



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**KAMU VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE  
İDARİ PERSONEL ÜCRETLERİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ  
(ANKARA ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURAK BURÇİN AYDOĞMUŞ

TEZ DANIŞMANI  
PROF.DR. TÜRKMEN DERDİYOK

ANKARA

2020



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

**KAMU VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE  
İDARİ PERSONEL ÜCRETLERİNİN MOTİVASYONA ETKİSİ  
(ANKARA ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURAK BURÇİN AYDOĞMUŞ

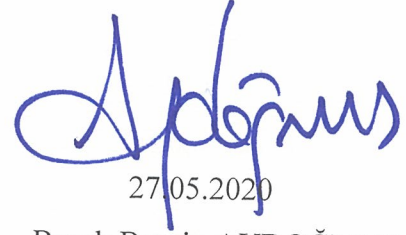
TEZ DANIŞMANI  
PROF.DR. TÜRKMEN DERDİYOK

ANKARA  
2020

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.



27.05.2020

Burak Burçin AYDOĞMUŞ

## TEŞEKKÜR

---

Tez çalışmam sırasında değerli önerileri ile yol göstererek katkıda bulunan ve desteğini esirgemeyen tez danıőmanım sayın hocam Prof.Dr.Türkmen DERDİYOK'a teőekkürü bir borç bilir ve őükranlarımı sunarım.

Hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyerek teşvik eden ve bu süreçte yanımda olan çok kıymetli ailem ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.



## ÖZET

---

**AYDOĞMUŞ Burak Burçin, Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde İdari  
Personel Ücretlerinin Motivasyona Etkisi (Ankara Örneği), Yüksek Lisans  
Tezi, Ankara, 2020.**

Gelişen dünya ekonomisinde kişilerin kendi üretimleri yahut işletmeleri vasıtasıyla kazanım elde etmeleri hali yerini, daha ziyade bir işverenin yanında çalışarak, başta ücret olmak üzere tüm özlük hakları bakımından işverene bağlı konumda yer almaya bırakmıştır. Bir başka ifade ile, dünya ülkelerinde nüfusun çoğunluğu kendi işletmesini işletmek suretiyle hayatını idame ettirecek gelire kavuşmaktansa, bir başka kişinin işletmesinde çalışarak gelir elde etmektedir. İlk ihtimalde kişinin kendi patronu olması ve kazanım bakımından kendisine tabi olması neticesinde, ücretin kişiyi ne şekilde etkilediğinin araştırılmasına gerek kalmamaktadır. Bir başkasının hizmetinde çalışan kişiler bakımından ücretin performans etkisi ise, son derece önem arz eden bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple bu konu çalışmada ayrıntıları ile ele alınmaya çalışılarak, gerek çalışanların sınıflandırılması, gerekse ücretin farklı çalışan tipleri açısından farklı etkiler yaratması durumu değerlendirilerek bu durumun uygulamada ne gibi sonuçlar doğuracağı, çalışanlar üzerinde nasıl etki edeceği incelenmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Ücret, Asgari Ücret, İşçi, İşveren.

## ABSTRACT

---

**AYDOĞMUŞ Burak Burçin, The Effect Of Administrative Staff Wages on Motivation in Public and Foundation Universities (The Case of Ankara), Master's Thesis, Ankara, 2020.**

Due to developing economy all around the World, people now prefer to work with someone else instead of running their own businesses. So as a conclusion, people are depend on employers in terms of personal rights such as wages. In other words, the greater part of the world's population prefer to work in another operation. In the case of being its own boss, we dont need to investigate the affects of wages. Because, in this case, people are depend on themselves, not to another employers. But, for the workers, the effect of the wages on effort, is a significant point for us. Fort this reasons, this subject is searching in this thesis, and at the same time, we try to classificcate the workers and effects of wages about different types of workers, and the conclusions of this situations.

**Key Words:** Motivation, Wage, Minimum Wage, Employee, Employer.

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLDİRİM</b> .....	<b>ii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.İDARİ PERSONEL KAVRAMI VE ÜNİVERSİTELERİN İDARİ PERSONEL REJİMLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ</b> .....	<b>3</b>
1.1.Personel Tanımı .....	3
1.2.Personel Ayrımı .....	4
1.2.1.Beyaz Yakalılar (Büro Personeli).....	4
1.2.2.Mavi Yakalılar (Teknik Personel).....	5
1.2.3.Altın Yakalılar (Üst Düzey Yönetici Personel).....	5
1.3.Kamu Personeli Kavramı .....	6
1.3.1.Kamu Personelinin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na Göre Sınıflandırması .....	7
1.3.2.Kamu Personeli İstihdam Türleri .....	11
1.4.Genel Olarak Üniversite İdari Personel Kavramı .....	15
1.4.1.Kamu Üniversitelerinde İdari Personel Teşkilat Yapısı.....	16



1.4.2.Vakıf Üniversitelerinde İdari Personel Teşkilat Yapısı .....	18
<b>2.ÜCRET VE ÜCRET SİSTEMLERİ.....</b>	<b>20</b>
2.1.Ücret Tanımı ve Ücretle İlgili Kavramlar .....	20
2.1.1.Asgari Ücret .....	21
2.1.2.Ücret Haddi (Temel Ücret) ve Ücret Geliri.....	25
2.1.3.Nominal (Parasal) Ücret ve Reel (Gerçek) Ücret.....	25
2.1.4.Brüt ve Net Ücret .....	27
2.1.5.Ücret Ekleri .....	28
2.1.5.1.İkramiyeler .....	28
2.1.5.2.Prim.....	29
2.1.5.3.Komisyon (Provizyon).....	30
2.1.5.4.Kârdan Pay Alma .....	30
2.2.Ücret Bileşenleri .....	31
2.2.1.Temel (Kök) Ücret .....	32
2.2.2.Değişken (Performans) Ücret.....	32
2.2.3.Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar .....	33
2.3.Ücretin Önemi.....	33
2.3.1.Çalışanlar Açısından Önemi.....	34
2.3.2.İşverenler Açısından Önemi.....	35
2.3.3.Devlet ve Toplum Açısından Önemi.....	36
2.4.Ücretin Boyutları .....	37
2.4.1.Psikolojik Boyut.....	37

2.4.2.Sosyolojik Boyut .....	38
2.4.3.Siyasal Boyut.....	38
2.4.4.Örgütsel Boyut .....	39
2.4.5.Etik Boyut.....	39

### **3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE ÜCRET**

#### **İLiŞKİSİ.....39**

3.1.Motivasyon Tanımı .....	40
3.2.Motivasyon Teorileri .....	44
3.2.1.Kapsam Teorileri.....	45
3.2.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	46
3.2.1.2.Herzberg'in Çift Etmen Teorisi .....	49
3.2.1.3.Alferder'in ERG (VİG) Teorisi.....	52
3.2.1.4.McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....	53
3.2.2.Süreç Teorileri .....	55
3.2.2.1.Victor H.Vroom'un Beklenti Teorisi .....	56
3.2.2.2.John S.Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	57
3.2.2.3.Edwin Locke'un Amaç Teorisi .....	59
3.2.2.4.Burrhus F. Skinner'in Pekiştirme Teorisi .....	61
3.3.Motivasyon Arttırıcı Faktörler .....	63
3.3.1.Ekonomik Faktörler.....	64
3.3.2.Psiko-Sosyal Faktörler .....	67
3.3.3.Örgütsel ve Yönetmel Faktörler.....	68

3.4.Motive Edici Faktör Olarak Ücretin Önemi .....	69
<b>4.ÜCRETİN MOTİVASYONA ETKİSİNE İLİŞKİN EĞİTİM</b>	
<b>SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>71</b>
4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	71
4.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI .....	71
4.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	72
4.4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	72
4.4.1.Ön Çalışma ve Örneklem Süreci .....	73
4.4.2.Veritoplama Yöntem ve Aracı .....	73
4.5.VERİLERİN ANALİZİ .....	73
4.5.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	74
4.5.2.Anket Sorularına İlişkin Bulgular .....	79
4.5.3.Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	88
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>95</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>112</b>

---

## ŞEKİLLER LİSTESİ

---

Şekil 1. Avrupa'da Asgari Ücret (Euro/Brüt) .....	24
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi. ....	47
Şekil 3. Güdüleyici ve Hijyen Faktörler.....	50
Şekil 4. Herzberg'in Araştırma Sonuçları.....	51
Şekil 5. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi / ERG (VİG) Teorisi Karşılaştırması. ....	53
Şekil 6. Victor H.Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli .....	57
Şekil 7. Eşitlik Teorisine Göre Eşitsiz Bir Durum. ....	58
Şekil 8. Klasik Şartlandırma.....	61
Şekil 9. Sonuçsal Şartlandırma.....	61

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Cinsiyet Dağılımı Yüzde Oranları .....	74
<b>Tablo 2.</b> Medeni Durum Dağılımı Yüzde Oranları.....	75
<b>Tablo 3.</b> Yaş Dağılımı Yüzde Oranları. ....	75
<b>Tablo 4.</b> Eğitim Durumu Dağılımı Yüzde Oranları. ....	76
<b>Tablo 5.</b> Unvan Dağılımı Yüzde Oranları.....	76
<b>Tablo 6.</b> Sektör Dağılımı Yüzde Oranları.....	77
<b>Tablo 7.</b> Çalışma Yılı Dağılımı Yüzde Oranları.....	77
<b>Tablo 8.</b> Aylık Gelir Dağılımı Yüzde Oranları. ....	78
<b>Tablo 9.</b> Çalışanların "Çalışmamın karşılığı verilen ücretin miktarı beni motive eder." Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı. ....	79
<b>Tablo 10.</b> Çalışanların "Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici." Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı. ....	79
<b>Tablo 11.</b> Çalışanların "Başarılarım ücret artışıyla ödüllendirilir." Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.....	80
<b>Tablo 12.</b> Çalışanların "Bu kurumda ilerleme imkanımın olduğunu düşünmüyorum." Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.....	81
<b>Tablo 13.</b> Çalışanların "İşimi severek yapıyorum." Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı. ....	81
<b>Tablo 14.</b> Çalışanların "Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli buluyorum." Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı. ....	82
<b>Tablo 15.</b> Çalışanların "Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor." Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.....	82
<b>Tablo 16.</b> Çalışanların "Ücretimin kıt kanaat geçinmeye yeterli olması işe olan bağlılığımı azaltır." Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı. ....	83

<b>Tablo 17.</b> Çalışanların “Terfi yerine ücret artışını tercih ederim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.....	84
<b>Tablo 18.</b> Çalışanların “Düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisini tercih ederim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.....	84
<b>Tablo 19.</b> Çalışanların “Çalıştığım işyerindeki ücret dışı menfaatler (yemek, giyim, sağlık hizmetleri vb.) motivasyonumda etkilidir.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı. ....	85
<b>Tablo 20.</b> Çalışanların “Ücretimin neye göre belirlendiğini bilmiyorum.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.....	86
<b>Tablo 21.</b> Çalışanların “Uygulanan ücret politikası çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep oluyor.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı. ..	86
<b>Tablo 22.</b> Çalışanların “Ücretler eğitim, bilgi ve kıdeme göre belirlenir.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.....	87
<b>Tablo 23.</b> Çalışılan sektör ile ilerleme imkanı arasındaki test sonuçları. ....	88
<b>Tablo 24.</b> Çalışılan sektör ile ilerleme işin sevilerek yapılması arasındaki test sonuçları.....	89
<b>Tablo 25.</b> Çalışılan sektör ile ücret artışının tercih edilmesi arasındaki test sonuçları.....	90
<b>Tablo 26.</b> Çalışılan sektör ile düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisinin tercih edilmesi arasındaki test sonuçları. ....	91
<b>Tablo 27.</b> Çalışılan sektör ile motivasyona etki eden ücret miktarı arasındaki test sonuçları.....	92
<b>Tablo 28.</b> Çalışılan sektör ile geçimi sağlayan ücret düzeyi arasındaki test sonuçları.....	93
<b>Tablo 29.</b> Çalışılan sektör ile uygulanan ücret politikasının huzursuzluğa sebep olması arasındaki test sonuçları. ....	94

## GİRİŞ

---

Gerek ülkemizde gerekse dünyada sanayileşmenin hız kazanması ve ekonominin hızla gelişmesi ile küçük işletmelerden daha kapsamlı organizasyonlara geçiş olmuş ve artık birçok kişi bir başkasının yanında çalışmaya başlamıştır. Bu durum, kişiler bakımından daha risksiz bir ortam yaratmakta ve maaş gibi belli bazı özlük hakları açısından işverene tabi olma sonucunu doğurmaktadır. Bu da neticede, kişilerin daha öngörülebilir bir hayat sürmesini ve çalışma hayatı bakımından mevcut olan pek çok riski işverenine devretmesine olanak sağlamaktadır.

Zaman içerisinde iş hayatı bakımından değişen bu düzen, çalışanlara ödenen ücretlerin onlar üzerindeki etkilerinin de incelenmesini gerekli kılmıştır. Zira, önceleri kendi işletmesini işleterek kendi kazancını elde eden birçok kişi, artık daha büyük işletmelerde çalışan olarak yer almaktadır ve doğal olarak ücret bakımından işverene tabi haldedir. İşverene tabi olmak iş hayatındaki risklerin birçoğunun işverene devri sayesinde işçileri avantajlı hale getirirse de işçiler bakımından ödenecek ücretin önemi de bu düzenin dezavantajı olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Ülkemiz başta olmak üzere birçok ülkede asgari ücret ve asgari ücret düzeyindeki ücretlerle çalışan kişiler nüfusun çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu kişiler açısından elde edilecek ekstra ücretler ve hali hazırda alınmakta olan maaşın miktarı oldukça büyük etkiler yaratmaktadır. En genel ifadesi ile aldığı ücretin tamamını ya da tamamına yakınına hayatını idame ettirebilmek için harcayan kişiler açısından ücrette meydana gelen en küçük bir artış ya da azalma, bu kişilerin hayatında büyük değişimlere sebep olmaktadır.

Düşünülebilecek en küçük birimdeki azalma neticesinde bazı kişiler yapmaları gereken zorunlu masrafları dahi yapamayacak hale gelirken, yine olabilecek en küçük birimdeki artış ise, bu kişiler açısından adeta kelebek etkisi yaratacak ve performanslarının artmasına, işlerine daha büyük bir şevk ile sarılmalarına vesile olacaktır.

Unutulmaması gerekir ki, kişilerin ücretlerinde meydana gelen değişiklikler sadece çalışma performanslarına değil, genel anlamda gelecekte beklenenlere de etki edecek ve kişilerin geleceğe umutla bakmaları neticesinde bu durum tekrar

Çalışma ortamındaki performanslarını etkileyerek çalışma kapsamında ele alınacak bir durum haline gelecektir.

Netice olarak, yüksek gelirli çalışanlar açısından etkisi daha az olmakla birlikte gerek dar gelirli gerekse yüksek gelirli çalışanların performansları ve çalışma kapasiteleri, ücret faktöründen doğrudan etkilenmektedir. Zira alışanların tamamı meslek olarak yürütmekte oldukları faaliyetleri neticede hayatlarını idame ettirecek geliri sağlamak adına sürdürmektedirler. Bu sebeple, doğrudan nihai amaca yönelik olan ücretteki artışlar, kişilerin çalışma performanslarını doğrudan etkileyerek, insan kaynakları yönetiminin belki de üzerinde en çok çalışılması gereken konusunu oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında, ilk bölümde personel kavramının tanımı, doktrinindeki farklı kaynaklardan alınan fikirler değerlendirilerek yapılmaya çalışılmıştır. Personel kavramı, çalışmanın temel kavramlarından biri olması sebebiyle ayrıntılarıyla incelenmiştir. İkinci bölüm kapsamında, ücret kavramı ele alınmaya çalışılmış, bu kavrama dahil olan unsurlar ve ücretin gerçekte kişiler açısından neyi ifade ettiğinin tespiti yapılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın anketten önceki son bölümü olan üçüncü bölümde ise motivasyon kavramının tanımlanmasının ardından, bu kavramın ücret ile olan bağlantısı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespit sırasında, doktrinde ortaya atılmış çeşitli teoriler esas alınmıştır.



# 1.İDARİ PERSONEL KAVRAMI VE ÜNİVERSİTELERİN İDARİ PERSONEL REJİMLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

---

## 1.1.Personel Tanımı

Personel en geniş anlamı ile; kamu ve özel sektör fark etmeksizin kişilerle kurulan istihdam ilişkisi kapsamında, bir hizmet akdine bağlı olarak çalışan ve bir işi yapmak üzere bir işletmede çalışmakta olan vasıflı ya da vasıfsız herkesi ifade eder (Benligiray, S., 2013, s. 4). Bir başka ifade ile personel kavramı bir işletmede çalışan tüm beşeri faktörleri kapsar. Bu kapsam içine, işçilere ilaveten teknik personel, büro personeli ve yönetici personel de dahildir (Öge, H.S., Karasoy, H.A., 2018, s. 88). Bir işletmede çalışanların personel olarak adlandırılmaya başlanması, sanayi devrimi neticesinde üretimde makinaların da kullanılmaya başlandığı sürece denk gelmektedir. Üretimde makinaların kullanılmaya başlanması, işverenlerin ilgi odağının üretimden pazarlamaya ve finansmana doğru yol almasına sebep olmuştur (Benligiray, 2013, s.4, Demirkol, N., Tis, G., 2018, s. 537).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, personel kavramı bir yandan belirli bir işletmede, ücret karşılığında emeğini sunan kişiyi ifade ederken, diğer bir yandan da bürokrasi anlayışı çerçevesinde yer alan insan faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada personel olarak adlandırdığımız kişiyi çalıştığı kuruma bağlayan bağ ise, istihdam ilişkisinin kurulmasına olanak veren hizmet akdidir.

Personel kavramı açısından daha geniş kapsamda bir tanım yapıldığında, bu kavramın örgüt içerisinde yer alan tüm beşeri kaynakları ifade ettiği görülecektir. Bir başka anlatımla, personel kavramının içine, görevi ne olursa olsun belirli bir örgüt içinde görev yapan tüm insanlar dahil olmaktadır (Dinçer, Ö., Fidan Y., 2009, s.261). Günümüzde, personel kavramı zamanın etkisi ile değişime uğramış ve rekabet koşulları çerçevesinde farklılaşarak insan kaynakları kavramına dönüşmüştür (Karahana, A., 2009, C.7, S.1, s.95). Doktrinde halen insan kaynakları kavramı yerine personel kavramının da tercih edildiği gözlemlenmektedir. Çalışma kapsamında da personel kavramının kullanımına devam edilecektir.

## **1.2. Personel Ayrımı**

İş hayatına girdikten sonra karşımıza beyaz yaka ve mavi yaka kavramları çıkmaktadır. Fakat doktrinde, bütünlük ilkesi gereğince, personel arasında beyaz yakalı ve mavi yakalı ayrımı yapılmaksızın tüm çalışanları içine alacak bir ücret politikası geliştirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Sabuncuoğlu, Z., 2011, s. 244).

Çalışanlar arasındaki bu ayrım İş Kanunu veya diğer mevzuatlarda kesin olarak belirtilmemiş olmakla birlikte çalışma şartları ve nitelikler olarak kendini göstermektedir. Sözleşmelerde çalışma süresi, izin hakkı, kıdem ve ihbar tazminatları vb. konularda herhangi bir ayrım söz konusu değildir.

Uygulamada yapılan ayrım gereğince, beyaz yakalı çalışanlar, mavi yakalı çalışanlar ve altın yakalı çalışanlar olmak üzere üç ayrı grup çalışan bulunmaktadır. Bu ayrım kapsamında yer alan beyaz yakalı çalışanlar, mavi yakalı çalışanlara göre daha iyi ücret gelirine sahip olsalar da ayrım alınan ücrete göre değil organizasyonel kriterlere göre yapılmaktadır.

T.C. Anayasası madde 10'da belirtilen "Kanun önünde eşitlik", ve aynı amaçla sevk edilmiş olan Anayasa'nın 55.maddesinde belirtilen "Ücrette adaletin sağlanması"na yönelik hükümlere ilaveten, 4857 sayılı İş Kanunu 5.maddesinde yer alan "eşit davranma ilkesi" hükümleri gereğince hukuki olarak böyle bir sınıfsal ayrım yapılamayacağı belirtilmiş ise de yukarıda da belirttiğimiz gibi böylesi bir ayrım organizasyonel yapı içerisinde mevcuttur, fakat söz konusu ayrım kağıt üzerinde kalmaktadır.

### **1.2.1. Beyaz Yakalılar (Büro Personeli)**

1930'larda ortaya çıkan bu terim daha çok büro, idari ve yönetsel işlevlerle kullanılır. Beden gücünden ziyade zihin gücünü kullanan ve masa başında çalışan personeli açıklamak için kullanılan bir terimdir. Kapsamı geniş ve memurdan yöneticiye kadar olan personeli ifade eder. Beyaz yaka personeli teknolojiyi de ağırlıklı olarak kullanmakta ve bu şekilde planlama, yönetim, denetim ve Ar-Ge faaliyetlerinde çalışmaktadır. Ayrıca beyaz yakalı çalışanlar, eğitilmiştirler, şık giyimleriyle dikkat çekerler ve yönetimin üst kademelerine yakın yerlerde bulunurlar (Bayraktaroğlu, S., 2015, s. 142).

### **1.2.2.Mavi Yakalılar (Teknik Personel)**

Ayırım kapsamında yer verilen bir diğer grup mavi yakalı çalışanlardır. Mavi yakalı personel beden gücünü kullanarak üretime katkı sunar. Mavi yakalı personelin yapması gereken işlerin bazıları için temel eğitim yeterli olurken; ustalık, bilgi ve tecrübe gerektiren işler için ise sertifika veya diploma zorunluluğu söz konusu olabilmektedir. Mavi yakalı çalışanlar, maaşlı kişiler oldukları gibi aynı zamanda parça başı, saatlik veya yevmiye usulüne göre de ücretlendirilirler (Bayraktaroğlu, S., 2015, s.141; Ateş, M. F., Sözen, H.C., Yeloğlu, H.O.,2014, s.106).

### **1.2.3.Altın Yakalılar (Üst Düzey Yönetici Personel)**

Son yıllarda beyaz ve mavi yakalı çalışan gruplarına ek olarak, altın yakalı çalışanlar kavramı ortaya çıkmıştır. Aslında altın yakalı çalışanlar dediğimiz kişiler iyi eğitim görmüş, teknolojiyi çok iyi kullanabilen, vasıflı üst düzey beyaz yaka çalışanlarıdır. Elbette unutulmaması gereken, bir çalışanın beyaz yakalı olmasa da sayılan özelliklere sahip olması durumunda altın yakalı çalışan olarak nitelendirileceğidir ayrıca belirtmekte fayda vardır ki, altın yakalı ifadesinin kullanılabilmesi için, bir çalışanın beyaz yakalı çalışanların sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip olması gerekmektedir (Koçak, O., Uygun, B., 2011, s. 2771). Altın yakalı çalışanlar bakımından dikkat çekici özellikler, işe ilgili temel bilgilere sahip olmanın yanında, ileri seviyede uzmanlık ve bilgi seviyesine erişmiş olmak, profesyonel disiplin çerçevesinde hareket ederek teorik bilgileri pratikte uygulamalara başarı ile yansıtabilme becerileri yer almaktadır (Koçak, O., Uygun, B., 2011, s.2770).

Görüldüğü üzere, esasen altın yakalı çalışanlar beyaz yakalı çalışanların niteliksel olarak daha üst konumda olan kesiminden ibarettir. Bu sebeple uygulamada böylesi bir ayrıma gerek olup olmadığı sorusu akla gelebilir. Altın yakalı çalışan şeklinde bir üst grup yaratmak çoğunlukla beyaz yakalı çalışanların genel özelliklerinin fark edilir düzeyde üstüne çıkabilen çalışanlar açısından mümkün olmalıdır.

### 1.3.Kamu Personeli Kavramı

Kamu hizmetinde görev alan kişileri ifade etmek için, genel olarak kamu görevlisi kavramı kullanılmıştır, fakat belirtilmelidir ki, bu hususta mevzuatta ve öğretide üzerinde uzlaşa sağlanan temel bir tanıma ulaşılamamaktadır (Yücel. İ, S., 2016, s.7). Bu durumda, kamu hizmetinde görev alan kişiler açısından her mecrada kabul edilebilecek bir tanım getirmenin zorluğunu gözler önüne sermektedir. Kamu personeli kavramı bünyesinde barındırmakta olduğu unsurlar ve değişkenler sebebiyle tanımlama bakımından zor bir kavramdır.

Kamu personeli kavramını tam ve doğru şekilde anlayabilmek adına bu kavramın esasta hangi ögeye karşılık geldiğinin tespiti gerekmektedir. Bu kapsamda kamu yönetiminin insan ögesi ele alındığında, bu ögenin doğrudan “kamu personeli” kavramına karşılık geldiği görülmektedir. 1961 ve 1982 Anayasalarında da “kamu hizmetlileri” deyimini, kamu personeli kavramına karşılık gelecek şekilde kullanılmıştır. Kamu personeli deyimini çoğu kez biri dar, diğeri geniş anlamda olmak üzere iki anlamda kullanılır. (Güven, A., 2007, s.10).

Dar anlamda kamu personeli kavramı, Anayasanın 128.maddesinde belirtilen kamu hizmetlerinin yürütülebilmesi için gerekli olan memur ve diğerk kamu görevlilerini ifade ederken, geniş anlamda ise kamu kesiminde çalışan ve hukuksal durumları birbirinden farklı olan tüm personeli ifade eder. (Güven, A., 2007, s. 11)

Kamu personeli kavramı geniş anlamda kamu kesiminde çalışan tüm personeli ifade etse de günümüzde tartışmaya konu olan bir durum kamuda çalışan işçilerin statüleridir. Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışıyor olmalarına rağmen 4857 sayılı İş Kanunu’na tabi olarak işlem görmeleri nedeni ile işçiler kamu personeli kavramı dışında tutulmaktadırlar. Hukuki tartışmaları bir kenara bırakacak olursak, kamuda istihdam edilen tüm çalışanları kamu personeli olarak tanımlamak mümkündür.

Niteliksel anlamda düşünüldüğünde, kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışmakta olan işçinin, kamu personeli kapsamında değerlendirilmemesi eleştirilere açıktır. Öyle ki, genel olarak bakıldığında, bir kamu kurumunda işçi statüsünde görev yapan kişinin gerçekte ortaya koymuş

olduğu hizmetin değerlendirilerek, belki bu kişilerin de kamu personeli kapsamına alınması m¼mk¼n olabilir.

### **1.3.1.Kamu Personelinin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na G¼re Sınıflandırması**

Kamu personel sistemi bakımından yapılan sınıflandırmalar ¼zellikle uygulama bakımından b¼y¼k ¼neme sahiptir. Zira, kamu hizmetinin en iyi şekilde ifa edilmesinde, s¼z konusu hizmet sekt¼r¼nde ¼alıřan elemanların hizmetin sunulması bakımından gerekli olan niteliklere sahip olması ¼ok ¼nemlidir. Bu a¼ıdan bakıldığında sınıflandırma yapılmasının esas amacı, hizmetin nitelikleri ile elemanların nitelikleri arasındaki ilişkiyi tesis etmek ve s¼z konusu iki kavram arasındaki uyumu sağlamaktır (Akdeniz ¼zsoy, A., 2019, s.4).

Sınıflandırma, kamu personelini mesleklere, niteliklere ve hizmet y¼k¼ml¼l¼kleri sonucunda ¼denecek olan ¼cretlere g¼re ayırma şeklinde ger¼ekleřtirilebilmektedir. Bu ayrımı zorunlu kılan durum ise, devlet tarafından y¼r¼t¼lmekte olan hizmetlerin hem ¼ok sayıda olması hem de karmaşık nitelikler i¼ermesidir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, kamu personelini i¼ine alan ve bu konuda d¼zenlemeler yapan mevzuatta uzun s¼redir yapılmak istenen reform ¼alıřmalarının sonucu olarak hazırlanabilmiş ve 23/07/1965 g¼nl¼, 12056 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak y¼r¼rl¼ęe girmiştir. Ancak, yeni Kanun'un benimsenip uygulanması i¼in uzun s¼re ge¼mesi gerekmiş ve s¼z konusu kanun a¼ısından şu an i¼inde bulunulan duruma gelene dek pek ¼ok reform yapılması gerekmiş, kanunun ¼eřitli maddeleri değişikliğe uğramıştır (şeker, C., 2019, s.3).

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ile Genel ve Katma B¼t¼celi Kurumlar, İl ¼zel İdareleri, Belediyeler, İl ¼zel İdareleri ve Belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı d¼ner sermayeli kuruluşlarda, kanunlarla kurulan fonlarda, kefalet sandıklarında veya Beden Terbiyesi B¼lęe M¼d¼rl¼klerinde ¼alıřan memurlar ile s¼zleřmeli ve ge¼ici personeller hakkında Kanunda belirtilen maddeler ve ¼zel h¼k¼mler uygulanmaktadır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda ilk olarak kadro sınıflandırması esas alınmış olmasına rağmen bu esas hayata geçmeden 1970 yılında kabul edilen 1327 sayılı Kanunla rütbe sınıflandırmasına geçilmiştir.

Kadro ve rütbe sınıflandırmasını kısaca belirtmek gerekirse; kadro sınıflandırmasında kadro kavramı, memur kavramından ayrılmaktadır. Kişinin ölümü, istifası veya benzeri nedenlerle ayrılması halinde, sahibi olduğu kadrosu ortadan kalkmaz. Kadro sınıflandırmasında önemli olan memur değil kadronun sahip olduğu yetki ve sorumluluktur. Boşalan kadroya ataması yapılan memurun yetki, sorumluluk ve ücreti de kadroya göre artıp azalabilir (Tortop, N., 1999, s. 95). Rütbe sınıflandırmasında ise memur hangi görevde çalışırsa çalışsın zaman içerisinde kazandığı deneyim, tecrübe ve derece esastır. Etki ve sorumluluğunun artıp azalması ücretini etkilemez (Eryılmaz, B., 1999, s.250).

