

T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÜCRET YÖNETİM SİSTEMLERİ ETKİNLİĞİ İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Çağrı SARIKÖSE

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Umut BAŞOĞLU

TEMMUZ-2017

T.C
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÜCRET YÖNETİM SİSTEMLERİ ETKİNLİĞİ İŞ TATMİNİ
İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Çağrı SARIKÖSE

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

“Bu tez 14 / 07/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Üst. Doç. Dr. Must. Davut BAĞOĞLU	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Serkan Akçın	Basarılı	
Doç. Dr. Ayşe Çavuş	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Çağrı SARIKÖSE

14.07.2017

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Umut BAŞOĞLU'na değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim Anneme, Babama ve aileme şükranlarımı sunarım.

Çağrı SARIKÖSE

14.07.2017

İÇİNDEKİLER LİSTESİ

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix

GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ.....	4
1.1 Performans Dayalı Ücret Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2 Performans Değerlendirme Tanımı ve Önemi.....	5
1.3 Performans Dayalı Ücret Sisteminin Amacı.....	6
1.4 Performansa Dayalı Ücret Sistemi Türleri.....	7
1.4.1 Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Ücret Sistemi.....	7
1.4.2 Direkt İndeks Yöntemi.....	7
1.4.3 Standartlar Yöntemi.....	7
1.4.4 Amaçlara Göre Yönetim.....	8
1.4.5 Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntem.....	9
1.4.6 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	9
1.5. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	10
1.5.1 Liyakate dayalı ücret sistemi.....	10
1.5.2 Özendirici Ücret Sistemleri.....	10
1.5.3 Kâr Paylaşımı.....	10
1.5.4 Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemi.....	11
1.5.5 Performans Primi.....	11
1.6 Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tercih Edilme Nedenleri.....	11
1.6.1 Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	11
1.6.2 İşletme Yönetimi Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	12
1.6.3 İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	17
7. Performansa değerlemede Karşılaşılan Sorunlar.....	17
7.1 Hale Etkisi Sorunu.....	18

7.2 Ortalama Eğilimi Sorunu.....	18
7.3 Tolerans ve Katılık Sorunu.....	19
7.4 Önyargılar Sorunu.....	19
7.5 Kontrast Hatası Sorunu.....	19
BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ.....	19
2.1 İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi.....	19
2.2 İş Tatminin Tanımı	20
2.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	22
2.3.1 Bireysel Faktörler.....	22
2.3.1.1 Cinsiyet.....	23
2.3.1.2 Yaş.....	23
2.3.1.3 Eğitim düzeyi.....	23
2.3.1.4 Statü.....	24
2.3.1.5 Deneyim.....	24
2.3.2 Örgütsel Faktörler.....	24
2.3.2.1 Ücret.....	25
2.3.2.2 İşin Nitelikleri.....	25
2.3.2.3 Yükselme Olanağı.....	25
2.3.2.3 Çalışma Koşulları.....	26
2.3.2.4 İş Güvenliği.....	26
2.3.2.5 Kararlara Katılım.....	27
2.3.2.7 İletişim.....	27
2.4.1 İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	27
2.4.2 Birey Açısından Sonuçlar.....	27
2.4.3 Örgütsel Sonuçlar.....	28
BÖLÜM 3: PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNDE İŞ TATMİNİ	
PTT ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	30
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	30
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	31
3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	31

3.4 Araştırma Modeli.....	31
3.5 Araştırmanın Yöntemi ve Ölçekler.....	33
3.6 Araştırmanın Bulgular.....	34
3.6.1 Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar.....	34
3.6.2 İş Tatmin Ölçeğiyle ilgili Dağılımlar.....	35
3.6.3 Ücret Yönetimi Etkinliği Ölçeği Sorularına Dair Dağılımlar.....	54
3.7 Geçerlilik ve Güvenirlilik.....	57
3.8 Hipotez Testleri.....	59
 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	61
KAYNAKÇALAR.....	64
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	74

KISALTMALAR

SPSS : Sosyal Bilimler istatistik Programı

PDÜS : Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Prf. : Performans

Vb. : Ve Benzeri

Yy : Yüzyıl

KHK: Kanun Hükmünde Kararname

DMK: Devlet Memurları Kanunu

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Demografik Özelliklere Dair Dağılımda, Yaş.....	34
Tablo 2. Demografik Özelliklere Dair Dağılımda, Cinsiyet.....	34
Tablo 3. Demografik Özelliklere Dair Dağılımda, Medeni Durum.....	35
Tablo 4. Demografik Özelliklere Dair Dağılımda, Toplam Deneyim.....	35
Tablo 5. Demografik Özelliklere Dair Dağılımda, Aynı İşyerinde Deneyim.....	36
Tablo 6. Yaptığım İş Karşılığında Adil Bir Ücret Aldığımı Düşünüyorum.....	36
Tablo 7. İşimde Yükselme Şansım çok Düşüktür.....	37
Tablo 8. Yöneticim Yaptığı İşte Oldukça Yeterlidir.....	37
Tablo 9. İşimin Karşılığında Bana Sağlanan Hak ve Ödeneklerden Memnun Değilim.....	38
Tablo 10. İşimi İyi Yaptığım Zaman Takdir Edilmekteyim.....	38
Tablo 11. İşyerimdeki Kurallar İş Hakkıyla Yapmamı Zorlaştırmaktadır.....	39
Tablo 12. Birlikte Çalıştığım İnsanları Seviyorum.....	39
Tablo 13. Bazen Yaptığım İşin çok Anlamsız Olduğunu Hissediyorum.....	40
Tablo 14. İşyerimdeki İletişimin İyi Olduğunu Düşünüyorum.....	40
Tablo 15. İşyerimde Ücret Artışları az Oluyor.....	41
Tablo 16. İşini İyi Yapana Adil Bir Şekilde Yükselme Şansı Veriliyor.....	41
Tablo 17. Yöneticim Bana Karşı Adil Değildir.....	42
Tablo 18. İşyerimde Verilen Hak ve Ödenekler Diğer pek çok İşletmeden Kadar İyidir.....	42
Tablo 19. Yaptığım işten Hoşnut Olmadığımı Düşünüyorum.....	43
Tablo 20. İyi Bir İş Yapmak İçin Harcadığım Çabalar Nadiren Formalite İşler Tarafından Engellenir.....	43
Tablo 21. Birlikte Çalıştığım İnsanların Yetersiz Olmasından Dolayı İşimde daha çok Çalışmak Zorundayım.....	44
Tablo 22. İşyerimde Yaptığım işlerden Hoşlanıyorum.....	44
Tablo 23. Bu İşyerinin Hedefleri Bana Açık ve Belirgin Gelmiyor.....	45
Tablo 24. Bana Verdikleri Ücreti Düşündüğümde Takdir Görmediğimi Hissediyorum.....	45
Tablo 25. Bu İşyerindeki İnsanlar Diğer İşyerlerindeki Kadar Hızlı Yükselmektedirler.....	46

Tablo 26. Yöneticim, Çalışanlarımın Hislerine çok az İlgi Gösterir.....	46
Tablo 27. İşyerinde Aldığımız Hak ve Ödenekler Adildir.....	47
Tablo 28. Bu İşyerinde Çalışanlar çok az Ödüllendiriyorlar.....	47
Tablo 29. İşyerinde Yapmam Gereken çok İş var	48
Tablo 30. İş Arkadaşlarımdan Hoşlanıyorum.....	48
Tablo 31. Çoğu Zaman bu İşyerinde Neler Olduğunu Bilmediğimi Hissediyorum.....	49
Tablo 32. Yaptığım işten Gurur Duyuyorum.....	49
Tablo 33. Ücretimdeki Artışlardan Memnunum.....	50
Tablo 34. İşyerinde Almamız Gerekip de Almadığımız Ek Ödenekler ve Haklar var.....	50
Tablo 35. Yöneticimi Seviyorum.....	51
Tablo 36. Bu işyerinde çok fazla Yazışma ve benzeri İşlerle Uğraşmak Zorundayım.....	51
Tablo 37. Çabalarımın Gerekliği Kadar Ödüllendirildiğini Sanmıyorum.....	52
Tablo 38. Yükselmek için Yeterli Şansa Sahip Olduğumu Düşünüyorum.....	52
Tablo 39. İşyerimde çok Fazla Çekişme ve Kavgı var.....	53
Tablo 40. İşimden Hoşlanıyorum.....	53
Tablo 41. Yapmam Gereken İşler Yeterince Açık ve net değildir.....	54
Tablo 42. Kurumumuzdaki Mevcut Ücret Yönetimi Uygulamaları, Nitelikli Personeli Kuruma Çeker.....	54
Tablo 43. Kurumumuzdaki Mevcut Ücret Yönetimi Uygulamaları, Mevcut Personeli Muhafazada Kolaylık Sağlar.....	55
Tablo 44. Kurumumuzdaki Mevcut Ücret Yönetimi Uygulamaları, Ödemede Eşitlik Sağlar.....	55
Tablo 45. Kurumumuzdaki Mevcut Ücret Yönetimi Uygulamaları, Personeli Çalışmaya İsteklendirir.....	56
Tablo 46. Kurumumuzdaki Mevcut Ücret Yönetimi Uygulamaları, Maliyetleri Kontrol Altında Tutmaya Yardımcı olur.....	56
Tablo 47. Kurumumuzdaki Mevcut Ücret Yönetimi Uygulamaları, Yasal Yükümlülöklere Uyulmasına Yardımcı olur.....	57

Tablo 48. İş Tatmini Boyutlarına Dair Toplam Skor, Standart Sapma, Minimum Maksimum Değerler ve Split Half Güvenilirlik Katsayıları.....	58
Tablo 49. Ücret Yönetimi Etkinliği Ölçeğine Dair Faktör Analizi.....	59
Tablo 50. Ücret Yönetimi ile İş Tatmini Boyutlarına dair Korelasyon Katsayıları.....	60

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil	1	:	Araştırma
Modeli.....			32

Tezin Başlığı: Ücret Yönetimi Sistemleri Etkinliği İş Tatmini İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma	
Tezin Yazarı: Çağrı SARIKÖSE	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Umut BAŞOĞLU
Kabul Tarihi: 14.07.2017	Sayfa Sayısı: IX (ön kısım) + 69 (tez) + 4(ek)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: İşletme Yönetimi
Çalışanların etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaları kapsayan performans değerlendirme faaliyeti, günümüzde sosyal bilimler alanının en önemli çalışma konularından birisi haline gelmiştir. İşletmeler çalışanların performansını artırmak amacıyla ücret ile performans arasında dengeli bir ilişki kurarak, performansa dayalı ücret sistemini uygulamaya başlamışlardır. Böylece bireysel performansta ki artışların örgüt genelinin performansını artıracak ve örgütün verimliliğin artırılması amaçlanmıştır. Bu çalışmanın amacı Performansa Dayalı Ücret sisteminin iş tatminini etkileyip etkilemediğini araştırmaktır. Bu amaçla Birinci bölümde, Performans dayalı ücret sisteminin tarihsel gelişimi, Performansa dayalı ücret sisteminin tanımı, önemi, amacı, türleri, tercih edilme nedenleri ve performans değerlendirme karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise iş tatmini, anlamı, önemi, kuramları ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise çalışmanın araştırma problemi ortaya konulmuş olup çalışan personele yönelik bir anket uygulaması yer almaktadır. Anket üç bölümden oluşuyor olup, birinci bölümde demografik özellikler. İkinci bölümde, Ücret yönetimine ilişkin sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümdeyse İş tatminine yönelik sorular bulunmaktadır. Ankette 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket verileri SPSS programı yardımıyla incelenmiştir. Sonuçlar kaynak taramasıyla ulaşılan bilgiler doğrultusunda yorumlanmış olup Performansa Dayalı Ücret sisteminin iş tatminine etki edip etmediği incelenmiştir.	
Anahtar kelimeler: Ücret Yönetimi Sistemleri, İş Tatmini	

Title: Efficiency of wage management systems business relationship: Research on a public association staff	
Author: Çağrı SARIKÖSE	Advisor: Ass. Prof. Dr. Umut BAŞOĞLU
Date of Admission: 14.07.2017	Number of Pages: IX(pre text)+69(main body)+4(App)
Department: Business Administration	Department: Business Administration
The performance evaluation covering a number of works and activities for determination of the efficacy and achievement level of the employees has become one of the most important domains of the social sciences today. In an attempt to improve the performance of employees, the enterprises have introduced the performance based salary system to establish a balanced salary-performance relation that is aimed at improving the overall organizational performance and productivity through the improvement of individual performances. This study aims at elaborating if the Performance Based Salary system affects the job satisfaction. In this context, the Chapter One covers the historical development, definition, importance, objectives and types of the performance based salary systems, and the reasons to prefer that system, and the problems and troubles encountered in performance valuation. The Chapter Two however elaborates the job satisfaction as well as its significance, concepts and the factors effective thereon. In the Chapter Three takes place an employee questionnaire to reveal the research problem. By the way, the questionnaire comprises of three chapters. The first and second chapters cover the demographic data and the questions on the salary management respectively. The third chapter however comprises of the questions on job satisfaction. The 5-Point Likert Scale was used in questionnaire. The questionnaire data was handled by the SPSS software. The results were interpreted on the basis of the information compiled by a literature search, and it was examined if the Performance Base Salary system affects the job satisfaction.	
Keywords: Wage Management Systems, Job Satisfaction	

GİRİŞ

Kapitalizmin temelleri pozitivizmle birlikte atılmıştır. Rasyonaliteyi esas alan Pozitivizm için modern bilimi temeline alan ve buna uygun olan batıl inançları , dini, metafiziksel kavramları;insanlığın gelişmesine engel oluşturan bilim öncesine ait düşünceler olarak kabul eden, insanı makine ile özdeşleştiren, insani duyulara önem vermeyen bir anlayış diyebiliriz. (Fırat;2006). Ancak yıllar içerisinde çeşitli teorilerle insan duygularının içinde bulunduğu koşulların üretim verimliliğiyle doğrudan ilgisi olduğu anlayışı benimsenmiştir. Buradan hareketle İşletmelerin değişkenliği en yüksek ve en vazgeçilmez kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı örgütlerin başarısını doğrudan etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Çalışanların performanlarındaki düşüş ve artış onların çalışmalarını ne kadar verimli yaptıkları ve işlerinden dolayı duydukları memnuniyet ile ilgilidir.

Bu nedenle örgütler, çalışanlarının performanslarını maksimum seviyeye çıkartmak amacıyla yeni arayışlara girmişlerdir. Küresel ekonomide çalışan performansını artırmak amacıyla, klasik personel yönetim anlayışından, modern yönetim anlayışına geçmiştir.

Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla performans, ücret artışları, kariyer planlaması, eğitim, terfi gibi pek çok avantajlar sunmuştur. Performans ile ücret arasında ilişki kurularak oluşturulan etkin bir ücret yönetimi sistemi örgüt yönetimleri açısından önemli konulardan birisidir. Çünkü organizasyonlarda performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması, çalışanların performansını maksimum seviyeye çıkartarak, işletmenin de verimliliğinin artmasına neden olmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Ücret ile iş tatmini ilişkisi, yönetim biliminin ilk günlerinden bugüne öneminden hiç bir yitirmemekte; bu konu üzerinde çalışmalar, insan kaynakları ve örgütsel davranış üzerine yoğunlaşmıştır. Bu durum, ücret yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkilerinin çok boyutlu olarak incelenmesi ihtiyacını da doğurmaktadır. Ücret, iş görenleri güdüleyip tatmin ederek onları örgütsel amaç ve hedefler yolunda çalışmaya yönelten temel yönetim aracı olduğundan; ücret iş tatmini ilişkisi, örgütlerin verimliliği ve başarısı açısından üzerinde hassasiyetle çalışılması gereken bir konudur. Nitekim tatmin olmuş mutlu iş gören, verimli bir iş gören anlamına gelmekte; verimli iş gören de

örgütsel başarı ve devamlılığı getirmektedir. Hatta Toplam Kalite Yönetimi, iş görenlere iç müşteri gözü ile bakmakta ve iç müşteri memnuniyetinin ve tatminini dış müşteriler üzerinde sağlanacak memnuniyet üzerinde etkili olduğunun altı çizilmektedir.

Çalışmanın Amacı

İş tatmini konusu birçok alt başlık içermekte olup, iş tatmininin sağlanmasında; ücret, terfi, pozisyon, ücret dışı konular, iş ortamı, takdir\ödül, çalışma arkadaşı gibi kategorilerin önemi vardır. Bu çalışmanın içeriğinin oluşturan iş tatmini: a)ücretten tatmin, b)çalışanı geliştirici ilerletici, c)çalışana yönetici tarafından gelen tatmin, d) ücret dışı haklardan tatmin, e)takdir ve ödüllerden tatmin, f)faaliyet prosedürlerinden tatmin, g)çalışma arkadaşlarından tatmin, h)işin kendisinden tatmin, i)iletişimden tatmin ve j)genel tatmin olmak üzere on boyutta ele alınarak ve tatmin türlerini her biri puanlanarak karşılaştırılmakta ve ücret yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmekte; böylece ücret yönetimi uygulamalarının etkinliğinin iş gören tatmini üzerine nasıl yansıdığı konusunda ilgili yazına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

Buradan hareketle çalışma üç bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümünde; Performans dayalı ücret sisteminin tarihsel gelişimi, Performans değerlendirme tanımı ve önemi, Performans dayalı ücret sisteminin amacı Performansa dayalı ücret sistemi türleri, Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tercih Edilme Nedenlerinin kavramsal çerçevesi incelenmiştir.

İkinci bölüm; İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi, İş Tatmini Kuramları, İş tatmini etkileyen faktörler alt başlıklar halinde kavramsal çerçevesi incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, model ve hipotezler belirtilerek analiz edilmiş ve analiz sonuçları belirlenmiştir.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup 5’li likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket kamuda görev yapan 110 kişiye yapılmış ve çeşitli faktörler kullanılarak analiz edilmiş SPSS ile tablo olarak sunulmuştur. Bu çalışmanın evrenini İstanbul’da kamu sektöründe faaliyet göstermekte iş görenler oluşturmaktadır. Kamunun seçilmesinin temel nedeni; kamuda ücret yönetiminin önceden belirlenmiş kanun ve yönetmelikler kapsamında gerçekleştiriliyor olmasıdır. Çalışmada 300 kişinin yer alması planlanmış 110 kişiden dönüş olmuştur. Çalışma 110 çalışan üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmanın

sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik kısıtlar mevcuttur.

a) Öncelikle bu alışma İstanbul il sınırları dâhilinde konumlanmış kamu sektörü gerçekleştirilmektedir; Oysa lke genelinde daha homojen bir örneklem kitlesine ulaşılması, daha genellenebilirlik düzeyi daha yüksek bulgular sunabilecektir.

b) Bu alışma kamu sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla sonuçların özel sektör çalışanları açısından yahut kamunun farklı alanlarındaki çalışanlar arasında farklılık gösterebilme ihtimali de mevcuttur.

c) Son olarak da burada uygulanan analizler 110 adet kamu çalışanından toplanan verilere dayanmakta olup daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebilmesi de söz konusudur.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÜCRET YÖNETİMİ VE ÜCRET YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ETKİNLİĞİ

Ücret; Belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir(Ergül,2006;94). Ayrıca Çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğin bedeli olarak tanımlanabilir(Ergül,2006;94).

1.1 Ücret Yönetimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da işgöreni işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Hatta işgörene yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır.

