretin belirlendiğini düşünüyorum.					
31. Ücretin kıdeme dayalı olarak belirlenmesinin, daha doğru olduğunu düşünüyorum.					
32. Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmasının, daha doğru olduğunu düşünüyorum.					

Bu bölümde Çalışma Koşullarını sağlayacak boyutlara yönelik veri toplanacaktır. Çalışma Koşullarının boyutları hangi seviyede memnunsunuz lütfen belirtiniz	Kesinlikle memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun değilim	Kesinlikle Memnun değilim
	1	2	3	4	5
Çalışma Koşulları					
33. İşyerinin fiziki koşullarını (havalandırma, temizlik, aydınlatma, işyerinin düzeni, ısı v.b) etkin ve verimli bir çalışma için yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
34. İşte kullandığım malzeme, araç ve gereçleri rahatlıkla temin edebilmekteyim.	1	2	3	4	5
35. İzin almak konusunda önemli bir güçlük yaşamıyorum.	1	2	3	4	5
36. İş yerine ulaşımında önemli bir güçlük yaşamıyorum.	1	2	3	4	5
37. Mevcut çalışma saatlerinden oldukça memnunum.	1	2	3	4	5
38. Fazla mesaiye kalma sıklığım, beni çok rahatsız edici boyutlardadır.	1	2	3	4	5
39. İşyerinin yemek, çay, kahve v.b. hizmetlerini yeterli düzeyde buluyorum.	1	2	3	4	5
40. İş kazası, meslek hastalığı veya herhangi bir sağlık problemiyle karşılaşan çalışanına, kurum her türlü destek ve yardımı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
41. İşe geç kalmak, makul sınırlar içinde kaldığı takdirde fazla sorun teşkil etmez.	1	2	3	4	5
42. İşyeri tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler (gezi, eğlence, kutlama, bayramlaşma, spor faaliyetleri, kültürel toplantılar v.b) beni memnun edici düzeydedir.	1	2	3	4	5

Bu bölümde İşten Ayrılma Niyetini ifadelerine yönelik veri toplanacaktır. İlgili değerlendirmelere ve ifaedeler ne düzeyde katıldığınızı lütfen belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
43.Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım.					
44.Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
45.Henüz aktif olarak bir iş aramıyorum.					
46. İşimden ayrılmaya kesin olarak kararlıyım.					

Demografik Bilgiler	
Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın	Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli
Yaşınız: () 30'un altında () 30 – 40 arasında () 40'ın üstünde	
Eğitim Düzeyiniz: () İlk Öğretim () Lise/Önlisans () Lisans () Lisans Üstü	
Kurumda toplam çalışma Süreniz :	İşletmenizin genel faaliyet alanı aşağıdakilerden hangisidir: () Üretim; () Hizmet;
Çocuğunuz var mı? () Evet () Hayır	
Şu andaki pozisyonumuz: () Çalışan () Yönetici	
Bağlı bulunduğunuz kurum:	() Küçük Ölçekli Şirket (1-49 çalışanı olan) () Orta Ölçekli Şirket (50-249 çalışanı olan) () Büyük Ölçekli Şirket (250 ve üstü çalışanı olan)
Aylık ücretiniz : () 3000TL altında; () 3001-6000TL arası; () 6000TL- ve üstü;	

ÖZGEÇMİŞ

Bujamin Bela 1986 yılında Üsküp'te doğdu. İlk ve orta öğretimini Üsküp'te tamamladı. Lisans eğitimini, 2005-2009 yılları arasında Kiril ve Metodij Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde tamamladı. 2010-2013 yılları arasında Kiril ve Metodij Üniversitesi MBA İşletme departmanında "Gıda Sanayi Organizasyonlarında Bütünlüklü Ödüllendirme Sistemlerini Oluşturma ve Konuyla İle İlgili Bir Araştırma" adlı tezi yüksek lisans eğitimini tamamladı.

2013 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme İnsan Kaynakları bölümünde doktora eğitimini başlama hakkı kazandı. Bir yıl boyunca Tömer Dil Kursu'nda Türkçe eğitimi aldı ve C1 sertifikasıyla eğitimini tamamlayarak doktora ders dönemine başladı. 25.02.2016 tarihinde **"Ücret eşitliği algısının işten ayrılma niyeti etkisinde, çalışma koşullarını tatmini düzenleyici rolü ve konuyla ilgili bir araştırma"** adlı tez konusu olarak jürisi tarafından kabul edildi. 2017 yılında "MOTHER TERESA" Üniversitesi Teknik Fakültesinde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlayan Bujamin Belja bu görevine halen devam etmektedir.