Sınıflandırma sistemi, işin basit ve herkes tarafından yapılabilir parçalara ayrılmasını, ayrıntılı biçimde analiz edilmesini ve tanımlanmasını amaçlamaktadır. Sınıflandırmanın genel amacı, kişinin memuriyete kabul edilışinden, emekliliğine kadar geçen süreçte personel işlemlerinde rasyonellik yakalamak ve eşit işe eşit ücret sağlamaktır (Tutum, C., 1976, s.38). Bu sınıflandırma sayesinde herkes sorumluluklarını tam anlamıyla bilincine varacak ve işe en uygun aday seçilecek, aynı nitelikteki görevler için de aynı ücretin ödenmesi mümkün olacaktır (Albayrak, S, O., 2016, s.62).

Görüldüğü üzere, sınıflandırma kavramı pek çok yararı beraberinde getirmektedir. Sınıflandırmanın yapılması sayesinde, öncelikle her meslek gurubu açısından bu meslek gruplarında bulunması gereken nitelikler tespit edilmekte ve bu sayede kişilerin mesleğin niteliklerine ve genel kurallarına uygun biçimde hizmet verebilmesi sağlanmaktadır. Hizmette kalitenin ve standart sağlanması neticesinde, eşit nitelikte iş yapan kişilere eşit ücretlendirme yapılabilmekte ve bu da eşitliğin sağlanması sayesinde kişilerde hak ettikleri ücreti aldıkları ve kendileri ile eş değerde bulunan meslektaşları ile aynı konumda buldukları algısını yaratmaktadır. Bu algı kuşkusuz ki, meslekte beklenen performansın da olumlu yönde etkilenmesi neticesini doğurmaktadır.

Bu bağlamda, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda kamu hizmetleri görevleri ve kamu hizmetinde çalışacak olan memurlar nitelik ve mesleklere göre

10 ayrı sınıfa ayırmış, daha sonra çıkartılan 668 sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Alınması Gereken Tedbirler İle Bazı Kurum ve Kuruluşlara Dair Düzenleme Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile bu sınıflara 2 sınıf daha eklenmiş ve sınıf sayısı 12'ye çıkartılmıştır. Bunlar;

*Genel İdare Hizmetleri Sınıfı;* 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 1. maddesinde belirtilen kapsam içerisinde bulunan kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu Kanunda belirtilen diğer 11 sınıfa girmeyen memurlar Genel İdare Hizmetleri sınıfını oluşturur. Bu sınıfa dahil olan memurlar çok çeşitli unvanlara sahip olabilmektedirler. Örnek vermek gerekirse; Genel İdare Hizmetleri Sınıfı'nın Üniversitede şoför olarak çalışan memurdan Üniversitede genel sekreterlik görevini icra eden memura kadar geniş bir skalası vardır. Unvan, görev ve sorumlulukları ne olursa olsun Kanunda belirtilen niteliklere sahip olan çalışanlar kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilmektedirler.

*Teknik Hizmetler Sınıfı;* İlgili Kanun kapsamına giren kurumlarda meslekleriyle ilgili görevleri fiilen yerine getirenlerden teknik öğretmen okullarından mezun olup, öğretmenlik mesleği dışında teknik hizmetlerde çalışanlar ile teknisyen ve emsali teknik unvanlara sahip olup, en az orta derecede mesleki tahsil görmüş olanlar Teknik Hizmetler Sınıfını oluşturur (657 sayılı kanun madde 36).

*Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı;* Sağlık hizmetlerinde (hayvan sağlığı dahil) mesleki eğitim görmüş memurlar ile sağlık hizmetleri sahasında yüksek öğrenimini tamamlamış sağlık personelinin kapsayan bu sınıfta 2003 yılında eklenen ek paragraf ile; ihtiyaç olması halinde hizmetler, bedeli döner sermaye gelirlerinden karşılanmak koşuluyla Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen usul ve esaslara göre satın alınabilmektedir (657 sayılı kanun madde 36).

*Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı;* İlgili Kanun kapsamına giren kurumlarda eğitim ve öğretim vazifesiyle görevlendirilen öğretmenler ile ilköğretim müfettişlerini ve yardımcılarını kapsamına alan bu hizmet sınıfı, 2010 yılında yapılan değişiklik ile ilköğretim müfettişleri ve yardımcılarını bu sınıftan çıkarılıp Genel İdare Hizmetleri sınıfı kapsamına alınmıştır (657 sayılı kanun madde 36).

*Avukatlık Hizmetleri Sınıfı;* 1136 sayılı Avukatlık Kanunu'na göre avukatlık ruhsatına sahip olan, baroya kayıtlı ve bağlı buldukları kurumu yargı mercilerinde temsil yetkisi olan avukatlardan oluşmaktadır (657 sayılı kanun madde 36).

*Din Hizmetleri Sınıfı;* 633 sayılı Diyanet İşleri Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun'un ilgili maddelerine göre çeşitli derecelerde dini eğitim görmüş olan ve dini görev yapan imam, müezzin, Kur'an kursu öğreticisi vb. gibi memurları kapsamaktadır (657 sayılı kanun madde 36).

*Emniyet Hizmetleri Sınıfı;* 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu ve 2008 yılında kabul edilen 5757 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu, Devlet Memurları Kanunu ve Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun'da unvanları açıkça ve detaylı bir şekilde belirtilen emniyet mensubu memurlarını kapsamaktadır (657 sayılı kanun madde 36).

*Jandarma Hizmetleri Sınıfı;* 668 sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Alınması Gereken Tedbirler ile Bazı Kurum ve Kuruluşlara Dair Düzenleme Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 36.maddesinde belirtilen hizmet sınıflarına ek olarak oluşturulan bu sınıf, Jandarma Genel Komutanlığı kadrolarında bulunan subay, astsubay ve uzman jandarmaları kapsamaktadır. Bu sınıfta bulunan personellerin her türlü özlük işlerinde eğer 2803 sayılı Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanununda bir hüküm bulunmuyorsa 657 sayılı Devlet Memurları Kanun Hükümleri uygulanmaktadır (657 sayılı kanun madde 36).

*Sahil Güvenlik Hizmetleri Sınıfı;* Bu sınıf da Jandarma Hizmetleri Sınıfı gibi 668 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile daha sonradan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na eklenmiş ve Sahil Güvenlik Komutanlığı kadrolarında bulunan subay ve astsubayları kapsamaktadır. Yine aynı şekilde 2692 sayılı Sahil Güvenlik Komutanlığı Kanununda personellerin özlük işleriyle alakalı bir hüküm bulunmuyorsa 657 sayılı Devlet Memurları Kanun Hükümleri uygulanmaktadır (657 sayılı kanun madde 36).



*Yardımcı Hizmetler Sınıfı;* 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 36.maddesinde belirtilen yardımcı hizmetler sınıfı, aslında tam bir unvan ve görev tanımının yapılmamasından dolayı en çok tartışmaya konu olan hizmet sınıfı olarak kendini göstermektedir. Aynı Kanun maddesine 1988 yılında eklenen ek madde ile; yardımcı hizmetler sınıfı personelinden yerine getirmesi beklenen hizmetlerden bazıları ihale yoluyla da gördürülebilmektedir (657 sayılı kanun madde 36).

*Mülki İdare Amirliği Sınıfı;* Vali, Vali Yardımcısı, Kaymakam, Hukuk İşleri Müdürü, Kaymakam Adayları ile bu sıfatları kazanıp İçişleri Bakanlığı merkez ve iller kuruluşlarında istihdam edilenler ile maiyet (yüksek makamlı bir devlet memurunun yanında görev yapan memur) memurlarının oluşturduğu bu sınıf il, ilçe ve bucak yönetiminde merkezi yönetimi temsil eder (657 sayılı kanun madde 36).

*Milli İstihbarat Hizmetleri Sınıfı;* Milli İstihbarat Teşkilatı kadrolarında veya bu teşkilat emrinde çalıştırılanlar, özel kanunlarında gösterilen veya Başbakanlıkça belirlenen görevleri yerine getirirler. 2018 yılında yapılan değişiklikle Cumhurbaşkanlığına bağlanmıştır. 2937 sayılı Devlet İstihbarat Hizmetleri ve Milli İstihbarat Teşkilat Kanunu'nda yapısı, görevleri, yetki ve sorumlulukları belirtilmiş ise de bu sınıfa mensup görevlilerin sayısı ve yürütülen işlerin niteliği Milli Güvenlik gereği açıklanmamaktadır (657 sayılı kanun madde 36).

### **1.3.2.Kamu Personeli İstihdam Türleri**

Türkiye'de idari personel rejimi, 1926 tarihli 788 sayılı Memurin Kanunu ile hayata geçirilmiş bulunmaktadır. Bu kanunu 1939 tarihli 3656 sayılı “*Devlet Memurları Aylıklarının Tevhit ve Teadülüne Dair Kanun*” izlemiştir. Bugün yürürlükte olan son düzenleme ise, “*657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu*” dur. 657 sayılı kanunun pek çok hükmü değiştirilse de 1965'ten itibaren yürürlükte dir. (Akdeniz Özsoy, A., 2019, s.9).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre kamu kesiminde dört çeşit istihdam türü bulunmaktadır. Bunlar; memurlar, sözleşmeli personeller, geçici personeller ve işçilerdir.

Ayrıca 1982 Anayasası'nın 128.maddesinde kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlilerinin eliyle

yürütüleceği belirtildiğinden “diğer kamu görevlileri” kavramı kamu personeli istihdam türleri arasına girmiştir. Fakat diğer kamu görevlileri; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun dışında kamu hizmeti sundukları için bu gruba giren hakim ve savcılar 2802 sayılı Hakimler ve Savcılar Kanunu’na, askeri personeller 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu’na ve akademik personeller ise 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu’na tabi olarak görev yaptıklarından istihdam şekilleri kendi kanunlarına göre belirlenmektedir.

Bu genel açıklamaların ardından, kamu kesiminde yer alan istihdam türlerini incelemeye başlayacak olursak, ilk olarak ele alınması gereken istihdam türü memurdur.

*Memur*; Günümüzde kamu hizmetlerinin çok ve çeşitli olması kamu hizmetini yerine getiren çalışanların da çok ve çeşitli olmasına neden olmuştur. Bu sebeple memur tanımı yapılması zorlaşmakta ve her devlet kendi sosyal, siyasi ve teknik özelliklerine göre çeşitli tanımlar yapmaktadır.

1924 Anayasası’nın 92.maddesinde kimlerin devlet memuru olabileceği belirtilmiş ve 93.maddede bütün memurların nitelik, hak, görev, aylık ve ödenek, göreve alma, yükseltme ve görevden çıkarılmalarının özel kanunlarla belirleneceği belirtilmiştir. Anlaşılacağı üzere 1924 Anayasası’nda memur tanımı yapılmamış olduğundan bu konudaki ilk adım 1926 yılında çıkartılan 788 sayılı Memurin Kanunu’nun 1.maddesinde belirtilen “Memur ve Müstahdemlerin Tarifi” başlığı adı altında atılmıştır.

1961 Anayasası’nın 117.maddesinde ise kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevlerin memurlar aracılığıyla yürütüleceği ve memurların özlük işlemlerinin kanunlarla düzenleneceği belirtilmiş ve yine memur tanımı Anayasa’da yer almamıştır.

Doktrinde Yarsuvat tarafından yapılan tanıma göre memur; halk dilinde “devlet” olarak isimlendirilen, esasen “kamu kurumları” ndan ücret alan kişidir (Yarsuvat, D., 1964, s.680). Bir diğer tanım Devellioğlu tarafından yapılmış olup, bu tanıma göre memur, emir almış kimse, bir işle vazifelendirilen kimse, devlet hizmetlerinde maaş veya ücretle çalıştırılan kimse, görevli şeklinde ele alınmaktadır (Devellioğlu, F., 1998, s.611).

Doktrinde yer alan tanımlara ilaveten, memur kavramı ile ilgili mevzuat kapsamında da bir tanımlamaya gidilmiştir. 14.07.1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre memur şu şekilde tanımlanmaktadır: *“Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır.*

*Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır.”*

Geçmişten günümüze memur tanımında gerek sosyal gerekse yasal olarak birçok tanım yapılmış olsa da günümüzde genel kabul görmüş ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda da belirtildiği gibi memuru; devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerinde genel idare esaslarına göre asli ve sürekli kamu hizmetlerini kendisine verilen kamu yetkisini kullanarak yerine getiren, bu göreve atanmış ve yerine getirmiş olduğu hizmet karşılığında aylık alan kamu personeli olarak tanımlayabiliriz.

1982 Anayasası'na baktığımızda da memurla ilgili bir tanımlama yapılmadığını görürüz. 1982 Anayasası kapsamında, sadece devletin asli ve sürekli görevlerinin memurlar ve diğer kamu görevlileri marifetiyle yürütüleceği belirtilmiştir. Bu tanımlamanın doğal sonucu olarak değişik istihdam türleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

*Sözleşmeli Personel;* Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen ikinci tip görevliler ise sözleşmeli personellerdir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4.maddesi uyarınca sözleşmeli personel; *“Kalkınma planı, yıllık program, iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi aynı zamanda işlerliği için şart olan, istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Cumhurbaşkanınca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde, ihdas edilen pozisyonlarda, mali yıla sınırlı olarak sözleşmeyle çalıştırılmasına karar kılınan, işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir.”* şeklinde tanımlanmış ve hüküm altına alınmıştır.

Burada önemli olan husus; işin geçici iş olması, özel mesleki bilgi ve uzmanlığa ihtiyaç olması ve bunun memur istihdamıyla karşılanamayacak olması gerekmektedir. Bu şartlar birlikte gerçekleşirse sözleşmeli personel temin etme yoluna gidilir.

Sözleşmeli personel ihtiyacının doğmasındaki en büyük etken kuşkusuz ki uzmanlık gerektiren herhangi bir alanda bu yönde görev yapabilecek yeterli miktarda memurun olmamasıdır. Memur istihdam edilmesi yerine, sözleşmeli personel alımının tercih edilmesi, devlet tarafından memur istihdamına harcanan bütçede de doğrudan tasarruf edilmesini sağlayacağından, avantaj oluşturmaktadır. Elbette devlet bakımından avantaj sağlayan bu durumun sözleşmeli olarak çalışan personel açısından ne gibi etkiler yarattığı, sözleşmeli personel konumunda yer alan kişilerin, memur olmaları durumunda elde edeceği bir takım özlük haklarını elde edememelerinin bu kişilerin performansına etkisi de ayrıca ele alınması gereken hususlardır.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4.maddesine 2007 yılında eklenen mülga ikinci paragraf ile mütercimlerin, tercümanların, Millî Eğitim Bakanlığı'nda norm kadro sonucu ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılamaması hallerinde öğretmenlerin, dava adedinin azlığı nedeni ile kadrolu avukat istihdamının gerekli olmadığı yerlerde avukatların, kadrolu istihdamın mümkün olamadığı hallerde tabip veya uzman tabiplerin, Adli Tıp Müessesesi uzmanlarının, Devlet Konservatuvarları sanatçı öğretim üyelerinin, İstanbul Belediyesi Konservatuvarı sanatçıların ve bu Kanuna tabi kamu idarelerinde ve dış kuruluşlarda belirli bazı hizmetlerde çalıştırılacak personelin de zorunlu hallerde sözleşme ile istihdam edilmelerinin önü açılmıştır.

Kamu kurum ve kuruluşlarının hangi yöntemle, hangi pozisyonlar için, hangi asgari niteliklere sahip personel istihdam edebilecekleri ve bu personelin özlük hakları Bakanlar Kurulu'nun 1978 yılında kabul ettiği 7/15754 sayılı Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslara Dair Kararı ile düzenlenmiştir.

*Geçici Personel;* 1965 tarihli 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda işçi sayılmayan ve bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmetlerde sözleşme ile çalışan personel olarak tanımlanmıştır. İstihdam türlerinden birisi olan geçici personel

düzenlemesi 7079 sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabul Edilmesine Dair Kanun ile yürürlükten kaldırılarak, aynı Kanunun 18.maddesinde belirtilen kamu kurum ve kuruluşlarında kısmi süreli çalıştırılmakta olanlar ile saat başı ücret karşılığı çalışanlar hariç tutularak geçici personel olarak çalışanların yerine getirmiş oldukları hizmetleri yine aynı şekilde yerine getirmeye devam etmek üzere sözleşmeli personel statüsüne geçirilmiştir.

*İşçi*; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4.maddesinde belirtilen memur, sözleşmeli personel ve geçici personel dışında kalan çalışanları ifade etmektedir. İlgili mevzuat gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalışanlar ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınlarıyla mücadele hizmetlerinde geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmesiyle çalışanlar işçi sayılmakta ve işçiler hakkında 657 sayılı Devlet Memurları Kanun hükümlerinin uygulanamayacağı belirtilmiş olduğundan, işçiler için 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerinin uygulanmaktadır.

#### **1.4.Genel Olarak Üniversite İdari Personel Kavramı**

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 3. Maddesinde “*Üniversite; Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu*” olarak tanımlanmaktadır (2547 S.K. md.3).

Üniversiteler, en geniş anlamıyla yüksek eğitim veren ve araştırmaların yapıldığı çeşitli konularda kalifiye elemanlar ve akademisyenler yetiştiren kurumlardır (Akdeniz Özsoy, A., 2019, s.11).

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun “Yönetim Örgütleri” başlıklı 51.maddesinde ise “*Yükseköğretim üst kuruluşlarında başkana, üniversitelerde rektöre bağlı, merkez yönetim örgütünün başında bir genel sekreter ve hizmetlerin gerekli kıldığı daire başkanları, müdürler, danışmanlar, hukuk müşavirleri, uzmanlar ile büro ve iç hizmet görevlerini yapmak üzere, 657 sayılı Devlet*

*Memurları Kanunu'na tabi memurlar ve diğer görevliler bulunur” denilmektedir. (2547 S.K. md.51).*

Yukarıda belirtilen iki maddeden yola çıkılarak üniversiteleri akademik personel, idari personel ve öğrencilerin birlikte örgütlendiği bir kurum olarak tanımlamak doğru olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken husus; eğitim öğretim hizmetleri dışında kalan diğer tüm hizmetlerin memurlar veya diğer görevliler eliyle yürütülüyor olmasıdır.

Bu hizmetlerin yerine getirilebilmesi için idari personel istihdam ihtiyacı ortaya çıkmış ve bu istihdamın ne şekilde yerine getirileceği, istihdam edilecek personelin sahip olması gereken nitelikler (genel ve özel şartlar), alacağı asgari ücret düzeyi, özlük hakları ve yükümlülükleri ilgili kanunlarla düzenlenmiştir. Bu kapsamda 1960 yılında Devlet Personel Başkanlığı kurulmuş, ardından 1965 yılında kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile süreç sistematik hale getirilmiştir.

#### **1.4.1.Kamu Üniversitelerinde İdari Personel Teşkilat Yapısı**

1983 yılında çıkartılan 124 sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 26.maddesinde Üniversite idari teşkilatının; Genel Sekreterlik, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı, Kontrolörlük Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı ve Üniversite Hastanesi Başmüdürlüğü birimlerinden meydana geldiği belirtilerek bu birimlerin görevleri alt maddelerde açıklanmıştır.

Üniversitelerin idari teşkilatında, 124 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'de yer verilen Kontrolörlük Daire Başkanlığı ile Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı yerine, bunların birleşimi ile oluşan İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'na yer verilmiştir (<http://yonetimhukuku.blogspot.com/2013/10/universitelerin-teskilat-yaisi.html>, Erişim Tarihi: 20.12.2019).

Yukarıda belirtilen birimlerin dışında; fakülte, yüksekokul, enstitü ve bölümlerde de eğitim öğretim hizmetleri dışındaki hizmetlerin yürütülebilmesi için idari personel ihtiyacı bulunmaktadır.

Kamu üniversitelerinde istihdam edilmek istenen idari personelin seçme ve yerleştirme süreci devletin diğer kamu kurum ve kuruluşlarında devlet memurluğuna atanma esaslarından ayrı düşünülemez. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun "Atama Yapılacak Boş Kadroların Bildirilmesi" başlıklı 46.maddesinde "*Bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşları (Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı hariç), personel atamasına lüzum gördükleri boş kadroların sayılarını, sınıf ve derecelerini belirterek Devlet Personel Başkanlığına bildirirler.*" hükmü bulunduğu için ilk olarak atama yapılacak boş kadronun Devlet Personel Başkanlığı'na bildirilmesi gerekmektedir.

Devlet Personel Başkanlığı'na bildirilen boş kadro, pozisyon ve aranan nitelikler daha sonra Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Başkanlığı tarafından Kamu Personeli Seçme Sınavı Kılavuzu'nda yayımlanır. Bu kadrolara atanmak isteyenlerin öncelikle Kamu Personeli Seçme Sınavı'ndan istenilen puan türünde gerekli görülen asgari puanı alarak sıralamaya girmeleri ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 48.maddesinde belirtilen genel ve özel şartları taşımaları gerekmektedir. Merkezi yerleştirme olarak bilinen bu yöntemde adaylar, daha sonra herhangi bir sınav veya mülakat yapılmadan belirlenen kadroya atanmış olur.

Üniversitelere merkezi yerleştirme yöntemiyle atanan personelin kadro unvan ve dereceleri önceden belirlendiği için bu kadrolarda çalışacak olan personel ücretleri de kadro unvan ve derecesine göre önceden belirlenmektedir.

Üniversitelerin idari personel teşkilat yapısı içerisinde istihdam türlerinden biri de sözleşmeli personellerdir. Üniversitelerde sözleşmeli personel atamaları üç şekilde gerçekleşebilmektedir. Bunlardan ilki, merkezi yerleştirme ile memur statüsünde olduğu gibi Ölçme, Seçme ve Yerleştirme Merkezi tarafından yapılan Kamu Personeli Seçme Sınavı puan sıralaması dikkate alınarak doğrudan yerleştirme, bir diğeri yazılı ve/veya sözlü sınav yapılmadan puan sıralaması esas alınarak yapılan yerleştirme, en sonuncusu ise belirli unvanlar için yazılı ve/veya sözlü sınav yapılarak yerleştirme.

#### 1.4.2.Vakıf Üniversitelerinde İdari Personel Teşkilat Yapısı

Vakıf üniversitelerinde var olan idari personel teşkilatlanmasını tam ve doğru şekilde anlayabilmek için, öncelikle devlet üniversitelerindeki idari personel teşkilat yapısının incelenmesi gerekmektedir. Zira, devlet üniversiteleri daha önce kurulmuş ve teşkilatlanmış olmaları sebebiyle vakıf üniversiteleri açısından rehber niteliğindedir. Anılan sebeple, çalışma kapsamında öncelikle devlet üniversitelerinin idari personelinin ne şekilde teşkilatlandığı açıklanacak, ardından vakıf üniversitelerindeki teşkilat yapısı incelenecektir.

Devlet üniversitelerinde, idari personel ihtiyacı hasıl olduğunda, bu ihtiyaç öncelikle üniversitenin personel daire başkanlığına bildirilir. Kendisine gelen personel ihtiyaçları doğrultusunda ilgili birimlere personel geçişi yapan daire başkanlığı, bu geçişleri hali hazırda norm kadrolarında bulunan personel arasından seçmek suretiyle yaparlar. Şayet norm kadrolar ihtiyaç duyulan personeli barındırmıyorsa, Devlet Personel Başkanlığı'ndan yeni personel talebinde bulunulur. Talepler neticesinde yeni kadro şekillendirilmesine gidilebileceği gibi, mevcut kadroların değiştirilmesi de söz konusu olabilir. Devlet Personel Başkanlığı, onaylanan kadroları üst yazı yazılması usulü ile ilgili üniversiteye bildirmekle görevlidir. Personel onayı, Maliye Bakanlığı tarafından verilecektir. Resmi Gazete' de yayımlanan kadrolara yapılan başvurular değerlendirilerek, personel ihtiyacı üniversite tarafından giderilir (<https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.848029&MevzuatIis ki=0&>, Erişim Tarihi:21.12.2019).

Bu açıklamaların ardından, vakıf üniversitelerinde yer alan idari kadro teşkilatlanmasına dönecek olursak, vakıf üniversitelerinde bu yöndeki uygulamaların devlet üniversitelerine nazaran daha farklı olduğu göze çarpar. Zira vakıf üniversitelerinde, rektörlük makamına ilaveten, ayrıca mütevelli heyeti de bulunmaktadır ve personel alım ve atamalarında mütevelli heyeti kararının da bulunması gerekmektedir. Vakıf üniversitesinde hasıl olan idari personel ihtiyacının karşılanmasını en sade biçimde anlatacak olursak, öncelikle bu hususta rektörlük makamının bir karar alması gerektiğini söylemek yerinde olacaktır. Ardından rektörlük tarafından alınan karar, mütevelli heyetin onayına sunulmaktadır. Rektörlük tarafından mütevelli heyet onayına sunulan idari



personel talepleri, vakıf üniversitesinin hali hazırdaki bütçesinin durumuna göre değerlendirilir. Mütevelli heyet tarafından olumlu yanıtlanan kadro talepleri neticesinde yapılacak alımı, yine rektörlük makamı gerçekleştirecektir (<http://altinbas.edu.tr/Files/pdf/yonetmelikyonerge/GuncelYonergeler/İdari%20Teşkilat%20%20Yönergesi%20-%20Son.pdf>, 21.12.2019).

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bir devlet üniversitesinde personel alımına ihtiyaç olduğunda bu durum personel dairesine bildiriliyor ve ilgili atama varsa norm kadroda bulunanlar arasından, yoksa Devlet Personel Başkanlığı'ndan yeni kadro talep edilmesi suretiyle gerçekleştiriliyor. Buna karşılık, aynı ihtiyaç bir vakıf üniversitesinde hasıl olduğunda, rektörlük makamı hazırlamış olduğu kadro talebini mütevelli heyet onayına sunuyor ve sunulan kadro talebi kabul edilirse, istenen kriterlere uygun başvurular arasından personel ihtiyacı karşılanıyor.

Bir devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler gibi, idari personel de devlet memuru sayılmaktadır. Dolayısıyla ilk etapta yapılacak alım KPSS puanı üzerinden elde edilen başarı sıralamasına göre gerçekleştirilecektir. Fakat belirtmekte yarar vardır ki, bu durum devlet üniversitesine personel alımının özel olarak yapılamayacağı anlamına gelmemektedir. Devlet Personel Başkanlığı tarafından belirlenen kadrolara yapılacak atamalar, KPSS puanı ile yahut özel alım şeklinde gerçekleştirilir.

Vakıf üniversitelerine yapılacak personel alımının aşamaları ise, bir vakıf üniversitesinin ne derece kurumsallaştığına kanıt oluşturacak niteliktedir. Eğer vakıf üniversitesinin kurumsallık düzeyi fazla ise, personel alım niteliklerinin daha önce belirlenmesi ve alımın bu nitelikler bazında yapılması süreci de o ölçüde kolay yürütülecektir. Her ne koşulda olursa olsun, vakıf üniversitelerine alınacak personelin alım süreci “Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği” kapsamında gerçekleştirilmek zorundadır.

Gerek vakıf üniversitelerinde gerekse devlet üniversitelerinde pek çok işin yürütülmesi ve profesyonel şekilde gerçekleştirilmesinden sorumlu olan idari personelin alımı sırasında da ilgili usullere bağlı kalınması ve bu suretle atamaların gerekli kriterlere ve hakkaniyete uygun biçimde gerçekleştirilmesi son derece önemlidir.

## 2.ÜCRET VE ÜCRET SİSTEMLERİ

### 2.1.Ücret Tanımı ve Ücretle İlgili Kavramlar

1982 Anayasası'nın 55.maddesinde ücretin emeğin karşılığı olduğu şekilde kısa bir tanımlama yapılmış ve devletin ücrette adaleti sağlamakla yükümlü olduğu belirtilmiştir. Bu sebeple çeşitli kanunlarla ücretin tanımları yapılmış, ücretin ortaya çıkması, korunması, anlaşmazlık durumlarında izlenecek çözüm yolları belirlenmeye çalışılmıştır.

190 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 61.maddesinde ücret; *“işverene tabi belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ve ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir.”* şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere, ücrete hak kazanabilmek için öncelikle hizmet akdine bağlı olarak çalışmak gerekmektedir. Hizmet akdinin taraflarından biri işveren diğeri iş gören olmak zorundadır. Ortaklık anlaşmasına bağlı olarak yapılan ödemeler ücret olarak kabul edilmemektedir. Hizmet akdinde belirtilen ücret temel ücreti belirttiğinden ayın olarak belirlenemez. Ayın olarak adlandırılan ve para ile temsil edilebilen menfaatler farklı şekillerde hizmet karşılığı çalışanlara ödenebilir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 32.maddesinde ise ücret; *“bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.”* şeklinde ifade edilmiştir. Ücret, hizmet akdinin kurucu unsurlarından olduğu için ücret unsuru olmadan hizmet akdinin varlığından söz edemeyiz. İş sözleşmesinde ücret, tarafların serbest iradeleri ile asgari ücretten az olmamak koşulu ile belirlenebilir.

Anayasa ve ilgili kanunlar temel alınarak çeşitli dönemlerde ücretle ilgili olarak birçok tanım yapılmıştır. Ücret; ekonomik açıdan emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından iş görenin geçim aracı ve iş hukuku açısından ise iş görenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı olarak tanımlanabilir (Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., vd., 2000, s.253).

Kişilerin başkaları için çalışmaya başlamalarından itibaren, çalışanların ortaya koymakta oldukları zihinsel ve bedensel emeğin bedeli olarak görülen ücret, çalışan ve işveren kesimlerinin kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı

şekillerde yorumlanmaktadır. İşveren ücreti maliyet açısından ele alırken, çalışan ise ücreti satın alma gücü bakımından değerlendirmektedir (Topalhan, T., 2010, s.5). Elbette farklı konumlarda yer alan kişilerce ücret bakımından farklı bakış açılarının sergilenmesi son derece normaldir. Zira, işveren açısından işçisine ödenecek olan ücret bir çıktıdır, oysaki işçi açısından çalışması neticesinde hak kazanacağı ücret bir girdidir. Bir taraf açısından malvarlığının aktifinde yer alan ve alacak niteliğinde olan ücret, diğer taraf açısından malvarlığının pasifinde yer alır ve borç olarak nitelendirilir. Burada, işçi ve işverenin çakışan menfaatleri söz konusudur, bu sebeptir ki ücrette adaletin sağlanması ve kişilerin emeklerinin karşılığını tam olarak almaları zorlaşmaktadır.