Birinci Dünya Savaşını takip eden yıllarda daha çok kişilik özelliklerini baz alan ücret yönetimi sistemlerinden performans değerlendirmeleri yapılmış, 1950'li yılların ardından odağına kişinin bireysel performansını alan teknikler Amerika'daki işletmelerde kullanılmıştır. Bu bağlamda İlk yapısal performans değerlendirme sistemi, 1. Dünya Savaşının öncesinde Taylor ile yardımcıları tarafından bulundu ve kullanılmaya başlandı. 1920 yılında ABD ordusu büro çalışanları değerlendirilmesinde ilk uygulama yapıldı, devam eden yıllarda İngiltere'de bu sistemin uygulanmasına fabrikalarda başlandı. 1950-1960 yıllarında, önce ABD sonra İngiltere'de uygulandı. 1960-1970 yıllarında belirlenen hedefin doğrultusunda yönetme ve davranış değerlendirme, kritik olay ölçümleri yapıldı. Bunu takiben ölçmede ve değerlendirmede yapılan hatalara dair çalışmalar bulunmaktadır. Gümüşde de kullanılan performans değerlendirmesi sonuç odaklı olmakta olup 1970'li yıllarda ortaya çıkmıştır. Performans yönetimi kavramı ilk kez 1970 yılında kullanılmaya başlandı ve 1980 yılından itibaren de bu sistem uygulanmaktadır(Uyargil,2013). Fakat 1980' li yıllar ile başlayan süreçte bilgiye yönelme ve bireysel özellikler ön plana çıkmıştır. (Altan,2005;7).

Bilgisayar sistemlerinin aktif olarak kullanımı 1990'lı yıllardan sonra başlamıştır. Raporlama ve doküman olarak kullanma için sistemler kullanılmış ve sonuçlar kayıt altına alınmıştır. Ülkemiz için konuşursak ilk defa kullanılan performans değerlendirmeleri kamu alanında olmuştur. Ardından özel sektördeki arka arkaya

gelişimler ile kullanımı yaygınlaşmıştır. Sayısal değerlere dönüşmesinde ise modern yaklaşım ve istatistikler rol oynamıştır (Üzmez,2012;7).

1.2 Performans Değerlendirme Tanımı ve Önemi

Fransızcadan gelen bir kelime olan Performans sözlük anlamı olarak: “1.Yapılan iş, uygulama, icraat; 2. Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Her hangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” manasına gelmektedir (Türk Dil Kurumu).

Performans değerlendirme genel olarak daha önceden organize edilmiş ve amaçlı bir faaliyet neticesinde elde edilen, sayısal ve sözlü olarak ifade edilebilen kavramdır (ışık,2006;3).

Başka bir açıdan tanımlarsak, belirli standartlar ve ulaşılacak hedeflerin çerçevesinde hedefe ne ölçüde yaklaşıldığının bir değerlendirmesidir performans(Ediz,2004;4).

Kavram olarak verilen görevi verimli bir şekilde sonlandırmak, işlevsel olarak kişi ile ilişkilendirilmiş verilen görevin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hedefin gerçekleştirilmesidir. Yani hedefe olan yakınlık ve gerçekleştirme burada önem kazanmaktadır(Bingöl,1990;170).

Özel kuruluşlar için performans, konulan hedefler ve daha fazla karlılığı ifade etmektedir bir başka deyişle Minimum kaynak ile maksimum verimlilik. Kamu kurumlarının hedefleri özel kuruluşlara kıyasla belirsiz olduğundan bu ölçütler kamudaki performans değerlendirmesinde yetersiz olmaktadır. İşletmelerdeki verimlilik, ekonomiklik, etkinlik ölçütleri dikkate alınırken kamu performansını değerlendirebilmek için hesap verilebilirlik, hukuk ve ucu açıklık ölçütlerinin üzerine eklenerek değerlendirme yapılması gerekmektedir (Bilgin,2008;60).

Performans değerlendirme sistemi yönetici ve çalışan personelin örgütsel faaliyet içerisindeki etkinliğini artırmak ve yönetici açısından işletmenin verimliliğini eldeki mevcut kaynaklarla artırma imkânını sunmaktadır. Ayrıca sistem çalışan personelin karakterinin değerlendirilmesinin yanı sıra önemli ölçüde performansına bakılmakta olup işletme verimliliğine ne kadar katkıda bulunduğu irdelenmektedir ayrıca performans değerlendirme tüm işletmelerde formal veya informal olarak kullanılmaktadır. Formal, işletme tarafından belirlenen kriterler ve hedeflerdir. Informal, işletmedeki yöneticiler tarafından kişinin çevreyle uyumu, iş saatlerine riayet etmesi kurallara uyması bir bakıma sübjektif kararları diyebiliriz(Altan,2005;s7).

Yaşamımız boyunca birçok sınava girmek zorundayız. Bu sınavların sonunda elde edilen Sonuç ise kişiler arası farklılıkları oluşturmaktadır. Yaşları, eğitim alanları ve meslekleri aynı olan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi yönetici olurken, diğeri yerinde aynı pozisyonda işine devam etmektedir. Tüm bunlar kişilerin gösterdikleri başarı ve performansları ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri kişilerin iş performanslarını değerlendirmek ve personel gelişimine katkıda bulunmaktır. Performans değerlendirme ile birisinin sahip olduğu bilgi bunu hareketlerine aktarışı ve başarı düzeyini, verimini ölçmeyi amaçlayan çalışmalar hedeflenmektedir. Fakat başarının ve etkinliğin ölçülmesi için objektif kriterlere dayandırılması gerekiyor ve tüm çalışanların etkin bir şekilde uygulayabileceği kriterler olması gerekmektedir. Bunun önemli iki sebebi vardır. Birincisi, değerlemenin insanların üzerinde yapılması, ikincisi ise performansın sübjektiflik gibi bir özelliğinin olmasıdır(Fındıkçı,2012;297).

1.3 Performans Dayalı Ücret Sisteminin Amacı

- ✓ Çalışanları performansı geliştirmek,
- ✓ Bireylerin saklı performans güçlerini ortaya çıkarmak,
- ✓ Yöneticilerin, çalışanlar üzerindeki sistematik kontrolünü artırmak,
- ✓ Çalışanları daha disiplinli çalışmaları için motive edici rol üstlenmek ve aynı zamanda işle ilgili hedefler doğrultusunda onları donatmak,
- ✓ Çalışanlara bağlı oldukları şirketin hedeflerine doğru yaklaşımlarına, işlerindeki yeterliliklerine göre ödenecek ücreti belirlemek.
- ✓ Yüksek düzeyde performans, kalite, yaratıcılık ve takım çalışmasını destekleyici çalışmaları güçlendirmek ve çeşitlendirmek.
- ✓ Bireysel performansı geliştirmek,
- ✓ Bireylerin saklı performans güçlerini ortaya çıkarmak,
- ✓ Kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek, Kuruluştaki manevi gücü artırmak,
- ✓ Performans ücret dengesini sağlamak,
- ✓ Çalışanlar arasında rekabet sağlamak(Öztürk,2010;3).
- ✓ Motivasyonu arttırmak, kurum performansını yükseltmek,
- ✓ İşletmeye bağlılığı artırmak,
- ✓ Örgüt kültürünü desteklemek,
- ✓ Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uyma amacı taşımaktadır(Bedel,2006).

- ✓ Temel olarak işletme performansını minimum kaynak ile maksimum verim almayı hedeflemektedir.

1.4 Performansa Dayalı Ücret Sistemi Türleri

Performans sistemi farklı seviyelerde değerlendirilebilir. Çalışanın;

- ✓ Bireysel performansına göre ödüllendirme,
- ✓ Kişiler arası karşılaştırma yapma yöntemi
- ✓ Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

1.4.1 Bireysel performans standartlarına dayalı ücret sistemi

Bireysel performans standartlarına dayalı ücret sistemi, çalışanların kendi beceri, yetenek ve bilgisini örgütün daha iyi standartlara erişebilmesi adına verimli kullanması çalışanın bireysel performansını ifade eder.

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım ücret sistemi üç temel yöntemi içermektedir. Bunlar;

- ✓ Direkt İndeks Yöntemi,
- ✓ Standartlar Yöntemi
- ✓ Amaçlara Göre Yönetim'dir.

1.4.1.1 Direkt İndeks Yöntemi

Direk indeks yöntemin de performans kriterleri, ast ve yöneticinin istişareleri sonucu belirlenir veya yönetici tek başına performans kriterleri belirler. Her iki durumda da işin gerekliliğine uygun objektif Kriterler belirlenir. Direkt indeks yönteminde performans değerlendirme, nitel ve nicel kriterler ölç alınarak yapılır. Personelin işe giriş çıkış saatleri, müşteriden personel hakkında veya sorumlu olduğu iş hakkında gelen şikâyetler, üretime olan katkısı, üretilen çıktı adedi, müşteri edinme, satış adedi gibi dokümanlar değerlendirme için veriler\kriterler oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmada ki performans seviyeleri puanlarla ifade edilmiş olduğundan bu puanların toplamı, toplam performansın sayısal indeksini gösterir(Helvaci,2002).

1.4.1.2 Standartlar Yöntemi

Standartlar yöntemi, belli bir standardın belirlenmesi veya öngörülen bir üretim seviyesinde saptanmasını ve her personelin performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade eder. Standartlar yöntemi bir çalışanın asgari üretim düzeyini göstermektedir. Farklı yöntemler kullanılarak standartlar belirlenir. Çalışma ortamı ve

birlikte çalışılan kişilere göre değişiklik gösterilebilir. Fakat farklı iş standartlarında performansı değerlendirilen personelin, kariyer imkânları, ücret artışları gibi konular birbiriyle nasıl uzlaştırılarak objektif bir çözüm üretileceği sistemin en önemli sorunudur(Küçük,2005;39).

1.4.1.3 Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yöntem, toplam satış ya da çıktı sayısı gibi çalışan tarafından başarılan sonuçlarında değerlendirmesine dayalı bir yöntem olduğu için bireysel performansın kriterine göre değerlemede yapılabilir. Amaçlarına göre yöntemde, çalışan yöneticisiyle bir araya gelerek belirli bir süre içerisinde erişilebilir hedeflerin hangi doğrultuda yapılması gerektiğinin istişaresini yapar ve yıl içerisinde aralıklarla bu hedefler kontrol edilir ve analizler yapılır. Hedeflerin tamamına erişilmesi durumundan yöneticiler çalışanı başarılı kabul eder. Aynı şekilde hedefe ulaşamaması durumunda bundan bireyi sorumlu tutar ve başarısız olarak değerlendirir(Aksoy,2010;33).

İşletmelerin genelinden en küçük birimine kadar hedeflerin ortaklaşa belirlendiği yönetimin yararı aşağıda ki gibidir(Sabuncuoğlu,2008;214).

- ✓ Değerleme süresince personel ile birliktedirler.
- ✓ Çalışanların, değerlendirme merkezinde spesifik amaçları bulunmakta olup bireysel özellikler önem arz etmez.
- ✓ Performansın sergilenmesinin ardından işleme koyulan geleneksel yöntemlerin aksine bu sistemde performanstan önce işlemler yapılır ve böylece çalışan yönlendirilebilir.
- ✓ Bu şekilde bireysel ve sınırları belli sorumluluk alanı oluşturulur böylece katkı oranı ölçülebilir.
- ✓ Çalışanın yaptığı işe anlam kazandırarak motivasyonun artması sağlanır ve başarı ihtiyacı canlandırılır.
- ✓ Denetimde etkinliği sağlar ve personel arası sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturur.
- ✓ Orta sınıftaki yönetiler ve kariyer gelişimine olumlu etki sağlar.
- ✓ Çalışandan beklenen performansın en iyi şekilde algılanmasına yardımcı olur.

Amaçlara göre yöntemin sakıncalarında bir kaç aşağıda yer alan maddeler şeklinde belirtmiştir(Yüksel,2007;193):

- ✓ AGY yapısı basit olmasına rağmen yöneticilerin konuyu yeterince kavrayamaması kaynaklı sorunlar

- ✓ Amaçların alt düzeyde “kesin” veya “uygulanabilir” olmasına rağmen hiyerarşik yapının üst basamaklarınca tanımların özümsememesi.
- ✓ AGY uygulama durumunun ve yeteneğinin yeterli olup olmadığının tartışılması.
- ✓ Hiyerarşik açıdan eşit olmayanların katılmalı, açık haberleşmeye dayalı karar süreçleri yoluyla örgütsel etkililiği yükseltebilecek anlayışının kuşkuyla karşılanması,
- ✓ Çalışan amaçlarının birbiriyle bağlantı içerisinde olduğu durumlarda her performans için yapılacak değerlendirmenin zorlaşması(Yüksel,2007;193).

1.4.2 Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntem

Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntem, çalışanların örgüt içerisindeki performansının diğer çalışanlar ile karşılaştırılarak belirli bir sıralamaya alınıp şirketin belirlediği performans Kriterlerini tutturan çalışanlara ödüllendirme sisteminin uygulanmasıdır. Bu yöntem kendi içinde iki gruba ayrılır;

- ✓ Sıralama yöntemi,
- ✓ Zorunlu dağılım yöntemi

1.4.3 Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım, ekip üyelerinin ortak çalışmalarının sonucunda verilerin analizi sonucu değerlendirmeye tabi tutulması olarak tanımlanabilir. Bu tarz sistemlerde direkt denetlemenin mümkün olmadığı hallerde takım çalışması, iş birliği, yardımlaşma ve Motivasyon önem kazanmaktadır. Bu sistemler çalışanlar arasında rekabeti arttırmak yerinde takım halinde uyum ve yardımlaşmayı arttırması işletmenin genel performansının artmasının artmasını sağlamaktadır(Işık,2015;59). Bireyin grup içinde performansı ne olursa olsun sonuçta üretilen iş, grubun performansı sonucudur. Bu sistem bir biçimde biçim de uygulanabilirse, etkili ekipler oluşturulmasını ve ekip çalışmasını teşvik edebileceği gibi grup içinde bir disiplin oluşturulmasını da sağlayabilir.(Cellat,2015;14).

Ancak bu tarz sistemler kendi içinde bazı suistimallere çok açıktır. Özellikle örgüt içinde aynı işi yapan personelin eşit iş dağılımı yapılsa dahi toplam da ortak performans kriterine bakılması sebebiyle bir çalışanın az çalışması, diğer tarafta çok çalışan yüksek performans gösteren çalışanın durumunu etkilemesi sebebiyle çeşitli adaletsizliklerde kendi içinde barındırmaktadır. Bu sebeple Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım da kişilerin bireysel performanslarının örgüt içinde istatistiklerinin

çıkartılması ve çalışanlar arasında yardımlaşma ve Motivasyonun artmasına teşvik aracı olarak kullanılmalıdır(Işık,2015;59)

1.5 Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Performansa Dayalı Ücret Sistemlerini kısaca iki başlık altında incelemek mümkündür.

- ✓ Liyakate dayalı ücret sistemi,
- ✓ Özendirici Ücret Sistemi.

1.5.1 Liyakate dayalı ücret sistemi

Ücret artışlarında uzun yıllardır uygulanan bu yöntem doğrudan performans Kriterlerine, istatistiklere bağlı olarak değil dolaylı performans kriterlerine başvurulur. Liyakate dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıflandırması içerisinde, örgütün genel ücret yapısını bozmadan, şeffaf değişiklikler yapmaktır(Memiş,2010;36)

1.5.2 Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemi liyakate dayalı ücret sisteminde olduğu gibi soyut veriler baz alınarak değil de daha fazla istatistiki bilgilerinde yani çalışanın bireysel performansının maaşına yansıtıldığı bir sistem denilebilir. Örgüt içerisinde eşit işte işit sürede farklı verimliliklerde çalışan personel örgütün üretimine bulundukları asgari verimliliğin üstündeki verimliliklerde farklı ödüllendirme yollarına gidebilmektedir. Çalışanın aldığı ödül örgüt içerisinde belirli periyotlarda çalışanın performansına göre değişiklikler gösterebilir (Güleryüz,2009;81).

1.5.3 Kâr paylaşımı

Örgütlerin kendi içerisinde stratejik olarak gördüğü bazı çalışanları ile daha iyi ilişkiler içerisine girmek ve örgüt içerisinde yaptığı işi benimseyerek yapması için işletmenin kârından, daha önceden belirlenmiş bir oranda, sabit gelirine ek olarak pay almalarını sağlayan anlaşmalardır(Bayındır,2004;158)

Kâr paylaşım sistemi kendi içerisinde üçe ayrılır;

Peşin ödeme planı: Bu anlaşmada kâr belirlendikten sonra anlaşma yapılan çalışanlara peşin ödeme yapılır.

Geciktirilmiş ödeme planı: Bu anlaşmada kâr personele anlaşma gereği belirli süre sonra ödeme yapılır.

Karışık ödeme planı: Bu anlaşmada peşin ödeme planı ve geciktirilmiş ödeme planı esas alınarak, kârın bir kısmı nakit olarak ödenir kalan kısmı anlaşma gereği geciktirilmiş olarak ödenir.

1.5.4 Uzun Dönemli özendirici ücret sistemi

Örgütün performansını arttırıcı ya da sabit giderlerin üzerinde düşürücü etkiye sahip , yöneticilere verilen ücretlendirme sisteminin adıdır.

1.5.5 Performans primi

Prim, grup ya da bireysel performans göz önünde bulundurularak verilir. Eğer bireysel performans öncelikteyse ücretlendirme bu ölçütlere göre yapılır. Buna bir örnek vermek gerekirse ABD’de toplu sözleşmeler ile yapılan ücret artışı yerine performans primleri kullanılarak yapılan ücretlendirme tercih edilmektedir. 1980 yılından beri devam eden bu uygulamaya katılanların %97 si büyük şirketlere aitken %86 sı orta büyüme gösteren şirketlerdir.

1.6 Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tercih Edilme Nedenleri

Performansa dayalı ücret sisteminin nasıl algılandığını anlayabilmek için tarafların bu duruma nasıl baktığını anlamak incelemek gerek bu bakımdan, Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tercih Edilme Nedenlerini, üç başlık altında incelenebilir;

- ✓ Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi
- ✓ İşletme Yönetimi Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi örnekler
- ✓ İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

1.6.1 Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Performansa dayalı ücret sisteminde amaç başarı kişileri ödüllendirmektir. Başarılı bir çalışan üretime olan bireysel katkısı asgari katkının üstünyeyse çalışan bunu ücretinde görmek ister. Tam performansı ile çalışan bir personel kendinden az çalışan bir başka çalışan birisiyle aynı ücreti alması çalışanın Motivasyonunu etkileyecektir. Örgüt içerisinde her çalışan genel olarak diğer çalışanlarla örgüte olan katkısını bireysel katkısını karşılaştırır. Çalışanlar kendilerini denk olarak gördükleri bir başka çalışan ile karşılaştırırsa bu noktada eşitlik ilkesini arar. Burada katkısı ve aldığı sonuç önemli

ölçütlerdir. Her çalışan işine olan katkısının karşılığını ücretinde görmek ister. Bu bir çeşit ödül\takdir olarak algılanır. Eğer alamazsa bunu eşitsizlik olarak algılar bunu haksızlık düşüncesi takip eder. Ücretlendirme performansa göre yapılırsa çalışanda eşitlik-adalet kavramları karşılık bulmuş olur çalışan ücretin dağılımı açısından memnun edilir(Kestane,2003).