Üretim faktörlerinde önemli bir yere sahip olan emeğin karşılığı olan ücret, doğal olarak çalışanın ekonomik yaşamı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Ücret, emeğini ortaya koyarak çalışan kişilerin gelirlerini ve yaşam standartlarını belirleyici bir faktör, ekonomik gelişmenin bir göstergesi olarak maliyet faktörü ve milli gelirin farklı gelir grupları arasında dağılımını göstermesi açısından sosyal adalet bakımından veri oluşturmaktadır. Ücretin temelde iki işlevi vardır, gelir olarak bakıldığında ücret, üretim sonucu ortaya çıkan gelirin çeşitli toplumsal gruplar arasındaki dağılımına yardımcı olmakta; maliyet ögesi olarak ele alındığında ise, farklı üretim faktörlerinin hangi oranlardan faydalanılarak üretimin yapılacağını belirlemektedir (Öztürk, N., 2017, s.258).

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak ücreti dar anlamda taraflar açısından gelir ve gider unsuru olarak görülen para ve ayınlar olarak, bir başka ifade ile sadece para ve para cinsinden ölçülebilen maddi yararlar şeklinde, geniş anlamda ise mal ve hizmet üretmek amacıyla gerekli olan üretim faktörlerine ödenen bedel olarak tanımlayabiliriz (Acar, A.C., 2007, s.8).

### **2.1.1.Asgari Ücret**

Devletin işçileri korumaya ve emeklerini karşılamaya yönelik çabalarının geliştirilmesi, çalışan kişinin onurlu bir yaşam düzeyine kavuşturulması düşüncesi sayesinde gerçekleşmiştir. Bu sayede devlet, işçi sınıfının çalıştığı koşullar açısından bir dizi sosyal politika önlemi almaya başlamıştır ve bu sosyal politika önlemleri kapsamında yapılan ilk müdahale asgari ücretin belirlenmesine yönelik olmuştur (Kılıç, B., 2016, s.3).

İktisadi, kültürel ve sosyal faktörlerin ülkeler arasında farklı olması asgari ücret uygulaması açısından da farklı sonuçlar doğurmaktadır. Asgari ücretin dayandığı temel ilkelerin soyut yapıda olması ortak bir tanım yapılmasını da güçleştirmektedir.

Asgari ücret, ödenmesi zorunlu olan en az ücret anlamına gelmektedir ve çalışan bireyin içinde bulunduğu zamanın ekonomik ve sosyal şartlarına göre asgari düzeyde yaşamını idame ettirecek bir ücret seviyesinin sağlanmasını hedeflemektedir. Asgari ücretin tespit edilmesine ilişkin hususları düzenleyen İş Yasası ve Asgari Ücret Yönetmeliği kapsamında, asgari ücret pazarlık sonucu oluşan bir ücret şeklinde değil, çalışanın ve ailesinin ihtiyaçlarını asgari seviyede karşılamaya yetmesi gereken bir taban ücret olarak kabul edilmektedir. Asgari ücretin belirlenmesi esnasında gerek ekonomik gerekse sosyal koşulların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Akgeyik, T. ve Yavuz, N., 2011, s.2-3).

Asgari ücret kavramı, kişiler açısından büyük önem taşımakta olan ve içinde gerek ekonomik gerekse sosyolojik değerler barındıran bir kavramdır. Asgari ücretin böylesi girift bir özellik taşıması, kuşkusuz ki bu kavramın, kişilerin “insan onuruna yaraşır” hayat sürmelerini sağlayacak en önemli unsurlardan biri olduğundan kaynaklanmaktadır. Kişilerin hayatlarını idame ettirirken ihtiyaç duydukları iki önemli kaynak bulunmaktadır. Bunlardan ilki kişilerin elde ettikleri gelir ve bu gelirin düzeyinin insan onuruna yaraşır hayat sürmeye engel olmaması, ikincisi ise kişilerin gerekli sosyal güvencelere sahip bulunmalarıdır. Ancak söz konusu iki unsurun sağlanması ile kişiler yaşayacakları bir sonraki gün açısından endişe duymamaya ve devlet korumasında olduklarına tam anlamıyla güvenebilirler. Asgari ücretin ve sosyal korumanın kişiler açısından yeterli düzeylere erişememesi, kişilerin kendileri ve aileleri bakımından gelecek kaygısı duymalarına sebep olur ki, bu durum da kişilerin mesleklerini ifa ederken gerekli konsantrasyonu sağlamalarını ve gerekli özeni göstermelerini engeller. Bu durum da neticede, bu çalışmanın da konusu olan ücretin motivasyona olumsuz etkisi olarak kabule edilebilir. Kişilerin elde ettikleri ücretten memnuniyetlerinin sağlanması ve eş zamanlı olarak sosyal anlamda da koruma altında olmaları, neticede kişilerin mesleki performanslarının artmasını sağlayacaktır.

Kişilerin ifa ettikleri meslekleri ile ilgili çalışma süreçleri sırasında göstermeleri beklenen performans açısından böylesi önemli konumda bulunan asgari ücret kavramının ülkelere ilişkin tanımlamaları gerek uluslararası belgelerde gerekse ulusal mevzuatlarda dolaylı veya doğrudan şekilde yer almaktadır. Bu kapsamda ülkemizde de asgari ücrete ilişkin, 1961 Anayasası'nda "*Devlet çalışanların yaptıkları işe uygun ve insanlık haysiyetine yaraşır bir yaşayış seviyesi sağlamalarına elverişli ve adaletli bir ücret elde etmeleri için gerekli tedbirleri alır.*" (Madde 45) şeklinde sosyal boyutu ön planda olan bir tanıma yer verilmiştir. Fakat, 1982 Anayasası ile mezkur maddeye "*Asgari ücretin tespitinde ülkenin ekonomik ve sosyal durumu göz önünde bulundurulur.*" şeklinde ekleme yapılmış ve ekonomik koşulların da dikkate alınması gerekliliği bu şekilde vurgulanmıştır (Akgül, O., 2014, s.7).

Bir üst paragrafta da ifade edildiği üzere, asgari ücret kavramı içinde ekonomik ve sosyolojik özellikler barındırmakta olan ve bu sebeple doğru yorumlanmaya ve doğru uygulanmaya muhtaç olan bir kavramdır. Asgari ücret kavramının eksik yorumlanması neticesinde söz konusu kavramdan beklenen faydanın doğması mümkün değildir. Zira asgari ücret sadece bir ülkede yaşayan vatandaşların kazanmaları mümkün olan en az ücret olarak yorumlanamaz. Asgari ücretin aynı zamanda kişiler açısından büyük önem taşıyan ve bu yönüyle de toplumun geniş kesimini etkisi altında bulandıran bir kavram olduğu unutulmalı, yapılacak kanuni düzenlemeler ve pratikteki uygulamalarda da asgari ücretin söz konusu özelliği göz önünde bulundurulmalıdır.

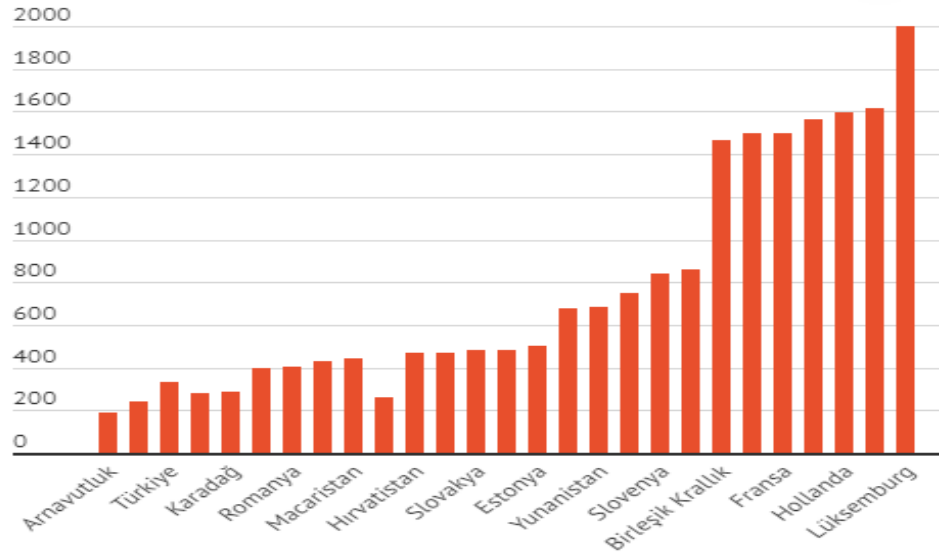
Ülkemizde ücret kavramı Anayasa'da güvence altına alınmış ve "Asgari Ücret Yönetmeliği" Sayıştay'ın görüşü alınarak Maliye Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanarak 2004 yılında yürürlüğe girmiş olup, 4.maddesinde asgari ücret; "*İşçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret.*" şeklinde tanımlanmıştır.

1 Ağustos 2004 tarih ve 25540 sayılı Asgari Ücret Yönetmeliği kapsamında, asgari ücretin "Asgari Ücret Tespit Komisyonu" tarafından belirleneceği hükme bağlanmakta ve komisyonun devleti temsilen ilgili bakanlıklar ile bünyesinde en

çok işçi ve işvereni bulunduran sendika temsilcilerinden oluşacağı ifade edilmektedir. Kanunda asgari ücretin en geç iki yılda bir belirleneceği belirtilmiş olsa da uygulamada her yıl aralık ayında komisyon kapsamında bir araya gelinerek altışar aylık dönemler halinde asgari ücret belirlemesi yapılmaktadır. Asgari ücretin belirlenmesi, ülkemiz açısından uzun süre gündem oluşturan bir mesele haline almıştır. Bu durum, asgari ücret ile geçimini sağlayan kişilerin, nüfusun büyük çoğunluğunu oluşturmakta olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple, asgari ücret ile ilgili yapılacak belirlemenin kişilerin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olması ve bu belirleme yapılırken, çalışanların temsilcisi konumunda olan sendikalar tarafından ileri sürülecek fikirlerin de değerlendirilmeye alınması gerekmektedir.

Bu açıklamaların ardından, uygulamadan da örnek verilmesi açısından ülkelere göre 2019 yıl sonu itibariyle asgari ücret tarifelerine göz atmak gerekmektedir. Böylelikle, ülke olarak içinde bulunduğumuz koşullar dairesinde asgari ücretin ne denli yeterli olduğu hususu daha sağlıklı olarak değerlendirilebilir.

**Avrupa'da Asgari Ücretler (Euro / Brüt)**



**Şekil 1. Avrupa'da Asgari Ücret (Euro/Brüt)**

**Kaynak:** <http://bianet.org/bianet/ekonomi/203431-turkiye-ve-avrupa-da-asgari-ucret-ne-kadar>

Yukarıda yer alan tablo değerlendirildiğinde, asgari ücret oranının ülkemizde oldukça düşük olduğu görülmektedir. Ülkemizde asgari ücretle çalışan birey sayısının yoğunluğu da dikkate alındığında, asgari ücret çalışanlarının yaşam

kalitelerini ve çalışma performanslarını arttırmak adına, asgari ücret bakımından yeni düzenlemelere ve iyileştirilmelere gidilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

### **2.1.2.Ücret Haddi (Temel Ücret) ve Ücret Geliri**

Ücret haddi kavramı, dar anlamda ücret kavramının belirlenmesi sırasında oldukça büyük öneme sahip bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret haddi kavramı uygulama ve doktrinde, “çıplak ücret”, “kök ücret”, “baz ücret” yahut “asıl ücret” şeklinde de isimlendirilmiştir. Söz konusu kavram, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 8.maddesinde temel ücret şeklinde isimlendirilmiş bulunmaktadır. Bu madde kapsamında, temel ücret ve varsa ücret ekleri ibaresi kullanılmakta ve böylelikle, çalışılan belirli bir zaman dilimi yahut üretilen parça miktarının karşılığı olan parasal miktar temel ücret, temel ücret haricinde yapılan ödemeler ise ücret eki şeklinde değerlendirilmektedir (Topalhan, T., 2014, s.17).

Temel ücret genellikle benzer işler için ödenen ücretler dikkate alınarak belirlenmektedir. Böylelikle eşit şartlarda çalışan ve aynı değerde üretim gerçekleştiren çalışanlar arasında ücret adaleti sağlanmış olur.

Ücret geliri kavramı da karşımıza çıkan bir diğer kavramdır ve bu kavram, iş süresi ile ücret haddinin çarpımına eşittir. Genellikle iş seçimi esnasında işin net cazibesini değerlendirme ve pazarlık açısından önemli olan kavram, ücret haddi kavramıdır (Baday, M., 2016, s.4).

### **2.1.3.Nominal (Parasal) Ücret ve Reel (Gerçek) Ücret**

Nominal/parasal ücret ve reel/gerçek ücret, ücretin değeri esas alınmak suretiyle yapılan bir ayırmadır. Bu ayırımın önemi, yegane geliri ücret olan işçinin refah düzeyinin tespit edilmesi sırasında ortaya çıkmaktadır (Işığışık, Ö., 2017, s.35).

Nominal ücreti, en sade şekliyle işçiye yapmış olduğu işin karşılığı ödenen para miktarı şeklinde tanımlamak mümkündür. Nominal ücret ödemesi, senelik, aylık, haftalık, günlük veya saat başına olacak şekilde tespit edilebilir. Nominal ücretten beklenen ücretle çalışan kişinin gerçek satın alma gücünü göstermesi değildir, bunun sebebi de nominal ücretin yarattığı satın alma gücünün, ekonomideki genel fiyat düzeyine bağlı olmasıdır. Nominal ücretlerin artması

esnasında, fiyatlar genel düzeyi de aynı oranda artmış ise, ücretli kişinin satın alma gücünde herhangi değişme meydana gelmeyecektir. Fiyatlar genel düzeyindeki artış oranının daha yüksek olması durumunda ise, parasal ücret artmış olduğu halde, ücretin satın alma gücü azalacaktır ([https://www.ekodialog.com/Konular/nominal\\_fiyat\\_gelir.html](https://www.ekodialog.com/Konular/nominal_fiyat_gelir.html) Erişim Tarihi: 25.12.2019). İşçi için önemli olan almış olduğu ücretin parasal değeri değil, ücretin satın alma gücüdür. Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere, nominal ücretin genel fiyatlar karşısındaki gücü, bir kimsenin satın alma gücünü oluşturmaktadır. Bir kişinin almakta olduğu yüz birim ücret ile, ihtiyacı olan elli birim malzemeyi edinebilmesi ile, yüz birim ücretin yalnızca yirmi beş birim malzemeyi karşılaması durumlarında, kişinin alım gücü arasındaki oransal fark net şekilde anlaşılacaktır. Bir kişi açısından, eline geçen nominal ücretten ziyade, bu nominal ücretin o kişiye sunmakta olduğu imkanlar, bir diğer ifade ile satın alma gücü önemlidir. Zira satın alma gücü, kişinin elde ettiği nominal ücretin hayatına yansımadır.

Reel ücret; nominal ücretlerin genel fiyat endeksine bölünmesi ile elde edilir ve nominal ücretin satın alma gücünü gösterir. Nominal ücretteki artışın, fiyatlar genel seviyesindeki artıştan fazla olması durumunda, reel ücretin yükselmesi söz konusu olur. Nominal ücretteki artışın, fiyatlar genel seviyesinden az olması durumunda ise, reel ücrette düşüş var demektir. Nominal ücret ve fiyatlar genel seviyesinde meydana gelen artış miktarı aynı ise, bu ücretin değişmediği anlamına gelmektedir (<https://www.muhasebeturk.org/nedir/sendika-kurma-hakki-nedir> Erişim Tarihi: 25.12.2019).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere işveren açısından işçi maliyetleri nominal ücrete göre belirlendiğinden nominal ücretler önemli iken; işçi açısından reel ücretler önemlidir. Çünkü işçi almış olduğu ücretin parasal büyüklüğüne bakmaz, önemli olan aldığı ücretin ülke şartlarına göre satın alma gücüdür. Bu açıklamalardan varılacak en önemli sonuç, kişilerin ellerine geçen nominal ücret ile, nominal ücretin yarattığı satın alma gücü, satın alabilme potansiyeli yani reel ücretin arasındaki farkın açılmasının, kişilerin alım güçlerindeki azalmayı gösterdiğidir. Bu durumun önüne geçmek ise, kişilerin nominal ücretlerinin piyasadaki hareketlilikler ile uyumlu hale getirilmesi, bu oranda arttırılması yahut piyasadaki fiyatların dalgalanmasının mümkün olduğunca engellenmesi ve sabit tutulmaya çalışılmasıdır. Her iki önlem de neticede çalışma



sırasında işçiler açısından en büyük performans kaynağı olan ücretten beklenen faydanın sağlanabilmesini mümkün kılacaktır. Bu önlemler bakımından, devlet eli ile gerçekleştirilecek müdahaleler önem kazanmaktadır.

#### **2.1.4.Brüt ve Net Ücret**

Gayri safi ücret şeklinde de ifade edilen brüt ücret, işçilerin çalışma dönemleri esas alınarak belirlenen, mevzuat kapsamındaki vergi, sosyal sigorta primleri gibi kesintiler yapılmadan önce mevcut olan nominal ücrettir. İşveren tarafından sınırları önceden tespit edilmiş bir dönem için ödenen ücretten, yapılması gereken kesintiler yapıldıktan sonra işçiye ödenen, bir başka ifade ile, neticede işçinin eline geçen ücret, net ücret veya safi ücret şeklinde ifade edilmektedir (Işığışok, Ö., 2017, s.34).

Belirli bir dönem içerisinde, bir ülkedeki işçilerin yaşam standartlarının doğru şekilde tespit edilebilmesi için net ücretlerin dikkate alınması ve hesaplanması gerekmektedir. Buna karşın, işverenin karşıladığı işçilik maliyetinin hesaplanması bakımından ise, brüt ücretin hesaplanması önem arz etmektedir (Işığışok, Ö., 2017, s.34). Türkiye’de asgari ücretin tespiti sırasında, esas olarak brüt ücret esas alınmaktadır (Erol, A., 2012, s.56).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, brüt ücret işçinin ücretinin herhangi bir kesinti yapılmamış halidir. Fakat sosyal devlet anlayışı çerçevesinde, kişilere sağlanması gereken birtakım imkanların gerçekleştirilebilmesi için, esasında hak ettikleri ücretlerden bazı kesintilerin yapılması gerekmektedir. Bu kesintiler yapılmaksızın, ücret karşılığı çalışan kişiler için sosyal güvencenin sağlanması, devlet açısından altından kalkılması mümkün olmayacak ölçüde yük doğuracaktır. Bu sebeple, kişinin hak ettiği asıl ücret üzerinden öncelikle sosyal güvenlik ile ilgili birtakım kesintiler, ilaveten vergi kesintileri yapılmaktadır. Net ücret ve brüt ücret değerlendirildiğinde, yukarıda da ifade edildiği üzere, işçiler bakımından net, işverenler bakımından ise brüt ücret önem arz eder. Zira, örneğin bir kişinin eline, kesintiler neticesinde 2.500 tl geçmekte olsa da kesintiler eklendiğinde, işçinin karşılamakla yükümlü olduğu 3.500 tl çıkmakta demektir. Arada kalan 1.000 tl, vergi ve sosyal güvenlik kesintileri olarak değerlendirilmektedir.

### 2.1.5.Ücret Ekleri

Giydirilmiş ücret kavramını, asıl ücrete eklenen ve işçiye yan ödeme şeklinde sağlanan para ve parayla ölçülebilen yararlar toplamı şeklinde tanımlamak mümkündür. Doktrinde giydirilmiş ücret “geniş anlamda ücret” olarak da isimlendirilmektedir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, geniş anlamda ücret kapsamına dahil olan ödemelerin “sürekli” nitelik taşımayan kısımları işçiye ödenecek tazminatın hesabında dikkate alınmaz (<http://www.tazminathukuku.com/arastirma-yazilari/is-hukukunda-ucret-kavrami.htm> Erişim Tarihi: 27.12.2019). Örnek vermek gerekirse; zorunluluk hallerinde yapılan fazla çalışma sonucu hak edilen fazla mesai ücretleri süreklilik arz etmediğinden dolayı kıdem tazminatı hesaplamasına dahil edilmez.

Bir başka ifade ile, geniş anlamdaki ücret kavramı içine dahil olan asıl ücret dışına yer alan tüm menfaatler, ücret ekleri olarak isimlendirilmektedir (Centel, T., 1998, s.116). Bu özelliği itibarıyla, ücret ekleri bakımından aksini öngören bir yasa hükmü veya bunların kendine özgü durumları söz konusu olmadığı sürece, asıl ücrete ilişkin hükümler ücret ekleri bakımından da uygulama alanı bulacaktır (Narmanlıoğlu, Ü., 1994, s.213).

#### 2.1.5.1.İkramiyeler

İkramiye, bir işçiye, iyi ve disiplinli şekilde çalışmasının bir karşılığı olarak verdiği ve işverenin işçilerin yaptıkları işten duyduğu memnuniyeti yahut işçi-işveren bağlılığını ortaya koyan ödemelerdir. İkramiyenin bazı özel durumlar (yılbaşı, bayram, işyerinin kuruluş yıldönümü, evlenme, doğum gibi işçiye şahsen ilgilendiren önemli ailevi olaylar) sebebiyle de işveren tarafından işçiye ödenmesi mümkündür (Süzek, S., 2008, s.312).

İkramiye bir kanunla yahut sözleşme hükmü ile düzenlenmediği sürece ve işveren tarafından tek taraflı olarak verilen ikramiyelerin de süreklilik kazanması söz konusu olmadıkça (bir başka ifade ile ikramiye verilmesi işyeri uygulaması haline gelmedikçe), işveren ikramiye verip vermemekte ya da dilediği şekillerde veyahut bazı kayıt ve şartlarda ikramiye vermek hususunda tamamen serbesttir (Esener, T., 1978, s.170).

Elbette bu serbesti sınırsız değildir. Öyle ki, işveren, ikramiye ödemeleri sırasında objektif iyi niyet kurallarını ve hakkaniyeti gözetmek durumundadır, daha teknik bir ifadeyle işverenin ikramiye dağıtımını sırasında “eşit davranma ilkesine” uyması mecburidir (Mollamahmutoglu, H., 2005, s.373). Fakat, işverenin eşit işlem yapma yükümlülüğü aynı durumda bulunan işçiler bakımından geçerlidir. Bu sebeple, işveren haklı bir neden bulunmadıkça aynı durumda bulunan işçilerden bir kısmına ikramiye öderken, diğerlerine ödeme yapmaktan kaçınma hakkına sahip değildir (Çelik, N., 2005, s.137). Bu durumun mevhumu muhalifinden çıkan sonuç, işçilerin farklı niteliklerde olması, yapılmakta olan işin farklı olması yahut aynı işin farklı bölümlerinden sorumlu işçilerden bahsedilmesi durumlarında, işverenin ikramiye ödemesi yaparken eşitliği gözetmesini gerektiren bir durum söz konusu olmayacaktır.

#### **2.1.5.2.Prim**

Prim, işçinin bireysel olarak veya bir grup içinde olağan koşullarda beklenenin üzerinde bir çaba göstermesi durumunda yahut işçinin sahip olduğu nitelikler neticesinde başarılı bir şekilde yapmış olduğu işi ödüllendirmek amacıyla, asıl ücretine ek olarak kendisine ödenen ek bir ücret olarak tanımlanabilir (Eyrenci, Ö., Taşkent, S., Ulucan, D., 2006, s.126). Bir başka anlatım ile prim, kalitenin iyileştirilmesi, hammadde, yarı mamul ve malzeme tasarrufu sağlanması, üretimin artırılması, işçilerin işe devamının ve işyeri disiplinine uymalarının sağlanması gibi düşüncelerle oluşturulmuş ve belirli esas ve ölçütlere göre, işçilere belirli dönemler içinde ücretlerinden ayrı biçimde ödenmekte olan ek bir ücrettir (Andaç, F., 2003, s.105).

Bir ek ödemenin “prim” adı altında yapılıyor olması, o ödemeyi hukuki anlamda ücret eki haline getirmez. Çalışma hayatında işverenlerin asıl ücreti düşük göstermek suretiyle, ücretin bir kısmını prim adı altında ödemeleri de rastlanılan bir uygulamadır. Bu gibi durumlarda, yapılan ödemenin adına değil, mahiyetine bakılması gerekmektedir. Randıman primi, istihsal primi, verimlilik primi gibi isimler altında verilen primlerin esas amacı asıl ücreti düşük göstermek ise, bu primlerin de asıl ücret içinde değerlendirilmesi gerekir, zira burada yapılan kanuna karşı hiledir (Günay, C.İ., 2005, s.1497).

Uygulama kapsamında, prim ve ikramiye kavramları işçilerin hizmetlerini ödüllendirme amacına hizmet ettiği için birbirine benzeyen ve esasında ortak özellikler taşıyan, fakat birbirinden farklı olan iki ücret eklentisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İkramiye; yeni yıl, dini bayram, kuruluş yıldönümü gibi özel sebepler veya hadiselerle ilgili olarak verilirken; prim, daha çok zaman esasına dayalı ücretin sakıncalarını bertaraf etmek, işin nitelik ve niceliğini fazlalaştırmak gibi amaçlarla verilen bir teşvik aracı olarak görünüm kazanmaktadır (Işığışık, Ö., 2007, s.8).

### **2.1.5.3.Komisyon (Provizyon)**

Komisyon ücreti, diğer bir adıyla provizyon, doktrinde *“işçinin gördüğü işin sonucuna göre işverene sağladığı menfaatlerin değeri üzerinden bir yüzdeye göre hesaplanarak ödenen bir karşılık”* (Demir, F., 2006, s.199). ve *“iş sözleşmesi ile bir işverene bağlı olarak çalışan işçiye, yaptığı işin değeri ölçüsünde, genellikle belirli bir yüzdeye göre ödenen para”* (Centel, T., 1998, s.128-129). olarak tanımlanmaktadır.

Ücretin komisyon biçiminde ödenmesinin mümkün olması için, mutlak suretle taraflar arasında bir anlaşmanın bulunması gerekmektedir (Centel, T., 1998, s.129). İlâveten, taraflar asıl ücreti kararlaştırmaksızın, yalnızca komisyon ücreti üzerinden de bir anlaşma da yapabilmektedirler (Süzek, S., 2008, s.314). Burada önemli olan nokta, komisyon ücreti kararlaştırılırken belirlenen tutarın asgari ücret tutarının altına olmamasıdır. Çünkü komisyon ücreti sipariş ya da satışa göre belirlendiğinden dolayı iş garantisi yoktur. Böyle bir durumda işçiyi korumak ve ücretini garanti altına almak için asgari ücret tutarı en düşük olarak belirlenmelidir.

### **2.1.5.4.Kârdan Pay Alma**

Kârdan pay alma, genel anlamda işçileri çalışmaya, işyerine ve dolayısıyla işletmeye bağlanmaya teşvik amacına hizmet eden yahut işletmenin üretim, yönetim ve satış departmanlarında önemli görevleri bulunan bazı personele, kimi zaman da tüm işçilere, temel ücretleri haricinde işletmenin kârından belirli bir oranda pay alma imkanı tanıyan bir ek ücret biçimidir (Çelik, N., 2005, s.138).

Kar paylaşımı uygulaması, kurumların önceki döneme göre daha az kâr ettiği yahut zarar ettiği dönemlerde çalışanlara, önceki döneme göre daha az veya herhangi bir ödeme yapılmayacağı sebebi ile huzursuzluk sebebi olabilmektedir.

Bu tür uygulamaları engelleyebilmek için, kurumların kârla kapatılmayan yıllarda, ikramiye şeklinde ödemeler yaptığı uygulamada rastlanılan bir durumdur (Ünal, A., 2000, s.2).

İşçinin kârdan pay alıyor olması işletmeye ortak olduğu anlamına gelmez. Burada belirleyici unsur, işçinin iş sözleşmesiyle bağımlı olarak çalışması ve işletmenin zarar etmesi durumunda işçinin zarara ortak olmamasıdır. Yani işletme ortakları arasında pay edilen kâr ile ücret eki olarak dağıtılan kârdan pay birbirine karıştırılmamalıdır. İşçinin kârdan pay alması ve fakat zarara katılmaması ilk etapta hakkaniyete uymayan bir uygulama gibi görünse de aslında söz konusu uygulama işveren karşısında zayıf konumda olan işçileri korumaya yöneliktir.

## **2.2. Ücret Bileşenleri**

Uzun yıllardan beri ücret hem işveren hem de çalışanlar tarafından baz ücretten ibaret olarak düşünülmüştür. Bu sebeple de ücretin motivasyon ve çalışanları şirkete bağlama fonksiyonları atlanmış, ücret paketi kavramının yerleşmesi uzun süre hayata geçirilmemiştir. Günümüzde ücret yerine kullanılan ücret paketi kavramı, insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesinden sonra yaygınlaşmaya başlamış bir kavramdır. Nitekim, günümüzde rekabet iş dünyasını şekillendirmektedir ve arklı unsurları bir arada barındıran, aynı zamanda da etkin bir şekilde yönetilen bir ücret paketi uygulaması, nitelikli işgücünün kuruma çekilmesi ve başarılı olan işçilerin elde tutulmasında önemli bir yere sahiptir (Şapçı, M., 2016, s.37-38).

Toplam ücret paketinin bileşenleri hususunda uygulamada ve doktrinde farklı görüşler olmasına rağmen, bu görüşlerin geneli değerlendirildiğinde, toplam ücret paketinin, temel (kök) ücret, değişken (performansa dayalı) ücret, ek yararlar ve sosyal yardımlar olmak üzere üç bileşenden oluştuğu görülmektedir. Bu unsurlardan ilk ikisi doğrudan, sonuncusu ise dolaylı ücret kalemleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret yapılarının oluşturulmasında, genel anlamda temel ücret esas alınsa da, toplam ücret ve onu oluşturan bileşenlerin düzeyi de, dikkate alınması gereken faktörlerdir (Acar, A.C., 2007, s.9).

### **2.2.1. Temel (Kök) Ücret**

İşletmede çalışanların emekleri karşılığında elde ettiği ücretlerden ilki, temel ücret ya da kök ücrettir. Çalışana sağlanan çıkarların; ikramiye, prim, sosyal yardımlar ile diğer ek ödemelerin hesaba katılmadığı ücreti kök ücret olarak belirtebiliriz. Bu anlamda kök ücret, çalışana sağlanan, yapmış olduğu işin karşılığında ödenmiş olan parasal değer olarak da tanımlanabilir. Temel ücret, toplam ücretin en önemli unsurunu oluşturmaktadır. Ücret kavramı bakımından ana unsuru teşkil eden temel ücretin özellikle değişken ücretler olmak üzere diğer ücret unsurlarının düzeyini belirlemek açısından da son derece önemli olduğu gözlemlenmektedir. Temel ücretlerin belirlenmesi, genellikle, piyasadaki diğer benzer işlerin ücret düzeylerinin de göz önünde bulundurularak ve belirli bir iş değerlemesine bağlı kalınmak suretiyle oluşturulmaktadır (Acar, A.C., Önce, S., Erdemir, E., 2012, s.5). Temel ücret belirlenirken benzer işler dikkate alınmakla birlikte çalışanların bilgi, beceri, liyakat ve deneyimleri de göz önünde bulundurulabileceğinden temel ücretler arasında farklılıklar görülebilir.