Adaleti Sağlar: Performansa dayalı ücret sistemin ile asgari çalışma performansının üstüne çıkan çalışanların ödüllendirilmesi hedeflenir bunun sonucunda da çalışanlar yaptıkları işlerin karşılığını beklerler. Eğer işine tüm gücünü ve yaratıcılığını koyan çalışan kendinden daha az emek harcayan bir çalışan ile aynı ücreti alırsa bu çalışanın motivasyonunu büyük ölçüde etkiler. Olumsuz motivasyonun işe yansması da olacaktır elbet. Çalışanların aklındaki adalet anlayışında hem genel katkılarını hem de çalışmalarının üstüne koyduklarını göz önüne alarak kendilerini diğer çalışanlar ile kıyaslayacaklardır. Yani performansa dayalı ücretlendirme sistemi çalışanların üzerindeki eşitsilik duygusunu kaldırır ve çalışılan ortamda adaleti sağlar. Bu da huzurlu bir ortam yaratır (Öztürk,2010).

Motivasyon ve Teşvik Aracıdır: örgüt içerisinde aktif vaziyette çalışanların işletmeye olan katkılarının taktir edilmesi çalışan için ayrı bir motivasyon kaynağıdır. Ücretlendirme performansa dayalı yapıldığında çalışanın performansına olumlu etkisi olduğunu ve bu şekilde çalışma ortamındakileri teşvik edici etkisi olduğunu bilmekteyiz. Yapılan araştırmalar performansa dayalı ücretlendirmenin bu sistemin olmadığı yere kıyasla performansa katkısı %30 oranında yüksek bulunmuştur(Ünal;28).

1.6.2 İşletme Yönetimi Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Ücretlendirmelerde toplu yapılan zamların yerine performans bazlı yükseltme yapılması düşük performanslı çalışanın ücretinde artış için performansında yükseltme yapması gerektiğini ortaya çıkarır ve rekabet ortamına girer. Bu rekabetin sonucunda bu durumun diğer çalışanları etkilemesi ve rekabet ortamının yayılması ile performansın artması işletmenin örgütsel anlamda asgari üretim standardının üstüne çıkmasını sağlayacak ve bu durum her iki taraf açısından da kazan-kazan durumuna gelecektir. İşletme personel adına belirli kariyer planlaması yapıp bunu belli oranda da performansa bağlaması örgüt içerisinde çalışanların performansını arttıracak gibi şikâyetleri ve devamsızlığı minimum düzeye çekecektir.

Performans değerleme sistemini aktif şekilde kullanan şirketlerden örnekler ve açıklamalar;

Gülyan Kabaş - Starpet İnsan Kaynakları Müdürü

İç Kaynaklı Ödüllendirme Çok Daha Etkili

‘İnsan kaynaklarındaki uygulamalar arasında takdir etme ve ödüllendirme sistemlerinin hem en düşük maliyetli hem de en etkili uygulama olduğuna inanıyoruz. Starbet içerisinde yer alan şirketlerimizde hedef olarak müşteri memnuniyetini sağlayan ve üstüne bir şeyler koyabilen çalışanlarımızı ödüllendirmeyi ve ücretlendirmeyi tanımlıyoruz ve yaratıcılık kavramının özgünlüğünü temel prensibimiz olarak alıyoruz. Bizim şirketlerimiz içerisinde ödüllendirme farklı pozisyondaki yöneticilerimiz tarafından yapılabiliyor. Buna kimi zaman İnsan Kaynakları kimi zaman Yönetim Kurulu üyelerimiz karar verebiliyor. Ödüller yılın herhangi bir dilimi içerisinde gerçekleşmekte ve alacağımız geri dönüşün kısa süre içerisinde gerçekleşmesini önemsiyoruz

İç ve dış kaynaklı ödüllendirme sistemlerini kullanıyoruz birçok farklı sistemi kullansak da iç kaynaklı ödüllendirmenin çalışan üzerinde etkisinin daha fazla olduğunu biliyoruz. Güçlü liderlik özelliklerine sahip olan yöneticileri aramıza almayı hedefliyoruz. İç motivasyonu oluşturmada ve performansa uygun uygulamalarda kilit yöneticilerdir.

Verimi arttırıp maliyeti azaltan önerileri olan çalışanlarımızı düşünerek çeşitli teşvik edici ödöl paketleri oluşturduk. Bunları içerisinde tatil ödülleri(aile ya da bireysel olarak), sinema, konser, kültür, gösteri biletleri , bir maaş hatta bir altına varana kadar her şeyi düşündük. İş Çalışma grubu ya da aile ile hafta sonu tatil ödülleri, brunch, çeşitli konser-gösteri biletleri, tam altın, bir maaşa kadar çeşitli ödüller sistemimizde tanımlı. Çalıştığımız alanın bir getirisini kullanarak yakıt ödölünü de dahil ettik.

Bu ödüllere ek olarak şirket içi-dışı dahil kokteyl, yemek, parti gibi aktivitelerimiz var tabi bunu satış performansına göre yapıyoruz. Eğer takdir kazanılacak bir davranış var ise bunu pekiştirecek şekilde hareket ediyoruz. Mesela; yeri geliyor bir çalışanımızı yurtdışı seyahatine gönderiyor, yeri geliyor Boğaz'da bir akşam yemeği, Kıbrıs'ta tatil hediyesi ile çalışanımızı ödüllendirebiliyoruz.

Başlattığımız yeni uygulamanın içerisinde çalışanlarımız kendi ödülleri kendileri belirleyebiliyor. Puanlarının karşılığı olarak bunu istedikleri şekilde

değerlendirebiliyorlar ve mekan, zaman, içerik olarak kendileri belirledikleri şekilde kullanabiliyorlar. Bu yöntemin özellikle Y kuşağında etkili olacağını düşündük ki bu kuşak kontrolü kendi elinde tutmayı sever..

Bunlara ek olarak sosyal sorumluluk konularında çalışıyoruz. Bu projelere gönüllü katılan çalışanlarımıza önem veriyoruz ve onlara ek ödüllendirme ya da proje ile ilgili olarak kültür gezileri, ek izin, tatil gibi ödüller sunuyoruz. İçerisinde takdir ödülleri de var''(Yatar, 2016).

Tapaswee Chandle - Coca-Cola Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Bölümü, Avrasya ve Afrika Grubu İK Direktörü,

''Her Yıl Çalışanlarımızdan Biri "Değerler Şampiyonu" Oluyor

Çalışanlarımızın performansını çok önemsiyoruz ve bunu sonucunda ödüllendirilme yapılması ilkesini benimsiyoruz. Bu amaçla programlar yönetmekteyiz. Çalışanlarımızın içinden her yıl bir kişiye Değerle Şampiyonu ödülü veriyoruz. Bu programda oy ve geri bildirimler kullanılmakta olup çalışanların Coca Cola bünyesinde devam ettirdiği değerlemelere göre en uygun kişiyi seçmeye çalışıyoruz. Ödülün anlamı çalışanlar açısından çok büyük ve ödül aynı zamanda çalışanların bizim değerlerimizi anladığının göstergesi Üstün Başarıyı Takdir programı çerçevesinde yüksek performans gösteren çalışanlarımıza ve yöneticilerime verilmekte, takdim edilmektedir.

Above & Beyond Programını kullanarak çalışanlarımız arasında bilgi alış-verişini ve birbeirlerine ilham olmalarını sağlamayı amaçlıyoruz. Yenilikçi fikirler üzerinde duruyoruz ve ona önem veriyoruz. Bu seçenekler ile motivasyonu arttırmayı ve performans-verim arası ilişkiyi güçlendirmeyi amaçlıyoruz. Şirketimiz bünyesinde uzun kısa süreli olmak üzere ödüllendirme programları mevcuttur. Bünyemizde beş veya katı süresi ile bulunan çalışanlarımız ayrıca ödüllendirilmektedir. Hizmet Ödülü sayesinde şirkete olan devamlılığı arttırmayı hedefliyoruz''(Erli Taşdelen, 2016).

Tolga Başarır - CMC Genel Müdürü

Çalışanlarımız Aylık Ya Da Yıllık Primlerle Ödüllendiriliyor

''CMC bünyesinde performansı göz önüne alarak değerlendirme yapıyoruz. Primleri aylık-yıllık olarak veriyoruz ve bunda performanslarını göz önüne alıyoruz. Müşteri temsilcisi, takım lideri, idari Departman çalışanlarımızın bir kısmı aylık performans primleri ile bazı idari kadro çalışanlarımız ise yıllık prim ile ödüllendiriliyor.

Çalışanlarımızın düşüncelerine çok önem veriyoruz. Bunu onlara da hissettirmek istiyoruz. Bunu ödüller ile sağlıyoruz. Hedeflene performanslara ulaşma sürecinde de çeşitli ödüller veriyoruz.

Takdir programlarımızın içerisinde geleceğimiz için yetiştirme programı yer alıyor. Takım liderleri, yöneticilik ve bazı pozisyonlarımız için. Eğer adaylarımız mülakattan başarı ile ayrılırlar ise yetiştirme süreci başlamakta''(Yatar, 2016).

Nursel Ölmez Ateş - Ford Otosan İnsan Kaynakları Direktörü

Anlık Ödüllendirme Sistemini Hayata Geçirdik

"Ford Otosan'ın Yıldızları" olarak adlandırılan program ile ödüller vermekteyiz. İçerisinde yaratıcılığa teşvik eden ödüller yer alırken katılımı arttırdığını da gözlemledik. "Öneri ve İyileştirme Sistemi" ile var olan durumu iyileştirme hedefleniyor. Belli kriterler ile değerlendirdiğimizde ödül sahiplerini buluyoruz. Yıl içinde gerçekleştirilen en başarılı çalışmalarımızı Ford Global ve Koç Holding Şirketleri genelinde yürütülen ödül süreçlerine de aday göstererek, çalışanlarımızın gerçekleştirdiği başarılı çalışmaların, Koç Topluluğu ve Ford Motor Company düzeyinde de tanınmasını ve takdir edilmesini sağlıyoruz. "Öneri ve İyileştirme Sistemi" verimliliği arttıracak mavi yakalı çalışanlarımız öne alan bir çalışma. Bununla yenilikçi fikirlere ulaşmayı hedefliyoruz. Bu iyileştirme çabalarının sonucu olarak kalite ve verimlilik konularında yardımcı oluyoruz. Öneri sahiplerimiz de bu çalışmaları ile ödüllendiriliyorlar.

Anlık Ödüllendirme sistemi başarı aldığımız çalışmalardan ve şirket imajımıza yardımcı olmakta sosyal ve kültürel alanda çalışmalar ödüllendirilmekte. Buna ekleyeceğimi yeni çalışmalar ile çalışanlarımız ödüllendirecek yeni fırsatlar ortaya çıkarmaya çalışıyoruz'' (İnsan kaynakları yönetimi dergisi, 10.2013)

Microsoft Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü - Vlad Bog

Takdir Komitesi Kurduk

"Şirketlerimizin bünyesinde "Takdir Komitesi" yer almaktadır v temsilcilerimiz düzenli olarak katılmaktadır. Bu koiteye ek olarak Dünya genelindeki ücretlendirme ve ödül sistemlerini uyguluyoruz. Yıl içindeki değişik konular ve başlıklar gündeme gelmekte ve değerlendirilmektedir. Microsoft Türkiye içinde performansı yüksek olan iş memnuniyeti iyi olan çalışanlarımız ödüllendiriliyor. Anında takdir komusuna aybir

önem veriyoruz iş yapıldığı an karşılığını almalıdır. Hediye kartları yöneticilerimiz tarafından verilmekte olup çalışanlar bu konuda kısıtlanmamaktadır. Bunu çalışanlarımız bir yemeğe ya da kültürel , tatil seçenekleri ile değerlendirebilirler.

Çalışanlarımızın başarımıza olan katkısını onlar içinde avantaja çeviriyoruz ve kazanımlarımızı onlar ile paylaşıyoruz. Hisse senedimizi onlarla paylaşıyoruz bu onların şirketin bir parçasıymış gibi hissettiriyor ve motive ediyoruz''(Yatar, 2016)

Serkan Sevim - Medianova CEO

Maddi Kazanç Tek Başına Aidiyeti Arttırmıyor

''Şirketimizin belli hedefleri örnek alan modelleri var ve prim bazlı bir model bu. Ancak sadece ücret üzerinden ödüllendirme yapmayı doğru bulmuyoruz. Bu ciddi anlamda aidiyet ortaya koymuyor bunu yerine daha yakınlaştıracak bazı etkinlik ve turnuvalar düzenliyoruz. Çalışanlarımızın kendisini yetiştirmesi çok önemli bizim için bu büyük bir sorumluluk onlara yurt dışı eğitim imkanı sunuyoruz. Eğitim almaları için onları dışarıya yönlendiriyoruz. Çalışanların kendini geliştirmesine önem veriyoruz. Bunun katkısını yıllardır gözlemlemekteyiz. Çalışanlarımız ve yöneticilerimiz arasında duvarlar yok ekibimiz beraber çalışıyor. Böylece bildirim sorunu yaşamıyoruz. Her yıl anket çalışmaları düzenliyoruz ayrıca. Bu anket sonuçlarında buradaki eğitime olan öneme ve desteğe dikkat çekildiğini gördüğümüze memnunuz''(Yatar, 2016)

Kaan Karayal - Tatilsepeti.com Yönetim Kurulu Başkanı

Özlük Haklarında İyileştirmeler Yapıyoruz

''Bizimde kendi tercihimizde olan bazı ücretlendirme sistemlerimiz var ve bunları kullanıyoruz. Performans primi ve çeşitli ödüllendirmeler kullanıyoruz. Bunu bağlılıklarını arttırmak için kullanıyoruz. Hediye çeki ve primler en çok tercih ettiklerimiz. Kariyer gelişim olanakları sunuyoruz ve bu da pozisyon yükselişi için çalışanlarımıza imkanlar sunuyor. Aynı zamanda özlük haklarına da düzenlemeler getiriyoruz. Bu programlarda kişisel gelişimi baz alıyoruz. Hem şirket içi hem dışında eğitim programları yapıyoruz ve hedefimize yaklaşıyoruz''(Yatar, 2016).

Gölsen Altuntaş - KYK Yapı Kimyasalları Genel Müdür Yardımcısı

Düzenli Olarak "Ayın Önerisini Seçiyoruz

“Bazı kriterlerimiz var bu konu ile ilgili. Çalışanlarımızdan gelen öneriler değerlendirilmekte ve sınıflandırılmakta. Öneriler, müdürleirmizin bir araya geldiği kurullarda görüşülüyor. Yaratıcılık, yapabilirlik, memnuniyeti arttırıcı konuşmalar yapılıyor. Bize net bir başarı kazandırmasa bile yapılan en ufak çalışmayı bile değerlendiriyoruz ve devamı için ödüllendirmeye gayret ediyoruz. Önerileri ve istekleri hem toplantılarda hem de görüşmelerde dikkate alıyoruz ardından tüm çalışanlarımıza duyuruyoruz. En yüksek puanı alan öneriye sahip bölüm ayın önerisi bayrağını alıyor. Amire ise flama verirken önerisi doğrudan kabul alan çalışanlara hediye herkesin önünde veriliyor ve tebrik ediliyor” (Yatar, 2016).

1.6.3 İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Küreselleşen Dünya, gelişmekte olan ülkelerde bulunan sendikaları varlığını ciddi anlamda zayıflatmıştır. Sendikalar, performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmaya koyulmasıyla birlikte büyük ve küresel şirketlerle pazarlık gücünü ciddi anlamda zayıflatmıştır. Sendikal faaliyetlere katılan çoğu çalışan işlerini kaybetmekte ve bu duruma karşı koymaya sendikaların gücü yetmemektedir.

İşletmeler çalışana asgari üretim standardının üzerine çıktığı takdirde kendine yapılabilecek ödüller sunulduğu takdirde çalışan burada sendikaya pek de fazla diyaloga girmeyecek doğrudan işveren ile bütün sorunları halletme yoluna gidecek ve zamanla sendikalar örgütler üzerinde etkinliği minimum düzeye çekilecektir. Çünkü işverenler, bireysel iş Sözleşmelerini ve performansa dayalı ücret sistemiyle çalışan ücretlerinin belirlenmesi konusunda esneklik kazandırmaktadır bu durumda sendikaları pasif bir konuma sürüklemektedir(Arslantürk,2015;58).

1.7 Performansa değerlemede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlemede sistemine girilen istatistiki veriler otomasyon ortamında sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilir ancak insan unsuru devreye girdiğinde hata yapma olasılığı ve sağlıklı değerlendirme yapılması olasılığı yükseliyor. Buna istianeden değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların objektif kriterlere göre değerlendirmeye tabi tutulması, rasyonel kriterler çerçevesinde değerlendirmeler yapılmalıdır. Duygulardan ve kişisel egolardan ayrı tutularak çalışanlar değerlendirmelidir. Mümkün olduğu kadar

değerlendirmeci hataları minimuma indirebilmek için değerlendirmecilerin eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Performans değerlemede Karşılaşılan Sorunlar şunlardır

- ✓ Hale Etkisi sorunu
- ✓ Ortalama Eğilimi sorunu
- ✓ Tolerans ve Katılık sorunu
- ✓ Önyargılar sorunu
- ✓ Kontrast Hatası sorunu

1.7.1 Hale Etkisi sorunu

Çalışanın ayrıcalıklı olarak çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmadan değerlendirilmesi. Değerlendiricilerin performans değerlemesi uygulanan çalışanların bir özelliğinden yola çıkarak, çalışanın diğer özellikleri hakkında yargıya varmak. Örneğin; değerlendirici, çalışanın iş konusunda bir bilgi eksiği olduğunu fark edip bunu diğer performans değerlendirme kriterlerine de yansıtmıştır. Bu durumu ortadan kaldırmak için değerlendiricilere iyi eğitim verilmesi ve olumsuz not verilen durumlarda bunu destekleyici örnekler verilmesi Halle etkisini ortadan kaldırabilir(Tekel,2011).

1.7.2 Ortalama Eğilimi sorunu

Ortalama eğilimi, örgüt içerisinde değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların tümün ortaya yakın başarılı olarak değerlendirilmesidir. Değerlendirici değerlendirmesine güvenmiyor veya yapılan işin gereği çalışanın değerlendirmesinin güç olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bu durum Performans değerlemede yapılan hatalardan bir tanesidir. Bu durum çalışanın kendi hatalarını görme durumunu ortadan kaldırır ve aslında işletmenin var olan sorunları görmesini zorlaştırır. Böyle durumlarda ikinci bir değerlendiricinin görüşüne başvurularak bu durum ortadan kaldırılabilir(Çelik,2009;42).

1.7.3 Tolerans ve Katılık sorunu

Tolerans ve katılık sorunu performans değerlendirme sisteminin uygulandığı örgüt içerisinde bir çalışanın performansının olduğundan yüksek değerlendirilmesidir. Bu sorun hem çalışan hem de örgüt açısından sakıncalıdır. Çalışan açısından sakıncası, kendi hatalarını göremez ve zaten iyi olduğunu düşünerek kendini geliştirme yoluna girmez. Örgüt açısından bu durumun sakıncası, personelinin performansının iyi

olduğunu düşünerek onu geliştirme veya eğitime tabi tutma çabasına girmeyecektir. Bu sorun yöneticilerin çalışanların performansını kendi performansı gibi görmelerinden kaynaklanmaktadır. Çözüm ise, başarı değerlendirmesini rasyonel ve nesnel Kriterlere dayandırılması insan unsurundan kaynaklanan sorun olasılığını mümkün olduğu kadar minimuma çekebilmek(Bakan ve Kelleroğlu,2003)

1.7.4 Önyargılar sorunu

Yöneticinin çalışanı sevip, sevmediği, din, dil, ırk, cinsiyet, ideolojik düşünce gibi rasyonellikten uzak davranışlarla çalışanı değerlendirmesi ön yargı sorununu ortaya çıkartır. Yöneticilerin değerlendirme yapılırken tüm önyargılardan uzak durulması gerektiği konusunda eğitimler verilmeli ve objektif davranılmalıdır(Işık,2006;78).