### **2.2.2. Değişken (Performans) Ücret**

Değişken ücret, temel ücrete ek olacak biçimde, kişinin performansına bağlı olarak verilen ücret olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda değişken ücretin, çalışanın performansına, sahip olduğu yetkinliklerine ve becerilerine bağlı bir ücret çeşidi olduğunu söylemek doğru olacaktır. Bu tanımlama ve açıklamalara ilaveten, ayrıca belirtmekte yarar vardır ki, örgüt, takım ve birey performansına bağlı şekilde oluşturulan ücretler de değişken ücret grubuna dahil olmaktadır (Özdemir, G., 2012, s.6).

Değişken ücret, çalışanların motivasyonlarını ve işe olan katkılarını artırarak, verimliliklerini desteklemek amacıyla, toplam ücreti performansa dairesinde farklılaştırmak amacıyla kullanılan bir ücret bileşenidir. Bilhassa belirli ödeme dönemleri bakımından arzu edilen hedeflere ulaşılması, beklenen ve istenen neticelerin elde edilmesi gibi somut durumların oluşması halinde, ücret paketi içindeki değişken ücret bileşeninden yararlanır ve bu suretle çalışanlara prim, bonus, komisyon, ek ödeme vb. şekillerde özendirici ücret ödemeleri yapılır. Bu açıklamalardan varılacak sonuç, değişken ücretin garanti olarak ödenecek bir ücret olmadığıdır (Demir, R., 2013, s.39-40).

Çalışma kapsamında ücretin performansa etkisi incelenirken en çok dikkat çeken ödeme biçimi değişken ödemeler olmuştur. Zira, yapısı itibariyle değişken ödemeler belki de performansı en çok arttıran ve yine artmış performans karşılığında da çalışanlara ödül mahiyetinde verilen bir ücret biçimidir. Değişken ücretler az önce de ifade edildiği üzere, hem performansı arttırıcı özellik arz eder hem de artan performans neticesinde ödül olarak karşımıza çıkar. Bu sebeple, değişken ücretler ve performans artışı arasındaki ilişki gerek bu çalışma bakımından gerekse genel anlamda insan kaynakları yönetimi bakımından oldukça önemlidir ve yöneticiler tarafından doğru değerlendirilmesi gereken bir ödeme biçimidir.

### **2.2.3.Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar**

Ek ücret ve yararlar, emek karşılığı olan asıl ücrete ek biçiminde işveren tarafından sağlanan her türlü ilave menfaatlerdir. Bir başka ifade ile, ek ücretler, dolaylı ücretlerdir. Ek yararların oluşması ve önem kazanması, ücreti yalnızca emeğin karşılığı olarak benimseyen görüşten, toplumun ve işletmenin bir üyesi olmak sıfatı sebebiyle işçiye sağlanan bir gelir şeklinde tanımlayan anlayışa yönelmenin bir neticesidir (Acar, A.C., 2007, s.15).

Çalışanların iş ve yaşam dengesini sağlamak için işverenler tarafından işçiye sunulan, bir kısmı ücret ile doğrudan ilgili bir kısmı da ücret dışı unsurlardan oluşan ek yararlar ve sosyal yardımlara örnek olarak yemek kartı, esnek çalışma sürelerinin belirlenmesi, araç tahsisi, özel günlerde verilen gıda ve yiyecek yardımları, lojman tahsisi vb. gösterebiliriz. Bunlar, çalışanları sosyal ve ekonomik olarak desteklemekle birlikte çalışanların da örgüte olan bağlılığını arttıran uygulamalardır.

### **2.3.Ücretin Önemi**

Ücretler, gerek çalışanların emekleri karşılığındaki gelirlerini ve hayat seviyelerini belirleyen önemli bir unsur; gerekse sanayinin gelişimine etki eden önemli bir maliyet unsurudur. Bunlara ilaveten, ücretin milli gelirin çeşitli gruplar arasındaki dağılımını ve o toplumdaki sosyal adaletin sağlanmasını gösteren önemli bir gösterge olarak çok yönlü bir niteliği de bulunmaktadır. Öncelikle ücret, çalışanların emekleri karşılığında elde ettikleri en mühim gelir kaynağı olarak

karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer taraftan, işçilerin ve ailelerinin tek gelir kaynağının ücret olması sebebiyle, ücret işçilerin satın alma gücünü ve nihayetinde hayat seviyelerini belirleyen önemli bir unsurdur (Aydemir, P., 2013, s.11).

Ekonomik boyutuna ilaveten de sosyal boyutu da bulanık ücret kavramı, personel bakımından gelir ve buna bağlı olarak yaşam standardını belirleyen bir unsurken, işverenler bakımından ise, bir maliyet unsuru ve personelini teşvik etmek amacıyla kullandıkları bir motivasyon aracıdır. Ücret ekonominin bütünü açısından değerlendirildiğinde ise, bir gelişmişlik göstergesidir. Bu sebeplerle ücret konusu ve bu konunun önemi, daimi olarak güncelliğini korumaktadır ve koruyacaktır (Aksoy, M., 2010, s.89).

### **2.3.1.Çalışanlar Açısından Önemi**

Ücret, çalışan için pek çok farklı açılarından önem arz etmektedir. Bu hususta, ücretin çalışan bakımından en önemli tarafı, ücretin ekonomik yönüdür. Ücretin ekonomik yönünün çalışanlar açısından bu denli önemli olmasının nedeni ise, neticede ücretin çalışanların tek temel gelir kaynağını oluşturuyor olmasıdır. Ücret, çalışanların ve onlara bağımlı olarak hayatlarını idame ettirenlerin (kimi zaman çekirdek aile; eş ve çocuklar, kimi zamansa geniş aile; eş ve çocuklara ilaveten anne, baba, kardeşler) tüm ihtiyaçlarını karşılamalarında kullandıkları temel araç özelliğini taşımaktadır (Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., 1995, s.246).

Ücretin ekonomik yönü ele alınırken daha önce de belirttiğimiz gibi ücretin parasal boyutu değil, satın alma gücü dikkate alınmalıdır. Çalışanların almış oldukları ücretlerin satın alma gücü ne kadar kuvvetli ise ücretin çalışan için önemi de o derece artar. Çünkü çalışanlar almış oldukları ücret ile yiyecek, barınma, ulaşım, eğitim vb. gibi temel ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.

Bir başka açıdan, çalışanlar bakımından ücretin önemi sadece onun parasal değerinden kaynaklanmamaktadır. Ücret, sosyolojik boyutu ile hem bir işletmedeki hem de toplum içindeki statü göstergelerinden biridir. İlk olarak belirtilmelidir ki, ücret çalışanların iş yerindeki konumunun bir göstergesidir. Bu aşamada çalışanlar diğer çalışanlara göre konumlarının ne olduğunu, iş yerinde hangi düzeyde tanınmakta olduklarını, başarısı karşılığında hangi yöntemlerle ödüllendirildiğini ve iş yerindeki değerini kavramaktadır (Aydemir, P., 2013, s.12).



İş görenler, işletme için taşıdıkları önemi ve yöneticileri tarafından ne şekilde değerlendirildiklerini algılamada; gerek kendi firmalarındaki benzer işi yapan çalışanlarla yaptıkları kıyaslamalardan, gerekse benzer sektörlerdeki benzer işlerde çalışan diğer iş görenlerle yaptıkları ücret kıyaslamalarından yararlanmaktadırlar. Bu sebeple, statünün bir ölçüsü olarak ücret geliri, iş görenler bakımından sosyal yapıdaki konumlarını belirlemede önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Elbette bu aşamada, kişilerin gereksinimleri ile paraya verdikleri değer de kişiden kişiye farklı sonuçların çıkmasına sebep olmaktadır (Cevahir Dora, Y.Y., 2014, s.53).

Sonuç itibariyle çalışılan kurumdaki ve sosyal yaşamdaki statüyü belirleyen ücret kişiden kişiye ve dönemsel olarak değişebilmektedir. Nitekim, işe yeni başlayan bir çalışan için ücretin ekonomik boyutu önemli iken, deneyimli bir çalışan için ücretin ekonomik boyutunun yanında statü belirlemedeki rolü de önemli olabilmektedir.

### **2.3.2.İşverenler Açısından Önemi**

Ücret kavramı daha önce de ifade edildiği üzere, sadece işçiler bakımından değil, iş verenler bakımından da önemli bir kavramdır. Zira, işverenler açısından ücret önemli bir maliyet unsuru şeklinde değerlendirilmektedir. Söz konusu maliyet, üretim sektöründe toplam maliyetin en az %20'sini hizmet sektöründe ise %80'ini oluşturmaktadır (Şahin, G., 2014, s.37).

İşveren için ücret gideri iş görenin eline geçen net ücretten ibaret değildir. İşçinin eline geçen net ücrete ilaveten, ücret kavramı iş veren bakımından sigorta primi, işsizlik sigortası, iş kazaları, tatil günleri, sosyal yardımlar, fazla mesai ve diğer ek ödemeleri de içermektedir (Aydemir, P., 2013, s.13).

İşverenler bir yandan maliyetleri düşürmeyi, bir diğer yandan ise üretim ve verimliliği arttırmayı arzu ederler. Bu sebeple de ucuz ve kaliteli işgücü istihdam etmek için çaba verirler. Ücret, işletme bakımından bir maliyet unsuru olarak görülmesi sebebiyle, işverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak oluşmaktadır. Oysaki ücret, maliyetleri arttıran bir faktör olmasına karşın aynı zamanda verimliliği de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle ilke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir yahut iş görenin performansı

yükseldikçe aldığı ücretin de yükselmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, Z., 2000, s.208).

Ücret, işçiler bakımından beklenti ve tatmin kaynağı olması sebebiyle, yeterli ve adil bir ücret işgücü piyasasında tercih edilir bir firma olarak, hem nitelikli iş görenlerin işletmeye yönelmesinin önünün açacak ve bu sayede iyi performansı, çaba ve becerileri olumlu etkileyecek, hem de çalışanların iş yerine duydukları güveni ve neticede işyerlerine olan bağlılıklarını artıracaktır. Bu sayede, işletmeler bakımından sıkıntı yaratan işgücü devir oranının düşmesine de vesile olacaktır. Bu durumlar düşünüldüğünde, ücretin, işletmeler bakımından yalnızca bir maliyet unsuru olarak görülmemesi gerektiği, aynı zamanda gerek çalışanların verimliliklerinin, motivasyonlarının artırılması, gerekse işgücü devir oranının düşürülmesi ve kaliteli üretimin sağlanması bakımından, işletmeler için büyük önem taşıdığı anlaşılmış olacaktır (Baştürk, F.F., 2009, s.6).

### **2.3.3.Devlet ve Toplum Açısından Önemi**

Ücret sosyal yönü etkilemesinin yanında, ekonomik yönü de etkileyen oldukça mühim bir unsurdur. İstihdam, ekonomik büyüme kaydedilmesi, gelir dağılımının doğru ve dengeli olması, enflasyon gibi faktörleri de doğrudan etkilemesi nedeniyle, ücret kavramı yalnızca işçi ve işverenler bakımından değil, ilaveten devlet bakımından da büyük öneme sahiptir (Işığışok, Ö., 2002, s.33).

Günümüzde ücret kavramı, hükümet açısından iktisadi kalkınmanın sağlanmasının yanında, sosyal politikaları uygulanabilmesi bakımından da bir araçtır. Bu sebeple hükümetler, işveren karşısında çalışan haklarını koruyan iş kanunları düzenleyerek ve hatta yasal olarak asgari ücreti doğru ve olması gereken şekli ile tespit ederek, sosyal devlet fonksiyonlarını yerine getirmeyi amaçlamaktadır (Topalhan, T., 2012, s.12).

Adil bir gelir dağılımı bakımından, bilimsel bir ölçü geliştirmek teorik olarak mümkün olmakla birlikte, uygulamada bunu başarmak zordur. Daha pragmatik bir yaklaşımla, herhangi bir ekonomide gelir dağılımı sosyal barışın sağlanmasına olanak tanıyorsa ve bu sayede toplumsal refahta artışa yol açıyorsa, herkes bakımından fırsat eşitliği yaratıyorsa ya da fırsat eşitsizliklerini gideriyor, bunların etkisini minimize ediyor ve bu sayede gelir dağılımındaki eşitsizlikler

tepkisel hareketlere sebep olmuyorsa o ekonomideki gelir dağılımının adil olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Gelir dağılımı değiştirilmek istendiğinde, devletin izleyeceği en pratik yol gelir dağılımındaki eşitsizlik nedenlerini ortadan kaldırmak olacaktır (Sezenoğlu, Y., 2017, s.10).

Genel anlamda, ücretler gelir dağılımını ve üretim hacmini doğrudan etkiler, düşük ya da yüksek ücretler de istihdam hacminde daralmaya yol açar. Netice olarak, çalışan nüfusun geliri ücretlerden ibaret olduğu için ücret, ülke ekonomisi açısından önemli bir unsur teşkil etmektedir (Topalhan, T., 2012, s.15).

## **2.4.Ücretin Boyutları**

Ücreti, ekonomik sistemde öncelikli olarak bir değer niteliği taşımasından dolayı şimdiye kadar gelir ve maliyet unsuru olarak ele aldık. Çalışanlar için emeğin karşılığı, işverenler için de gider kalemi olarak kabul edilen ücretin ekonomik boyutunun yanında insana ve topluma etki eden birçok boyutu da bulunmaktadır.

### **2.4.1.Psikolojik Boyut**

Ücretlerin zorunlu ihtiyaçları karşılama özelliğinin yanı sıra değişen toplumsal değerler neticesinde bireyin toplum içindeki sosyal ve statü değerini belirleyen bir gösterge konumuna erişmesi, ücreti insanlar üzerinde psikolojik etkisi de olan bir şekilde evirmiştir. Ücretin psikolojik yönü, açıklandığı üzere işveren bakımından değil, daha çok iş gören bakımından incelendiğinde önem taşımaktadır (Aydemir, P., 2013, s.8).

İş gören bireyler, kendileri ile aynı işi yapan çalışma arkadaşları ile aynı ücreti almayı arzu ederler. Aynı işi yapıp, diğer çalışma arkadaşına göre daha iyi performans göstermesine karşın aynı ücreti alan işçi bakımından ise, psikolojik sorunlar baş gösterir ve bu da gelecek vadede daha büyük sorunlara yol açar (Yılmaz, R., 2018, s.28).

Burada adil ücret paylaşımı ön plana çıkmaktadır. Yapılan iş ve gösterilen performans karşısında ücretin eşit veya az olması iş görenlerin performans ve motivasyonlarının düşmesine, örgüte olan bağlılıklarının azalmasına neden olduğundan ücret/değer yargısı içerisinde ücretin psikolojik boyutunun belirlenmesinde işverenlere büyük sorumluluk düşmektedir.

### **2.4.2.Sosyolojik Boyut**

Ücret, ekonomik bakımdan, işçinin satın alma gücünü göstermesine ilaveten, sosyal yaşantıdaki statüsünü de belirlemede önemli bir kriter niteliğindedir. Zira, ücretin çalışan ve ailesi bakımından sağladığı ekonomik güvence yanında, sosyal güvenlik duygusu, statü, toplum nezdinde saygınlık kazanma ve bu sayede toplumsal kabul görme gibi temel gereksinimlerle arasında çok yakın bir ilinti bulunmaktadır (Mercan, S., 2010, s.21).

Ücretin sosyolojik boyutu, iş görenin emeği karşılığı gelirini ve yaşam düzeyini belirlemesi şeklinde kendini oluşturmaktadır. İlaveten, endüstrinin gelişiminde etkili olan ve sanayinin gelişmesine de etki eden önemli bir maliyet faktörü şeklinde kabul gören ücret kavramı, ulusal gelirin dağılımı bakımından da bir gösterge niteliği taşımaktadır. Emeği karşılığında gelir elde eden grubun satın alma gücü, ücret düzeyi ile yakından ilintili olduğu için, iş görenler ve sendikalar ücret düzeyini yükseltmek amacıyla lazım olan çabayı sergilemektedirler (Ertürk, M., 2011, s.125).

### **2.4.3.Siyasal Boyut**

Ücretin belirlenmesi bakımından, işletmenin dış çevresinden kaynaklanan devlet baskısının (yasaların) ve sendikaların (toplu sözleşmelerin) etkileri bulunmaktadır. Bu anlamda, devlet işverenin ödeyeceği ücretin belli bir seviyenin altında olmasına izin vermez, sendikaların ve iş görenlerin ise ücretlerin sürekli artırılması yönünde daimi nitelikli bir eğilimi bulunur. Bu şartlar altında, işletmeler maliyetlerini düşük tutmak için ücretleri düşük göstermek yönünde çaba harcar. Taraflar arasındaki tüm bu yaptırımlar netice olarak ücretin siyasal boyutunu oluşturmaktadır (Aydemir, P., 2013, s.10).

Böyle bir durumda tarafların eşit güce sahip olması istenilen bir durumdur. Günümüzde sermaye sahiplerinin bağlı bulunduğu sendikalar gücü elinde tutuyormuş gibi görünse de devletin asgari ücretin belirlenmesindeki rolü ve etkisi yadsınamaz. İş görenler tarafından asgari ücret tutarının yüksek olması talep edilse de bu belirlenirken ülkenin mevcut ekonomik ve sosyal durumu da göz önünde bulundurulurken belirlenmesi gerekmektedir. Burada önemli olan ekonomik yapının sürdürülebilir olmasıdır.

#### **2.4.4.Örgütsel Boyut**

Ücret, sosyal yaşantıda olduğu kadar, örgüt içinde, iş görenlerin statülerinin belirlenmesi bakımından da büyük etkiye sahiptir. Zira, örgütlerde yapılan işler statü oluşmasına sebep olmaktadır. Bu statüler gerek işletme gerekse işçiler arasında ücretlendirme farklılıkları vasıtasıyla belirlenir. Sorumluluğu daha fazla olan ve ifası daha güç işlere, doğal olarak daha fazla ödeme yapılması beklenir (Çelik, S., 2019, s.31). Bunun sebebi, alınan ücretin bir yandan da örgütteki hiyerarşik yapıda yerini gösteren önemli bir etmen olmasından kaynaklanmaktadır. Eğer ki, yapılan her iş karşılığında bir ücreti alınıyorsa, bu ücret de yapılan işin önemine göre artmalıdır; hiyerarşik bakımdan alt kademedeki üst kademeye doğru çıktıkça daha fazla ödeme yapılması da bu beklentinin doğal bir neticesidir. Sonuç olarak, kişinin almakta olduğu ya da alacağı ücret, onun örgüt içindeki statüsünü gösteren son derece mühim bir ölçüttür (Aydemir, P., 2013, s.9-10).

#### **2.4.5.Etik Boyut**

Gerek iş gören gerekse işveren, kendileri bakımından bir eşitlik tarifi yapmayı arzu eder. Esasında, eşitlik tüm taraflar için gerekliyse, bu anlaşmayla sağlanmadıkça ve eşitliğin tanınması için uygun belirli koşullar tamamlanmadıkça gerçekleşmesi mümkün olmaz. Bu sebeptir ki eşitlik, esasında tarafların anlaşması suretiyle gerçekleşir (Çelik, S., 2019, s.32).

Tanınım yapılmasındaki güçlük, eşitliği değerlendirmekte olan tarafın, konuyu daima kendi açısından, sadece kendi bakış açısı ile ele almasından kaynaklanır. Yukarıda da ifade edildiği üzere hem iş gören hem de işveren, kendisi için bir eşitlik tarifi yapmak ister. Bu kapsamda örgütler iş görenler bakımından, çalışanlar da örgütler bakımından hangi durumların eşit ve adil olacağına karar vermeleri oldukça güçtür (Mercan, S., 2010, s.23).

### **3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE ÜCRET İLİŞKİSİ**

---

İşletmelerin çalışanlarına verdiği önem günümüz rekabet şartlarında giderek artmaktadır. Rekabet şartlarının çalışanlara getirmiş olduğu avantaj ile işletme

içinde olan değişimin farkında olan işverenler, çalışanlarının motivasyonlarında meydana gelen değişimlere gün geçtikçe daha fazla önem vermektedir. İşletmeler açısından iş gücünün verimli kullanılması ve iş gücünün özellikleri işletmenin varlığını sürdürebilmesinde büyük bir önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmeler, insan kaynakları bölümleri kurarak çalışanların eğitim ve performanslarını çeşitli yöntemlerle değerlendirip onları motive eden faktörleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan davranışları anlayabilmek için daha fazla çaba sarf etmektedirler. (Ülgen, H., Mirze, K., 2013, s.291).

Çalışmamızın son bölümünde, mevcut piyasada ciddi anlamda öneme sahip olan motivasyon kavramı tüm ayrıntıları ile ele alınacaktır. Zira gerek gündelik yaşamda gerekse kurumsal hayatta bireylerin motivasyonlarını tazelemeden yola devam etmeleri mümkün değildir. Motivasyon olmaksızın ne kişiler yapmakta oldukları işe konsantre olabilirler, ne de işverenler yapılan iş neticesinde verim elde edebilirler. Az önce de ifade edildiği üzere, motivasyon sadece kurumsal hayatta değil, gündelik hayatta da büyük yer tutar. Öyle ki, gündelik işlerini sürdüren bir ev hanımı dahi, evi paylaştığı diğer aile üyelerinden uzun süre takdir görmezse, yapmakta olduğu işler bakımından motivasyonunu kaybeder. Gündelik hayatta çok daha kolay yöntemlerle yükseltilebilen motivasyon, kurumsal hayat bakımından farklı fonksiyonlar içermesi sebebiyle çok daha çeşitli kaynaklarla beslenmek zorundadır. Bu çok çeşitli kaynakların başında da şüphesiz ki ücret gelmektedir. Zira her birey yaşamını idame ettirmek amacıyla çeşitli işleri ifa etmektedirler. Bu amaçla sürdürülen kurumsal hayattan beklenen en yüksek faydanın alınması, bir başka ifade ile bireylerin en azından hak ettiklerine inandıkları oranlarda ücret almaları gerekmektedir. Bireylerin bu anlamdaki beklentileri karşılanmadıkça, onlardan yüksek performanslar göstererek çalışmalarını ve üretimlerinde ya da sundukları başkaca hizmetlerde gerekli verimliliği sağlamaları beklenemez. Bu sebeple çalışma kapsamında incelenmesi ve araştırılması ve gerçek anlamıyla anlaşılması gereken iki kavram olan ücret ve motivasyon kavramlarına ve bu kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerine geniş yer verilmiştir.

### **3.1.Motivasyon Tanımı**

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre motivasyon, "isteklendirme, güdüleme" olarak tanımlanmış olup; kökeni bakımından Fransızca'dan dilimize geçen "motive" kelimesi ise yine Türk Dil Kurumu'nda "İsteklendirmek,

güdülemek” anlamındaki motive etmek ve “isteklenmek, güdülenmek” anlamındaki motive olmak birleşik fiilleriyle tanımlanmıştır. (<https://sozluk.gov.tr/?kelime=>, Erişim Tarihi: 31.12.2019).

İnsanların davranışlarını tam olarak anlamak ve bu davranışları gerekli ölçülerde etkilemek için, kişilerin davranışlarının sebebi olan gereksinmelerini bilmek gerekir. Gereksinmeler bu yönüyle insan davranışlarının kilit noktası niteliğindedir. Bu sebeple, beşeri davranışlar ile ilgili kuramların ortaya atılması sırasında, bunların ağırlık noktası, insan gereksinmelerinin incelenmesidir (Yapar, T., 2005, s.5).

Motivasyon son senelerde gündeme gelen bir kavram olmayıp, oldukça uzak bir geçmişten beri çalışmaların gündemini işgal etmektedir. Bu kavram, sanayi devrimine ile birlikte örgütlerde bahsedilen başlıca konulardan biri olmuştur. Sanayi devriminin ilk seneleri bakımından iş görenlerin ve onların ailelerinin fizyolojik ihtiyaçlarının fazla oluşu işveren ve örgütü yönetenlerin dikkatini çekmiş ve söz konusu ihtiyaçların karşılanması için uğraş verilmiştir. Söz konusu gereksinimlerin karşılanması, yapılan işte başarılı olmayı gerektirdiği gibi, başarılı olamama durumlarında iş görenlere zorlama ve cezalandırma gibi usullerle iş yaptırmaya başlanmıştır (Eren, E., 2006, s.497).

Motivasyon bilgi ve teorileri, çalışanın hevesli bir biçimde, içinden gelerek çalışmasını sağlamak amacıyla alınması gereken bir dizi önlem hakkında incelemeler yapmaktadır. Bu incelemelere göre, motivasyon konusu esas olarak, kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerinin performansları konularında bilgi verilmesi hususları ile ilgilidir. Neticede motivasyon kazanılması ve bunun sürdürülmesi bir süreçtir ve bu süreci oluşturan bileşenler birbirleriyle etkileşim halinde ve birbirlerine bağımlı nitelikteki yapılardır (Akdemir, A., 2000, s.75).

Literatürde motivasyon ile alakalı birçok araştırma mevcut olup, öncelikle insan ihtiyaçlarına vurgu yapılmaktadır ve bunlardan bazıları aşağıda ifade edildiği şekilde tanımlanmıştır.

Motivasyon kelimesi, Latin dilinde “harekete geçiren güç” anlamına gelen “motive” kelimesinden türetilmiş ve isteklendirme, teşvik etme, tahrik etme gibi

anlamaların karşılığı olacak şekilde kullanılmıştır. Motivasyon kelimesinin kökü olan motiv (güdü), “organizmanın hareketini başlatan, yönlendiren ve sürdüren güç/durum” manasına gelmektedir. “Motiv” kökünden türetilen motivasyon (güdüleme) ise, “bir veya birden çok insanı belli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı” şeklinde tanımlanmıştır (Tikici, M., Deniz, M., Kınır, S., vd., 1998, s.203).

Motivasyon kavramı, “güdüleme” ve “güdülenme” olarak iki şekilde ele alınarak incelenebilir. Bireylerin bir işi başarmaları için çabalarını fazlalaştırması amacı ile gerekli olan isteği ve inanmışlığı o birey ya da bireyler grubuna vermek, “güdüleme”, bir işi başarmak için duyulan istek ve inanmışlığı bireyler bakımından kendi kendine veya bir başkasının etkisi ile oluşması ise “güdülenme” şeklinde tanımlanabilir. Motivasyon kavramı zaman zaman güdüleme kavramı olarak da karşımıza çıkar ve bu iki kavram aynı anlamda da kullanılabilir (Tanrıverdi, H., Oktay, K., 2001, s.2).

Budak, G. ve Budak, G. (2004, s.370-371), güdülemeyi; *“bireylerin gereksinmelerini doyumla sonuçlandırarak olan bir iş ortamını örgütte yaratarak, onların faaliyette bulunmalarını, harekete geçmelerini etkileme ve isteklendirme süreci”* olarak tanımlamakta ve bireyin harekete geçirilmesi adına etkilenmesi ve hedefe ulaşmak bakımından isteklendirilmesi koşuluyla amaca ulaşabileceğini belirtmektedirler.

Motivasyon kavramı, herhangi bir davranışın yapılması hususunda ortaya konulan irade anlamına gelmektedir. Varılmak istenen sonuç, kişi bakımından bir anlam ifade ettikçe, iradesini ortaya koyan taraf söz konusu davranış ve tutumu devam ettirir. Buna istinaden, kişilerin kendi durumlarından ya da çevresindeki durumlardan yola çıkarak, farklı güdülerle, özel bir şekilde tutum ve davranış göstermelerinin heveslendirilmesi motivasyondur (Tınaz, P., 2013, s.5).

Ayrıca belirtmek gerekir ki, motivasyon kavramı, insanı harekete geçiren tüm etkenlerin bir özeti niteliğindedir. Güdüler; bilinçli, bilinçsiz veya karma şekilde ortaya çıkabilir. Eylem için güdüler lazımdır ve fakat tek başına güdüler eylemin gerçekleştirilmesi için yeterli olmamaktadır. Bir eylemin yapılabilmesi bakımından bir karar verilmeli veya ortaya konulmuş bir irade olmalıdır (Adair, J., 2005, s.19).



Davranışı, hedefe yönlendiren ve kişileri neticede faaliyete geçiren bir güç olarak tanımlayabileceğimiz motivasyon, bireyleri belli bir amaca doğru daimi şekilde harekete geçirmek adına gösterilen çabaların toplamıdır (Tengilimoğlu, D., 2013, s.129-130).

Motivasyon kavramının temeli incelenecek olursa, bu temel, bir kişiyi açık bir davranışa götüren süreci ortaya çıkarmadaki güdü yahut hareket biçiminde tanımlanan ihtiyaç kavramı karşımıza çıkmaktadır. İhtiyaç kavramı ise, organizmadaki bir eksiklikten kaynaklanarak ortaya çıkan bir durumdur. İhtiyaç, psikolojik bir duygu olmanın yanında ilaveten, psikolojik ihtiyaçta mutlaka organik bir durum ya da fizyolojik yetersizlikten bahsedilmez. Bu sebeple, ihtiyacın kişide bir dürtü oluşturarak, motive olmada en etkin faktör olarak meydana çıktığı görülmektedir (Kesici, Ş., Izgar, H., Gürsel, M., 2003, s.79).

Motivasyon, kişilerde belirli şeylere karşı hissedilen gereksinimler neticesinde başlar. Daha sade bir anlatımla, motivasyonun temelinde gereksinimler yatar ve söz konusu gereksinimler motivasyonun temeli niteliğindedir. Bireyde bir gereksinim duygusu meydana geldiğinde öncelikle bu gereksinime karşılık gelen eksikliği ortadan kaldırma arzusu oluşur. Böylece birey tetikleyici bir kuvvetle uyarılmaya başlar. Birey iç ve dış etkiler nedeniyle uyarılmaya maruz kaldıktan sonra, bu kez de farklı şekil ve doğrultuda davranışlara yönelim olur. Bireyin hedefi kendisi bakımından gereksinimlere karşı hissettiği arzunun tatminini gerçekleştirmektir (Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1995, s.88).