1.7.5 Kontrast Hatası sorunu

Sürekli değerlendirme yapan değerleyiciler, bir önceki verdiği olumlu ya da olumsuz değerlendirmenin etkisinde kalarak ona yakın bir değerlendirme yapmasına, kontrast hatası olarak tanımlanmaktadır. Bu tür kontrast hataların yapılmaması için çalışanın başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir(Barutçugil,2002)

İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

Tatmin; TDK tarafından arzu edilen bir seçeneğe ulaşma, psikolojik olarak doygunluk doyum olarak tanımlanır.

2.1 İş Tatmini Kavramının Anlamı ve Önemi

İş tatminine yönelik fikirler ilk kez 1920'li yıllarda ortaya çıkmış ve kavramsal olarak önemi 1930-40'lı yıllarda ortaya çıkmıştır doğrudan iş tatminini hedef alan ilk çalışmayı Elton Mayo arkadaşları ile birlikte ABD'de yapmıştır. 1920'li yıllarda Chicago-Western Elektrik işletmesinde başlatılan Hawthorne çalışmaları temel oluşturmaktadır. Bu çalışmaların sonucu ancak 1932 yılında alınabilmektedir. Hawthorne çalışmalarında, tatmin olmuş çalışanın daha çok üretim yapacağı fikrinden hareketle başlangıçta klasik kuramın bir nevi uygulaması olan fizik faktörlerinin incelenmesiyle başlamıştır (Sevimli ve İşcan,2005;55-64).

Küreselleşen Dünya'da ve her geçen gün kapitalizmin etkisini bir kat daha hisseden çalışan bireyler günlük hayatlarının büyük bölümünü iş yerinde geçirmektedirler. Çalışma ortamı insanları duygusal, psikolojik, sosyal ve kültürel olarak etkisi altına almaktadır. Bu yönden ilerlediğimizde iş tatmini ile ilgili çok sayıda tanıma ulaşılabilmektedir. Bunlar;

Bullock'e göre iş tatmini; işe karşı arzu, istek ve teşvik edici deneyimlerin birleşerek oluşturduğu yeni dengenin kişi üzerindeki tutumudur (Çalışkan;8)

Bireyin performansı ve iş tecrübesi değerlendirilmesi sonucunda oluşan olumlu his olarak tanımlanmıştır(Ergül,2015;25).

Keith Davis'e göre iş tatmini; çalışanların işlerinden dolayı duydukları memnuniyet ya da tatminsizlik olarak tanımlanmakta ve kişinin istekleri ile işin gerektirdiklerinin uyuşması halinde gerçekleşir. İş tatmini psikolojik bir durum olup hem zihinsel hem de duygusal değerlendirmeyi kapsamakta olup zaman içerisinde geçici ve kalıcı olabilmektedir(Aşan, Erenler,2008;204).

İş tatmini hakkında kesin olan bir durum ortaya koyacak olursak o da dinamik yapıya sahip olmasıdır. Yani yöneticiler bunu sağlayıp ardından tamamen düşüncelerinden çıkaramazlar. İş tatmini psikolojik bir yapıya sahiptir bu yüzden de hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı şekilde iş tatminsizliğine dönüşebilir. İş tatminsizliği, daha gizli

biçimlerde düşük verimlilik, iş yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliğinin gizli bir şekilde ortaya çıkması örgütün savunma gücünü içten içe zamanla zayıflatır ve bunu günlük, haftalık, aylık ve yıllık üretim raporlarında net bir şekilde görülebilir (Baştemur,2006;5)

2.2 İş Tatmini Tanımı

İhtiyaçların giderilmesi sonucu oluşan mutluluk durumunu ifade etmektedir. İş tatmininin içeriğinde çalışanların işlerinin çeşitli yönleri açısından neler düşündüğünü, örgüt içerisinde çalışan kişinin çalıştığı “işimden memnunum” demesine öncülük eden baskın psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin ortak noktası olarak tanımlanırken, örgüt içerisinde çalışanların bulundukları işi severek yapma derecesi olarak da tanımlanmaktadır (Çetin, 2011; 74). Yönetimin birbirini tamamlayan 2 amacından çağdaş yönetim kuramcıları şu şekilde bahsetmiştir: biri örgüt içerisinde hizmetlerin verimliliğini yükseltmek, diğeri ise iş görenlerin iş tatminini sağlama konusudur (Tengilimoğlu, 2005; 24).

Örgüt içerisinde personelin davranışları üzerinde etkisi olan faktörlerden birisi iş tatminidir. İş tatmininin varlığı, çalışanlarda örgütsel bütünlüğün maksimum seviyeye çıkmasında stresin minimize edilmesine kadar birçok olumlu katkılar yapmakta ve toplamda yapılan işin kalitesini de kademeli olarak artırmaktadır. İş tatminsizliğinin sonucunda iş gönüllü olarak bırakılır, iş geciktirilir ya da işverene mali olarak zarar verme gibi sonuçları vardır. Çalışanın kendi istekleri ve işi arasında kurduğu bağ eğer ücret, ortam ve primler ile desteklenebilirse olumlu bir sonuç alır ve iş doyumunu oluşur. Buna sosyal hayatındaki olumlu gelişmeler eklenince iş doyumunu sağlar. İş doyumunu sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir ve kendi içlerinde önemli olan\olmayan olarak ayrılır. Çalışan personelin önemli bulduğu gereksinimlerinin karşılanma oranı ne kadar yüksek olursa iş tatmini de o kadar yüksek olur (Çarıkçı, 2001).

İşten doyumun derecesi kişiden kişiye farklılık gösterir. Doyum çalışanın gereksinimlerinin çeşitliliğine, derecesine, süresine, işinden veya örgütten beklentisinin niteliğine, işini değerlendirmesindeki yeterliliğine dayanır. Örgüt değişikliklerinin arasında ücret, yükselme olanağı, primler, koşullar, ödüller, yönetici ile ilişki etkenlerinin arasında gösterilebilir. Sorumluluk, yeniliğe olan açıklık, öğrenme ve gelişmeye olan yatkınlık, beceri gerektirme , demokratik ortam ve denetimin olması işin niteliğinin içerisinde yer

alan faktörlerdir. İşin niteliği arttıkça, genel olarak işten tatmin de orantılı olarak artar. İş ve çalışanın arasında oluşan bütünlük, sonunda çalışan açısından tatmini sağlar(Üçüncü,2016;7).

İş tatminsizliği sonucu olarak, personelin işindeki performans ve verim oranı kademeli olarak düşmekte, işin kurallarını tanımayabilmekte sonucunda işi bırakabilmektedir, bu durumda işletme açısından maliyet anlamına gelmektedir. Yönetimin görevi, örgüt içinde çalışan personelin iş tatminini sağlayacak etkenleri belirlemek ve bu etkenleri çalışanlara göre düzenlemektir. İş tatminin tam karşı cephesinde yer alan iş tatminsizliği bir ölçüde personelin işleriyle ilgili rahatsızlıkları ve bu rahatsızlıklara karşı gösterdikleri tepkinin bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar iş konusunda ki rahatsızlıklarını çeşitli şikayetlerle ifade edebilirler. Bunun sonucu olarak iş tatminsizliğini oluşturan etkenler iki farklı boyut açısından incelenmelidir. Dört farklı çalışan tepkisi vardır bunlar

- ✓ Aktif ve pasif
- ✓ Yapıcı ve Yıkıcı

Aktif ve yıkıcı bir tepki olarak memnuniyetin oluşamaması sonucunda örgütten ayrılmaktır. Aktif ve yapıcı tepkiye örnek olarak çalışanların şikayetçi oldukları noktalardan çıkarımda bulunularak koşullarda iyileştirme yapılması ve bununla ilgili ses yükseltmeleri verilebilir. Pasif tepki için çalışanın koşulları iyileştirmesini istemesi fakat bu konuda ses çıkarmaması, ve pasif yok sayma olarak da kötüleşen şartları yok sayma gösterilebilir. Eğer kötüleşen durum görmezden gelinirse işe gelmeme , iş esnasında yapılan hataların sayısında artma meydana (Çarıkçı, 2001).

2.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

iş tatmini kendisini etkileyen bir çok unsur olması sebebiyle anlaşılması güç bir durum ortaya çıktığı söylenilebilir. Çalışanların kişisel özellikleri ve bireysel farkındalıklarından dolayı örgüt içerisinde iş tatminini etkileyen faktörlerde çalışandan çalışana değişmektedir. Yöneticiler bu karışık durum içerisinde personelin maksimum verim alabilmek için çalışanları tatminsizliğe sürükleyen sebepleri inceleyip çözüme kavuşturması gerekir çünkü örgüt içerisinde ki sorunlar çözüldüğünde çalışanın kişisel ihtiyaçlar giderilmiş olacak ve çalışandan maksimum verim alınarak örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratılacaktır(Soysal ve Tan,2013;47).

Örgüt içerisinde çalışanın yaptığı işe karşı genel bakış açısını etkileyen faktörler birbiriyle etkileşim içerisinde. Bu sebeple iş tatminini etkileyen birçok faktör vardır. Bunları;

- ✓ Bireysel faktörler
- ✓ Örgütsel faktörler olarak iki başlık altında inceleyebiliriz.

2.3.1 Bireysel faktörler

Bireysel faktörler örgüt içerisinde çalışan her bir çalışana göre değişiklik göstermektedir. Her bir çalışanın olaylara bakış açısı etkilenme derecesi vs. gibi durumlar farklıdır. Bu nedenle her birey farklı beklentiler içerisinde olduğundan ve farklı demografik özelliklere sahip olduklarından örgüt içerisindeki beklentilerinde farklılık gösterecektir(Akyüz,2015;38).. Bu sebeple iş tatmini etkileyen faktörleri şu başlıklar altında incelemek mümkündür(Akyüz,2015;38).

- ✓ Cinsiyet
- ✓ Yaş
- ✓ Eğitim düzeyi
- ✓ Statü
- ✓ Deneyim

2.3.1.1 Cinsiyet

Toplumlarda kültürel olarak kadın ve erkeğe yüklenen göreve sorumluluklar iş hayatında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma hayatından önemli bir ayrımı ortaya koymaktadır. Kadının kültürel olarak çocuk bakımı, ev işleri vs. gibi daha çok içe dönük görev ve sorumluluklar yüklenirken erkeğin para kazanarak evin geçimini sağlamak gibi bir Misyon yüklenmiştir. Bu kültürel durum uzun yıllar sonra kadın ve erkek arasında rol paylaşımına neden olmuştur. Her iki eş de meslek olsa bile, kadının çocuk ve evle ilgili sorumlulukları iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir(Karaca,2008;82).

2.3.1.2 Yaş

Yapılan araştırmalarda genellikle yaş ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Çalışanın yaşı ilerledikçe yaptığı işten alınan tatminde artış gözlemlenmektedir. Çalışan kişinin iş tecrübesi arttıkça işten alınan tatminde doğru orantılı olarak artmaktadır ancak bu durum 60'lı yaşlara kadar pozitif bir artış

göstermektedir. Çalışan 60 yaşından sonra işten alınan tatminde doğrusal olarak bir düşüş yaşanmaktadır(Kaya,2009;16).

2.3.1.3 Eğitim Düzeyi

Her bireyin hayata karşı değer ve yargılarını ya da düşüncelerine şekil veren en önemli süreç eğitim sürecidir. Toplumlarda değer atfedilen işlerde çalışanlarında tatmin olma düzeyleri diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olacaktır. Eğitim düzeyi ve iş tatmini arasında ki ilişkiye dayalı yapılan araştırmalar sonuçlar genel olarak yüksek düzeyde eğitim almış kişilerde mesleki tatmin daha fazladır. Ancak diğer konularda bu tatmin yoktur. Genel olarak toplumlarda bazı üst düzey işlere verilen değer diğerlerine nazaran daha fazla olduğu söylenilebilir. Bu nedenle toplum tarafından değer verilen işlerde çalışan bireylerin iş tatmini, diğer alt gruplarda çalışandan daha fazladır. Yapılan işte mesleki saygınlık, toplum tarafından kabul görmürlük, Denetim gibi iş gruplarının niteliği iş tatmininde ön planda olmaktadır(Sezgin,2009;33)

2.3.1.4 Statü

Toplumun çalışanların mesleklerine bakışı çalışanın iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Mesleki seviye ile iş tatmini arasından doğrudan bir ilişki vardır. Mesleki açıdan toplum tarafından kabul gören meslek gruplarında üst düzey çalışanların iş tatminleri daha yüksek seviyededir(Ateş,2005;100).

2.3.1.5 Deneyim

Örgüt içerisinde çalışanların işe başladıktan bir süre sonra iş tatminleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme şanslarında artmaktadır. Bu durumda işten daha fazla tatmin olmalarının önünü açmaktadır. Örgüt içerisinde çalışan ve yeni işe başlayan birey işte yeni olduğu içim yaptığı iş ona ekici gelmekte ve kendini geliştirebileceği şuan yaptığının daha fazlasını yapabileceğine inancı artıyor ve buna doğru orantılı olarak iş tatmini artmaktadır(Ateş,2005;102).

2.3.2 Örgütsel faktörler

Çalışanın beklentilerinin tatmin edilmesinde ve iş tatminin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel alternatifler belirleyici rol oynamaktadır. Örgütsel faktörlerin iş tatmininde çalışanlar üzerinde bireysel faktörlerden daha fazla etkilidir(Yumşak, Bozkır ve Örücü,2011;41)

1990 yılında yapılan bir saha araştırmasına göre iş tatmininin örgütsel faktörleri, önem sıralamasına göre sıralandığında ortaya çıkan tablo şöyledir(Elgün,2007;52);

- ✓ Ücret sisteminin adaletli ve yeterli olmalı
- ✓ Yükselme olanaklarının bulunması,
- ✓ Çalışılan ortamda çalışanların arasındaki net ve hızlı akış sağlanması,
- ✓ Düzenli olarak başarıya verilen ödül,
- ✓ Çalışanın gelişimi ve itibarı için verilen önem
- ✓ Zorlama, kaçamak taviz yerine açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası,
- ✓ İş güvencesi,
- ✓ Tüm kademelerde bulunan çalışanlar görevlerini ve kişisel sorunlarını görüşmeleri kolaylıkla yapılmalı,
- ✓ Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma,
- ✓ Cazip sosyal olanaklar,
- ✓ İyi arkadaşlık ilişkileri,
- ✓ Adil disiplin düzeni,
- ✓ Alınan kararlarda tüm kademelerden çalışanların fikir beyan etmesi,
- ✓ Uygun çevresel koşullardır.

Gelişmiş ülkelerde maddi ihtiyaçlar belirli ölçüde tatmin edildiğinde daha üst seviyedeki gereksinimler birincil plana gelmektedir. Fakat gelişmekte olan ülkeler de ise maddi etkenler ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda iş tatmininde örgütsel faktörlerin etkisini şu başlıklar altında toplayabiliriz(Elgün,2007;52);

- ✓ Ücret,
- ✓ İşin nitelikleri,
- ✓ Yükselme olanağı
- ✓ Çalışma Koşulları
- ✓ İş Güvenliği
- ✓ Kararlara Katılma
- ✓ İletişim

2.3.2.1 Ücret

Ücret çalışan için iş tatmini ile yakından ilgilidir. Örgüt içerisinde bir çalışan için yaptığı işin aldığı ücrete denk olduğuna inandığı zaman iş tatmini sağlanıyor aksi halde çalışanın yaptığı işle aldığı ücret arasında haksız bir denge varsa bu çalışanın iş tatmininin minimum seviyeye çekecektir. Alınan ücretin düşüklüğü ya da yüksekliğiyle

iş tatmin, arasından doğrudan bir ilişki vardır. Kazanılan para çalışanın iş tatminini etkilemektedir(Telman ve Ünsal,2004;59).

2.3.2.2 İşin Nitelikleri

İşin benzerliği arttıkça tekrarlanan işlerin çevrede sayısı azaldıkça çalışanın iş tatmin düzeyi de artmaktadır. Toplum tarafından ve örgüt içerisinde saygınlık gören bir işte çalışan kişinin, örgüt içerisinde ve örgüt dışından çalışanlardan ve toplum içerisinde saygı görmesi ihtiyacın tatmin edilmesi anlamına gelir(Erol,1991;393)

2.3.2.3 Yükselme olanağı

Örgüt içerisinde yükselme olanaklarını adil bir şekilde dizayn edilmesi ve yükselmeye yönelik fırsatların örgüt tarafından çalışan sunulması iş tatminiyle doğrudan ilgilidir. Örgüt içerisinde çalışanın yükselmesi gerçekleştirilebilir bir kariyer sunulması çalışana verilen bir özgüvendir ve örgütün çalışana güvendiğini ve gelecekte de daha başarılı olabileceğine inancını perçinlemektedir. Ayrıca çalışanın işinde yükselmesi beraberinde statü ve maaş artışını da getirmektedir bu da iş tatminini daha da arttırmaktadır. İş açısından yükselme olanağı çalışana sunulacak ücret artışından daha etkilidir. Çalıştığı işte terfi etmek çalışan açısından maddi destek olmasının yanında bireyin sosyal statüsünü de bir kademe yükseltmektedir. Çalışanların iş tatmininde etkili olan terfi etme olanağı örgütler tarafından adil bir biçimde uygulandığında işverenlere bu çalışanın daha özverili çalışması, işini benimseyerek çalışması ve çalıştığı işyerinde karşı aidiyet hissi verilecek olup bunların hepsi işletmelere olumlu olarak yansımaktadır(Telman ve Ünsal,2004;59).

2.3.2.4 Çalışma Koşulları

İş tatmini etkileyen faktörlerden biriside çalışma koşulları. İş tatminini çalışma koşulları, örgüt içerisinde uygun olmayan ve yetersiz çalışma ortamı çalışanlarda fiziksel rahatsızlıklara sebebiyet verirken, çalışma birey açısından zamanın büyük bir kısmını alması sebebiyle rahatsızlık verici çalışma koşulları iş görenlerde psikolojik sorunlara da sebep olabilir. Çalışma koşulları; gürültü ısı, nem, ışık, ortamın temizliği, çalışma materyallerinin yeterliliği ve erişilebilirliği gibi faktörler. Bu faktörlerin yeterliliği çalışan açısından moral ve Motivasyon sağlayıcı etken olarak işletmenin karşısına çıkar ve işletmeye iş tatmini ve performans olarak geri yansır. Örgüt içerisinde materyal eksikliği, çalışanın ihtiyaç duyduğu materyallere erişimi, ortamın temizliği, ısı, ışık vs. gibi faktörlerin eksik olması çalışanın Motivasyonunu ve performansını

etkilemekte etkin ve verimli çalışmasını etkilemektedir. Bu da işletmeye iş tatminsizliği ve örgütün verimlilik kaybı olarak geri dönecektir(Edip ve Fusun,2005;148).

2.3.2.5 İş güvenliği

Örgüt içerisinde çalışanların sağlığının korunması ve güvenli çalışma ortamının oluşturulması örgütün temel görevlerinden birisidir. İşletmenin sağlık ve güvenlik açısından gerekli tedbirlerin alınmış olması, işletmeye daha nitelikli çalışanın işletmeye gelmesinin yolunu açmaktadır. İş güvenliğinin işletme içinde çalışanlar için gerekli önlemlerin alınmış olması çalışan için ayrı bir tatmin faktörüdür. Uzun yıllar işletmede kalacağına inanan ancak örgüt içerisinde ki yetersiz güvenliği çalışanı tedirgin edip yaptığı işten alınan performansını düşürmektedir ve bu durumda işletmenin performansını etkileyip verimlilik kaybına sebebiyet verecektir. Çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe ve aranan şartları sahip oldukça iş güvencesi iş tatmini açısından önemli bir faktör olma özelliğini yitirir. Yaşlı bireyler, özel sorumlulukları olan çalışanlar ve evliler için iş güvenliği, iş tatmini açısından vazgeçilmez bir rol oynamaya başlar(Akyüz,2015;49).

2.3.2.6 Kararlara Katılma

Kararlara katılım çalışanların örgüt içerisinde işle ilgili karar alma süreçlerine katılmalarını ifade eder. Çalışanları karar alma süreçlerine dahil edilerek kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilirler. Katılımın temelinde yatan fikir ise, işletme içerisinde çalışanların kararlara katıldıklarında verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri fikridir. Yöneticilerin çalışanları işle ilgili kararlar alınırken bu sürece dâhil etmeleri, örgütsel amaçları gerçekleştirmede onların yaratıcılık ve girişimcilik yeteneklerini kullanmalarına fırsat tanıyacaktır. Çalışanlar eğer karar alma süreçlerine dâhil edilmiyor ve kendilerini doğrudan ilgilendirilen konularda dışarıda kalıyorlar ise bu durum çalışan da tatminsizliğe neden olacaktır(Sabuncuoğlu, 2009;54).

2.3.2.7 İletişim

Hizmet akışının yoğun olduğu işletmelerde çalışanların birlik içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Çalışanların birlik içerisinde çalışmalarını sağlayan en önemli etken çalışanlar arasında ki iletişimin ne derece kuvvetli olduğuna bağlıdır. İşletmenin yönetimi çalışanlar arasında ki iletişim problemini ortadan kaldırmak ve çalışanların kuvvetli bir iletişim kurmalarını sağlamak zorundadır. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında ki zayıf iletişim çalışanları yaptıkları işten bir süre sonra tatminsizliğe sevk

edecektir ve bu durumda örgüt performansına olumsuz yansıyacaktır(Örücü ve Esenkal,2005;149).

2.4 İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçları hem birey hem de örgüt açısından önemli bir konudur. Birey ve örgüt açısından sonuçları araştırmaya konu edilmiştir.

2.4.1 Birey Açısından Sonuçları

İş tatmini ya da tatminsizliği örgüt içerisinde çalışan personelin yaşam tatminini, fiziksel ve ruhsal sağlığını ve verimliliğini etkiler.

Yaşam tatmini: Hayat kalitesinin ölçümünde bireyin kendi kriterlerini ortaya koyarak oluşturduğu ölçümlerin ismidir. Başka bir ifadeyle kişinin hayatından duyduğu memnuniyettir. Kişinin yaşama karşı olan istekleri ve onu karşılaması ile ilgilidir (Telman ve Ünsal, 2004:17).

Fiziksel ve ruhsal sağlık: Çalışan personelin elde ettiği başarı onun işe olan devamlılığına katkı sağlar, eğer bu durumda bir sıkıntı varsa çalışan işine olan ilgisini kaybeder bunu bir zorunluluk olarak görür. Bu durum devam ederse çalışan hem kendine hem çalıştığı yere fayda sağlamaz hatta devamında psikolojik ve fiziksel olarak zarar verir. İş tatminsizliğinin içerisinde; nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık, ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgili olduğu belirtilmiştir (Türk, 2007: 102). Araştırmaların sonucunda farklı kaygı durumları çalışanların üzerinde açığa çıkmaktadır.bunlar devam ettiği sürece çalışanın ruh sağlığına zarar verir. İş tatminsizliğinin sonu ruh sağlığında bozulmaya kadar gitmekte. Bu durum stresi ortaya çıkarır. Stres kişinin çevresi ve içerisinde bulunduğu durumdan dolayı meydana gelen değişimin etkisidir (Eren,2007:291).Kararlara yetersiz katılım, rol belirsizliği ve çatışması, daha az sorumluluk, içsel ve dışsal örgütsel sınırlar, yönetim desteğinin zayıflığı, performans standartlarının yükselmesi, üst ve alt mekanizmaların arasındaki iletişimin zayıflaması , çalışanların arasında ortaya çıkan çıkarlar, terfi ve ödüllendirmelerde dengesizlik, kişinin güvenini kaybetmesi, fazlalık hissi stresin kaynağı olabilmekte (Gümüştekin, Öztemiz,2005:272). İş stresi arttıkça iş tatmini azalmakta olup aralarında ters orantı vardır. Bunun sonucunda iş memnuniyetsizliği ortaya çıkar ve psikosomatik hastalıkları açığa çıkarır. İş tatminini sağlayabilen kişiler

hem ruhsal hem fiziksel olarak sağlıklıdır. Böylece hem kendilerine hem çalıştıkları kuruma fayda sağlarlar.

2.4.2 Örgütsel Sonuçlar

Bununla ilgilenen insanlar için çalışanlarının memnuniyeti önemlidir. Yöneticiler bunu sağlamaya çalışır ve onun durumu işine devamını, hızını ve üretkenliğini etkiler. Kurumlar da bunu sağlayabilen çalışanlar ile bir araya gelmek isterler.

Devamsızlık: herhangi bir sebep olmaksızın bir yıl içerisinde işe gelinmeyen günlerdir. Bu durum sürekli devamı halinde verimliliğe zarar verir. Üretimi de azaltıcı etkiye sahiptir ve durumun tekrar edilme süresi çalışılan kuruma olan zararı etkiler yani büyütür (Sabuncuoğlu, 2000:41- 42). İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmalarda gösterilen belirtiler arasında ;isteksizlik, sıkıntı, daralma, sık ara verme isteği devamsızlığı arttırıcı etkilere sahiptir. Bu durum zaman ile daha çok artacaktır. İş tatminindeki azalma personeli devamsızlık yapmaya yönlendirecektir. İş tatmini arttıkça devamsızlık azalacak kişi işine seerek devam edecektir. Bu da aralarındaki negatif ilişkiyi ortaya koyar. Yönetici-çalışan ilişkisi bu süreçte zarar görür ve iş ortamının huzuru bozulur. İş tatmini oranı az olan çalışan sadece devamsızlık ile devam etmez , geldiği günlerde de erken ayrılır işten ve her an işe geç gelmeye programlıdır bu da bir çeşit devamsızlıktır (Tınaz, 2005: 28). İş imkanları da burada önem kazanmaktadır ve devamsızlık ile aralarında bir bağ vardır. Çalışanın çevresinde sahip olduğu iş imkanı fazla ise , korkusuzca iş bırakılabilir başka bir işe tercih edilebilir bu da devamsızlığı tetikler. İşveren ve yöneticiler bu durumu önceden tahmin ederek örgütün imkanlarını olabilecek en iyi seviyeye çıkarmalıdır, personelin istekleri göz önüne alınmalıdır (Türk, 2007: 73).

İşe Geç Kalma: Örgüt içi Çalışan personelin herhangi bir mazereti olmadığı halde kendisinden beklenen zamanda beklenen yerde olmamasıdır ya da bunu bilerek yapması durumudur. Duruma işletme yönünden bakılırsa işin zamanında oynama yapar , bitirme süresini geciktirir, ortamın huzurunu bozar. Örgüt verimini etkiler ve memnuniyetsizlik yaratır. Geç kalma konusu da iş tatmini ile ilgilidir. Eğer çalışan işinden beklenileni alabiliyorsa işine tam zamanında gider. Devamsızlık soruna çözüm bulmak o çalışanlar ile ilgilenmekle olur. Onların iş tatmini ve motivasyonu yükseltilmezse çalışan işten ayrılabilir. Bu hem işverene hem çalışana yük olacaktır.

Personel Devir Oranı: işçilerin giriş-çıkış hareketleri olarak değerlendirmekte olup belli bir dönemde gerçekleşir. Devirin belli bir orana kadar devamı işletmenin canlılığına katkı sağlar ancak bu oranın yüksek olması diğer işçiler arasında memnuniyetsizliğe yol açar iş tatminine olumsuz etki yapar. Bu oran yüksek ise çalışanların düzenli çalışmaması yüzünden verimde kayıp meydana gelir. Aynı zamanda işe alınan kişinin ayrıldığı zamanki eğitim masrafları örgütü mali açıdan zarara sokar. İş tatmini düştükçe işten ayrılma yönünde karar artar. Devir ve iş tatmini arasındaki ilişki negatiftir. İşten ayrılma eğilimi artarsa sebebi iş tatminindeki azalmadır. İş gücü devri, iş tatminin azalması ile ortaya çıkar. Bu her zaman aynı şekilde yorumlanamaz. Bazen içinde bulunulan ülkenin imkanları veya teknolojik gelişmeler bu ilişkiyi tersine çevirebilir. İş veren devir oranını en uygun seviyede tutmak için çalışanlarından nasıl yararlanacağını bilmeli ve çalışanlarını belli kriterlere göre seçmelidir ve iş tatmini yüksek olmalıdır (Tütüncü, Demir, 2003: 146).

Performans: işveren ve çalışan açısından da kendisinden bekleneni yapma durumudur. Bir görevi yaparken harcamanın, çabanın bütünüdür. yeteneklerin ve işin niteliğinin arasındaki uyuma burada önemlidir. Çalışan ve iş uyumu verimliliği arttıracaktır bu da işverenin istediğidir. Çalışanın ise motivasyonunu arttıracaktır. Çalışanın yeteneklerinin yaptığı iş ile uyumu önemlidir. Ve eğer bu uyum yakalanmazsa iş tatminsizliği oluşacaktır (Yılmaz, Halıcı,2010:94). Çalışanların her birinin çalışma ortamındaki yeteneği ve uyumu farklıdır. Dolayısı ile performansları farklılık gösterir. Eğer uyum söz konusuysa iş verimle sona erecektir. Eğer bu durum ödül ile desteklenirse iş tatmini artar ve performans da artar. Bundan sonrasında başarı devamlılık gösterecektir iş tatmini ile performans doğru orantılı olup iş tatmini performansı artırır(Özcan, 2011: 118).

BÖLÜM 3: ÜCRET YÖNETİM SİSTEMLERİ ETKİNLİĞİ İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ücret ile iş tatmini ilişkisi, yönetim biliminin ilk günlerinden bugüne öneminden hiç bir şey yitirmemekte, insan kaynaklarını ve örgütsel çalışmaları üzerine alarak devam etmektedir. Bu durum, ücret yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkilerinin çok boyutlu olarak incelenmesi ihtiyacını da doğurmaktadır. Ücret, iş görenleri güdüleyip tatmin ederek onları örgütsel amaç ve hedefler yolunda çalışmaya yöneltten temel yönetim aracı olduğundan; ücret iş tatmini ilişkisi, örgütlerin verimliliği ve başarısı açısından üzerinde hassasiyetle çalışılması gereken bir konudur. Nitekim tatmin olmuş mutlu iş gören, verimli bir iş gören anlamına gelmekte; verimli iş gören de örgütsel başarı ve devamlılığı getirmektedir. Hatta Toplam Kalite Yönetimi, iş görenlere iç müşteri gözü ile bakmakta ve iç müşteri memnuniyeti dış müşteri memnuniyeti için şarttır. Ancak iş tatmini sübjektif ve çok boyutlu bir kavram olarak tanımlandığından iş tatmini dendiğinde içerik olarak: ilerleme, terfi, prim, ödül, takdir, ücret, iş arkadaşları, ortam ve yöneticiler gibi alt başlıklar mevcuttur. Çalışmamızda önde gelen konular arasında , c)yöneticiden tatmin, d) ücret dışı haklardan tatmin, e)takdir ve ödüllerden tatmin, f)faaliyet prosedürlerinden tatmin, g)çalışma arkadaşlarından tatmin, h)işin kendisinden tatmin, i)iletişimden tatmin ve j)genel tatmin olmak üzere on boyutta ele alınarak ve tatmin türlerini her biri puanlanarak karşılaştırılmakta ve ücret yönetimi uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmekte; böylece ücret yönetimi uygulamalarının etkinliğinin iş gören tatmini üzerine nasıl yansıdığı konusunda ilgili yazına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

3.3.2 Araştırmanın Evreni ve örneklemi

Bu çalışmanın evrenini İstanbul'da kamu sektöründe faaliyet göstermekte iş görenler oluşturmaktadır. Kamunun seçilmesinin temel nedeni; kamuda ücret yönetiminin önceden belirlenmiş kanun ve yönetmelikler kapsamında gerçekleştiriliyor olmasıdır. Bu evreni temsil eden 300 kamu çalışanı örnekleminimize alınmış ve 110 kişiden geri dönüş alınmıştır. Çalışmada 110 kamu çalışanının katkısı bulunmaktadır.

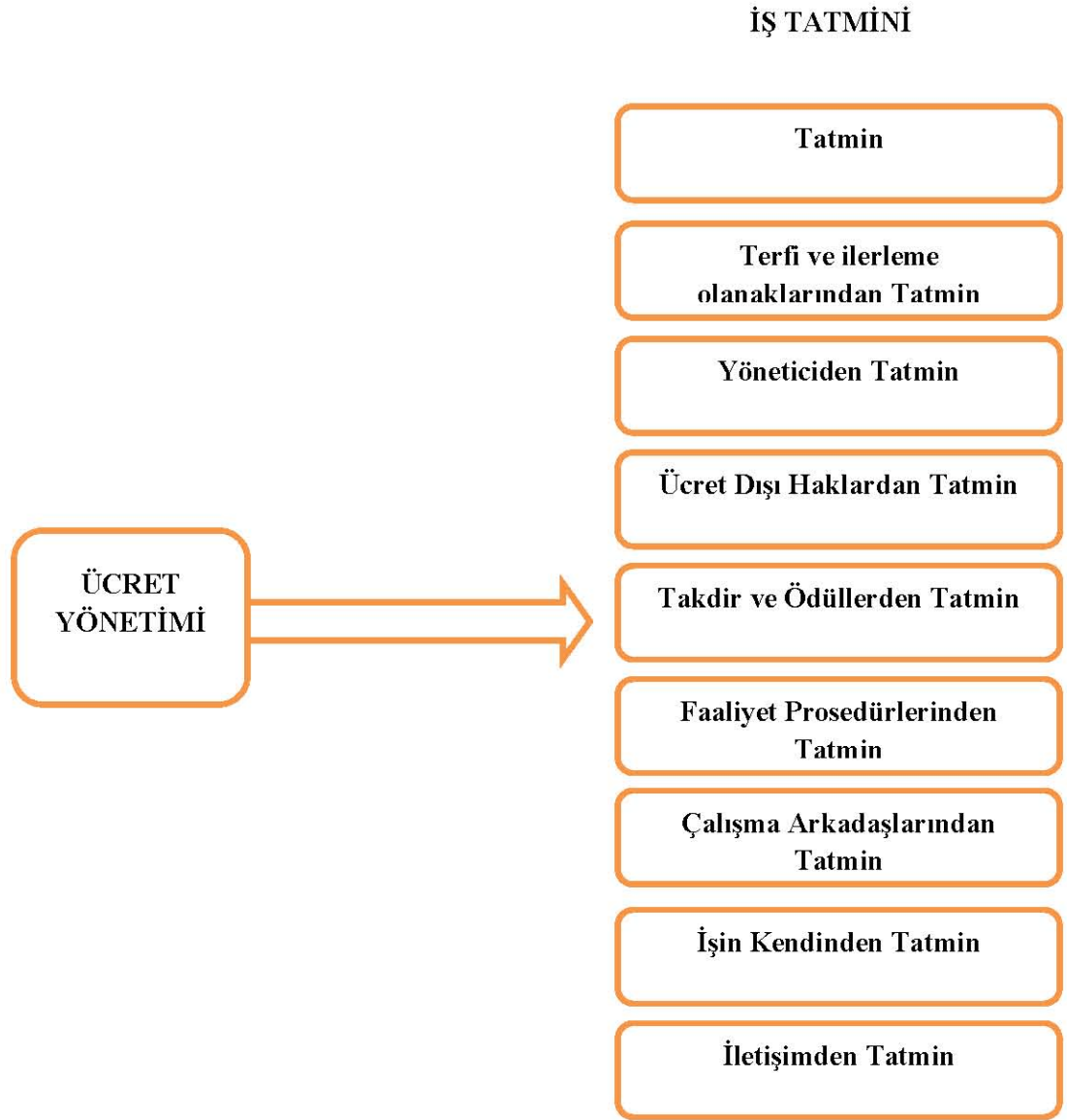
3.3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Çalışmada bazı kısıtlamalar mevcuttur. Bu kısıtlamalar çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmada 3 önemli nokta var:

- a) Öncelikle bu çalışma İstanbul il sınırları dâhilinde konumlanmış kamu sektörü gerçekleştirilmektedir; Oysa ülke genelinde daha homojen bir örneklem kitlesine ulaşılması, daha genellenebilirlik düzeyi daha yüksek bulgular sunabilecektir.
- b) Bu çalışma kamudaki çalışanları baz almaktadır. Dolayısıyla sonuçların kamuya kıyasla özel sektörde farklı sonuçlara sahip olma olasılığı bulunmaktadır.
- c) Son olarak da burada uygulanan analizler 110 adet kamu çalışanından toplanan verilere dayanmakta olup daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebilmesi de söz konusudur.

3.3.4 Araştırmanın Modeli

Ücret yönetimi uygulamalarının etkinliği ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymayı hedeflemekte olan bu araştırma, ilişkisel tarama modeli kapsamında gerçekleştirilmektedir. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında, ortak bir değişim varlığı ve/veya düzeyini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modeli türü olarak tanımlanabilir. İlişkisel tarama modeli, karşılaştırma ve Korelasyon türünde tarama yapmaya uygun bir model teşkil etmektedir (Karasar, 2006). Ücret yönetimi uygulamalarının etkinliğinin iş görenlerin tatmin düzeyleri ile ilişkilerini test etmek amacıyla on adet alt hipotezden oluşmakta olan bir ana hipotez geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Araştırma modeli, hipotezler ve alt hipotezler sırasıyla aşağıda verilmektedir.



Şekil 3. Araştırma Model

H1: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H1a: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların ücretten tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H1b: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların terfi ve ilerleme olanaklarından tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H1c: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların yöneticiden tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H1d: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların ücret dışı haklardan tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H1e: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların takdir ve ödüllerden tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H1f: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların faaliyet Prosedürlerinden tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H1g: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların çalışma arkadaşlarından tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H1h: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların işin kendisinden tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H1i: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların iletişimden tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

H1j: Ücret yönetiminin etkinliği ile çalışanların genel tatmin düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

3.3.5 Araştırmanın Yöntemi ve Ölçekler

Anket formu bu çalışmada veri toplamak için kullanılmıştır. Demografik verilerden oluşan ilk kısımda katılımcıların yaş , cinsiyet vs. gibi değişkenleri ölçülmüştür. Ankettin ikinci bölümünde ise, iş tatminini ölçmek üzere 36 soru, ücret yönetiminin etkinliğin ölçmek üzere 6 soru toplamda 42 adet soru bulunmaktadır.