Şu da unutulmamalıdır ki, motivasyonun en önemli özelliği, insanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik olmasıdır. *“motivasyon, bir ihtiyacı karşılamak için gerekli olan davranışları başlatan kuvvettir”* ifadesi ,bu hususu destekler niteliktedir (Kim, S.H., 2005, s.13).

Motivasyonun, arzular, istekler, gereksinimler, ihtiyaçlar, dürtüler ve ilgiler gibi çok fazla olguyu bünyesi kapsamına alan genel bir ifade şekli olduğu da söylenebilir. Motivasyonun asıl anlamı, bir ya da daha fazla kişiyi, belli bir hedef yahut amaç doğrultusunda devamlı şekilde yönlendirmek adına gösterilen gayretlerin tamamıdır. Motivasyon daha geniş bir ifadeyle, işletmenin ve işletme kapsamında çalışanlarının gereksinimlerini karşılıklı doyuma ulaştırmak adına bir çalışma atmosferi oluşturarak kişilerin daha istekli hale getirilmesi ve üretime

katılması için oluşturulan bir etkilenme süreci şeklinde de tanımlanabilir (Altıntaş, M., 2018, s.1).

Tüm bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere motivasyonun temelini öncelikli olarak ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bu, içsel ve öznel ihtiyaç olabileceği gibi dışsal faktör olarak örgütsel ihtiyaçlar da olabilir. İhtiyacın ortaya çıkmasından sonra bu gereksinimi giderebilmek için kişide dürtü oluşur. Dürtü ise kişiyi davranışa iten veya ihtiyaçların karşılanması için faaliyette bulunmasına neden olan itici bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaya çıkan ihtiyaçların giderilmek istenmesi insanı davranışa sürükler ve davranış süreci dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde kişide başlamış olduğu işi başarabilme veya başaramama hissi oluşur, bu da güdülenmenin etkinliğini belirler.

### **3.2.Motivasyon Teorileri**

İnsanı fizyolojik ve aynı zamanda da psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan düşünceler, kişinin gelişim kaydetmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesinin artması, duygu, istek, tutum ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissi taraflarını dikkate almaktadır. Söz konusu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin davranışlarını yorumlayarak ve bu davranış yapısına hitap ederek kişiyi motive etmeye oldukça önem vermektedir. Motivasyon teorilerinin diğer bir kısmı da içsel faktörlerden ziyade, kişinin çevresinde bulunan dışsal faktörlere önem vermektedir. Bahsedilen bu görüşlere göre kişilerin davranışları dışsal faktörler eliyle kontrol edilmektedir. Bu görüşleri destekleyenler, kişiyi motive etmenin kişinin çevresinde bulunan, kişinin davranışlarını etkileyen dışsal faktörleri anlamak ve kullanmak yöntemiyle sağlanacağını savunmaktadırlar (Balta, A.T., 2007, s.68).

Motivasyonla ilgili olan teoriler kapsam teorileri ve süreç teorileri şeklinde iki temel grupta sınıflandırılarak ele alınabilir. Davranış ve tutumları güdüleyen şeylerin neler olduğunu kapsam teorileri ele alırken, kişilerin nasıl güdülendiğini ise süreç teorileri ele almaktadır. Kapsam teorileri genel olarak iş tatmini ve sarf edilen emeği baz alırken, süreç teorileri ise sarf edilen gayret ve gösterilen bu gayret sonucu oluşan performans ile ilgilenmektedir (Küçüközkan, Y., 2015, s.101).

Bu teorilerin genel yönelimleri ve çıkış noktaları birbirinden ayrılrsa da ortak noktaları, örgütün verimlilik ve etkinliğini artırabilmek amacıyla çalışanları en üst

seviyede amaçlara yönlendirip motive etmenin yollarını arayıp çözüm yollarını önermiş olmalarıdır (Saruhan, Ş.C., Öncer Özdemir, A., 2004, s.118).

### **3.2.1.Kapsam Teorileri**

Kapsam teorileri motivasyonu, herhangi bir anda kişinin içinde bulunan güdü veya ihtiyacın tatmin edilmesi yahut gerçekte var olan ve içte saklı bulunan güdüyü ortaya çıkarmak olarak tanımlamaktadırlar. Bu teorilerin amacı, kişide bulunan ve o kişiyi belirli davranışlara sevk eden faktörleri anlamlandırarak ifade etmeye çalışmaktır (Balta, A.T., 2007, s.68).

Kapsam teorileri, kişilerin gereksinimlerini baz alarak, motivasyonu harekete geçiren etkenleri inceler ve söz konusu etkenleri anlatmaya çalışır. İnsanı fizyolojik ve psikolojik olarak daima gelişen bir canlı olarak ele alan bu görüşler, insanın rasyonel ve duygusal olguları olan kişisel gelişimi, içsel yetenek ve kapasitelerini, belli tutum ve davranışlarını, algı, his, arzu ve fikirlerini konu eder (Sökmen, A., 2014, s.191).

Kapsam teorisyenleri, insanların tatmin olabilmesi için, bazı değerlerinin ve ihtiyaçlarının örgütler tarafından karşılanması gerektiğini ifade etmişlerdir (Küçüközkan, Y., 2015, s.101). Kapsam teorileri, temelde insan ihtiyaçları üzerine odaklandığından, kişinin içinden gelen ve onu belirli bir yönde davranışa sevk eden etmenleri incelemektedir. Teorilerin hepsinde insan ihtiyaçları temel etmen olarak karşımıza çıkmaktadır fakat bireyin bir ihtiyacı bulunmuyorsa onu belirli bir yönde harekete geçirmek mümkün olmayacaktır. Bu sebeple; yönetici, iş görenleri daha iyi şekilde yönetmek istiyorsa onları belirli davranışlara yönlendiren etmenleri anlamak, kavramak ve bu etmenlere hitap etmek zorundadır (Efil, İ., 1999).

Bugüne kadar ortaya konmuş ve kapsam teorileri adı altında toplanan teorilerin tamamı, kişilerin tabiatında var olan, onları belirli bir doğrultuda davranışa yönlendiren ve motive olabilmelerinde etkili olabilecek faktörleri anlamaya ve anlatmaya son derece önem vermişlerdir (Koçel, T., 2014, s.733). Tüm bu varsayımlar neticesinde bireyi belirli bir yönde harekete geçiren faktörlerin anlaşılması ve bu faktörlerden faydalanılarak bireyi harekete geçirecek imkân ve araçların sunulması ile birlikte, çalışan motivasyonu gerçekleştirilmiş olacaktır. Bu

sayede bireyin örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmesi sağlanabilecektir (Forsınaç, M., 2019, s.45).

### **3.2.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

İnsan ihtiyaçlarını ve motivasyon konusunu bilimsel olarak ilk ele alıp inceleyen düşünür olan Amerikalı Abraham Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak ve başka insanların emirleri altına girerek itaat altında çalıştıklarını araştırmıştır. Bu araştırma neticesinde insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak birtakım ihtiyaçlara sahip olduklarını, dolayısıyla göstermiş oldukları davranışlarla bu ihtiyaçlarını gidermeye yönelik hareket ettiklerini ortaya koymuştur (Eren, E., 2001, s.30-31).

Maslow, yapmış olduğu klinik gözlemler sonucu ilk kez 1943'te insan davranışlarına yön veren ihtiyaçların neler olduğunu ortaya çıkarmıştır. Maslow'a göre insanların doğuştan sahip olduğu ve belirli davranışlarına yön veren ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçlar tatmin edilene kadar insan davranışlarını etkilemektedir. Maslow, bu ihtiyaçları öncelik sırasına göre hiyerarşik düzende aşağıdan yukarıya doğru sıralamış olmakla birlikte insanların, temel (alt basamak) ihtiyaçlarını yeterli düzeyde tatmin ettikçe, bir üstteki ihtiyaca yönlendiğini ve tatmin edilen ihtiyacın sonraki davranışa etki etmediğini ortaya koymuştur (Özer, P., Topaloğlu, T., 2008, s.2).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının gelişmesinde, insanı yeni eylemlere yönelten ve enerji veren faktörlere odaklanması etkili olmuştur. Maslow, istek ve arzular yerine hedeflere odaklanması gerektiğini ve motivasyona ilişkin kuramların, ihtiyaçları gruplandırma en etkin yol olduğunu vurgulamıştır. İhtiyaçları insan motivasyonunun temelinde yatan belirleyici etken olarak açıklayan Maslow, ihtiyaçları ve gereksinimleri gerçekleştirmek için istek olgusunun davranışları yönlendirdiğini belirterek, insanların temel ve psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanıp gelişim süreçlerinin devam edebileceğini savunmaktadır. Maslow temel güduları, bireyin kendi yaşamını idame ettirebilmesi için gerçekleştirilmesi gereken ihtiyaçlar olarak görürken diğer güduları ise bireyin sosyal çevrede kazanmış olduğu güdüler olarak ifade etmektedir (Ardil, U., 2019, s.40-41).

Maslow, iki tip güdüden bahsetmiş ve bunları yetersizlik ve gelişme güdüsü olarak açıklamıştır. İnsanlar fiziksel ve psikolojik dengelerini yetersizlik güdüsü ile sağlamaya çalışırken; gelişme güdüsü ile geçmişte yapmış olduklarının daha iyisini yapmaya çalışarak mükemmelleşmek ister (Keser, A., 2014, s.100). Örneğin; karnı aç olan bir kişiyi, diğer üst basamaktaki ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün olmadığı için kişiyi motive edebilmek için öncelikle en alt basamaktaki ihtiyaçları tatmin edilmelidir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubunun, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek olmasından dolayı üst basamaktaki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Koçel, T., 2014, s.735).

Maslow'un 1968 yılında yaptığı çalışmada ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, iki temel grupta ele alınmış ve birinci grupta bulunan fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlar yetersizlik ihtiyaçları olarak, ikinci grupta bulunan saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise büyüme ihtiyaçları olarak açıklanmıştır (Porter, L.W., Bigley, G.A., ve Steers, R.M, 2003, s.6).

İhtiyaçlar; Maslow'un kuramına göre beş grupta toplanmakta olup, bunlar;



**Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.**

**Kaynak:** Koçel, T., (2014), “İşletme Yöneticiliği.” (On beşinci Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

*Fizyolojik İhtiyaçlar;* İnsanların belirli aralıklarla yerine getirmek zorunda oldukları ve fizyolojik dengelerini sağlayan nefes alma, beslenme, barınma, giyinme, dinlenme ve neslini devam ettirebilmesi için gerekli olan cinsel ihtiyaçları ifade eder (Şimşek, M.Ş., 2007, s.218). Örneğin, bir insan hiyerarşik düzendeki beş ihtiyacı aynı anda hissederse, ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarını doyuma ulaştırmak için çaba sarf edecektir. Alt basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesiyle birlikte üst basamaktaki ihtiyaçlar ortaya çıkarak bireyi etkisi altına alacaktır. Belirli fizyolojik ihtiyaçların az da olsa tatmin edilememesi durumunda, yaşamın devam

ettirilememesi sorununu ortaya çıkarır. Bu nedenle biyolojik hayatın sürekliliği için bazı temel ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Küçüközcan, Y., 2015, s.103).

*Güvenlik İhtiyaçları;* Maslow (1970: 39); Yeni bir ihtiyaç türü olan güvenlik ihtiyaçlarının ortaya çıkabilmesi için fizyolojik ihtiyaçların nispeten de olsa tatmin edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Güvenlik ihtiyaçları; kendini koruma, güven, istikrar, düzen, kural, korkudan kaçınma, planlama, kaygıdan kaçınma ve özgürlük vb. gibi çok sayıda etkeni ifade etmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlarda da olduğu gibi bu ihtiyaçların eksikliği bireyin davranışına yön vermektedir (Kıray, İ., 2019, s.9). Can ve mal güvenliği tehlikede olan kişinin güvenlik ihtiyacı en az fizyolojik ihtiyacı kadar önem arz etmektedir. Güvenlik ihtiyaçları fiziki tehditlerden sakınma şeklinde olabileceği gibi bireyin sahip olduğu ekonomik ve sosyal hakları kaybetmemeye çalışmak şeklinde de olabilir (Şimşek, M.Ş., 2004, s.13).

*Sosyal İhtiyaçlar;* Davranışları harekete geçiren sosyal ihtiyaçların ortaya çıkabilmesi için fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçların karşılanmış olması gerekmektedir. Sosyal ihtiyaçlara; ait olmak, başkalarıyla iletişim kurmak, iş hayatında kurum içinde ve/veya dışında bir yer edinmek örnek verilebilir. Sosyal ihtiyaçlar bireylerde başkalarıyla arkadaş olma, arkadaş olarak kabul edilme, çevresi tarafından önem verilme ve bir sosyal çevre kurma dürtülerini harekete geçirir (Soyluer, B., 2010, s.42). Bireyin sosyal yaşantısının önemli bir bölümünü oluşturan iş hayatında sosyal motivasyonun yüksek olması hem çalışan hem de örgüt adına oldukça önemlidir (Yıldırım, E., 2019, s.13) Bireyin örgüt bağlılığı ve motivasyonu için çok önemli olan sosyal ihtiyaçlar işverenler tarafından çok fazla önemsenmemekte ve arka planda kalmaktadır. Sosyal ihtiyaçlara yönelik olan spor faaliyetleri, tiyatro, sinema vb. faaliyetler iş ortamındaki motivasyona büyük katkı sağlamaktadır (Kaçer, A., 2019, s.12) Bu ihtiyaçların giderilmemesi bireylerde reddedilme, görmezden gelinme ve yalnızlık hissi oluşturacaktır. (Çetinkanat, C., 2000, s.12).

*Saygı Görme;* Kişinin egosunu da içinde barındıran saygınlık ve statü ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi'nde dördüncü basamakta yer almaktadır. Bir kişinin yapmış olduğu işi veya göstermiş olduğu davranışı başkalarına onaylatması, diğerlerinin takdirini kazanması ve etraftan saygı görmesi kişiyi tatmin etmektedir. Temelinde sosyal ihtiyaçları barındıran saygı görme ihtiyacı ile

birey, içinde olduğu çevre tarafından sevilme, övülme ve kendisine saygı duyulma gibi birçok duygusunu tatmin edebilir (Toker, B., 2006, s.57).

Diğer alt üç basamaktaki ihtiyaçların tersine saygı görme ihtiyacı nadiren bütünüyle sağlanabilir. Takdir edilmeye alakalı olan saygı görme ihtiyaçları bireyde bir kez önem kazanmaya başladıktan sonra birey bu ihtiyaçlarının tatmin edilmesini daha fazla ister. İlk üç basamakta bulunan fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar, refah seviyesi yüksek olan ülkelerde az çok sağlanmış durumdadır. Bu sebeple saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları refah seviyesi yüksek olan ülkelerde toplum bireyleri için daha fazla önem teşkil etmektedir (Şimşek, M.Ş, 2004, s.14).

*Kendini Gerçekleştirme*; Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşinin son basamağı olan kendini gerçekleştirme ile bireyin yaratıcı gücünü ve başarıma gücünü ortaya koyabildiğini ifade etmiştir. Birey bu aşamada, gizli kalan yeteneklerinin farkına vararak önceden yapmak istediği ama yapamadığı isteklerini yerine getirir ve kendini gerçekleştirmiş olur (Sabuncuoğlu Z., Tüz, M., 1998, s.113). Bu ihtiyaç çok az kişide ortaya çıkar ve birçok kişiyi etkiler. Yaratıcı gücünü ortaya koyabilen ve kendini gerçekleştirmiş olan birey, yapmış olduğu faaliyetler ve buluşlarla kendini ispatlamakta, bu da bazen ulusal bazen de uluslararası alanda tanınmasına ve başkaları için örnek gösterilmesine neden olmaktadır (Eren, E., 2001, s.31). Hayattan tat alarak yaşayan, yaratıcı olan ve yaşama gülümseyerek bakan bu kişiler yaşamın karmaşıklığına saygı duyar ve olayları yargılamadan olduğu gibi kabul etmeyi başarırlar (Cüceloğlu, D., 1996, s. 237).

### **3.2.1.2.Herzberg'in Çift Etmen Teorisi**

Günümüzde Herzberg modeli diye adlandırılan “Çift Faktör Teorisi” Herzberg ve arkadaşı Mausner’in, Snyderman Üniversitesi öğrencileriyle birlikte çalışarak ortaya koydukları bir teoridir. (Eren, E., 2006, s.513). 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan araştırma sonucu oluşturulan çift faktör teorisi, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en fazla bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, T., 2007, s.489). Bu çalışma ile, araştırma grubunda bulunan mühendis ve muhasebecilere, hem şimdi ve geçmişte çalıştıkları dönemlerde kendilerini ne zaman motive ve tatmin olmuş hissettikleri hem de yeterli tatmini sağlayamamış oldukları ve kendilerini kötü hissettikleri dönemlerle

alakalı sorular sorulmuş ve alınan cevaplar kaydedilerek analiz edilmiştir (Özer, P., Topaloğlu, T., 2008, s.10).

Bu teori, hijyen (durum koruyucu) ve güdülenme (motive edici) hususunu incelediğinden hijyen-güdülenme teorisi diye de adlandırılmaktadır. Önemli motivasyon teorilerinden biri olarak kabul edilen bu teori, güdüleyici ve hijyen etkenleri olarak iki ana başlık altında değerlendirmeye alınmıştır. (Silah, M., 2005, s.95). Bu teori ile; işin kendisi ile doğrudan ilgisi olan ve işe karşı olumlu duygular yaratan faktörlere “motive edici etkenler” denilmiş olup, bunlar; başarı duygusu, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı, işin kendisi gibi etkenler olarak açıklanmıştır. İşle doğrudan bir ilgisi olmayan, işin dışındaki çevreyle ilgili ve iş tatminsizliğine neden olan faktörlere ise “hijyen etkenleri” denilmiş ve bunlar ise; iş güvenliği, çalışma koşulları, işletmenin politikası, yönetim anlayışı, denetim, ücret ve bireyler arası ilişkiler gibi etmenlerdir olarak açıklanmıştır (Yalçın, S., 1991, s.210).

GÜDÜLEYİCİ FAKTÖRLER	HİJYEN FAKTÖRLER
Tanınma	Şirket politikaları
Başarı	Ücret ve sosyal güvenlik
Sorumluluk	Çalışma koşulları
İşin Kendisi	Nezaretçiler
Kişisel gelişme	Kişiler arası ilişki

### Şekil 3. Güdüleyici ve Hijyen Faktörler.

**Kaynak:** Şimşek, M.Ş., (2008). “Yönetim ve Organizasyon.”

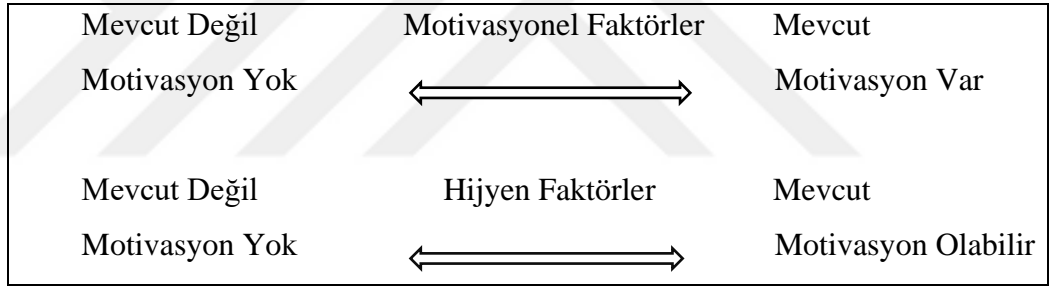
Konya: Adım Matbaacılık.

Çalışanların olumlu ve olumsuz duygular için değişik koşulların varlığından söz ettiğini bahseden Herzberg, eğer bir başarı olumlu bir duyguya yol açıyorsa başarısızlığın olumsuz bir duyguya yol açtığına nadir olarak rastlandığını ifade etmiştir. Bunun yerine; işletme politikası, yönetim, ücret gibi hijyen faktörlerinin olumsuz duygulara neden olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Kendilerini iyi ve tatmin olmuş hisseden çalışanlar iş ile doğrudan ilgili olan işin kendisi, başarıma duygusu, sorumluluk alma gibi kavramları kullanmış, kötü ve tatmin olmamış hissettikleri durumlarda ise işle ilgili ama işin dışında bulunan ücret, çalışma şartları gibi kavramları kullanmışlardır (Tikici, M., Deniz, M., Kınır, S., vd. 1998).



Özetle, başarıma ve sorumluluk alma gibi faktörleri ana güdüleyici olarak gören ve ücret, çalışma şartları gibi ekonomik faktörlerin motivasyonu arttırmadığını savunan Herzberg'in çift faktör teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile farklılık göstermektedir. Maslow, ücret, maaş, güvenlik gibi unsurları ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk iki basamakta görmüş ve ona göre teorisini oluşturmuşken, Herzberg ise önemle üzerinde durduğu faktörlerin başında gelen başarıma duygusu, tanınma, sorumluluk alma gibi faktörler üzerinden teorisini oluşturmuştur (Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 1998, s.116-118).

Herzberg bu teorisinde; hijyen faktörlerin motive edici yönünün motivasyonel faktörlerin motive edici yönünden daha yetersiz olduğu savunmuştur. Ancak, çalışanların memnuniyetsizliklerini azaltan ama başarılı olmaları için motivasyonlarını arttırmayan hijyen faktörler, yöneticiler tarafından motive edici faktörlerle birlikte kullanıldığı zaman motivasyon ve performans artışına neden olabilecektir (Kaçer, A., 2019, s.16).



Şekil 4. Herzberg'in Araştırma Sonuçları.

**Kaynak:** Güzel, Ö., (2010). "Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma."

Herzberg'in çift faktör kuramı ciddi şekilde eleştirilere maruz kalmıştır ve bunların çoğu kullanmış olduğu yöntemle ilgilidir. Eleştirilerin ilki, insanların iş ortamıyla alakalı tatmin edici şeyleri kendilerine tatmin edici olmayan şeyleri ise dış faktörlere bağlama eğiliminde olduğu yönündedir ve yanıltıcı sonuçlar verebilmektedir. İkinci eleştiri ise sınırlı bir örneklem kullandığından (mühendisler ve muhasebeciler) genel iş gücünü temsil etmediği yönündedir. Üçüncü eleştiri statü, ücret, bireyler arası ilişki gibi hijyen faktörlere yeterince önem verilmediği yönündedir ve bu faktörlerin de motivasyonu etkilediği yadsınamaz bir gerçektir. Son eleştiri ise, araştırma yapılırken farklı ekonomik ve sosyo-kültürel yapıların

yeterince göz önünde bulundurulmadığıdır. Çünkü hijyen faktörler gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerde motivasyon artırıcı unsur olarak görüldüğünden kuramın evrensel boyutta geçerliliği sorgulanabilmektedir. (Ünaldı Türkkkan, N., Eşkin Bacaksız, F., Tuna, R., 2014, s.615-638).

### 3.2.1.3.Alderfer'in ERG (VİG) Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının alternatifi olarak görülen Alderfer'in ERG teorisi, insan ihtiyaçlarını üç basamak şeklinde göstermiştir. Bunlar; var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişim (growth) ihtiyaçlarıdır. Teoriye göre, üst basamakta bulunan bir ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için başka bir ihtiyacın doyurulmuş olması gerekmemektedir, aynı anda birden fazla ihtiyaç farklı yoğunluklarda ortaya çıkabilir (Tevrüz, S., Erdem, İ., Bozkurt, T., 2012, s.64).

Alderfer'in ERG (VİG) (Var olma, İlişki kurma ve Gelişim) teorisi başlıca üç önermeye dayanır, bunlar;

-Belirli bir ihtiyacın az tatmin edilmesi, o ihtiyacın o derece yoğun hissedilmesine neden olacaktır.

-Belirli bir ihtiyacın fazla tatmin edilmesi, bir üst basamaktaki ihtiyaca duyulan isteği o derece arttıracaktır.

-Üst basamakta yer alan ihtiyacın az tatmin edilmesi, alt basamaktaki ihtiyaçların o derece yoğun hissedilmesine neden olacaktır (Sökmen, A., 2010, s.177).

Teoriye göre; var olma ihtiyaçları yaşamak için gereksinim duyulan ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir ve bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi ihtiyaçların giderilmesini ifade eder. İlişki kurma ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar ve saygı görme ihtiyacı ile açıklanan ve insanlarla iletişim kurma, sevilme, saygı duyulma gibi ihtiyaçların tatmin edilmesi olarak tanımlanırken en üst basamakta olan gelişim ihtiyacı ise; Maslow'un kendini gerçekleştirme olarak ifade ettiği bireyin kişisel gelişimini kapsamaktadır. Ancak Alderfer'in teorisinde Maslow'un teorisinden farklı olarak katı bir hiyerarşik düzen yoktur (Kaçer, A., 2019, s.14).

<b>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi</b>	<b>Alderfer'in ERG(VİG)Teorisi</b>
Kendini Gerçekleştirme	Gelişim İhtiyacı
Saygınlık İhtiyacı Sosyal İhtiyaçlar	İlişki Kurma İhtiyacı
Güvenlik İhtiyacı Fizyolojik İhtiyaçlar	Var Olma İhtiyacı

**Şekil 5. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi / ERG (VİG) Teorisi Karşılaştırması.**

**Kaynak:** Efil, İ., (2006). *“Yönetim ve Organizasyon.”* 8. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel, s.347.

İnsanların belirli bir basamaktaki ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda alt basamaktaki ihtiyaçlarına döneceklerini belirten Alderfer, Maslow'un doyumdan sonra üst basamağa geçilir fikrinin temelini oluşturan “doyum-ilerleme” kavramına karşılık olarak doyumsuzluk sonucu oluşan “hüsrana uğraması” kavramını ortaya atmıştır. Örnek vermek gerekirse; gelişim ihtiyacı karşılanmayan bireyin hüsrana uğraması sonucu ilişki kurma ihtiyacında artış meydana gelir. Bireyin ilişki kurma ihtiyacı karşılandığı zaman yine gelişim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Tütüncü, Ö., Küçükusta, D., 2008, s.12).

Gereksinimleri sürekli ve dönemsel olarak ayıran Alderfer; başarı, sevilme, popüler olma gibi sosyal ve psikolojik gereksinimleri üst düzey gereksinimler olarak tanımlarken, belirli aralıklarla ortaya çıkan ve giderildikleri anda güdüleyici olmaktan çıkan gereksinimleri ise (acıkan birinin açlığını gidermesi için bir şeyler yemesi vb.) dönemsel gereksinimler olarak tanımlamıştır (Baysal, A.C., Tekaslan, E., 1996, s.115).

#### **3.2.1.4.McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi**

1938 yılında Henry Murray tarafından ileri sürülen ve insanların davranışlarını meydana getirdiğini söylediği yirminin üzerindeki ihtiyaçtan sadece başarı, yakın ilişki ve güç kavramları temel alınarak David C. McClelland tarafından oluşturulan bir teoridir. McClelland; başarı, yakın ilişki ve güç konularından ağırlıklı olarak başarı konusu üzerinde durmuş olsa da çalışmalarının çoğunda üç konuyu birlikte ele almıştır (Çelik, P., 2010, s.29).

İhtiyaçları başarı, yakın ilişki ve güç ihtiyacı olarak üçe ayıran McClelland; motivasyon ve çalışma hayatı arasındaki ilişkiyi bireysel düzeyde inceleyip toplumsal düzeyde yorumlamıştır (Ardil, U., 2019, s.48). Diğer teorilerden farklı olarak bu teoride belirli bir hiyerarşik sıralama yoktur ve birbirinden farklı bireylerin farklı ihtiyaç düzeylerine göre birbirinden farklı davranışlar sergileyeceği belirtilmektedir (Özer, P., Topaloğlu, T., 2012, s.98-99). Maslow ve diğer araştırmacılar ihtiyaçların içgüdüsel olduğunu ileri sürerken, McClelland'a göre bu ihtiyaçlar bireyin çevresindeki insanlarla yaşadığı ilişkiler ve deneyimler sonucunda geliştiğine vurgu yapmıştır (Altok, T., 2009, s.68).

David C. McClelland başarıma ihtiyacı teorisinde, bir kişilik özelliği olarak gördüğü başarı güdüsünün kişilerdeki yoğunluğuna göre kişilerin davranışlarını farklı boyutlarda etkileyeceğini savunmuştur (Fındıkçı, İ., 2001, s.385). Başarı güdüsü yoğun olan birey, kendisine elde edilmesi zor ve çaba gerektiren daha anlamlı hedefler seçerek bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve beceriyi oluşturur ve kendi ihtiyacını gidermeden önce başarı ve başarısızlık ihtimallerini de göz önünde bulundurarak davranışa yönelir. Bu nedenledir ki başarı güdüsü; başarı ve başarısızlık olmak üzere iki boyutludur ve her ikisinin toplamı, toplam başarı motivasyonunu vermektedir (Karaman, F., 2010, s.42-43).

Arkadaşlık, sevilme ve aidiyet duygusunu örnek olarak verebileceğimiz yakın ilişki ihtiyaçları ise çeşitli bireylerle beraber bir toplum veya grup mensubu olmakla alakalıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisininin 3. basamağında bulunan sosyal ihtiyaçlarla benzerliği olan yakın ilişki ihtiyacı, bu ihtiyacı yoğun olarak hisseden bireylerde diğer bireylerle olan ilişkilerinde önemli bir yere sahiptirler (Önen, L., Tüzün, B., 2005, s.47). İnsanın toplumsal bir varlık olmasından hareketle bireyin yaşamını tek başına sürdürmesi söz konusu olmamaktadır. McClelland; İnsanların diğer bireylerle maddi veya manevi alışverişte bulunması sebebiyle yakın ilişki ihtiyacını insanların temel ihtiyaçlarından biri olarak görmektedir (Yapar, T., 2005, s.46).

Teorinin bir diğer unsuru olan güç ihtiyacı ise; başkalarını etkileme ve onları kontrol ederek, üzerlerinde otorite kurma güdüsü şeklinde ortaya çıkan bir ihtiyaç türüdür (Şimşek, M.S., 2007, s.222). McClelland'a göre güç; başkalarını etki altına almakla alakalı olduğundan kişiler arası bir olgudur. Ayrıca McClelland; birçok birey için yararlı olan kurumsallaşmış güç ile bireysel menfaatler için kullanılan

kişiselleştirilmiş güç arasında ayırım yaparak kurumsallaşmış gücü yapıcı güç, kişiselleştirilmiş gücü ise yıkıcı güç olarak ifade etmiştir (Kıray, İ., 2019, s.16).