Anket sorularının cevapları için kullanılan ölçek Likert tir ve 1-5 arasındır (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Yukarıdaki modelde yer alan verilerin test edilmesi amacı taşıyan ankette Yelboğa'nın(2009) çalışmasından; Göksu ve Bülent(2008) çalışmasından ücret etkinliği kullanılmıştır

Anketin 110 çalışan üzerinde(Kamu) yapılması ve ardından toplanan veriler SPSS programı ile tablolara aktarılmıştır.

3.6 Bulgular

3.3.6.1 Demografik Özelliklere Ait Dağılımlar

Katılımcılar cinsiyet, yaş, mezuniyet, medeni durum, toplam tecrübe ve aynı işyerindeki tecrübe gibi etkenler doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Toplamda Katılımcıların Yaş Dağılımı

	Sıklık	%
20-25	47	42,7
26-30	34	30,9
31-35	15	13,6
36-45	7	6,4
46 ve üzeri	7	6,4
Toplam	110	100,0

Tablo 1’de ankete katılanların yaş değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların yaklaşık % 42,7’sinin 20-25; %30,9’ünün 26-30; %13,6’sinin 31-35; %6,4’ünün de 36-45 ve yine sadece %6,4’ünün 46 ve üstü yaş grubundan olduğu görülmektedir. Genç iş gören grubun nüfusunun fazlalığı öne çıkmaktadır.

Tablo 2. Toplamda Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

	Sıklık	%
Erkek	64	58,2
Kadın	46	41,8
Toplam	110	100,0

Tablo 2, ankete katılanların cinsiyet değişkenini ölçen soruya verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların % 58’sinin erkek; %42’ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemimizin erkek ağırlıklı olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Toplam katılımcıların Medeni Durum

	Sıklık	%
Evli	63	57,3
Bekar	42	38,2
Boşanmış	5	4,5
Toplam	110	100,0

Tablo 2’de ankete katılanların medeni durumu değişkenini ölçen verdikleri cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların yaklaşık % 57’sinin evli; %38’inin ise bekâr; geriye kalanın ise boşanmış olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Toplamda Katılımcıların Toplam Deneyim Dağılımı

	Sıklık	%
1-3 yıl	37	33,6
3-5 yıl	29	26,4
5-7 yıl	17	15,5
7-10 yıl	6	5,5
10 yıl üzeri	21	19,1
Toplam	110	100,0

Tablo 4’de ankete katılanların profesyonel iş yaşamındaki deneyim sürelerine dair cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların % 29’sinin 3-5 yıl arasında; %37’inin 1-3 yıl arasında; %19,1’sinin 10 yıl ve üzerinde; %15,5’inin 5-7 yıl; ancak %5,5’ünün 7-10 yıl arasında deneyime sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarımızın büyük kısmının 3+ deneyimlidir.

Tablo 5. Aynı İşyerinde Deneyim

	Sıklık	%
1-3 yıl	31	28,2
3-5 yıl	34	30,9
5-7 yıl	25	22,7
7-10 yıl	9	8,2
10 yıl üzeri	11	10,0
Toplam	110	100,0

Tablo 5’de ankete katılanların aynı işyerindeki deneyim sürelerine dair cevapların frekans tablosudur. Burada, ankete katılanların % 34’sinin 3-5 yıl arasında; %31’inin 1-3 yıl arasında; %10’sının 10 yıl ve üzerinde; %15,5’inin 5-7 yıl; ancak %8,2’ünün 7-10 yıl arasında deneyime sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarımızın büyük kısmının aynı kurumda 3 yıl ve üzeri deneyimli bir gruptan oluştuğu gerçeği karşımıza çıkmaktadır

3.3.6.2 İş Tatmin Ölçeğiyle ilgili Dağılımlar

Bu bölümde iş tatmini ölçeğinde yer alan sorulara dair cevapların frekans dağılımları verilmektedir.

Tablo 6. Toplamda Katılımcıların Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	44	40,0
Katılmıyorum	30	27,3
Kısmen katılmıyorum	9	8,2
Kısmen katılıyorum	9	8,2
Katılıyorum	14	12,7
Tamamen katılıyorum	4	3,6
Toplam	110	100,0

Tablo 6’de ankete katılanların “Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum” soruna alınan yanıtlar verilmiştir, katılanların % 4’ünün tamamen katıldıkları; %4’ünün katıldığı; %8’inin kısmen katıldığı; %8’inin kısmen katılmadığı; %27’sinin katılmadığı; %40’ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ücretin adilliği yönündeki algılar düşük görülmektedir.

Tablo 7. Toplamda Katılımcıların İşimde yükselme şansım çok düşüktür Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	3	2,7
Katılmıyorum	6	5,5
Kısmen katılmıyorum	12	10,9
Kısmen katılıyorum	12	10,9
Katılıyorum	35	31,8
Tamamen katılıyorum	42	38,2
Toplam	110	100,0

Tablo 7’de ankete katılanların “İşimde yükselme şansım çok düşüktür” soruna alınan yanıtlar verilmiştir, katılanların %38’ünün tamamen katıldıkları;%32’ünün katıldığı; %11’inin kısmen katıldığı; %11’inin kısmen katılmadığı; %5’sinin katılmadığı; %3’inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda, işyerindeki yükselme şanslarının düşük olduğu yönündeki algılar ağır basmaktadır.

Tablo 8. Toplamda Katılımcıların Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	16	14,5
Katılmıyorum	12	10,9
Kısmen katılmıyorum	30	27,3
Kısmen katılıyorum	15	13,6
Katılıyorum	28	25,5
Tamamen katılıyorum	9	8,2
Toplam	110	100,0

Tablo 8’de ankete katılanların “Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir” soruna alınan yanıtlar verilmiştir ,katılanların % 9’ünün tamamen katıldıkları;%25’ünün katıldığı; %14’inin kısmen katıldığı; %27’inin kısmen katılmadığı; %11’sinin katılmadığı; %14’inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda, yöneticilerinin çok da yetkin olmadığı yönündeki algılar ağır basmaktadır.

Tablo 9. Toplamda Katılımcıların İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	4	3,6
Katılmıyorum	19	17,3
Kısmen katılmıyorum	12	10,9
Kısmen katılıyorum	11	10,0
Katılıyorum	48	43,6
Tamamen katılıyorum	16	14,5
Toplam	110	100,0

Tablo 9’da ankete katılanların “İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir , katılanların % 14’ünün tamamen katıldıkları;%44’ünün katıldığı; %10’ının kısmen katıldığı; %11’inin kısmen katılmadığı; %17’sinin katılmadığı; %4’ünün ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda, işyerindeki kendilerine sağlanan hak ve ödeneklere dair memnuniyetsizlik ağır basmaktadır.

Tablo 10. Toplamda Katılımcıların İşimi iyi yaptığımı zaman takdir edilmekteyim Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	38	34,5
Katılmıyorum	32	29,1
Kısmen katılmıyorum	6	5,5
Kısmen katılıyorum	15	13,6
Katılıyorum	12	10,9
Tamamen katılıyorum	7	6,4
Toplam	110	100,0

Tablo 10’da ankete katılanların “İşimi iyi yaptığımı zaman takdir edilmekteyim” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir ,katılanların % 6’ünün tamamen katıldıkları;%11’ünün katıldığı; %14’inin kısmen katıldığı; %5’inin kısmen katılmadığı; %29’sinin katılmadığı; %35’inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla

katılımcılarda, işyerindeki çıkardıkları işe karşı takdir edilmedikleri yönündeki algılar ağır basmaktadır.

Tablo 11. İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	2	1,8
Katılmıyorum	25	22,7
Kısmen katılmıyorum	8	7,3
Kısmen katılıyorum	22	20,0
Katılıyorum	34	30,9
Tamamen katılıyorum	19	17,3
Toplam	110	100,0

Tablo 11’de ankete katılanların “İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır” soruna alınan yanıtlar verilmiştir, katılanların % 17’ünün tamamen katıldıkları; %31’ünün katıldığı; %20’inin kısmen katıldığı; %7’inin kısmen katılmadığı; %23’sinin katılmadığı; %2’nin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda, kuralların çalışmalarını zorlaştırdıkları yönündeki algılar ağır basmaktadır.

Tablo 12. Toplamda Katılımcıların Birlikte çalıştığım insanları seviyorum Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	1	,9
Katılmıyorum	3	2,7
Kısmen katılmıyorum	17	15,5
Kısmen katılıyorum	13	11,8
Katılıyorum	53	48,2
Tamamen katılıyorum	23	20,9
Toplam	110	100,0

Tablo 12’de ankete katılanların “Birlikte çalıştığım insanları seviyorum” soruna alınan yanıtlar verilmiştir, katılanların % 21’ünün tamamen katıldıkları; %48’ünün

katıldığı; %12`inin kısmen katıldığı; %15`inin kısmen katılmadığı; %3`sinin katılmadığı; %1`inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda, çalışma arkadaşlarına dair pozitif duygular ağır basmaktadır.

Tablo 13. Toplamda Katılımcıların Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	12	10,9
Katılmıyorum	27	24,5
Kısmen katılmıyorum	14	12,7
Kısmen katılıyorum	37	33,6
Katılıyorum	15	13,6
Tamamen katılıyorum	5	4,5
Toplam	110	100,0

Tablo 13`de ankete katılanların “Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir, katılanların % 5`ünün tamamen katıldıkları; %14`ünün katıldığı; %34`inin kısmen katıldığı; %13`inin kısmen katılmadığı; %25`sinin katılmadığı; %11`inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda işin anlamsızlığı yönündeki algılar düşük görülmektedir.

Tablo 14. Toplamda Katılımcıların İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	14	12,7
Kısmen katılmıyorum	12	10,9
Kısmen katılıyorum	18	16,4
Katılıyorum	52	47,3
Tamamen katılıyorum	8	7,3
Toplam	110	100,0

Tablo 14`de ankete katılanların “İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir, katılanların % 7`ünün tamamen

katıldıkları;%47`ünün katıldığı; %16`inin kısmen katıldığı; %11`inin kısmen katılmadığı; %13`sinin katılmadığı; %6`sının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla iletişimin etkinliğine dair algılar düşük görülmektedir.

Tablo 15. Toplamda Katılımcıların İşyerimde ücret artışları az oluyor Dağılımı

“	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	1	,9
Katılmıyorum	8	7,3
Kısmen katılmıyorum	4	3,6
Kısmen katılıyorum	8	7,3
Katılıyorum	44	40,0
Tamamen katılıyorum	45	40,9
Toplam	110	100,0

Tablo 15’de ankete katılanların “İşyerimde ücret artışları az oluyor” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir, katılanların % 41`ünün tamamen katıldıkları;%40`ünün katıldığı; %7`inin kısmen katıldığı; %4`ünün kısmen katılmadığı; %7`sinin katılmadığı; %1`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda, ücret artışlarının yetersizliği yönündeki algılar ağır basmaktadır.

Tablo 16. Toplamda Katılımcıların İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	76	69,1
Katılmıyorum	15	13,6
Kısmen katılmıyorum	1	,9
Kısmen katılıyorum	4	3,6
Katılıyorum	8	7,3
Tamamen katılıyorum	6	5,5
Toplam	110	100,0

Tablo 16’da ankete katılanların “İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir, katılanların % 6`ünün tamamen katıldıkları;%7`ünün katıldığı; %4`ünün kısmen katıldığı; %1`inin kısmen katılmadığı;

%14'sinin katılmadığı; %69'nın ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla yükselme şansının adilliği yönündeki algılar düşük görülmektedir.

Tablo 17 Toplamda Katılımcıların Yöneticim bana karşı adil değildir Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	8	7,3
Katılmıyorum	13	11,8
Kısmen katılmıyorum	9	8,2
Kısmen katılıyorum	14	12,7
Katılıyorum	48	43,6
Tamamen katılıyorum	18	16,4
Toplam	110	100,0

Tablo 17'de ankete katılanların “Yöneticim bana karşı adil değildir soruna alınan yanıtlar verilmiştir, katılanların % 16'ünün tamamen katıldıkları;%44'ünün katıldığı; %13'inin kısmen katıldığı; %8'inin kısmen katılmadığı; %12'sinin katılmadığı; %7'nin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Yöneticiye ait algılarda adilik düşük bulunmuştur..

Tablo 18. İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	41	37,3
Katılmıyorum	20	18,2
Kısmen katılmıyorum	10	9,1
Kısmen katılıyorum	21	19,1
Katılıyorum	14	12,7
Tamamen katılıyorum	4	3,6
Toplam	110	100,0

Tablo 18'de ankete katılanların “İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir” soruna alınan yanıtlar verilmiştir, katılanların % 4'ünün tamamen katıldıkları;%13'ünün katıldığı; %19'inin kısmen katıldığı; %9'inin kısmen

katılmadığı; %18`sinin katılmadığı; %37`inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla kak ve ödeneklerin görece iyiliğine dair algılar düşük görülmektedir.

Tablo 19. Toplamda Katılımcıların Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	11	10,0
Katılmıyorum	22	20,0
Kısmen katılmıyorum	12	10,9
Kısmen katılıyorum	30	27,3
Katılıyorum	27	24,5
Tamamen katılıyorum	8	7,3
Toplam	110	100,0

Tablo 19`da ankete katılanların “Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların %7`ünün tamamen katıldıkları; %25`ünün katıldığı; %7`inin kısmen katıldığı; %11`inin kısmen katılmadığı; %20`sinin katılmadığı; %10`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda işten hoşnutluk orta bir düzeyde seyretmektedir.

Tablo 20. İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	5	4,5
Katılmıyorum	21	19,1
Kısmen katılmıyorum	21	19,1
Kısmen katılıyorum	38	34,5
Katılıyorum	15	13,6
Tamamen katılıyorum	10	9,1
Toplam	110	100,0

Tablo 20`de ankete katılanların “İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir, ankete katılanların % 4`ünün tamamen katıldıkları; %9`ünün katıldığı; %14`ünün kısmen katıldığı; %19`ünün kısmen katılmadığı; %19`sinin katılmadığı; %5`ının ise hiç

katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda formalitelerden orta düzeyde bir memnuniyet görülmektedir.

Tablo 21. Toplamda Katılımcıların Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	2	1,8
Katılmıyorum	16	14,5
Kısmen katılmıyorum	11	10,0
Kısmen katılıyorum	17	15,5
Katılıyorum	34	30,9
Tamamen katılıyorum	30	27,3
Toplam	110	100,0

Tablo 21’de ankete katılanların “Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. ankete katılanların % 4’ünün tamamen katıldıkları; %27’ünün katıldığı; %31’inin kısmen katıldığı; %16’inin kısmen katılmadığı; %14’sinin katılmadığı; %2’nin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarının yetersizliğine dair algılar yüksek görülmektedir.

Tablo 22. Toplamda Katılımcıların İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	7	6,4
Katılmıyorum	7	6,4
Kısmen katılmıyorum	16	14,5
Kısmen katılıyorum	26	23,6
Katılıyorum	39	35,5
Tamamen katılıyorum	15	13,6
Toplam	110	100,0

Tablo 22’de ankete katılanların “İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum sorununa alınan yanıtlar verilmiştir Burada, ankete katılanların % 14’ünün tamamen

katıldıkları; %36`ünün katıldığı; %24`inin kısmen katıldığı; %15`inin kısmen katılmadığı; %6`sinin katılmadığı; %6`nın ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda, işyerindeki yaptıkları işe dair pozitif algılar ağır basmaktadır.

Tablo 23. Toplamda Katılımcıların Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	2	1,8
Katılmıyorum	13	11,8
Kısmen katılmıyorum	13	11,8
Kısmen katılıyorum	22	20,0
Katılıyorum	16	14,5
Tamamen katılıyorum	44	40,0
Toplam	110	100,0

Tablo 23`de ankete katılanların “Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 40`ünün tamamen katıldıkları; %14`ünün katıldığı; %20`inin kısmen katıldığı; %12`inin kısmen katılmadığı; %12`sinin katılmadığı; %2`nın ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla hedeflerin netliği yönündeki algılar düşük görülmektedir.

Tablo 24. Toplamda Katılımcıların Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	1	,9
Katılmıyorum	12	10,9
Kısmen katılmıyorum	11	10,0
Kısmen katılıyorum	12	10,9
Katılıyorum	28	25,5
Tamamen katılıyorum	46	41,8
Toplam	110	100,0

Tablo 24`de ankete katılanların “Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete

katılanların % 42`ünün tamamen katıldıkları;%25`ünün katıldığı; %11`inin kısmen katıldığı; %10`ünün kısmen katılmadığı; %11`sinin katılmadığı; %1`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ücretten memnuniyete dair algılar düşük görülmektedir.

Tablo 25. Toplamda Katılımcıların Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	62	56,4
Katılmıyorum	20	18,2
Kısmen katılmıyorum	5	4,5
Kısmen katılıyorum	6	5,5
Katılıyorum	9	8,2
Tamamen katılıyorum	8	7,3
Toplam	110	100,0

Tablo 25`de ankete katılanların “Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler” soruna alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 7`ünün tamamen katıldıkları;%8`ünün katıldığı; %6`inin kısmen katıldığı; %5`inin kısmen katılmadığı; %18`sinin katılmadığı; %56`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla işyerindeki yükselme imkanlarının diğer işyerleri ile karşılaştırılması sonucundaki algılar düşük görülmektedir.

Tablo 26. Toplamda Katılımcıların Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	14	12,7
Katılmıyorum	9	8,2
Kısmen katılmıyorum	3	2,7
Kısmen katılıyorum	15	13,6
Katılıyorum	23	20,9
Tamamen katılıyorum	46	41,8
Toplam	110	100,0

Tablo 26’da ankete katılanların “Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 42’sinin tamamen katıldıkları; %21’sinin katıldığı; %14’inin kısmen katıldığı; %3’ünün kısmen katılmadığı; %8’sinin katılmadığı; %13’inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir kısmının yöneticilerinin onlara karşı olan tavırlarında pek de memnun olmadıkları görülmektedir.

Tablo 27. Toplamda Katılımcıların İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	42	38,2
Katılmıyorum	24	21,8
Kısmen katılmıyorum	11	10,0
Kısmen katılıyorum	9	8,2
Katılıyorum	16	14,5
Tamamen katılıyorum	8	7,3
Toplam	110	100,0

Tablo 27’de ankete katılanların “İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 7’sinin tamamen katıldıkları; %15’sinin katıldığı; %8’inin kısmen katıldığı; %10’inin kısmen katılmadığı; %22’sinin katılmadığı; %38’inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla hak ve ödeneklerin adilliği yönündeki algılar düşük görülmektedir.

Tablo 28. Toplamda Katılımcıların Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	3	2,7
Katılmıyorum	7	6,4
Kısmen katılmıyorum	6	5,5
Kısmen katılıyorum	7	6,4
Katılıyorum	28	25,5
Tamamen katılıyorum	59	53,6
Toplam	110	100,0

Tablo 28’de ankete katılanların “Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 54’sinin tamamen

katıldıkları; %26`ünün katıldığı; %6`inin kısmen katıldığı; %6`inin kısmen katılmadığı; %6`sinin katılmadığı; %3`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ödüllerin yetersizliğine dair algılar yüksek görülmektedir.

Tablo 29. Toplamda Katılımcıların İşyerinde yapmam gereken çok iş var Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	3	2,7
Katılmıyorum	2	1,8
Kısmen katılmıyorum	5	4,5
Kısmen katılıyorum	14	12,7
Katılıyorum	27	24,5
Tamamen katılıyorum	59	53,6
Toplam	110	100,0

Tablo 29`da ankete katılanların “İşyerinde yapmam gereken çok iş var” soruna alınan yanıtlar verilmiştir Burada, ankete katılanların % 54`ünün tamamen katıldıkları; %25`ünün katıldığı; %13`inin kısmen katıldığı; %4`inin kısmen katılmadığı; %2`sinin katılmadığı; %3`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların neredeyse tamamı iş yükünün fazlalığından yakınmaktadır.

Tablo 30. Toplamda Katılımcıların İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	5	4,5
Katılmıyorum	3	2,7
Kısmen katılmıyorum	9	8,2
Kısmen katılıyorum	18	16,4
Katılıyorum	32	29,1
Tamamen katılıyorum	43	39,1
Toplam	110	100,0

Tablo 30`da ankete katılanların “İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum” soruna alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 39`ünün tamamen katıldıkları; %29`ünün katıldığı; %16`inin kısmen katıldığı; %8`inin kısmen katılmadığı;

%3`sinin katılmadığı; %5`nın ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların neredeyse tamamının iş arkadaşlarına dair pozitif duygular beslediği görülmektedir.

Tablo 31. Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	3	2,7
Katılmıyorum	10	9,1
Kısmen katılmıyorum	10	9,1
Kısmen katılıyorum	25	22,7
Katılıyorum	21	19,1
Tamamen katılıyorum	41	37,3
Toplam	110	100,0

Tablo 31`de ankete katılanların “Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 37`ünün tamamen katıldıkları;%19`ünün katıldığı; %23`inin kısmen katıldığı; %9`inin kısmen katılmadığı; %9`sinin katılmadığı; %3`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir kısmının işyerindeki işleyişe dair yeterli bilgiye sahip olmadıkları yönündeki algılarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 32. Toplamda Katılımcıların Yaptığım işten gurur duyuyorum Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	7	6,4
Katılmıyorum	17	15,5
Kısmen katılmıyorum	6	5,5
Kısmen katılıyorum	37	33,6
Katılıyorum	25	22,7
Tamamen katılıyorum	18	16,4
Toplam	110	100,0

Tablo 32`de ankete katılanların “Yaptığım işten gurur duyuyorum” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 16`ünün tamamen katıldıkları;%23`ünün katıldığı; %34`inin kısmen katıldığı; %6`inin

kısmen katılmadığı; %16`sinin katılmadığı; %6`nın ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılarda yaptıkları işe dair hissettikleri gurur duygusunun genel olarak hâkim olduğu görülmektedir.

Tablo 33. Toplamda Katılımcıların Ücretimdeki artışlardan memnunum Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	32	29,1
Katılmıyorum	42	38,2
Kısmen katılmıyorum	4	3,6
Kısmen katılıyorum	17	15,5
Katılıyorum	7	6,4
Tamamen katılıyorum	8	7,3
Toplam	110	100,0

Tablo 33’de ankete katılanların “Ücretimdeki artışlardan memnunum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 7`ünün tamamen katıldıkları;%6`ünün katıldığı; %16`inin kısmen katıldığı; %4`ünün kısmen katılmadığı; %38`sinin katılmadığı; %29`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ücretin artışlarından memnuniyetin düşük görülmektedir.

Tablo 34. Toplamda Katılımcıların İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	8	7,3
Katılmıyorum	8	7,3
Kısmen katılmıyorum	4	3,6
Kısmen katılıyorum	11	10,0
Katılıyorum	28	25,5
Tamamen katılıyorum	51	46,4
Toplam	110	100,0

Tablo 34’de ankete katılanların “İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var” sorusuna alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 46`ünün tamamen katıldıkları;%26`ünün katıldığı; %10`ünün kısmen katıldığı; %4`ünün kısmen katılmadığı; %7`sinin katılmadığı; %7`ının ise hiç

katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların çoğunun almaları gerekip de alamadıkları ek ödenek ve haklar olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Tablo 35. Toplamda Katılımcıların Yöneticimi seviyorum Dağılımı

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	29	26,4
Katılmıyorum	18	16,4
Kısmen katılmıyorum	9	8,2
Kısmen katılıyorum	20	18,2
Katılıyorum	24	21,8
Tamamen katılıyorum	10	9,1
Toplam	110	100,0

Tablo 35’de ankete katılanların “Yöneticimi seviyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 9’unün tamamen katıldıkları; %22’nün katıldığı; %18’inin kısmen katıldığı; %8’inin kısmen katılmadığı; %16’sinin katılmadığı; %26’nın ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların yöneticilerine dair pozitif duyguları orta düzeyde seyretmektedir.

Tablo 36. Toplamda Katılımcıların Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	11	10,0
Katılmıyorum	19	17,3
Kısmen katılmıyorum	12	10,9
Kısmen katılıyorum	21	19,1
Katılıyorum	34	30,9
Tamamen katılıyorum	13	11,8
Toplam	110	100,0

Tablo 36’da ankete katılanların “Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım” sorusuna alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 12’nün tamamen katıldıkları; %31’nün katıldığı; %19’inin kısmen katıldığı; %11’inin kısmen katılmadığı; %17’sinin katılmadığı; %10’nın ise hiç katılmadığı

görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların yarısından fazlasının gereksiz prosedürlerle uğraştıkları yönünde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 37. Toplamda Katılımcıların Çabalarının gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	6	5,5
Katılmıyorum	9	8,2
Kısmen katılmıyorum	4	3,6
Kısmen katılıyorum	14	12,7
Katılıyorum	41	37,3
Tamamen katılıyorum	36	32,7
Toplam	110	100,0

Tablo 37’de ankete katılanların “Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum” sorusuna verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir. Burada, ankete katılanların % 33’ünün tamamen katıldıkları; %37’ünün katıldığı; %13’inin kısmen katıldığı; %4’inin kısmen katılmadığı; %8’sinin katılmadığı; %6’nın ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla çabaların yeterince ödüllendirildiği yönündeki algılar düşük görülmektedir.

Tablo 38. Toplamda Katılımcıların Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	39	35,5
Katılmıyorum	28	25,5
Kısmen katılmıyorum	6	5,5
Kısmen katılıyorum	14	12,7
Katılıyorum	14	12,7
Tamamen katılıyorum	9	8,2
Toplam	110	100,0

Tablo 38’de ankete katılanların “Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.”. Burada, ankete katılanların % 8’ünün tamamen katıldıkları; %13’ünün katıldığı; %13’inin kısmen katıldığı; %6’inin kısmen katılmadığı; %25’sinin

katılmadığı; %35`inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların çoğunluğunda yükselmek için yeterli şansa sahip olmadıklarını düşündükleri görülmektedir.

Tablo 39. Toplamda Katılımcıların İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	8	7,3
Katılmıyorum	15	13,6
Kısmen katılmıyorum	14	12,7
Kısmen katılıyorum	18	16,4
Katılıyorum	27	24,5
Tamamen katılıyorum	28	25,5
Toplam	110	100,0

Tablo 39`da ankete katılanların “İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Burada, ankete katılanların % 26`ünün tamamen katıldıkları;%25`ünün katıldığı; %16`inin kısmen katıldığı; %13`inin kısmen katılmadığı; %14`sinin katılmadığı; %7`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir çoğunluğunun çalışma ortamındaki çekişme ve kavgalardan rahatsız olduğu görülmektedir.

Tablo 40. Toplamda Katılımcıların İşimden hoşlanıyorum Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	12	10,9
Katılmıyorum	7	6,4
Kısmen katılmıyorum	5	4,5
Kısmen katılıyorum	20	18,2
Katılıyorum	44	40,0
Tamamen katılıyorum	22	20,0
Toplam	110	100,0

Tablo 40`da ankete katılanların “İşimden hoşlanıyorum” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Katılımcıların % 20`ünün tamamen katıldıkları;%40`ünün katıldığı; %18`inin kısmen katıldığı; %5`inin kısmen katılmadığı; %6`sinin katılmadığı;

%11`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük bir kısmının işlerinden hoşlandığı görülmektedir.

Tablo 41. Toplamda Katılımcıların Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	9	8,2
Katılmıyorum	10	9,1
Kısmen katılmıyorum	8	7,3
Kısmen katılıyorum	18	16,4
Katılıyorum	16	14,5
Tamamen katılıyorum	49	44,5
Toplam	110	100,0

Tablo 41`de ankete katılanların “Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir.Katılımcıların % 45`ünün tamamen katıldıkları;%15`ünün katıldığı; %16`ının kısmen katıldığı; %7`inin kısmen katılmadığı; %9`sinin katılmadığı; %8`ının katılım sağlamadığı belirtilmiştir.

3.6.3 Ücret Yönetimi Etkinliği Ölçeği Sorularına Dair Dağılımlar

Bu bölümde ücret yönetimi etkinliği ölçeğinde yer alan sorulara dair cevapların frekans dağılımları verilmektedir

Tablo 42. Toplamda Katılımcıların Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, nitelikli personeli kuruma çeker Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	28	25,5
Katılmıyorum	39	35,5
Kısmen katılmıyorum	11	10,0
Kısmen katılıyorum	4	3,6
Katılıyorum	17	15,5
Tamamen katılıyorum	11	10,0
Toplam	110	100,0

Tablo 42’de ankete katılanların “Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, nitelikli personeli kuruma çeker” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Katılanların % 10’ünün tamamen katıldıkları;%15’ünün katıldığı; %4’ünün kısmen katıldığı; %10’ünün kısmen katılmadığı; %36’sinin katılmadığı; %25’inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ücret yönetimi uygulamalarının nitelikli personeli kuruma çekeceğine dair algılar düşük görülmektedir.

Tablo 43. Toplamda Katılımcıların Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	33	30,0
Katılmıyorum	30	27,3
Kısmen katılmıyorum	15	13,6
Kısmen katılıyorum	19	17,3
Katılıyorum	6	5,5
Tamamen katılıyorum	7	6,4
Toplam	110	100,0

Tablo 43’de ankete katılanların “Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Katılanların % 6’ünün tamamen katıldıkları;%4’ünün katıldığı; %17’inin kısmen katıldığı; %14’ünün kısmen katılmadığı; %27’sinin katılmadığı; %30’inin ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ücret yönetimi uygulamalarının mevcut personeli korumaya katkı sağlayacağına dair algılar düşük görülmektedir

Tablo 44. Toplamda Katılımcıların Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, ödemede eşitlik sağlar Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	10	9,1
Katılmıyorum	40	36,4
Kısmen katılmıyorum	28	25,5
Katılıyorum	26	23,6
Tamamen katılıyorum	6	5,5
Toplam	110	100,0

Tablo 44’de ankete katılanların “Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, ödemede eşitlik sağlar” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Katılanların % 6`ünün tamamen katıldıkları;%24`ünün katıldığı; %26`ının kısmen katılmadığı; %36`sinin katılmadığı; %9`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ücret yönetimi uygulamalarının ödemede eşitlik sağlayacağına dair algılar düşük görülmektedir

Tablo 45. Toplamda Katılımcıların Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, personeli çalışmaya isteklendirir Dağılımı.

	Sıklık	%
Hiç katılmıyorum	18	16,4
Katılmıyorum	24	21,8
Kısmen katılmıyorum	36	32,7
Kısmen katılıyorum	18	16,4
Katılıyorum	7	6,4
Tamamen katılıyorum	7	6,4
Toplam	110	100,0

Tablo 45’de ankete katılanların “Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, personeli çalışmaya isteklendirir” sorununa alınan yanıtlar verilmiştir. Katılanların % 6`ünün tamamen katıldıkları;%6`ünün katıldığı; %16`ının kısmen katıldığı; %33`inin kısmen katılmadığı; %22`sinin katılmadığı; %16`ının ise hiç katılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ücret yönetimi uygulamalarının personeli çalışmaya isteklendireceğine dair algılar düşük görülmektedir

Tablo 46. Toplamda Katılımcıların Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, maliyetleri kontrol altında tutmaya yardımcı olur Dağılımı.

	Sıklık	%
Kısmen katılıyorum	39	35,5
Katılıyorum	52	47,3
Tamamen katılıyorum	19	17,3
Toplam	110	100,0

Tablo 46’da ankete katılanların “Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, maliyetleri kontrol altında tutmaya yardımcı olur” soruna alınan cevapları içermekte Katılanların % 17’ünün tamamen katıldıkları;%47’ünün katıldığı; %33’ünün ise kısmen katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla ücret yönetimi uygulamalarının maliyetleri kontrol altında tutacağına dair algılar yüksek görülmektedir

Tablo 47. Toplamda Katılımcıların Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, yasal yükümlülükler uyulmasına yardımcı olur Dağılımı.

	Sıklık	%
Kısmen katılıyorum	63	57,3
Katılıyorum	28	25,5
Tamamen katılıyorum	19	17,3
Toplam	110	100,0

Tablo 47’de ankete katılanların “Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, yasal yükümlülükler uyulmasına yardımcı olur” soruna cevap aranmakta ve tablo da bu dağılım gösterilmekte . Katılanların içinden % 17’ünün tamamen katıldıkları;%26’ünün katıldığı; %57’inin ise kısmen katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla ücret yönetimi uygulamalarının yasal yükümlülüklerinin uyulmasına yardımcı olacağına dair algılar yüksek görülmektedir.

3.3.7 Geçerlilik ve Güvenirlilik

Ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek amacı ile Cronbach alfa testi, Spearman-Brown Split Half ve Cronbach Alfa güvenilirlik testleri ile faktör analizi kullanılmaktadır. Geçerlik ölçümlerimizin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçtüğünü, güvenilirlik de ölçümlerimizin ölçmek istediği şeyi doğru ölçtüğünü göstermektedir. Split Half yöntemi, ölçek sorularını katılımcılara aynı anda uygulanacak iki parçaya ayrılmış soruların korelasyonlarının karşılaştırılması ve puanlanması ile güvenilirlik tahmini yapılır(Carmines vd., 1982). Amaç: ücreti, ortam , yönetici gibi çeşitli kriter düzeyleri altında yer alan otuz altı sorunun , puan skoru gösteri yapılmaktadır.

Tablo 48`de iş tatmini ölçeğimizde yer alan tatmin düzeylerine ilişkin toplam skorlar, ortalama standart sapma ve Spearman-Brown Split Half güvenilirlik katsayıları görülmektedir.0,52-0,86 arası değişmeye yer verilmiştir.; yöneticiden, ücret dışı haklardan, takdir ve ödüllerden, faaliyet Prosedürlerinden iş arkadaşlarından, işi doğasından ve iletişimden olan tatminin 0,52 ile 0,57 arasında arasın da güvenilirlik değerleri olarak orta düzeye ancak yaklaşabildiğini göstermektedir. Terfi ve ücretten tatmin 0, 60 ve üstünde olarak kabul edilebilir sınırlarda gözükmekte; ancak genel tatmin düzeyi 0,86`lık bir değer ile yüksek düzeyde bir güvenilirlik sergilemektedir. Faktör analizi ile ölçeklerimizdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığı böylece ölçmek istediğimiz şeyi ölçüp ölçmediği gösterilmektedir.

Tablo 48. İş tatmini boyutlarına dair toplam skor, standart sapma, minimum maksimum değerler ve split half güvenilirlik katsayıları

	Toplam	Std. Sapma	Minimum	Maksimum	Split Half
Ücret	9,1545	3,95893	4,00	22,00	0,63
Terfi	8,8364	4,20905	4,00	22,00	0,60
Yönetici	11,9909	4,33356	4,00	24,00	0,56
Ücret dışı haklar	10,2909	4,21736	5,00	22,00	0,57
Takdir ve ödüller	10,2545	3,79869	4,00	22,00	0,52
Faaliyet prosedürleri	11,5909	2,93756	7,00	19,00	0,53
İş arkadaşları	14,9182	3,19728	4,00	24,00	0,52
İşin doğası	14,7182	3,62998	4,00	23,00	0,56
İletişim	11,4364	3,37429	6,00	21,00	0,55
Toplam	103,1909	22,46036	59,00	189,00	0,86

Yukarıdaki tablo tatmin düzeyini iş arkadaşları kaynaklı olduğunu gösteriyor ve bunu iş niteliği ile yöneticilerin yaklaşımı takip etmektedir. Yine örneklemimiz için en düşük tatmin düzeylerinin sırasıyla terfiden, ücretten ve takdir ve ödüllerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 49’da ücret yönetimi uygulamalarının etkinliğini ölçen sorulara dair gerçekleştirilen faktör analizi bulguları verilmektedir. Faktör analizinin geçerliliği sağlaması, her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile değerlendirilmektedir. Sorunlu iki maddenin elenmesinin ardından ücret yönetimi etkinliğinin bir keşifsel faktör analizi modeli kapsamında tek bir boyut altında toplandığı görülmektedir. KMO Barlett değeri, 0,891 ile gerekli eşik noktasının üstünde olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret yönetimi uygulamalarının etkinliği ölçeğinin güvenilirliği; Cronbach alfa katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Ücret yönetimi uygulamalarının etkinliği için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı ise 0,94 ile oldukça yüksek bir düzeyde bulunmaktadır.

Tablo 49. Ücret Yönetimi Etkinliği Ölçeğine Dair Faktör Analizi

	Faktör 1
Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, ödemede eşitlik sağlar.	,960
Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, nitelikli personeli kuruma çeker.	,944
Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar.	,923
Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, personeli çalışmaya isteklendirir	,877

3.3.8 Hipotez Testler

Bu araştırmada ücret yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkilere dair öne sürülen hipotezleri test etmek amacı ile korelasyon analizinden faydalanılmaktadır. Korelasyon bir çeşit analiz türüdür. Birebir veya karşılıklı ilişkileri göz önüne serer.. Tablo 50’de yer alan katsayılar korelasyona ait olup , hipotez olarak öne sürdüğümüz ilişkinin tekrar kontrol edilmesi için tercih edilebilir. Nedeni korelasyonun katsayılarının esasen iki değişkenin basit regresyonu ile aynı sonuca bizi ulaştırmasıdır (Yılmaz, 1999). Nitekim korelasyon yerine regresyon uygulanacak olsa bağımsız değişken ücret yönetiminin bağımlı değişken olan iş tatmin boyutlarının her biri için birer regresyon modeli test edilecek olup; bunlar da zaten birebir korelasyon değerleri ile aynı olacaktır. Tablo 50 içerisinde yer alan faktörler + ve – yönlü ilişkili olmakta . korelasyonda yer alan yıldız

ise rakamların anlamı ile ilgili bize fikir verir istatistik. Bununla birlikte tabloda parantez içinde çaprazlama olarak güvenilirlik değerleri yine verilmektedir.

Tablo 50. Ücret Yönetimi ile İş Tatmini Boyutlarına dair Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Ücret yönetimi	(0,94)										
2.Ücret	-,035	(0,63)									
3.Terfi	,042	,463(**)	(0,63)								
4.Yönetici	,151(*)	,413(**)	,477(**)	(0,56)							
5.Ücret dışı haklar	,256(**)	,657(**)	,500(**)	,502(**)	(0,57)						
6.Takdir ve ödüller	,128	,522(**)	,587(**)	,459(**)	,456(**)	(0,52)					
7.Faaliyet prosedürleri	,042	,411(**)	,200(*)	,261(**)	,313(**)	,350(**)	(0,63)				
8.İş arkadaşları	,009	,198(*)	,244(*)	,408(**)	,224(*)	,338(**)	,029	(0,52)			
9.İşin doğası	,144(*)	,348(**)	,397(**)	,388(**)	,245(*)	,331(**)	,069	,335(**)	(0,56)		
10.İletişim	,029	,318(**)	,356(**)	,536(**)	,364(**)	,397(**)	,501(**)	,129	,218(*)	(0,55)	
11.Genel tatmin	,037	,740(**)	,733(**)	,762(**)	,738(**)	,752(**)	,499(**)	,478(**)	,563(**)	,631(**)	(0,53)

** : Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

* : Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Ücret yönetimi ile iş tatmini düzeyleri arasındaki birebir ilişkileri gösteren Korelasyon analizi bulgularına göre; ücret yönetimi uygulamalarının etkinliği ile iş tatmin boyutlarında yöneticiden tatmin($p<0,05$), ücret dışı haklardan tatmin ($p<0,01$) ve işin doğasından tatmin ($p<0,05$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcut olup; bulgular H1c, H1d ve H1h'ı desteklemektedir.