Başarı, yakın ilişki ve güç ihtiyaçlarının çocukluk çağından itibaren diğer insanlarla yaşanan ilişki ve deneyimler sonucu kazanıldığını, geliştiğini ve değiştiğini belirten McClelland, bu nedenle yapmış olduğu araştırma sonuçlarının başarı ve başarısızlık ihtimalleri de göz önünde bulundurularak çalışanları güdülemek amacıyla örgüt yaşamına uyarlanmasının mümkün olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak belirtmek gerekirse; başarıya odaklanan birey, bireysel sorumluluk ve yetki üstlenmeyi tercih ederek daha yarışmacı davranmakta ve performansı için geri bildirim istemektedir. Odak noktasında yakın ilişki ihtiyacı olan çalışan iletişim ve insani ilişkilerle fırsatlar elde etmeyi tercih ederken, güç unsuruna odaklanan birey ise diğer kişiler üzerinde etki yaratmak, fark edilmek ve otorite kurmak suretiyle ihtiyaçlarını tatmin etme yoluna gitmektedir (Altuğ, D., 1997, s.85).

### **3.2.2.Süreç Teorileri**

Kapsam teorisyenleri, ihtiyaçların ve motivasyon açısından son derece önemli olan içsel faktörlerin araştırılması ve açıklanması üzerinde dururken, süreç teorisyenleri bu görüşe karşı çıkarak motivasyon konusunun sadece bireyi harekete geçiren içsel faktörlerle açıklanamayacağını savunmuşlardır. Süreç teorisyenlerine göre; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam da kişiye dışsal etki yaratarak motivasyon üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır (Koçel, T., 2014, s.740). Süreç teorileri; kişiden kişiye farklı olan, örgütsel ve toplumsal etkileşimle sürekli değişen ve gelişen gereksinimleri sıralamak yerine bireyleri belirli bir davranışa yönlendiren süreci anlamak üzerine oluşturulmuş kuramlardır (Sökmen, A., 2013, s.104).

Süreç teorilerinde üzerinde en çok durulan konu, bireylerin motivasyonlarını tetikleyen asıl unsurun ne olduğunun anlaşılması ve bu unsurların bireyleri ne şekilde motive ettikleridir. Bunu açıklayabilmek için de belirli bir davranışta bulunan bireyin bu davranışı tekrar etme veya tekrar etmemesinin nasıl sağlanabileceği sorusuna cevap aranmaktadır. (Ülkü, F., 2018, s.22).

Bir başka ifade ile bu kuramlar, davranışın ortaya çıkmasından son bulmasına kadar olan süreçteki kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu açıklamaya çalıştıklarından dolayı bu etmenlerin davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermemektedir. Ayrıca, kişisel farklılıkların motivasyon üzerindeki etkisi ele alındığından farklı görüş ve değer yargılarına sahip kişileri harekete geçiren motivasyon sürecinin herkeste aynı olduğunu savunmuşlardır. Bu nedenle süreç kuramlarında, içsel faktörlerden çok dışsal faktörlere ağırlık verilmektedir (Eren, E., 1987, s.430).

### **3.2.2.1.Victor H.Vroom'un Beklenti Teorisi**

Victor H.Vroom tarafından oluşturulan bu teori, süreç teorileri arasında öne çıkan kuramların başında gelir. Bu teoriye göre birey, işin sonucundaki beklentisine göre hareket etmektedir (Özgener, Ş., 1996, s.98). Bir başka ifade ile, bireyin göstermiş olduğu davranış, davranış sonucunda oluşan değere göre izah edilir. Çünkü birey, önüne çıkan imkan ve fırsatlar karşısında çaba ve kazanç hesabı yaparak bir tercihte bulunur (Koç, H., Topaloğlu, M., 2012, s.209). Bu noktada Vroom birey davranışlarını; sonucun arzu edilebilirlik derecesine, kişinin beklentisine ve araçsallığa göre açıklamaya çalışmaktadır.

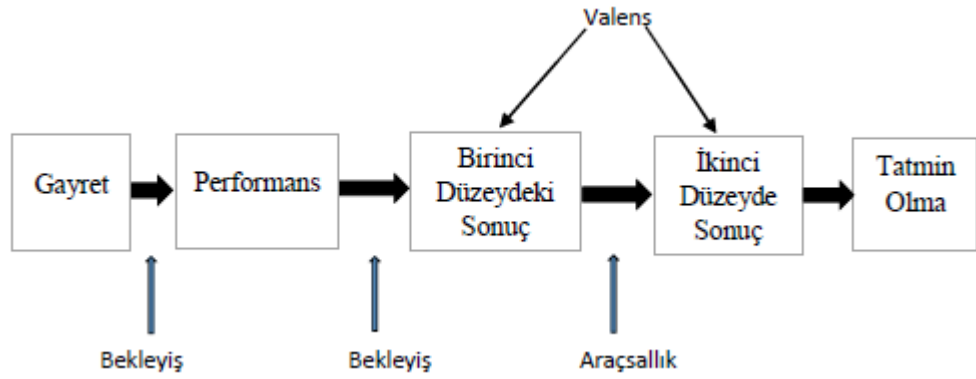
$$\text{Motivasyon} = \text{Değerlik} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık}$$

Vroom'un Beklenti Teorisi'nde Değerlik (Valence) kavramı oldukça önemli bir yere sahiptir. Valence (Valens)'i kısaca bireyin ödülü arzulama derecesi olarak ifade eden Vroom, bunun -1 ile +1 arasında bir değer alabileceğini belirtmiştir. Çünkü bazı bireyler için ödül yüksek düzeyde öneme sahip iken bazıları için hiçbir değer atfetmeyebilir (Ardil, U., 2019, s.53-54). Ödüller, yani sonuçların bireylere kattığı somut değerler değil, bireylerin sonuçtan algıladığı değerle alakalı olmasından dolayı value (değer) kavramı yerine valence (değerlik) kavramı kullanılmaktadır (Koçel, T., 2018, s.650).

Vroom'un ifade ettiği bir diğer kavram ise beklenti (expectancy)'dir. Bu beklenti (algılanan olasılık); bireyin göstermiş olduğu gayretin sonucunda belirli bir ödül kazanacağı ile ilgilidir. Yani gösterilen çabanın arzu edilen sonuca ulaştıracağı inancıdır. Dolayısıyla çaba ve ödül arasındaki ilişkiyi gösteren beklenti 0 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Eğer birey, göstereceği çaba ile arzu ettiği

sonuca ulaşabileceğine inanıyorsa beklentisi +1, inanmıyorsa 0 olacaktır (Budak, G., ve Budak, G., 2010, s.67).

Vroom'un teorisindeki son kavram ise araçsallık (instrumentality)'dir. Ulaşılan bir sonucun başka bir sonuca vesile olması olarak ifade edilen araçsallık, bireylerin birincil ve ikincil hedeflerini açıklamaktadır. Burada birincil hedefler işin kendisi ile alakalı olup (ücret artışı, terfi vb.), ikincil hedefler ise bireyin kişisel hedefleridir (ücret artışı sonucu çocuğunu özel okula yazdırmak, terfi ile saygı görmek vb.). Birincil ve ikincil hedefler arasında bir bağ kurulabilirse motive olup harekete geçileceğinden araçsallık, 0 ile +1 değer arasında bir değer almaktadır (Özkalp, E., 1982, s.154).



Şekil 6. Victor H.Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli

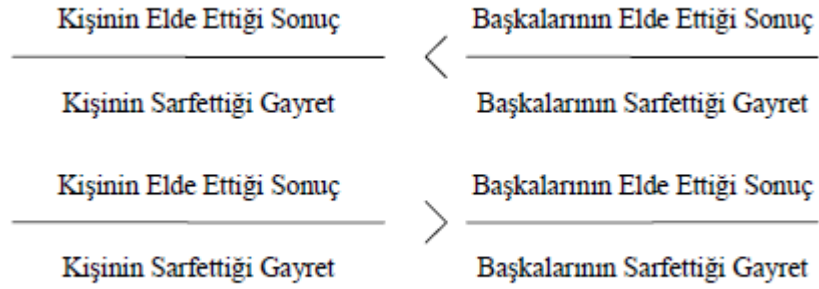
**Kaynak:** Koçel, T., (2003). “İşletme Yöneticiliği.” İstanbul: Beta Basım Yayınları, s.650.

Sonuç olarak; birey göstereceği çaba sonucunda performansının artacağına, performansının artması sonucu beklediği ödüle kavuşacağına, kazanacağı ödülün ikincil bir kazanım sağlayacağına inanır ve ödülü gerçekten arzularsa olumlu davranış gösterip motive olacaktır (Sökmen, A., 2013, s.107).

### 3.2.2.2. John S.Adams'ın Eşitlik Teorisi

Araştırmacı ve düşünür olan John Stacy Adams tarafından oluşturulan bu teori, bir örgütte çalışan bireylerin göstermiş oldukları performans karşılığında (çaba, beceri, eğitim, sorumluluk, katkı vb.) elde edecekleri ödülleri (ücret, iş güvenliği, iyi çalışma koşulları, statü vb.) benzer pozisyonlarda çalışan diğer çalışanlarla karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkan ve yöneticilerin bu süreçte ne kadar adil davrandıklarına ilişkin algı ve değerlendirmelerini ortaya koyan bir

motivasyon yaklaşımıdır (Şimşek, M.Ş., 2007, s.224). Bu yaklaşıma göre; çalışan bireylerin göstermiş oldukları çaba sonucunda elde ettikleri kazanımların bireylerde oluşturduğu eşitlik veya eşitsizlik algısı, bireylerin iş başarısı ve tatminleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Ataman, G., 2009, s.538).



### Şekil 7. Eşitlik Teorisine Göre Eşitsiz Bir Durum.

**Kaynak:** Tikici, M., Deniz, M., Kıngır, S., (ve diğerleri)., (1998), “Örgütsel Davranış.” Malatya: İnönü Üniversitesi Yayınları, s. 216.

Yukarıdaki karşılaştırmalarda pay ve paydalar çalışanların kişisel algılarına göre değerlendirilir ve her çalışan kendi payını kendisiyle denk gördüğü diğer çalışanlarla karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucu çalışanlarda bir adaletsizlik algısı oluşursa bunu ortadan kaldırmak için davranışa geçme eğiliminde olurlar (Kütük, H., 2016, s.36).

Oluşan adaletsizliği ortadan kaldırmak isteyen çalışan bireylerin gösterebilecekleri muhtemel davranışları ise aşağıdaki gibi sıralayabilmek mümkündür.

- Gösterilen çabayı değiştirmek
- Elde edilen ödülü değiştirmek
- Karşılaştırma yapılan diğer çalışanın göstermiş olduğu çabayı arttırmaya çalışmak
- Karşılaştırma yapılan diğer çalışanın elde etmiş olduğu ödülleri azaltmaya çalışmak
- Başka bir çalışan ile karşılaştırma yapmak
- İşi terk etmek (İstifa, devamsızlık, yer değişikliği vb.) (Birkan, Kemal Can., 2009, s.36).

Çalışanların göstermesi muhtemel davranışları karşısında ise işverenler şu hususlara dikkat etmelidirler.



- Eşit şekilde gayret gösteren çalışanlar eşit şekilde ödüllendirilmeli.
- Çalışanların eşitlik veya eşitsizlik algısının işletme içinde veya dışında yapılan karşılaştırmalar sonucu oluşacağından adil ve objektif davranılmalı.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki her çalışmada farklı olacağı için çalışan profil analizi iyi yapılmalı (Kılıç Aksoy, Ş., 2016, s.70).

Sonuç olarak; iş için gerekli olan ve gösterilen performansın artması durumunda buna karşılık gelen ve genellikle ücret artışı şeklinde olan kazanımların adil dağıtılması motivasyon açısından oldukça önemlidir. Ancak, çalışan bireylerin eşitlik algılarının birbirinden farklı olması nedeniyle ödül ve kazanımların herkes tarafından farklı algılanması bu teorinin eksik yanını oluşturmaktadır (Taşdemir, S., 2013, s.50).

### **3.2.2.3.Edwin Locke'un Amaç Teorisi**

1968 yılında Edwin Locke ve Gary Latham tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda oluşturulan Amaç Teorisi'ne göre; kişilerin motivasyon derecelerini yine kişilerin amaçları belirlemektedir. Şöyle ki; elde edilmesi zor ve büyük bir amaç belirleyen bireylerin daha kolay erişilebilir amaçlar belirleyen bireylerden daha fazla motive olup daha fazla performans sergiledikleri ortaya konulmuştur (Akdemir, A., 2000, s.87).

Araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler, kişisel amaçlar ile örgütsel amaçları ortak paydada buluşturmak için yöneticilere oldukça önemli analitik bilgiler sunmaktadır (Ünlü, F, S., 2013, s.14). Belirlenen amaçların ulaşılabilirliği ve gösterilmesi istenilen yüksek performans için genel tanımlamalar yapmak yerine daha belirli ve keskin tanımlar yapmak motivasyon için daha etkili olmaktadır. Örnek vermek gerekirse; bir çalışana “elinden geleni yap” demek yerine “belirli bir süre içinde” yapmasını söylemek çalışanın işe odaklanması ve motivasyonu için daha etkili olmaktadır. Ancak bu yapılırken belirlenen hedeflerin imkansız veya ne zor ne de kolay olmaması gerekmektedir. Böyle olduğu durumlarda amaca ulaşamayacağı düşüncesi oluşur ve performans ve motivasyon olumsuz etkilenir. Bu süreçte, yönetim ve çalışan arasında katılımcı bir ortam oluşturularak hedeflerin belirlenmesinde ortak kararların alınması işletme amaçları açısından daha doğru olabilmektedir (Kaçer, A., 2019, s.24).

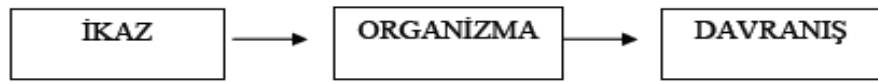
Yukarıdaki açıklamalar dahilinde teorinin motivasyon aracı olarak kullanılabilmesi ve amaçların belirlenerek iş başarısının gerçekleştirilmesi için bazı özelliklere dikkat edilmesi gerekmektedir. Öncelikle belirlenen amaçlar belirgin (açık) olmalıdır ki çalışanlar bu amaca yönelik davranışlarda bulunabilsinler, çünkü kendisinden tam olarak ne yapılması istenildiğini bilen çalışan ona göre davranışta bulunarak motive olabilmektedir. Amaç belirlendikten sonra ise önemli olan, amacın ulaşılabilirliği yani zorluk derecesidir. Amanın gerçekleştirilebilir derecede nitelik ve niceliğe sahip olması çalışanların performans ve motivasyonlarında etkili olarak başarı düzeyini etkilemektedir. Dikkat edilmesi gereken diğer konu ise amacın çalışanlar tarafından benimsenmesi gerektiğidir. İşletme amaçlarını benimseyen çalışanın benimsemeyen çalışandan daha fazla motive olup performans sergileyeceği açıktır, ancak kişisel farklılıklar nedeniyle bu tarz işletme politikaları oluşturmak zor olsa da diğer teorilere nazaran uygulanabilirliği daha kolaydır. Son olarak dikkat edilmesi gereken husus ise geribildirimdir. Belirli aralıklarla yapılan kontroller ile oluşturulan objektif geribildirimler hem işletme hem de çalışanlar üzerinde olumlu sonuçlar doğurur (Sökmen, A., 2013, s.113).

Bu teoride amacın belirlenmesi, amacın benimsenmesi, gösterilecek performans ve sağlanan motivasyon ile sonuca ulaşılacağı ifade edilse de bazı noktalarda eleştiriye konu olmaktadır.

Çalışanların her zaman bir amaç dahilinde hareket edemeyecek olması, belli bir amaç dahilinde hareket etseler bile her zaman rasyonel davranamayacakları, kişisel farklılıklardan dolayı amaçların algılanması ve değerlendirilmesi konularında çalışanlar arasında farklılıklar olabileceği, gerçekleştirilmesi zor amaçlar belirlendiğinde çalışanların strese girerek amaçları gerçekleştiremeyeceği duygusuna kapılarak amaç dışı hemen sonuç getirecek çabalara yönelebileceği ve günümüz işletmelerin daha büyük olması sebebiyle belirlenen örgütsel amaçlara çalışanların katılımının giderek zorlaşması bu teoriye getirilen en önemli eleştirilerdir (Yüksel, Ö., 2000, s.140-141). Bu eleştiriler göz önünde bulundurulduğunda işletme açısından önemli olan nokta, işletme yönetiminin belirlediği amaçlar ile çalışanların belirleyeceği amaçların birbiri ile uyumudur. Bu uyumun sağlanabilmesi için ise amaçlar belirlenirken çalışanların da katkısının olması gerektiğidir (Koparal, C., 1997, s.314).

### 3.2.2.4.Burrhus F. Skinner'in Pekiştirme Teorisi

Skinner'in Pekiştirme Teorisi, temelde İvan Pavlov'un köpekler üzerinde yapmış olduğu deneyler sonucunda ortaya koyduğu klasik şartlandırma (koşullanma) kavramına dayanmaktadır. Pavlov, bu deneyi gerçekleştirirken köpeklere her yemek vermeden önce zil çalmış (uyarıcı), köpeğin ortada yiyecek olmadığı zamanlarda bile her zil çaldığında etrafta yiyecek aradığını gözlemlemiştir. Böylelikle uyarıcıların davranışları harekete geçirerek etkilediğini ortaya koymuştur (Birkan, K, C., 2009, s.42).



Şekil 8. Klasik Şartlandırma.

**Kaynak:** Koçel, T., (2005), “İşletme Yöneticiliği.” (Onuncu Baskı), İstanbul: Arıkan Yayınları, s.645.

Skinner'in sonuçsal şartlandırma teorisinde ise; Pavlov'un klasik şartlandırma teorisinin aksine içgüdüsel refleksler yerine gönüllü tepkiler ön plandadır. Çünkü davranışların içten gelen dürtülerle değil, çevre tarafından gösterilen olumlu veya olumsuz tepkiler sonucu tekrar edilip edilemeyeceği açıklanmaya çalışılmıştır (Yüksel, Ö., 2000, s.145-146). Temelde, psikoloji biliminde öğrenme ve adapte olma davranışlarının iş yaşamında performans ve motivasyon artırma aracı olarak kullanılmasıdır. Diğer bir ifade ile, olumlu sonuç elde edilen davranışların gelecekte daha fazla, olumsuz sonuç elde edilen davranışların ise gelecekte daha az tekrarlanmasıdır (Taşdemir, S., 2013, s.45). Böylelikle tekrar edilen davranış daha iyi öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olmaktadır. Skinner tarafından geliştirilen bu teorinin ana fikri ise; davranışları ortaya çıkan sonuçlar şartlandırmaktadır (Bilecen, F., 2008, s.20).



Şekil 9. Sonuçsal Şartlandırma.

**Kaynak:** Koçel, T., (2003), “İşletme Yöneticiliği.” (Dokuzuncu Baskı), İstanbul: Beta Yayınları, s.646.

Buradan hareketle, olumlu davranışların tekrar edilmesini veya değiştirilmesini sağlamak ve davranışları pekiştirmek için aşağıda belirtilecek olan dört yöntem kullanılır (Kaçer, A., 2019, s.26).

- Olumlu Pekiştirme; İş yaşamından örnek vermek gerekirse, işveren veya yönetici tarafından kabul gören çalışan davranışlarının olumlu pekiştiriciler kullanılarak tekrar edilmesini sağlamak amacıyla ödüllendirilmesi esasına dayanan bir yöntemdir. Belirlenen ödüller takdir edilme, prestij vb. şekilde içsel olabileceği gibi prim, terfi vb. şekilde dışsal ödül de olabilir (Ataman, G., 2009, s.542).
- Olumsuz Pekiştirme; İstenilen ve kabul edilen çalışan davranışı sonucunda ortaya çıkan olumsuz ve hoş karşılanmayan bir neticenin yok edilmesi veya istenilen sonuca yönlendirilmesi için kullanılan bir yöntemdir. Amaç; ceza vermek olmayıp, bireyin göstermiş olduğu tutum ve davranış sonucu ortaya çıkan olumsuz durumun istenmediğinin bireye farklı yollarla hissettirilmesidir (Kaçer, A., 2019, s.26).
- Cezalandırma; İstenmeyen çalışan davranışlarının ortadan kaldırılması için uygulanan bir yöntemdir. Eleştiri, ödül vermeme, rütbe tenzili, uyarı vb. şeklinde olan cezalandırma yöntemi istenmeyen davranışların gelecekte tekrar edilmesi olasılığını azaltmasına rağmen istenilen davranışı yaptırma gücüne sahip değildir (Yüksel, Ö., 2000, s.138). Motive edici özelliğinin çok düşük olması ve olumsuz yan etkiler yaratabileceği sebebiyle bu yöntemin dikkatli uygulanması gerekmektedir.
- Son Verme; İstenmeyen bir davranış süreklilik arz etmediği için pekiştirme olmayacak ve tekrarlanmayacaktır. Bu süreçte herhangi bir cezalandırma olmadan çalışanların süreklilik arz eden davranışlarını terk etmeleri sağlanmaya çalışılır. Bir başka ifade ile, ne olumlu ne de olumsuz pekiştirme söz konusu değildir ve çalışanın davranışını sürdürmesi durumunda geleceğe dönük beklentilerinin gerçekleşmeyeceği hissettirilir (Ay, Z., 2007, s.72).

Skinner'in pekiştirme teorisini işletmesinde motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen işveren ise şu konulara önemle dikkat etmelidir.

- ✓ İşletme açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar net bir şekilde belirlenmelidir.
- ✓ Belirlenen davranışlar çalışanlara ilan edilmelidir.
- ✓ Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme yoluna gidilmelidir.
- ✓ Davranışlara kısa sürede karşılık verilmelidir. Aksi takdirde araya zaman girmesi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir (Koçel, T., 2003, s.648).

Skinner teorisinde; tekrarlanacak davranışların ortaya çıkan sonuçlara bağlı olduğunu belirterek, sonuçlar üzerinde etkili olan kararlarla bireyleri yönlendirip davranışları kontrol etmenin mümkün olduğunu savunmaktadır.

### **3.3.Motivasyon Arttırıcı Faktörler**

Motivasyon konusunda temel amaç; çalışanların verimli, istekli ve etkili çalışmalarını sağlamak olduğundan işverenler (yöneticiler) bunları gerçekleştirmek için bir takım özendirici araçlar kullanmaktadır. Ancak bu araçlar her çalışan üzerinde her zaman aynı etkiyi göstermezler çünkü her çalışanın arzu ve gereksinimleri, karakterleri, değer yargıları ve beklentileri farklıdır. Burada yöneticilere büyük iş düşmektedir. İşletme verimliliğini arttırabilmek ve motivasyonu sağlayabilmek için çalışanların ihtiyaçlarını doğru tespit etmeli, ekonomik koşulları ve kişisel farklılıkları da göz önünde bulundurarak motivasyon araçlarını etkin kullanılmalıdır (Bilecen, F., 2008, s.47; Ünsar, A.S., İnan, A., Yürük, P., 2010, s.251-252).

İşletme ve çalışan verimliliğinin sağlanmasında aşağıda belirtilen 5 aşama oldukça önemli olmakla birlikte uygulanacak işletme, çevresel faktörler ve toplumsal yapıya göre farklılıklar gösterebilir (Kumkale, T.T., 1998, s.98).

1. Öncelikle amaç açık bir şekilde belirlenmeli.
2. Kimlerin veya hangi grupların motive edileceği belirlenmeli.
3. Motivasyon araçları tespit edilmeli.
4. Motivasyon araçları etkin kullanılmalı.
5. Uygulama sonuçları analiz edilerek objektif şekilde değerlendirilmeli.

Bununla birlikte evrensel nitelik taşıyan motivasyon araçlarının olduğu kabul edilse de her kişiye, her işletmeye, her topluma uygun ortak bir motivasyon sistemi oluşturmak mümkün değildir. Ancak genel kabul gören ve önem sırası değişen motivasyon arttırıcı faktörleri ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel ve yönetsel faktörler olarak 3 ana başlık altında toplayabiliriz (Bilecen, F., 2008, s.47).

### **3.3.1.Ekonomik Faktörler**

İşletmelerin kuruluş nedenlerinin temelinde ekonomik faktörler yattığı gibi bireyleri de çalışmaya iten ve işle ilgili davranışlarını yönlendirerek çıkarlarını maksimize etmelerine olanak sağlayan temel etmen ekonomik faktörlerdir (Balta, A.T., 2007, s.79). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin ilk basamağında yer alan fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilebilmesi ekonomik koşullara bağlı olduğundan ilk olarak ücret geliri elde etmesi gerekmektedir (Yıldırım, F., 2019, s.67). Bu nedenle motivasyon arttırıcı faktörler arasında ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha çok etkilidir, ancak az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde vasıfsız eleman diye tabir edilen çalışan sayısının fazla olması motivasyonda ekonomik faktörler açısından çalışanlar için bir risk oluşturmaktadır (Eyigün, E., 2015, s.9).

Motivasyon arttırıcı ekonomik faktörlerin başında ücret gelmektedir. Üretim faktörlerinden belki de en önemlisi olan emeğin karşılığı olan ücret, çalışanları motive edebilmek için işletmeler tarafından kullanılan en önemli araçlardan biridir (Ay, Z., 2007, s.30). Ücretin, çalışanın işletmeye girmesi ve işletmeye bağlı kalmasında önemli bir unsur olmasından dolayı uygulanacak ücret politikaları işletmeler açısından oldukça önem arz etmektedir. Çalışanlara emekleri karşılığında verilecek olan ücret miktarı ve uygulanacak olan artış oran ve şekilleri dikkatli bir şekilde ve objektif kurallara bağlı olarak belirlenmelidir ki özendirici ve motivasyon arttırıcı bir araç olarak kullanılabilir. Çünkü ücret; sadece çalışanın alım gücünü etkilemez, aynı zamanda işyerindeki statüsünü, sosyal ortamda saygınlığını ve çalışanın kendisine olan güven duygusunu da etkilemektedir. Bu nedenle ücret artışları olması gereken zamanda ve olması gerektiği miktarda olmalıdır. Aksi durumda çalışanlara hak etmiş oldukları ücret ve ücretle ilgili ek

kazanımları verilmezse motive etme özelliğini yitirmektedir (Bilecen, F., 2008, s.48; Keser, A., 2006, s.165).

İşletmeler açısından bir gider, çalışanlar açısından bir gelir kaynağı olan ücret belirlenirken dikkat edilmesi gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. Bunlar;

- Eşitlik ilkesine uygun olmalı,
- Dengeli bir ücret sistemi oluşturulmalı,
- Cari ücrete uygun ücret verilmeli,
- Terfi ile doğru orantılı olmalı,
- Bütünlük ilkesi içinde hareket edilmeli,
- Nesnel ve açık olmalı (Sabuncuoğlu, Z., 2011, s.243).

Yukarıda belirtilen genel hususların yanında bir de kişisel farklılıklardan dolayı oluşabilecek özel durumlar bulunmaktadır. Çalışanların eğitim, bilgi ve beceri düzeyleri, iş için gerekli olan araçları kullanabilme yetenekleri, yapılan işin risk derecesi, işe olan bağlılıkları ve sadakatleri gibi birçok etmen de ücretlerin belirlenmesinde etkili olan diğer faktörlerdir. Bu nedenle ücretler belirlenirken belirtilen genel ve özel durumların birlikte dikkate alınması işletmeler açısından bir hayli önem arz etmektedir (Taşdemir, S., 2013, s.55). Ücret politikaları belirlenirken yapılacak olan hatalar sonucu çalışanlarda eşitsizlik olduğu kanaati oluşursa, yani aynı şartlar altında çalışıp aynı performansı gösterip, aynı üretimi yapmalarına rağmen farklı ücretler alması durumu oluşursa düşük ücret alan çalışanlarda tatminsizlik oluşarak işlerine olan bağlılıkları ve motivasyonları olumsuz etkilenecektir (Bilecen, F., 2008, s.48; Kaçer, A., 2019, s.29).

Ücretin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği düşüncesi genel kabul görmekle birlikte ücret eki olan prim de motivasyon artırıcı ekonomik faktörlerin bir konusunu oluşturmaktadır. Gösterilen performansa bağlı olarak ücret dışı yapılan ödemeler olarak tanımlanabilen prim; çalışanın istenilen bir davranışa yönlendirilmesi ya da istenilen bir üretim miktarının üzerine çıkması sonucu miktarı önceden belirlenmiş bir ödeme çeşididir (Özgen, H., Öztürk, A. Ve Yalçın, A., 2002, s.276).

Prim sistemi her sektördeki işletme ve çalışanlar açısından farklı uygulanmakla birlikte işletme karlılığını yükseltmek, daha verimli çalışanların ödüllendirilmesi ve motivasyon artırıcı faktör olarak kullanılmaları nedeniyle ortak

yönleri de bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, Z., 1997, s.225). Ancak; prim sisteminin kendisinden beklenen faydayı sağlaması için önceden belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülebilecek şartların mevcut olması gerekmektedir. Bu şartlar; süre, üretim miktarı ve etkinliktir. (Çelik, Y., 2011, s.231). İşverenler, bu şartlar ışığında kendisinden bekleneni veren çalışanlara prim ödemesinde bulunarak motivasyonlarında artış sağlamış olurlar. Ancak primli ücret sistemini etkin ve adil bir şekilde uygulamak oldukça zor olduğundan sistemin doğru uygulanmaması çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olarak motivasyonlarını olumsuz etkiler. Primli ücret sistemi etkin kullanılması çalışanları daha fazla çaba sarf etmeye yönlendirirken, üretimin kısa sürede artması ve hızlı çalışma nedeniyle kalitenin düşmesine, dikkat eksikliğinden dolayı iş kazalarının meydana gelmesine ve çalışanların çok daha fazla yıpranmasına neden olmaktadır (Aslanadam, B., 2011, s.39; Tümtürk, A., 2002, s.49-50). Yukarıda belirtilen olumsuzluklara rağmen çalışanların motivasyonu için en çok kullanılan faktörlerden biri olan primli ücret sisteminin, şayet gerekli önlemler alınır, standartlar açık bir şekilde belirlenir, kalite ön planda tutulur ve primler ulaşılabilir düzeyde belirlenirse yapılan araştırmalar çalışan motivasyonunu artırıcı olarak kullanılabileceğini göstermektedir. (Ay, Z., 2007, s.34).

Bir başka motivasyon artırıcı faktör ise çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve verimliliklerini arttırabilmek için kullanılan kâr'a katılma uygulamasıdır. Kâr paylaşımı olarak da bilinen bu uygulama ile çalışanlara, almış oldukları normal ücret dışında belirli dönemlerde elde edilen kâr'dan pay verilerek çalışanlar işe teşvik edilmekte, işin kalitesi artmakta ve işletmeler açısından işgücü devir oranı azalarak işletme verimliliği artmaktadır. (Eyigün, E., 2015, s.10; Ay, Z., 2007, s34-35; Karakuzu, A., 2013, s.60). Üretim sürecinde sermaye faktörünün önemi kadar emek faktörünün de önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle işletmeler, çalışanlara sadece ücret vermek yerine onları kâr paylaşım uygulaması ile üretmeye daha fazla teşvik ederek geçmişte olduğu gibi günümüzde de özendirici bir araç olarak kullanmaya devam etmektedirler (Bilecen, F., 2008, s.49; Öztürk, A., 2019, s.29-30).

Çalışanların, işletme kârından kendilerinin de pay alacağını bilmesi daha istekli ve daha verimli çalışmalarına neden olmaktadır. Primli ücret sisteminde bireysel çaba ve başarı ön planda iken kâr paylaşımı sisteminde birlikte ve uyumlu çalışmak önemli olduğundan takım çalışması ön plana çıkmaktadır. İşletmeler



açısından bakıldığında çalışanların kâr paylaşım sistemine katılmalarında birtakım çıkarlar sağlamaktadır. Bunlar;

- İşveren ve çalışan arasında ortaklık duygusu geliştiğinden çalışanların işyeri çıkarlarını ön planda tutmaları sağlanır,
- Vasıflı çalışanlar işletmeye çekilir,
- İşgücü devir oranı azaltılır,
- Çalışanlar, üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirilir (Taşdemir, S., 2013, s.58).

Prim sisteminde olduğu gibi kâr'a katılma sisteminin de birtakım sakıncaları bulunmaktadır. Bunların en önemlisi ise; belirlenen dönem sonunda dağıtılacak olan kârın, katkısı olan ve olmayan ayrımı yapılmadan tüm çalışanlara dağıtılması çalışanlar arasında huzursuzluğa ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilecek olmasıdır (Altok, T., 2009, s.90).

### **3.3.2.Psiko-Sosyal Faktörler**

Eskiden olduğu gibi çalışanları sadece ekonomik birer varlık olarak görmek günümüzde git gide önemini yitirmekle birlikte çalışanların sosyal birer varlık olarak görülmesi fikri öne çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında ekonomik faktörler kadar psiko-sosyal faktörler de önem kazanmaktadır (Taşdemir, S., 2013, s.61). Günümüzde yöneticiler, işletme politikaları belirlerken bir motivasyon unsuru olarak çalışanların psikolojik durumlarını da dikkate almalıdırlar (Aşıkogku, M., 1996, s.51-52).

İşletme amaçlarının gerçekleşebilmesi için çalışanların iş ortamında huzurlu ve sağlıklı olmaları verimlilikleri açısından son derece önemli olduğundan yöneticilere düşen görev arzu edilen bu çalışma ortamını sağlayabilmektir. Bu nedenle ekonomik faktörlerin yanında psiko-sosyal faktörler de yeri ve zamanı geldiğinde özendirici motivasyon araçları olarak kullanılabilir (Bilecen, F., 2008, s.51).

Çoğu işletmenin eskiden çok fazla dikkate almadığı ancak son zamanlarda önemini anlamaya başladığı psiko-sosyal faktörler arasında bağımsız çalışma imkanı, değer ve statü, sosyal gruplara katılımın arttırılması, çevreye uyum sağlama, gelişme ve başarı, psikolojik güvence, öneri sistemi, iş güvenliğinin sağlanması, sosyal etkinlikler vb. gösterilebilmekle birlikte bu psiko-sosyal

motivasyon araçların stresli veya olumsuz iş ortamında çalışmak zorunda kalan çalışanların uzun dönemde motivasyonlarını olumlu yönde etkiledikleri savunulmaktadır (Taşdemir, S., 2013, s.61).

Çalışanları maddiyatçı bir makine olarak gören işverenlerin bu bakış açısı, psiko-sosyal faktörlerin çalışma yaşamında kendine yer bulmasıyla birlikte yerini çalışanları sosyal, saygın ve değerli gören bir bakış açısına bırakmıştır. İşverenlerin çalışanlara bu pencereden bakması, çalışanların da işe olan bağlılıklarının ve verimliliklerinin artmasına, dolayısıyla motivasyonlarının artmasına neden olmuştur (Yumuşak, S., 2008, s.245).

### **3.3.3.Örgütsel ve Yönetmel Faktörler**

Şimdiye kadar belirtilen ekonomik faktörler ile psiko-sosyal faktörler dışında çalışanların işe bağlılıklarını etkileyen ve verimliliklerinin artmasına yardımcı olan bir diğer motivasyon arttırıcı faktör grubu ise örgütsel ve yönetmel faktörlerdir (Sapançalı, F., 1993, s.61).

Çalışanlar ile işletmelerin birbirlerinden karşılıklı beklentileri olduğundan çalışanlar yapmış oldukları işin bir karşılığı olmasını beklerken, yöneticiler de çalışanlardan kendilerine verilen işi en iyi ve en verimli şekilde yapmalarını beklerler. Ancak çalışanların farklı kişilik özelliklerinden dolayı farklı ihtiyaçlarının bulunması motivasyon araçlarının kullanılmasında birtakım güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Burada yöneticilere büyük iş düşmektedir. Çalışanların psikolojik ve kişilik analizlerinin çok iyi belirlenmesi ve kimin hangi durumda ne zaman neye ihtiyacının olabileceğinin belirlenebilmelidir ki beklentiler karşısında hangi motivasyon araçlarının kullanılacağına karar verilebilsin (Sabuncuoğlu, Z., 1984, s.91).

Amaç birliği, örgüt içi iletişim, eğitim ve yükselme, iş zenginleştirme, iş geliştirme, takdir edilme, çalışanlara uygun yetki ve sorumluluk verilmesi, alınacak kararlara katılma, bağımsız çalışma grupları oluşturma, fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi vb. faktörleri örnek olarak gösterebileceğimiz yönetmel ve örgütsel faktörler çalışanlar açısından işletmenin bir parçası olduklarını hissetmeleri ve bağlı oldukları işletmelere katkı sağlamaları için oldukça önemlidir. Kullanılacak olan bu motivasyon araçlarının büyük çoğunluğu işletmeler açısından bir maddi gider oluşturmamakla birlikte bazıları ufak bir kaynak kullanımı ile yararlanılabilecek

etkili özendirici motivasyon araçlarıdır. Bu araçların zamanında ve doğru kullanılmasıyla birlikte çalışanların motivasyon ve verimliliği sağlanarak etkili bir işletme yapısı oluşturulabilir (Kaçer, A., 2019, s.33; Ardil, U., 2019, s.58).

### **3.4.Motive Edici Faktör Olarak Ücretin Önemi**

Ücret; genel olarak motivasyon arttırıcı bir faktör kabul edilmekle birlikte düzeyi, motivasyonu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Balta, A.T., 2007, s.90). Çalışanları daha istekli, daha dikkatli ve daha özverili çalışmaya iten ücret düzeyi ve diğer hakların belirlenmesinde ise yönetimin belirlemiş olduğu ücret politikaları önemli bir yere sahiptir. İşletmeler kârlarını maksimize etmeye çalışırken çalışanlar da kendileri ve aileleri için insan onuruna yaraşır düzeyde ücret geliri elde etmeye çalışırlar. Dolayısıyla her iki kesim de motivasyon faktörlerinin başında gelen ücrete kendi beklentileri açısından bakmaktadırlar. İşletmeler, çalışanlara sunmuş oldukları ekonomik faktörlerle motivasyonu arttırmaya çalışırken çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırarak iş gücü devrinin olumsuz etkilerinden kurtulmak, işletmenin etkin ve verimli çalışmasını sağlamak ve çalışanlara sunulan imkanlarla kendini geliştiren deneyimli ve vasıflı çalışanlara sahip olarak gereksiz maliyetlerden kurtulmayı tercih ederler (Bakkal, O., 2008, 55).

Ancak şunu belirtmek gerekir ki; çalışanların istek ve gereksinimlerinin önem derecesinin birbirinden tamamen farklı olmasından dolayı ücret politikaları belirlenirken kişisel farklılıklar, çevresel etmenler, sosyal alışkanlıklar ve çalışanların işletmeden beklentileri de dikkatle alınmalıdır. Bu sayede yöneticiler, işletme içinde adil bir ücret politikası belirleyerek çalışan motivasyonunu etkileyen ücreti özendirici bir araç olarak kullanabilirler.

Bir motivasyon aracı olarak ücretin bu denli önemli olmasının bir nedeni de elde edilecek ücretin iş yaşamı dışında kalan yaşamı da doğrudan etkilemesidir. Çalışanın ücret düzeyi ve ek kazanımlarının artması kişisel gelişiminin yanında unvan ve derecesini, sosyal statüsünü, refah düzeyini vb. etkilediğinden bunların herhangi birinde meydana gelebilecek olumlu değişimler çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkilemektedir. Bu sebeple işletmelerde ücretin motive edici faktör olarak kullanılması için bir takım özendirici çalışmalar yapılarak motivasyon arttırıcı ekonomik faktörler konusunda da belirtildiği gibi kök

ücretteki artış, prim, ikramiye, kardan pay dağıtımı gibi unsurlar üzerinden motivasyonun olumlu, olumsuz ve nötr etkileri araştırılmıştır (Bakkal, O., 2008, 55-56).

Ancak son yıllarda yapılan bilimsel araştırmalar ücretin motivasyon artırıcı bir faktör olarak kabul edilmesi yanında çalışanları motive etmede en önemli faktör olmadığı görüşünün ağırlık kazanmasına neden olmuştur. Buna etki eden faktörler ise; iş ile çalışanlar arasında uyum sağlama, iş güvenliğinin sağlanması, eşit ve adil bir ödül-ceza sisteminin oluşturulması, iş geliştirme ve iş zenginleştirme, işyerindeki sosyal, psikolojik ve fiziksel şartların iyileştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Benligiray, S., 2004, s.166).

Sonuç olarak, ücretin sadece ekonomik olarak değil sosyal niteliğinin de olması nedeniyle toplumsal bir olgu olarak kabul edilmesi fikri gün geçtikçe etkisini hissettirmekte, günümüz ücret ve sosyal politikalarına da yön vermektedir. Oluşturulan küresel ekonomik sistem içerisinde belirli bir ücret karşılığı çalışanların ve dolaylı olarak ailelerinin toplam sayısı dikkate alındığında ücretin etki alanının büyüklüğü anlaşılmakta ve domino etkisi yaratmasından dolayı bütün boyutlarıyla değerlendirildiğinde ne kadar hassas ve dikkat edilmesi gereken bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır (Alayoğlu, N., 2005, s.16).

## **4.ÜCRETİN MOTİVASYONA ETKİSİNE İLİŞKİN EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME**

### **4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmanın genel amacı Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde çalışan idari personelin almış oldukları ücretlerin motivasyonları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Kazanılan ücretin sektörel bazda motivasyona etkisi değerlendirilerek bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanıp saptanmadığı sorgulanıp incelenmiştir. Çalışmada ücret, motivasyon artırıcı bir faktör olarak kabul edilmiştir.

### **4.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Araştırmada sonucu elde edilen sonuçlar değerlendirilirken aşağıda belirtilen sınırlılıklar dikkate alınmıştır.

1. Araştırma Ankara ilinde bulunan Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde çalışan müdür ve üstü, şef, memur, güvenlik görevlisi ve yardımcı hizmetler sınıfı personeli unvanlarına sahip 200 çalışanı kapsamaktadır.
2. Bazı çalışanların ankete katılmak istememeleri nedeni ile araştırma kapsamı daraltılmıştır.
3. Araştırmadan elde edilen bulgular yukarıda belirtilen 200 kişilik örneklem grubunda bulunan çalışanların algılamaları ile sınırlıdır.
4. Araştırma bulguları 2020 yılı Ocak-Mart ayları arası ile sınırlıdır.
5. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar diğer illerde bulunan Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde çalışan personeller için geçerli olmayabilir.
6. Anket formunu alan ve geri dönüş sağlayan çalışanların vermiş oldukları cevaplar farklı nedenlerden dolayı gerçekçi olmayabilir.

### 4.3.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: Çalışılan sektör ile ilerleme imkanının olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışılan sektör ile işin sevilerek yapılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışılan sektör ile terfi yerine ücret artışının tercih edilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışılan sektör ile düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisinin tercih edilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışılan sektör ile çalışma karşılığı verilen ücret miktarının çalışanları motive etmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışılan sektör ile alınan ücretin geçimi sağlamaya yetecek düzeyde olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Çalışılan sektör ile uygulanan ücret politikasının çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 4.4.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma, aşağıda belirtilen metodolojik sıra ile gerçekleştirilmiştir (Erdirençelebi, M., 2012, s.299).

- ✓ Konu tespit edilerek tanımlanmıştır
- ✓ Literatür taraması yapılmıştır
- ✓ Araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir
- ✓ Veri toplama metodu belirlenmiştir
- ✓ Veri toplama aracı olarak anket formu hazırlanmıştır
- ✓ Danışman görüşü ile pilot çalışma yapılmıştır
- ✓ Örnek anket formuna son şekli verilmiştir
- ✓ Ana kütle belirlenmiş ve anket formu uygulanmıştır
- ✓ Anket formları toplanmış, veriler kodlanarak düzenlenmiştir
- ✓ İstatiksel analiz yapılmıştır
- ✓ Sonuçlar değerlendirilerek yorumlanmıştır.

#### **4.4.1.Ön Çalışma ve Örneklem Süreci**

Araştırmaya, konu ile ilgili literatürden faydalanarak oluşturulan anket formunun örnek olması için 5 farklı çalışana dağıtılmasıyla başlanmış ve anket formunda kullanılan ifadelerin anlaşılabilirliği test edildikten sonra son şekli verilerek araştırma konusu olan ilgili çalışanlara dağıtılmıştır. Ankara ilinde bulunan Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde çalışan idari personeller araştırmanın ana kütlesinin oluşturmaktadır. Bazı çalışanlar anket çalışmasına katılmak istemediklerinden dolayı araştırma kapsamı daraltılmıştır. Anket formu 200 kişiye dağıtılmış ve 200 anket geri toplanmış, bu nedenle ankete katılım oranı %100 olmuştur. Toplanan anket formlarında eksik bilgi tespit edilmediği için 200 anketin tamamı değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem kullanılmıştır.

#### **4.4.2. Veri Toplama Yöntem ve Aracı**

Araştırma konusu verilerin tamamı birinci elden yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır ve birinci bölümde anket çalışmasına katılan kişilere ait kişisel (demografik) özellikler ile ilgili 8 adet soru, ikinci bölümde ise motivasyonlarına etki eden faktörleri anlamaya yönelik 15 adet soru sorulmuştur. Katılımcılardan, almış oldukları ücretlerin motivasyonlarına etki düzeylerini esas alarak sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Anket formunda yer alan sorular için 5'li Likert Ölçeği oluşturulmuş ve katılımcılardan kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Likert Ölçeği'ne göre bu seçenekler; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

Anket formunun ikinci bölümünde yer alan sorulardan 1,3,8,9,10 ve 11. sorular Avniye Tuğba BALTA (2007)'nin yüksek lisans tez çalışmasından, 2,4,5,6 ve 7. sorular ise Merve BADAY (2016)'ın yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır.

#### **4.5. VERİLERİN ANALİZİ**

Anket yardımıyla toplanan verilerin analizi için SPSS 23.0 for Windows programı kullanılmıştır. Toplanan veriler analiz programına girildikten sonra Missing Value (Kayıp Veri) analizi yapılarak herhangi bir boş yanıt olmadığı tespit

edilmiştir. Değişkenlerin frekans analizi (f) yapılarak yüzde değerleri (%) hesaplanmış ve anket çalışmasına katılanlar kişisel (demografik) özelliklerine göre gruplandırılarak tanımlayıcı istatistikler sayı ve yüzde olarak ifade edilmiştir. Daha sonra ankette bulunan ifadelerin güvenilirlik değeri Cronbach's Alfa katsayısı yardımıyla incelenmiştir. Sonraki aşamada ise kişisel (demografik) özellikler ile ücretin motivasyona etkileri arasındaki ilişkiler Kolerasyon Analizi yardımıyla incelenmiştir. Karşılaştırma analizlerinde ikili ve çoklu grup kategorik değişkenler için koşul sağladığında Pearson Chi-Square Test (Ki-Karre), sağlamadığında ise Fisher Exact Test kullanılmıştır. İstatiksel anlamlılık değeri  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiştir.

#### 4.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Ankete katılım sağlayan kişilerin demografik özelliklerinin analiz edilmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler aşağıda belirtilen tablolar halinde açıklanmıştır.

Yapılan analiz sonucu katılımcılar hakkındaki cinsiyet verileri Tablo 1'de açıklanmıştır.

**Tablo 1. Cinsiyet Dağılımı Yüzde Oranları.**

<b>Değişkenler</b>	<b>Grup</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Cinsiyet	Kadın	91	45,5
	Erkek	109	54,5
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

200 kişinin katılmış olduğu anket çalışmasına bakıldığında; ankete katılanların %45,5'inin (91 kişi) Kadın, %54,5'inin (109 kişi) Erkek olduğu görülmekte, katılımcı sayılarında cinsiyet ayrımına göre önemli bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.



Yapılan analiz sonucu katılımcılar hakkındaki medeni durum verileri Tablo 2’de açıklanmıştır.

**Tablo 2. Medeni Durum Dağılımı Yüzde Oranları.**

<b>Değişkenler</b>	<b>Grup</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Medeni Durum	Evli	120	60
	Bekar	80	40
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Anket çalışması sonucu elde edilen verilerde katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; evli olanların oranı %60 (120 kişi) ile bekarlar olanların oranından %40 (80 kişi) %50 daha fazla olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonucu katılımcılar hakkındaki yaş dağılımı verileri Tablo 3’te açıklanmıştır.

**Tablo 3. Yaş Dağılımı Yüzde Oranları.**

<b>Değişkenler</b>	<b>Grup</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yaş	18-25 Yaş	31	15,5
	26-33 Yaş	59	29,5
	34-41 Yaş	63	31,5
	42-49 Yaş	35	17,5
	50 ve üstü	12	6
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında; %15,5’i 18-25 yaş arasında, %29,5’i 26-33 yaş arasında, %31,5’i 34-41 yaş arasında, %17,5’i 42-49 yaş arasında, %6’sı ise 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Sektör ayrımı gözetmeksizin yaş aralığına bakıldığında toplam 122 kişinin 26-41 yaş aralığında olduğu ve genel toplanda %61 oran ile en kalabalık yaş aralığında oldukları, %6 (12 kişi) ile 50 yaş ve üstünde olanların ise sınırlı kaldığı görülmektedir.

Yapılan analiz sonucu katılımcılar hakkındaki yaş dağılımı verileri Tablo 4'te açıklanmıştır.

**Tablo 4. Eğitim Durumu Dağılımı Yüzde Oranları.**

<b>Değişkenler</b>	<b>Grup</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Öğrenim Durumu	İlköğretim	41	20,5
	Lise	55	27,5
	Ön Lisans	18	9
	Lisans	50	25
	Yüksek Lisans	36	18
	<b>Toplam</b>		<b>200</b>

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise; %20,5'i (41 kişi) ilköğretim mezunu, %27,5'i (55 kişi) lise mezunu, %9'u (18 kişi) ön lisans mezunu, %25'i (50 kişi) lisans mezunu ve %18'i (36 kişi) yüksek lisans mezunu olarak görülmektedir. Tablodaki verilerden de anlaşılacağı üzere %9'luk oran (18 kişi) ile ön lisans mezunlarının sayısının toplam sayı içerisinde en düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Yapılan analiz sonucu katılımcılar hakkındaki unvan dağılımı verileri Tablo 5'te açıklanmıştır.

**Tablo 5. Unvan Dağılımı Yüzde Oranları.**

<b>Değişkenler</b>	<b>Grup</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Unvan	Yard.Hiz.Sın.Pers.	57	28,5
	Güvenlik Görevlisi	37	18,5
	Memur	65	32,5
	Şef	24	12
	Müdür ve üstü	17	8,5
	<b>Toplam</b>		<b>200</b>

Ankete çalışmasına katılan çalışanlar sahip oldukları unvana göre değerlendirildiklerinde; %28,5'i (57 kişi) yardımcı hizmetler sınıfı personeli, %18,5'i (37 kişi) güvenlik görevlisi, %32,5'i (65 kişi) memur, %12'si (24 kişi) şef ve %8,5'i (17 kişi) ise müdür unvanıyla çalışmaktadır.

Yapılan analiz sonucu katılımcılar hakkındaki sektör dağılımı verileri Tablo 6'da açıklanmıştır.

**Tablo 6. Sektör Dağılımı Yüzde Oranları.**

<b>Değişkenler</b>	<b>Grup</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Sektör	Kamu	100	50
	Özel	100	50
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların %50'si kamu, %50'si ise özel sektörde çalışmakta ve bu dağılımda eşitlik görülmektedir.

Yapılan analiz sonucu katılımcıların kurumda çalıştıkları süreler hakkındaki dağılım verileri Tablo 7'de açıklanmıştır.

**Tablo 7. Çalışma Yılı Dağılımı Yüzde Oranları.**

<b>Değişkenler</b>	<b>Grup</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Çalışma Yılı	0-2 Yıl	55	27,5
	3-5 Yıl	64	32
	6-8 Yıl	44	22
	9-11 Yıl	20	10
	12 ve üstü	17	8,5
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>

Yapılan ankette, katılımcılara aynı işyerinde ne kadar süre ile çalıştıkları sorulduğunda ise %27,5'i (55 kişi) 0-2 yıl, %32,0'si (64 kişi) 3-5 yıl, %22'si (44 kişi) 6-8 yıl, %10'u (20 kişi) 9-11 yıl ve %8,5'i (17 kişi) ise 12 yıl ve üzeri

cevaplarını vermişlerdir. Görüleceği üzere; 3-5 yıl çalışanların oranı %32 (64 kişi) ile en fazladır.

Yapılan analiz sonucu katılımcıların aylık gelirleri hakkındaki dağılım verileri Tablo 8’de açıklanmıştır.

**Tablo 8. Aylık Gelir Dağılımı Yüzde Oranları.**

<b>Değişkenler</b>	<b>Grup</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Aylık Gelir	2.020,90 TL-2.500,00 TL	57	28,5
	2.501,00 TL-3.000,00 TL	26	13
	3.001,00 TL-3.500,00 TL	52	26
	3.501,00 TL-4.000,00 TL	7	3,5
	4.000,00 TL ve üstü	58	29
	<b>Toplam</b>		<b>200</b>

Ankette aylık gelir tutarları sorgulandığında en yüksek oran olan %29 ile 58 kişi 4.000,00 TL ve üzeri, en düşük oran olan %3,5 ile 7 kişi 3.501,00 TL-4.000,00 TL geliri olduğunu belirtmiştir.

#### 4.5.2.Anket Sorularına İlişkin Bulgular

Kişilerin anket sorularına verdiği yanıtlar sayı ve yüzde dağılımlarıyla belirtilmiştir.

**Tablo 9. Çalışanların "Çalışmamın karşılığı verilen ücretin miktarı beni motive eder." Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Çalışmamın karşılığı verilen ücretin miktarı beni motive eder.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	17	8,5
Katılmıyorum	9	4,5
Kararsızım	15	7,5
Katılıyorum	47	23,5
Kesinlikle Katılıyorum	112	56

Ankete katılanların %8,5'i (17 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %4,5'i (9 kişi) katılmıyorum, %7,5'i (15 kişi) kararsızım, %23,5'i (47 kişi) katılıyorum ve %56'sı (112 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; çalışma karşılığı verilen ücretin miktarının çalışan motivasyonunu yüksek düzeyde etkilediği görülmektedir.

**Tablo 10.Çalışanların "Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici." Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	69	34,5
Katılmıyorum	47	23,5
Kararsızım	48	24
Katılıyorum	25	12,5
Kesinlikle Katılıyorum	11	5,5

Ankete katılanların %34,5'i (69 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %23,5'i (47 kişi) katılmıyorum, %24'ü (48 kişi) kararsızım, %12,5'i (25 kişi) katılıyorum ve %5,5'i (11 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; %5,5 ile çok küçük bir kesim almış olduğu ücreti piyasa koşullarına göre yeterli bulmakta, bu görüşe katılmayan ve kesinlikle katılmayanların oranı ise toplamda %58 olarak almış oldukları ücreti piyasa koşullarının altında görmekteyiz.

**Tablo 11.Çalışanların “Başarılarım ücret artışıyla ödüllendirilir.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Başarılarım ücret artışıyla ödüllendirilir.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	126	63
Katılmıyorum	43	21,5
Kararsızım	16	8
Katılıyorum	10	5
Kesinlikle Katılıyorum	5	2,5

Ankete katılanların %63'ü (126 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %21,5'i (43 kişi) katılmıyorum, %8'i (16 kişi) kararsızım, %5'i (10 kişi) katılıyorum ve %2,5'i (5 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; katılımcıların büyük bir çoğunluğu %63'ü (126 kişi) kurumlarında göstermiş oldukları başarılar sonucu herhangi bir ödüllendirme uygulamasının olmadığını belirtmişlerdir.

**Tablo 12.Çalışanların “Bu kurumda ilerleme imkanının olduğunu düşünmüyorum.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Bu kurumda ilerleme imkanının olduğunu düşünmüyorum.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	18	9
Katılmıyorum	38	19
Kararsızım	74	37
Katılıyorum	33	16,5
Kesinlikle Katılıyorum	37	18,5

Ankete katılanların %9'u (18 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %19'u (38 kişi) katılmıyorum, %37'si (74 kişi) kararsızım, %16,5'i (33 kişi) katılıyorum ve %18,5'i (37 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; kurumda ilerleme imkanının olup olmadığı konusunda kararsız olan 74 kişi %37'lik oranla ilk sırada yer almaktadırlar.

**Tablo 13.Çalışanların “İşimi severek yapıyorum.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

İşimi severek yapıyorum.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	13	6,5
Katılmıyorum	15	7,5
Kararsızım	49	24,5
Katılıyorum	64	32
Kesinlikle Katılıyorum	59	29,5

Ankete katılanların %6,5'i (13 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %7,5'i (15 kişi) katılmıyorum, %24,5'i (49 kişi) kararsızım, %32'si (64 kişi) katılıyorum ve %29,5'i (59 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu

sonuca göre; veriler incelendiğinde işini severek yapanların sayısı bu konuya katılmayanların sayısından oldukça fazladır.

**Tablo 14.Çalışanların “Başkalarıyla karşılaştırdığımda aldığım ücreti yeterli buluyorum.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Başkalarıyla karşılaştırdığımda aldığım ücreti yeterli buluyorum.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	64	32
Katılmıyorum	64	32
Kararsızım	39	19,5
Katılıyorum	16	8
Kesinlikle Katılıyorum	17	8,5

Ankete katılanların %32’si (64 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %32’si (64 kişi) katılmıyorum, %19,5’i (39 kişi) kararsızım, %8’i (16 kişi) katılıyorum ve %8,5’i (17 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; %32’lik oran ile bu soruya katılmıyorum cevabı ile kesinlikle katılmıyorum cevabını verenler eşit çıkmış ve ankete katılanların büyük bir çoğunluğu almış olduğu ücreti başkalarıyla kıyasladığında düşük bulunduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 15.Çalışanların “Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	9	4,5
Katılmıyorum	10	5
Kararsızım	41	20,5
Katılıyorum	54	27
Kesinlikle Katılıyorum	86	43



Ankete katılanların %4,5'i (9 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %5'i (10 kişi) katılmıyorum, %20,5'i (41 kişi) kararsızım, %27'si (54 kişi) katılıyorum ve %43'ü (86 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; piyasa koşullarına göre almış olduğu yeterli bulmayan çalışanların bu soruya vermiş oldukları cevaplar neticesinde almış oldukları ücretin geçimlerini ağırlamaya yetmediği görülmektedir.

**Tablo 16.Çalışanların “Ücretimin kıt kanaat geçinmeye yeterli olması işe olan bağlılığımı azaltır.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Ücretimin kıt kanaat geçinmeye yeterli olması işe olan bağlılığımı azaltır.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	10	5
Katılmıyorum	13	6,5
Kararsızım	19	9,5
Katılıyorum	28	14
Kesinlikle Katılıyorum	130	65

Ankete katılanların %5'i (10 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %6,5'i (13 kişi) katılmıyorum, %9,5'i (19 kişi) kararsızım, %14'ü (28 kişi) katılıyorum ve %65'i (130 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; % 65'lik oran ile büyük bir kesim almış olduğu ücret düzeyinin düşük olması neticesinde işe olan bağlılıklarının azaldığını belirtmişlerdir.

**Tablo 17.Çalışanların “Terfi yerine ücret artışını tercih ederim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Terfi yerine ücret artışını tercih ederim.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	10	5
Katılmıyorum	11	5,5
Kararsızım	37	18,5
Katılıyorum	49	24,5
Kesinlikle Katılıyorum	93	46,5

Ankete katılanların %5'i (10 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %5,5'i (11 kişi) katılmıyorum, %18,5'i (37 kişi) kararsızım, %24,5'i (49 kişi) katılıyorum ve %46,5'i (93 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; ücret düzeyinin ankete katılan çalışanlar arasında ne denli önemli olduğu anlaşılmakta ve bu nedenle %46,5'lik oranla 93 kişi bu soruya kesinlikle katılıyorum cevabını vermektedirler.