Beklenenin aksine bulgular, iş tatmininin diğer boyutları ile ücret yönetimi arasında direk ve anlamlı bir ilişkinin varlığı yönünde kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla H1a, H2b, H1e, H1f, H1g, H1i ve H1j desteklenmemektedir.

İlaveten bulgular faaliyet prosedürleri ile iş arkadaşları ve yine faaliyet prosedürleri işin doğasından tatmin dışında tüm iş tatmin boyutlarının kendi aralarında pozitif ve anlamlı bir korelasyona sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma, klasik yönetimin temellerinin atıldığı Frederick Winslow Taylor'un zamanlarında günümüze önemini koruyan bir konu olarak ücret ve etkin bir ücret yönetimi ile iş tatmini ilişkisini incelemektedir. Nitekim ücret ve ücret yönetimi konusu işgörenler açısından motivasyon ve tatminin temel bir belirleyicisi olarak görülmektedir. İş tatmini, iş görenin iş ve çalışma ortamına dair tüm konulardaki beklentileri ve bu beklentilerinin karşılanmasına dair bir kavram olarak iş tatmini, işi oluşturan unsurları, çalışmaları, örgüt davranışını bütün olarak ele alır bu alandaki yazınların sayısı artmakta. Bu beraberinde ücrette, işte , ortamda , üretimde genel bir tatmin etme ortamı sağlamaya yönelik bir bütünlüğü hedefler. Ücret yönetimi ile iş tatmini ilişkisinin hem teorik hem de ampirik olarak incelendiği bu çalışma sonucunda hem akademisyenler hem de yöneticiler için önemli katkılar sağlanmakta olup; bu katkılar aşağıda verilmektedir.

Öncelikle analiz bulguları, gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan ücret yönetimi etkinliği ve iş tatmini ölçeklerinin; Türkiye doğu ile batı arasında bir geçiş niteliğine sahip bir kültür ve gelişmekte olan bir ekonomi için de uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Ücret, yönetici, iş, ortam ve fırsatlar yönünden memnun olmak; katılımcılara dair en yüksek tatmin düzeylerinin işin arkadaşlarından kaynaklanmakta olmakta ve bunu yöneticiden duyulan memnuniyet takip etmektedir . Bu araştırmanın bir kamu hizmet sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olduğu gerçeği ışığında; 657'ye bağlı iş garantisinin ve standart bir ücret politikasının, kıdeme bağlı terfi imkanlarının etkisiyle kamu personeli açısından en azından örneklemimiz için işin niteliğinin, çalışma arkadaşları ve yöneticilerden oluşan sosyal ortamın önemli bir tatmin unsuru olduğu ortaya çıkmaktadır. Terfi imkanları, ücret, takdir ve ödüller ise Devlet Memurları Kanunu (DMK) kapsamında belirli prosedür ve politikalarla standardize edildiğinden; kamu sektörü çalışanları açısından adeta bir hijyen faktörü olarak algılanmakta, muhtemelen bu nedenle de en düşük düzeylerde karşımıza çıkmaktadır.

Ücret yönetiminin etkinliği ile iş tatmini boyutları arasındaki ikisiler incelendiğinde ise ücret yönetimi ile yöneticiden tatmin, ücret dışı haklardan tatmin ve işin doğasından tatmin arasında birebir, pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. 657 sayılı

DMK kapsamında aslında net bir şekilde belirtilen ücret yönetimi politikası varlığının; astlarına önem veren, yetkin, onlarla yeri geldiğinde duygusal ilişkiler de kurabilen bir yöneticinin, ücret dışı iş güvenliği, resmi izinler, düzgün çalışma saatleri gibi hakların ve işin kendisinden olan memnuniyetin ortaya çıkması, belirginleşmesi ve iş gören algı ve tutumlarına yansımaları açısından önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Herzberg'in çift faktör kuramı ile paralellik kurarsak; DMK kapsamında belirli bir iş güvencesi işe görev yapan memurlarda ücret yönetimi politikasının etkinliğine dair algılar adeta bir hijyen faktörü gibi yer almakta; iyi bir yönetici, ücret dışı haklar ve işin doğasından olan memnuniyet ise burada motivasyon faktörleri gibi çalışanları motive etmekte böyle iş tatmini sağlanmaktadır.

Başka bir noktada literatürün aksine analiz bulguları, ücret yönetimi uygulamalarının etkinliğine dair algılar ile çalışanı tatmin edecek olgular arasında bir ilişki saptanamamıştır. Ama bu durumu ücret, verim, ortam , yönetici ile ilgili tatmin sağlayan unsurlardan ayrı düşünmek de doğru değildir. Nitekim 657'nolu DMK'nın geçerli olduğu kamu sektörünün kendi iç dinamiklerine bakmak; belki de bu sonucu anlamak açısından önemli bir başlangıç noktası olacaktır. DMK ile sağlanan iş garantisi, ücret, kıdem ve atamalarda belirli politika ve uygulamaların standardize varlığı nedeni ile ücret yönetiminin etkinliğine dair algılar iş tatminini bu boyutlar üzerinden etkilemiyor olabilmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmadan kamu kurumu yöneticileri ve kamuda karar verme konumundakiler yöneticiler için iki anlam çıkartmak gerekmektedir:

- ✓ Öncelikle kamu çalışanları 657'nolu DMK'ya tabi olduklarından kamu kurumlarında iş tatmini olgusu, daha çok yöneticiler ve çalışanlarla ilişkiler; güzel bir sosyal ortam ve işin kendisinden olan tatmin üzerinden yürümektedir. Bu nedenle yöneticilerin, her ne kadar ücret düzeylerine çok müdahale şansları olmasa da; astlarına kendilerini sevdirecek, sosyal ve eğlenceli bir iş ortamı oluşturarak iş tatminini arttırmaları mümkündür.
- ✓ İkinci olarak da ücret yönetiminin etkinliğine dair algıların arttırarak yöneticiden, ücret dışı haklardan ve işin kendinden olan tatmin düzeyini arttırabilmek mümkün

gözüktüğünden; yöneticilerin 657'ya tabi kamu personelini ücret yönetimine ilişkin kanun ve yönetmelikler konusunda bilinçlendirmesi, memurlara bu konuda eğitimler sağlanması ve ücret yönetimi uygulamalarının 657 nolu DMK kapsamında şeffaf bir şekilde uygulanması önerilmektedir

Ücret yönetimi ve iş tatmini ilişkisi, günümüzün artan rekabetçi koşulları ve insanın stratejik bir kaynak haline geldiği gerçeğinin de ışığında; İK ve ÖD yazının gündemine oturmuş durumdadır. Gelecekte ücret yönetimi iş tatmini konularında çalışacak olan araştırmacılara:

- i. öncelikle örneklem kitlesini kamu kesimi ile sınırlı tutmayıp özel sektöre de araştırmayı uygulamaları; hatta kamu ile özel sektör sonuçlarını karşılaştırmaları
- ii. İstanbul bölgesi ile sınırlı kalmayıp daha homojen bir örnekle kitlesine ulaşabilmek için araştırmayı Türkiye geneline yaymaları,
- iii. Büyük ve kurumsal işletmelere özellikle bu araştırmayı uygulayıp elde edilen sonuçları karşılaştırarak profesyonel bir ücret yönetimi anlayışının mevcudiyeti durumunda iş tatmini mekanizmasının işleyişi hakkında daha net sonuçlara ulaşmaları
- iv. Ücret yönetimi iş tatmini arasındaki mekanizmayı aydınlatmayı sağlayacak motivasyon, kültür gibi değişkenleri de ekleyerek modeli genişletmeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

ALTAN, Y. (2008), ‘‘Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerleme Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi’’, Isparta, s.7.

ACAR, O. (15.03.2015), <http://www.okanacar.com/2015/03/alderferin-erg-teorisi-ve-mecellelandn.html>

ARSLANTÜRK, Y. (2015), ‘‘KİT’lerde Performansa Dayalı Ödüllendirme Sistemi Önerisi, T.C Kalkınma Bakanlığı, yayın no 2930, s.58.

AKSOY, M. (2010), ‘‘Performans Değerleme ve Performans Dayalı Ücretlendirmenin Analizi’’, s.33

AŞAN, Ö. ve ERENLER, E. (2008), ‘‘İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi Relationship Between Job Satisfaction and Life Satisfaction’’, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.13, s.204

ATEŞ, G. (2005), ‘‘Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, ‘‘Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulamalı, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi)’’, Kütahya, s.100

BEDE, O. (2006), ‘‘Ücret Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret, <http://www.biymed.com.tr> adresinden alınmıştır.

BAYINDIR, H. (2004), Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Yönetimine Etkisi(Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.158

BAKAN, İ. ve KELLEROĞLU, H. (2003), Performans Değerlendirme Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Araştırması, Isparta.

- BARUTÇUGİL, İ. (2002), ‘‘Performans Yönetimi’’, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞTEMUR, Y. (2006), ‘‘İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)’’, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, s.5
- CELLAT, T. (2015), ‘Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Hekimlerin İş Tatminine Etkisi(yüksek lisans tezi), Isparta, s.14
- ÇELİK, Gülhan Özcan (2009), ‘‘Kamuda Performansa Dayalı Ücret Sistemine İlişkin Algılamalar, Sakarya, s.42
- ÇALIŞKAN, Z. ‘‘İş Tatmini Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama’’, İnönü Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksek Okulu, Malatya, s.8
- ÇARIKÇI, İ. (2002), ‘‘Çalışanlardaki Roller Arası Çatışmaların Örgüt Açısından Önemi ve Çeşitli Örgütsel Süreçler Üzerindeki Etkileri’’, Verimlilik Dergisi 3.
- ÇETİN, F. (2011), ‘‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü’’, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- DURSUN, B. 1990, ‘‘Performans Yönetimi ve Beşeri İlişkiler’’, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 676, İstanbul, s. 170.
- EDİZ, P. (2004), ‘‘Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Performans Yönetimi ve Bütçede Uygulama Projesi’’, s.4
- EREN, E. (1996). Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul
- ERGÜL, O. (2015), ‘‘Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması’’, İstanbul, s.25

FERİDUN, E. R. (2007), “Yöneticilerin Koçluk Uygulamalarının Satış Personelinin İş Tatmini Üzerine Etkileri Ve Satış Personeline Yönelik Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s.52

FIRAT ŞAHİN, N. (2006), “Pozitivist Yaklaşımın Eğitim Yönetimi Alanına Yansıması, Alana Getirdiği Katkı ve Sınırlılıklar”. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi 20: 40-51

GÜLERYÜZ, N. (2009), Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Ücretlerin Yapısına Etkisi, İstanbul, s.81

GÜMÜŞTEKİN, A. ve ÖZTEMİZ, B. (2005). “Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:14/1:271-288

GÖKSU, N. ve ÖZ, B. (2008), Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İş gören Algılamaları: Bir Alan Çalışması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 419-43

HELVACI, Akif (2002), Ankara Üniversite Eğitim Bilimleri Fakültesi Bilim Dergisi, Cilt 35, sayı,1-2

IŞIK, S. (2006), “Performans Değerlendirilmesinin Ücret Yönetimi ile İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek “(yüksek lisans tezi), İstanbul, s.3-78

İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 10.2013, <http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2013/10-Ekim/514/t%C3%BCrkiyenin-en-parlak-zihinleri-ile%C3%A7alisiyoruz-bu-yetenekleri-elde-tutmak-en-%C3%B6nemli-odagimiz>

İLHAMİ, F. (2002), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Dördüncü Baskı, Yönetim Dizisi Alfa Yayınları, İstanbul.

Ergül, H. (2006), “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi, Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü”, s.94.

KESTANE, D. (2003), “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, Sayı 142.

KÜÇÜK, A. A. (2005), “Kamuda Performans Değerleme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe bir Araştırma(yüksek lisans tezi)”, İstanbul, s.39

KARACA, S. (2008), “Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)”, Marmara Üniversitesi S.B.E., İstanbul, s.82

KAYA, U. (2009), “İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatminleriyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, İstanbul, s.16

MEMİŞ, G. (2010), Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Sağlık Hizmetlerine Etkisi ve Niğde Devlet Hastanesi’nde Görevli Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma(Yüksek lisans tezi), Niğde, s.36

Öztürk, T. (2010), “Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi” Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 2, 2010 ISSN: 1309 - 8039

ÖZCAN, DİNÇ, E. (2011), Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, Beta Basım, İstanbul.

ÖRÜCÜ, E. YUMUŞAK, S. BOZKIR, Y. (2006), “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin iş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” Cilt.13, Sayı.1, s41.

ÖRÜMCÜ, E. ve ESENKAL, F. (2005), “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma Ve Erdek Örneği)”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s.148-166

SABUNCUOĞLU, Z. (2009), “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış”, Mkm Yayıncılık, Bursa, s.54

SABUNCUOĞLU, Z. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SEVİMLİ, F. ve İSCAN, F. Ö. (2005), ‘Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu’, Ege Akademik Bakış Dergisi, s.55-64

SELAHATTİN, Y. (2007), “Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi”, Kahramanmaraş.

SOYSAL, A. ve TAN M. “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Örneği”, İİBF Dergisi, Cilt, 6, Sayı. 2, s.45-63 45, Kilis, s48

SİNEM, A. (2015), “İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerine Etkisi”, Karabük, s.38-49

SEZGİN, M. (2009), “İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması (Yüksek Lisans Tezi)”, Manisa, s.33

TENGİLİMOĞLU, D. (2005), “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, ss.23-45.

TINAZ, P. (2006a). “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar”, Beta Kitap, İstanbul

Türk Dil Kurumu [TDK], <http://www.tdk.gov.tr>. alınmıştır.

TÜRK, S. (2007), Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, İstanbul

TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İş Gücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:5, Sayı:2:146-169.

TELMAN, N. ve ÜNAL, P. (2004), “Çalışan Memnuniyeti”, Epsilon Yayınevi, İstanbul, s.12.

TEKEL, S. (2011), ”Hale Etkisi Proje Yöneticisinin Seçimi”, <http://fabe.biz/?p=1899> (02.12.2016 tarihinde alınmıştır).

UFUK, K. B. (2008), “Kamu Performans Yönetimi”, Amme İdaresi Dergisi, cilt 41, sayı 2, s.60

UYARGİL, C. (2013), “Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, Baskı. 3, İstanbul

ÜÇÜNCÜ, K. (2016), “İş Tatmini ve Motivasyon” Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, s7

ÜZMEZ, İ. T. (2007), “Performansın Değerlemenin Tarihsel Gelişimi”, s.7 <http://irfantanselluzmez.blogspot.com.tr>

ÜNAL, A. “İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminde Ödüllendirme ücret ilişkisi” Bursa, s.2-8.

VURAL, B. A. ve COŞKUN ,G. (2007), “Örgüt Kültürü”, Nobel Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, S.127

YATAR, R. (2016), “ İnsan Kaynakları Raporu3” <http://odaendustri.com/2016/12/16/insan-kaynaklari-raporu3/>

YÜKSEL, Ö. 2007, “ İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitapevi, 6.Baskı,Ankara.

TAŞDELEN, E. Y. (29.11.2016) <http://www.dunya.com/sirketler/onlarca-sirket-yuzlerce-ulkeyi-turkiye039den-yonetiyor-haberi-200798>

YILMAZ, C. (1999). Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University.

YILMAZ, B. Ve Halıcı, A. (2010), “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler”: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi: Year:2 Volume:2 Number:4:94-108

Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). World Applied Sciences Journal,6(8), 1066-1072.

<http://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html> 30/12/2016
23.11

insankaynaklari.com İçerik Ekibi, *Performansa Dayalı Ücret Artışları*,
www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=234

EKLER

EK-1

	1	2	3	4	5
YAŞ	20-25	25-30	30-35	35-45	45-50+
CİNSİYET	ERKEK	BAYAN			
EGİTİM DURUMU	LİSE	YÜKSEK OKUL	ÜNİVERSİTE	YÜKSEK LİSANS	DOKTORA
MEDENİ DURUM	EVLİ	BEKAR			
ÇALIŞTIĞI POZİSYON	TEBLİGAT DAĞITIM PERSONELİ				
AYNI MERKEZDE ÇALIŞMA SÜRESİ	1 3	3 5	5 7	7 10	10+
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1 3	3 5	5 7	7 10	10+
Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz					
Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, nitelikli personeli kuruma çeker.					
Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar.					
Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, ödemede eşitlik sağlar.					
Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, personeli çalışmaya isteklendirir					
Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, maliyetleri kontrol altında tutmaya yardımcı olur.					
Kurumumuzdaki mevcut ücret yönetimi uygulamaları, yasal yükümlülüklerle uyulmasına yardımcı olur.					

GÖKSU, N. ve ÖZ, B. 2008, Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İş gören Algılamaları: Bir Alan Çalışması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), 419-43

JSS İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılmıyorum, (4) kısmen katılıyorum, (5) katılıyorum, (6) tamamen katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz		(1) Hiç katılmıyorum	(2) katılmıyorum	(3) Kısmen katılmıyorum	(4) Kısmen katılıyorum	(5) Katılıyorum	(6) Tamamen katılıyorum
1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.						
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.						
3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.						
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.						
5	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.						
6	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.						
7	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.						
8	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.						
9	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.						
10	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.						
11	İşyerimde ücret artışları az oluyor.						
12	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.						
13	Yöneticim bana karşı adil değildir.						
14	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.						
15	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.						
16	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.						

17	Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.						
18	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.						
19	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.						
20	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.						
21	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.						
22	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.						
23	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.						
24	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.						
25	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.						
26	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.						
27	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.						
28	Yaptığım işten gurur duyuyorum.						
29	Ücretimdeki artışlardan memnunum.						
30	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.						
31	Yöneticimi seviyorum.						
32	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.						
33	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.						
34	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.						
35	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.						
36	İşimden hoşlanıyorum.						
37	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.						

ÖZGEÇMİŞ

Çağrı SARIKÖSE 1991 tarihinde Osmaniye’de doğdu. İlk ve ortaöğretimini Osmaniye’de tamamladı. 2012 yılında PTT A.Ş atandıktan sonra 2015 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünden Haziran ayında mezun oldu. Aynı yıl içerisinde Ekim ayından Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yüksek Lisans eğitimine başladı.

20-22 Mayıs 2016'da Antalya'da yapılan 3. Uluslararası Turizm ve Yönetim Araştırmaları Kongresine Çalışanların Emek Süreçleri adlı bildiri sundu. 10-11 Kasım 2016'da Yeditepe Üniversitesinde düzenlenen 21. Yüzyıl Uluslararası Göç Kongresi'ne hazırlamış olduğu Umuda Yolculuk adlı bildiri sundu.

2017 yılında Yrd. Doç. Dr. Umut Başoğlu'nun danışmanlığını yaptığı Ücret Yönetimi sistemleri Etkinliği İş tatmini İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma tez konulu çalışması ile Yüksek Lisans tez programını tamamlamıştır.