**Tablo 18.Çalışanların “Düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisini tercih ederim.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisini tercih ederim.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	14	7
Katılmıyorum	23	11,5
Kararsızım	93	46,5
Katılıyorum	54	27
Kesinlikle Katılıyorum	16	8

Ankete katılanların %5'i (10 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %5,5'i (11 kişi) katılmıyorum, %18,5'i (37 kişi) kararsızım, %24,5'i (49 kişi) katılıyorum ve %46,5'i (93 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; bir önceki soruda ücret artışını tercih eden çalışanların büyük bir kısmının ücret artışı yerine çalışma garantisi verilmesi konusunda kararsız kaldıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 19.Çalışanların “Çalıştığım işyerindeki ücret dışı menfaatler (yemek, giyim, sağlık hizmetleri vb.) motivasyonumda etkilidir.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Çalıştığım işyerindeki ücret dışı menfaatler (yemek, giyim, sağlık hizmetleri vb.) motivasyonumda etkilidir.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,5
Katılmıyorum	8	4
Kararsızım	9	4,5
Katılıyorum	71	35,5
Kesinlikle Katılıyorum	107	53,5

Ankete katılanların %2,5'i (5 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %4'ü (8 kişi) katılmıyorum, %4,5'i (9 kişi) kararsızım, %35,5'i (71 kişi) katılıyorum ve %53,5'i (107 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum sorusuna verilen cevapların sayısının çokluğuna bakılarak (toplam 178 kişi) ücret dışı menfaatlerin de ücret düzeyi kadar motivasyonu olumlu etkilediği görülmektedir.

**Tablo 20.Çalışanların “Ücretimin neye göre belirlendiğini bilmiyorum.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Ücretimin neye göre belirlendiğini bilmiyorum.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	11	5,5
Katılmıyorum	17	8,5
Kararsızım	48	24
Katılıyorum	48	24
Kesinlikle Katılıyorum	76	38

Ankete katılanların %5,5'i (11 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %8,5'i (17 kişi) katılmıyorum, %24'ü (48 kişi) kararsızım, %24'ü (48 kişi) katılıyorum ve %38'i (76 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; ankete katılanların %38'i (76 kişi) ücretlerinin neye göre belirlendiğini kesinlikle bilmediklerini belirtmekle birlikte katılımcıların çoğu bu konuda benzer cevaplar vermişlerdir.

**Tablo 21.Çalışanların “Uygulanan ücret politikası çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep oluyor.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Uygulanan ücret politikası çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep oluyor.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	15	7,5
Katılmıyorum	23	11,5
Kararsızım	65	32,5
Katılıyorum	54	27
Kesinlikle Katılıyorum	43	21,5

Ankete katılanların %7,5'i (15 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %11,5'i (23 kişi) katılmıyorum, %32,5'i (65 kişi) kararsızım, %27'si (54 kişi) katılıyorum ve %21,5'i (43 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; katılımcıların çalışmış oldukları kurumlarda uygulanan ücret politikasının çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olup olmadığı konusunda büyük bir çoğunluk kararsız kalmakla birlikte, veriler incelendiğinde bu konuda huzursuzluk olduğuna dair genel bir kanı bulunmaktadır.

**Tablo 22.Çalışanların “Ücretler eğitim, bilgi ve kıdeme göre belirlenir.” Sorusuna Verdikleri Cevapların Yüzde Dağılımı.**

Ücretler eğitim, bilgi ve kıdeme göre belirlenir.		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kesinlikle Katılmıyorum	21	10,5
Katılmıyorum	37	18,5
Kararsızım	84	42
Katılıyorum	32	16
Kesinlikle Katılıyorum	26	13

Ankete katılanların %10,5'i (21 kişi) bu soruya kesinlikle katılmıyorum, %18,5'i (37 kişi) katılmıyorum, %42'si (84 kişi) kararsızım, %16'sı (32 kişi) katılıyorum ve %13'ü (26 kişi) kesinlikle katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu sonuca göre; çalışanların ücretlerin neye göre belirlendiğini bilmemekle birlikte eğitim, bilgi ve kıdeme göre belirlendiği konusundaki düşünceleri %42'lik oran ile kararsızım yönünde olmuştur.

### 4.5.3.Hipotezlere İlişkin Bulgular

H1: Çalışılan sektör ile ilerleme imkanının olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23.Çalışılan sektör ile ilerleme imkanı arasındaki test sonuçları.

Bu kurumda ilerleme imkanımın olduğunu düşünmüyorum.					
	Sektör				
	Kamu		Özel		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	P değeri
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4	14	14	0,005
Katılmıyorum	25	25	13	13	
Kararsızım	43	43	31	31	
Katılıyorum	15	15	18	18	
Kesinlikle Katılıyorum	13	13	24	24	

Kamu sektöründe çalışan katılımcıların %43'ü “bu kurumda ilerleme imkanımın olduğunu düşünmüyorum” sorusuna kararsızım cevabını verirken, aynı soruya özel sektörde çalışanların %31'i kararsızım cevabını vermişlerdir. Verilen cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ( $p=0,005$ ). Bu da H1 hipotezinin kabul gördüğünü ortaya koymaktadır.

H2: Çalışılan sektör ile işin sevilerek yapılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 24.Çalışılan sektör ile ilerleme işin sevilerek yapılması arasındaki test sonuçları.**

İşimi sevilerek yapıyorum.					P değeri
Değişkenler	Sektör				
	Kamu		Özel		
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3	10	10	0,106
Katılmıyorum	9	9	6	6	
Kararsızım	21	21	28	28	
Katılıyorum	38	38	26	26	
Kesinlikle Katılıyorum	29	29	30	30	

Katılımcıların çalıştığı sektöre göre “İşimi sevilerek yapıyorum” sorusuna verdiği cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmadığından dolayı H2 hipotezinin geçerli olmadığı ortaya konulmuştur.

H3: Çalışılan sektör ile terfi yerine ücret artışının tercih edilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 25.Çalışılan sektör ile ücret artışının tercih edilmesi arasındaki test sonuçları.**

Terfi yerine ücret artışını tercih ederim.					P değeri
Değişkenler	Sektör				
	Kamu		Özel		
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	10	10	0,007
Katılmıyorum	4	4	7	7	
Kararsızım	16	16	21	21	
Katılıyorum	26	26	23	23	
Kesinlikle Katılıyorum	54	54	39	39	

Katılımcıların çalıştığı sektöre göre “Terfi yerine ücret artışını tercih ederim” sorusuna verdiği cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ( $p=0,007$ ). Kamu sektöründe çalışanların %54’ü, özel sektörde çalışanların ise %39’u bu konuya kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilmiştir.



H4: Çalışılan sektör ile düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisinin tercih edilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 26.Çalışılan sektör ile düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisinin tercih edilmesi arasındaki test sonuçları.**

Düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisini tercih ederim.					
	Sektör				
	Kamu		Özel		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	P değeri
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	12	12	0,002
Katılmıyorum	7	7	16	16	
Kararsızım	48	48	45	45	
Katılıyorum	36	36	18	18	
Kesinlikle Katılıyorum	7	7	9	9	

Katılımcıların çalıştığı sektöre göre “Düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisini tercih ederim” sorusuna verdiği cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ( $p=0,002$ ). Kamu sektöründe çalışanların %48’i, özel sektörde çalışanların ise %45’i bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle H4 hipotezinin de kabul edildiği görülmektedir.

H5: Çalışılan sektör ile çalışma karşılığı verilen ücret miktarının çalışanları motive etmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 27.Çalışılan sektör ile motivasyona etki eden ücret miktarı arasındaki test sonuçları.**

Çalışmamın karşılığı verilen ücretin miktarı beni motive eder.					
	Sektör				
	Kamu		Özel		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	P değeri
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	17	17	<0,001
Katılmıyorum	3	3	6	6	
Kararsızım	13	13	2	2	
Katılıyorum	30	30	17	17	
Kesinlikle Katılıyorum	54	54	58	58	

Katılımcıların çalıştığı sektöre göre “Çalışmamın karşılığı verilen ücretin miktarı beni motive eder.” sorusuna verdiği cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ( $p<0,001$ ). Kamu sektöründe çalışanların %54’ü, özel sektörde çalışanların ise %58’i bu konuya kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. H5 hipotezi kabul edilmiştir.

H6: Çalışılan sektör ile alınan ücretin geçimi sağlamaya yetecek düzeyde olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 28.Çalışılan sektör ile geçimi sağlayan ücret düzeyi arasındaki test sonuçları.**

Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor					P değeri
	Sektör				
	Kamu		Özel		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4	5	5	<0,001
Katılmıyorum	6	6	4	4	
Kararsızım	32	32	9	9	
Katılıyorum	33	33	21	21	
Kesinlikle Katılıyorum	25	25	61	61	

Katılımcıların çalıştığı sektöre göre “Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor” sorusuna verdiği cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ( $p<0,001$ ). Kamu sektöründe çalışanların %25’i, özel sektörde çalışanların ise %61’i bu konuya kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. H6 hipotezi kabul edilmektedir.

H7: Çalışılan sektör ile uygulanan ücret politikasının çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 29.Çalışılan sektör ile uygulanan ücret politikasının huzursuzluğa sebep olması arasındaki test sonuçları.**

Uygulanan ücret politikası çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep oluyor					
	Sektör				
	Kamu		Özel		
Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)	P değeri
Kesinlikle Katılmıyorum	9	9	6	6	<0,001
Katılmıyorum	19	19	4	4	
Kararsızım	43	43	22	22	
Katılıyorum	24	24	30	30	
Kesinlikle Katılıyorum	5	5	38	38	

Katılımcıların çalıştığı sektöre göre “Uygulanan ücret politikası çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep oluyor” sorusuna verdiği cevaplar açısından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmıştır ( $p<0,001$ ). Kamu sektöründe çalışanların %43’ü, özel sektörde çalışanların ise %22’si bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. H7 hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

---

Özellikle sanayi devrimi ve sonrasında gerçekleşen küreselleşme ile birlikte artan dünya nüfusunun ihtiyaçlarının artması ve çeşitlenmesi üretimin de artması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Hem üretimi arttırmak hem de daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmek için tarihin çeşitli dönemlerinde farklı yönetim kuramları ortaya atılmış, geliştirilmeye çalışılan kuramlar ile çalışanları da en iyi şekilde motive etmenin yolları aranmıştır. Her kuram, kendisinden önce oluşturulan kuramların eksiklerini gidererek çalışanları motive eden faktörlere farklı açılardan bakmış, değişen ve gelişen çalışma yaşamına katkıda bulunmuştur.

20 yüzyılın başlarında ortaya atılan ve Klasik Yönetim Kuramları diye adlandırılan teoriler, öncelikli olarak çalışanlardan nasıl daha fazla verim alınması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Çalışanların kişisel ve sosyal ihtiyaçları göz ardı edilerek sadece fiziksel ihtiyaçlara sahip oldukları düşüncesinden hareketle sadece ücret ile çalışanları motive edebileceklerini düşünmüşlerdir. Üretim süreçlerinde meydana gelen değişimle birlikte yönetim anlayışı da değişmeye başlamış ve Neo-Klasikler denilen yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Klasik kuramcılar aksine çalışanları motive etmenin tek yolunun sadece ücret olmadığı, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da giderilmesiyle motive edilebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Günümüzde ise insanın, karmaşık ve değişken bir yapıda olmasından dolayı ihtiyaçlarının da değişken nitelikte olması motivasyonuna etki edebilecek faktörlerin çok yönlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ücretin dışında sosyal, psikolojik, kültürel ve çevresel koşulların da göz önünde bulundurularak motivasyon artırıcı faktörleri belirlemek çok daha uygun olmaktadır.

Üretim faktörlerinden emeğin karşılığı olan ücret; çalışanlar için bir gelir kaynağı işveren için ise bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Ücret düzeyinin ve ücret eklerinin belirlenmesi sürecinde ortaya konulan yönetim anlayışı, çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Ücret yönetimi süreci her ne kadar sıradan ve basit bir süreç gibi görünse de yanlış uygulandığında çalışanlar arasında huzursuzluğa, verim düşüklüğüne, işe olan bağlılığın azalmasına, motivasyonun kaybolmasına ve dolayısıyla işletme maliyetlerinin artmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple merkezinde çalışanların bulunduğu ekonomik sistemde ücret ve motivasyon kavramlarının önemle dikkate alınması ve bu süreçte

özendirici faktörlerin doğru ve etkin kullanılması işletmeler açısından son derece önem arz etmektedir.

Bu çalışmada öncelikle personel ve ücret kavramları ele alınmış, daha sonra motivasyon teorileri incelenerek ücretin motivasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan alan araştırması sonucu ücretin motivasyon artırıcı faktörlerin başında geldiği, bunun yanında diğer motive edici faktörlerin de çalışanlar için önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bilgiler ışığında; Ankara ilinde Kamu ve Özel sektörde faaliyet gösteren iki farklı Üniversitede çalışan idari personellerin ücret-motivasyon ilişkisine bakış açısını ortaya koymaya yönelik yapılan araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasına 200 kişi katılmıştır. Çalışanların kişisel (demografik) olarak dağılımına baktığımızda %54,5'inin (109 kişi) erkek, %60'ının (120 kişi) evli, %31,5'inin (63 kişi) 34-41 yaş aralığında, %27,5'inin (55 kişi) lise mezunu, %32,5'inin (65 kişi) memur, %50'sinin (100 kişi) özel sektör çalışanı, %32'sinin (64 kişi) 3-5 yıldan beri kurumunda çalıştığı ve %29'unun (58 kişi) 4.000,00 TL ve üzerinde bir aylık gelire sahip olduğunu görmekteyiz.

Yapılan analizde çalışma karşılığı alınan ücret düzeyinin kamu ve özel sektör fark etmeksizin her iki sektörde çalışanlar tarafından düşük bulunduğu saptanmıştır. Özellikle 18-25 yaş aralığında bulunan çalışanların almış oldukları ücreti düşük bulmalarının işe olan bağlılıklarını da azalttığı anlaşılmaktadır. Buna karşılık yaşın ilerlemesi ve eğitim durumunun artması ile birlikte daha fazla ücret geliri elde eden çalışanların işini severek yapma oranlarının arttığı görülmektedir. Ücretin motivasyondaki öneminin yanında verilen cevaplardan da anlaşıldığı üzere ücret dışı menfaatler de motivasyonu olumlu etkilemektedir.

Sonuç olarak, ilgili teoriler, yapılmış araştırmalar ve bu çalışma birlikte değerlendirildiğinde işletme, yönetim ve motivasyon teknikleri açısından “en iyi” anlayışının olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Üretim sürecinin önemli unsurlarından biri olan insanın amaç ve beklentileri, kültürel değerleri, ihtiyaçları, düşünce yapıları ve çevresel koşulları birbirinden oldukça farklıdır. Bu sebeple gelişen ve küreselleşen ekonomik sistem içinde çalışanların temel ihtiyaçları kadar sosyal ve psikolojik ihtiyaçları da önem kazanmaktadır.

## KAYNAKÇA

---

**ACAR** Ahmet Cevat. (2007). *“İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması.”* İstanbul: Literatür Yayıncılık.

**ACAR** Ahmet., **ÖNCE** Saime., **ERDEMİR** Erkan. (2012). *“Ücret ve Ödül Yönetimi. (Ed.Serap BENLİGİRAY)”* Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını, No:2596.

**ADAİR** John. (2005). *“Etkili Motivasyon. (Çeviren: S. Uyan)”* İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.

**AKDEMİR** Ali. (2000). *“İşletme Bilimine Giriş Kavramlar, İşlevler ve Tartışmalar.”* Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

**AKDENİZ ÖZSOY** Aslı. (2019). *“Üniversitelerde Çalışan İdari Personelin Performansını Etkileyen Faktörler: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Örneği.”* Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma İktisadı Anabilim Dalı, Tekirdağ.

**AKGEYİK** Tekin., **YAVUZ** Nilgün (2011). *“Türkiye’de Asgari Ücret, Milli Gelir ve İşsizlik İlişkisi (Ekonometrik Bir Analiz).”* Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, Sayı 49, İstanbul.

**AKGÜL** Osman. (2014). *“Türkiye’de Asgari Ücret Sisteminin Uluslararası Standartlar Açısından Değerlendirilmesi.”* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul.

**AKSOY** Müge. (2010). *“Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi.”* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.

**ALAYOĞLU** Nihat. (2005). *“Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma.”* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

**ALBAYRAK** Süha Oğuz. (2016), “*ABD Kamu Personel Rejiminde Esnek İstihdam (At-Will Employment) Eğilimi.*”, Mülkiye Dergisi, 40(2), s. 43-66.

**ALTINTAŞ** Mustafa. (2018). “*Havayolu İşletmelerinde Motivasyonu Etkileyen Ücret Dışı Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Uygulama.*” Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Eskişehir.

**ALTOK** Tuğba. (2009). “*Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.*” Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Isparta.

**ALTUĞ** Duygu. (1997). “*Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde.*” Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayını.

**ANDAC** Faruk. (2003). “*İş Hukuku (Türk Çalışma Hukuku Uygulaması).*” Ankara: Yargı Yayınevi.

**ARDİL** Umut. (2019). “*Liderlik Stilllerinin Çalışan Hemşirelerin Motivasyonuna Etkisi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Uygulaması.*” Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

**ASLANADAM** Bülent. (2011). “*Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma.*” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, İzmir.

**AŞIKOĞLU** Meral. (1996). “*İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon.*” İstanbul: Üniversitesi Kitapevi.

**ATAMAN** Göksel. (2009). “*İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar.*” İstanbul: Türkmen Kitapevi.

**ATEŞ** M.Fikret., **SÖZEN** H.Cenk., **YELOĞLU** H.Okan., (2014). “*Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma.*” Journal Of Business Research. s. 106- 124.



**AY Zeynep.** (2007). “*Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları.*” Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Konya.

**AYDEMİR Pelin.** (2013). “*İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama.*” Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.

**BADAY Merve.** (2016). “*Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması.*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Bilim Dalı, İstanbul.

**BAKKAL Ozan.** (2008). “*Ücret Politikalarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Yüksek Öğrenim Örneği.*” Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

**BALTA Avniye Tuğba.** (2007). “*İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama.*” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul.

**BAŞTÜRK Feride Feryal.** (2009). “*Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma.*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

**BAYRAKTAROĞLU Serkan.** (2015). “*Mavi Yakalı Çalışanlar Neden Akademik Çalışmalar İçin Cazip Bir Örneklem Değil?*” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 12.

**BAYSAL A.Can., TEKARSLAN Erdal.** (1996). “*İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri.*” İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

**BENLİGİRAY Serap.** (2004). “*İnsan Kaynakları Yönetimi.*” (Ed. Ramazan GEYLAN), İçinde 9.Ünite, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 1561, Eskişehir.

**BENLİGİRAY** Serap. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetimi.” Anadolu Üniversitesi Yayınları.

**BİLECEN** Fatma. (2008). “İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi.” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

**BİRKAN** Kemal Can. (2009). “Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi.” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul.

**BUDAK** Gülay., **BUDAK** Gönül. (2004). “İşletme Yönetimi.” 5. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.

**CAN** Halil., **AKGÜN** Ahmet., **KAVUNCUBAŞI** Şahin. (1995). “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.” 2. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

**CENTEEL** Tankut. (1998). “İş Hukukunda Ücret.” İstanbul: Yalçın Ofset.

**CEVAHİR DORA** Yasemin Yeliz. (2014). “Hemşirelik Hizmetlerinde Ücretlendirme ve Dağıtım Adaleti Algısını Etkileyen Faktörler.” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

**CÜCELOĞLU** Doğan. (1996). “İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları.” 6.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

**ÇELİK** Nuri. (2005). “İş hukuku.” 18.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**ÇELİK** Pınar. (2010). “İş görenlerin Motivasyon Düzeyleri ile İş Tatmini ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

**ÇELİK** Serdar. (2019). “*Ücret Sistemleri ve Performansa Dayalı Ücret.*” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

**ÇELİK** Yusuf. (2011). “*Sağlık Ekonomisi.*” Ankara: Siyasal Kitapevi.

**ÇETİNKANAT** Canan. (2000). “*Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu.*” Ankara: Anı Yayıncılık.

**DEMİR** Fevzi. (2006). “*Sorularla Bireysel İş Hukuku.*” Sorularla Hukuk Dizisi 2, Türkiye Barolar Birliği, Cilt.1, 1.Baskı. Ankara.

**DEMİR** Rıza. (2013). “*Performansla İlişkili Ücretlendirme ve Kamu Hastanelerinde Uygulanan Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine Yönelik Hekim Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma.*” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

**DEMİRKOL** Nuray., **TİS** Gizem. (2018). “Endüstri 4.0’ın İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi.” IV. International Caucasus – Central Asia Foreign Trade and Logistic Congress, <http://ulk.ist/media/kitap/IV-UKODTLK/endustri-40in-insan-kaynaklari-ve-insan-kaynaklari-yonetimine-etkisi.pdf>, s. 535- 547.

**DEVELLİOĞLU** Ferit. (1998). “Osmanlıca Türkçe Lügat.” Ankara: Aydın Kitapevi.

**DİNÇER** Ömer., **FİDAN** Yahya. (2009). “İşletme Yönetimine Giriş.” İstanbul: Alfa Yayıncılık.

**EFİL** İsmail. (1999). “*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.*” Alfa Yayıncılık, İstanbul.

**EFİL** İsmail. (2006). “*Yönetim ve Organizasyon.*” 8. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel.

**ERDİRENÇELEBİ** Meral. (2012). “*Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar.*”

Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

**EREN** Erol. (1987). “*İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim.*” Cilt 1, 2.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

**EREN** Erol. (2001).“*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.*” 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

**EREN** Erol. (2006). “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.*” 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

**EROL** Ahmet. (2012). “*Türk Hukukunda Ücret ve Ücretin Vergilendirilmesi.*” İSMMM Mevzuat Yayınları, İstanbul.

**ERTÜRK** Mümin. (2011). “*İnsan Kaynakları Yönetimi.*” İstanbul: Beta Basım A.Ş.

**ERYILMAZ** Bilal. (1999). “*Kamu Yönetimi.*” İstanbul: Erkam Matbaacılık.

**ESENER** Turhan. (1978). “*İş Hukuku.*” 3.Baskı. Ankara: Sevinç Matbaası.

**EYİĞÜN** Emine. (2015). “*Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları.*” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

**EYRENCİ** Öner, **TAŞKENT** Savaş, **ULUCAN** Devrim. (2006). “*Bireysel İş Hukuku.*” İstanbul: Legal Yayıncılık.

**FINDIKÇI** İlhami. (2001). “*İnsan Kaynakları Yönetimi.*” 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, Yay.No: 619, Yönetim Dizi No: 12.

**FORSINAÇ** Melike. (2019). “*İşletmelerde İşgören Devri Ve Örgüt İçi Motivasyon İlişkisi: Hızlı Yemek(Fast Food) İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.*” Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

**GÜNAY** Cevdet İlhan. (2006). “*İş Kanunu Şerhi.*” 2.Baskı Ankara.

**GÜVEN** Ahmet. (2007). “*Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama.*” Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmapaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Tokat.

**İŞİĞİÇOK** Özlem. (2002), “*Türkiye’de Yaşanan Son Ekonomik Krizlerin Sosyo-Ekonomik Sonuçları: Kriz İşsizliği Ve Beyin Göçü.*” İş Güç Endüstri ilişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:2.

**İŞİĞİÇOK** Özlem. (2007). “*Ücret Teorisi, Politikası, Yönetimi, Sistemleri.*” Bursa: Marmara Yayınları.

**İŞİĞİÇOK** Özlem. (2017). “*Ücret Teorisi-Politikası-Yönetimi-Sistemleri.*” Bursa: Dora Yayınları.

**KAÇER** Ayşe. (2019). “*Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi Örneği*” Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bartın.

**KARAHAN** Atilla. (2009). “*İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Hastanesi Örneği.*” Celal Bayar Üniversitesi. SBE Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, s.95.

**KARAKUZU** Ali. (2013). “*Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler.*” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, İstanbul.

**KARAMAN** Füsun. (2010). “*İşletmede Motivasyon ve Verimlilik.*” İstanbul: Etap Yayınevi.

**KAYNAK** Tuğray., **ADAL** Zeki., **ATAAY** İsmail., Vd. (2000). “*İnsan Kaynakları Yönetimi.*” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul.

**KESER** Aşkın. (2006). “*Çalışma Yaşamında Motivasyon.*” İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

**KESER** Aşkın. (2014). “*Çalışma Psikolojisi.*” Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

**KESİCİ** Şahin, **IZGAR** Hüseyin, **GÜRSEL** Musa. (2003). “*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi.*” Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

**KILIÇ AKSOY** Şükriye. (2016). “*Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde Bir Uygulama.*” Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Burdur.

**KILIÇ** Berrin. (2016). “*Asgari Ücretin Vergilendirilmesi.*” Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Bilim Dalı, Kocaeli.

**KIM** Sang. H., (2005). “*Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu. (Çeviren, Çimen, A.)*” İstanbul: Timaş Yayınları.

**KIRAY** İbrahim. (2019). “*Motivasyon Faktörlerinin Satış Personelinin Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma.*” Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

**KOÇAK** Orhan., **UYGUN** Burçin. (2011). “*Çalışanların Eşitsizliğine Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma.*” Journal Of Business Research. s. 106- 124.  
[https://www.academia.edu/2152249/ENTELEKTÜEL\\_SERMAYEN\\_N\\_TEMEL\\_UNSURU\\_ALTIN\\_YAKALILAR?auto=download](https://www.academia.edu/2152249/ENTELEKTÜEL_SERMAYEN_N_TEMEL_UNSURU_ALTIN_YAKALILAR?auto=download)

**KOÇ**, Hakan., **TOPALOĞLU**, Melih., (2012). “*İşletmeler İçin Yönetim Bilimi*” 2.Baskı, Ankara: Seçkin yayıncılık.

**KOÇEL** Tamer. (2003). “*İşletme Yöneticiliği.*” 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

**KOÇEL** Tamer. (2007). “*İşletme Yöneticiliği.*” 11.Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınevi.

**KOÇEL** Tamer. (2014). “*İşletme Yöneticiliği.*” 15.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

**KOÇEL** Tamer. (2018). “*İşletme Yöneticiliği.*” 17.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

**KOPARAL** Celil. (1997). “Yönetim ve Organizasyon.” (Ed.) Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 2944, Eskişehir.

**KUMKALE** Tahir Tamer. (1998). “Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi.” Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları, İstanbul.

**KÜÇÜKÖZKAN** Yasemin. (2015). “*Liderlik ve Motivasyon Süreçleri: Kurumsal Bir Çerçeve*” Uluslararası Akademik Yönetim Bilimi Dergisi, Cilt1, Sayı 2.

**KÜTÜK** Hüseyin. (2016). “*İstanbul’da Birinci Basamak Sağlık Teşkilllerinde Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Motivasyonuna Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi.*” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

**MERCAN** Semra. (2010). “*Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

**MOLLAMAHMUTOĞLU** Hamdi. (2005). “*İş Hukuku*” Ankara: Turhan Kitapevi.

**NARMANLIOĞLU** Ünal. (1994). “*İş Hukuku*” 2.Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.

**ÖGE** H.Serdar., **KARASOY** H.Alpay. (2018). “*Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi.*” Konya: Eğitim Yayınevi.

**ÖZDEMİR** Gülnur. (2012). “*Ücret Yönetiminde İş Değerlemenin Yeri ve Önemi: Bir İşletmede Uygulama Örneği.*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**ÖNEN** Levent., **TÜZÜN** M.Burak. (2005). “*Motivasyon.*” İstanbul: Epsilon Yayınları.

**ÖZER** Pınar., **TOPALOĞLU** Tayfun. (2008). “*Motivasyon ve Motivasyon Teorileri.*” Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

**ÖZER** Pınar., **TOPALOĞLU** Tayfun. (2012). “*Motivasyon ve Motivasyon Teorileri: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar.*” Ankara: Nobel Yayıncılık.

**ÖZGEN** Hüseyin, **ÖZTÜRK** Azim ve **YALÇIN** Azmi. (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimi.” Adana: Nobel Kitapevi.

**ÖZGENER** Şevki., (1996). “*Gelişmekte Olan Ülkelerde İş görenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İş görenin Güdülenmesine Katkıları.*” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

**ÖZKALP** Enver. (1982). “*Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış.*” 1.Baskı, Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi.

**ÖZTÜRK** Ahmet. (2019). “*Motivasyon Faktörlerinin Sivil Havacılık Yer İşletmelerindeki Personeller Üzerindeki Etkileri ve Bu Motivasyon Faktörlerinin İş Performansı İle Olan İlişkisinin İncelenmesi, İstanbul İli Örneği.*” Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

**ÖZTÜRK** Nazım. (2017). “*Gelir Dağılımının İktisadi Analizi.*” Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

**PORTER L. W., BİGLEY G. A., STEERS R. M.** (2003). “*Motivation and Work Behavior.*” Boston: McGraw-Hill/Irwin.

**SABUNCUOĞLU** Zeyyat. (1984). “*Çalışma Psikolojisi.*” Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Bursa.

**SABUNCUOĞLU** Zeyyat., **TÜZ** Melek. (1995). “*Örgütsel Psikoloji.*” Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

**SABUNCUOĞLU** Zeyyat. (1997). “*Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler.*” 8.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.



**SABUNVUOĞLU** Zeyyat., **TÜZ** Melek. (1998). “*Örgütsel Psikoloji.*” 3.Baskı, Bursa: Alfa Yayınları.

**SABUNCUOĞLU** Zeyyat. (2000). “*İnsan Kaynakları Yönetimi.*” Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

**SABUNCUOĞLU** Zeyyat. (2011). “*İnsan Kaynakları Yönetimi.*” İstanbul: Beta Yayınları.

**SAPANCALI** Faruk. (1993). “*Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar.*” Verimlilik Dergisi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

**SARUHAN** Şadi Can., **ÖNCER ÖZDEMİR** Ayla. (2004). “*Değer Hedefli İşletmecilik.*” 1. Baskı, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.

**SEZENOĞLU** Yücel. (2017). “*Ücrete İlişkin Adalet Algısının Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bitlis ve İstanbul İllerinden Birer İşletme Örneği*” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.

**SİLAH** Mehmet. (2005). “*Endüstride Çalışma Psikolojisi.*” Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**SOYLUER** Burçin. (2010). “*Özel Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranışlarının Hemşirelerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi (Bayındır Hastanesi Örneği).*” Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

**SÖKMEN** Alptekin. (2010). “*Yönetim ve Organizasyon.*” Ankara: Detay Yayıncılık.

**SÖKMEN** Alptekin. (2013). “*Örgütsel Davranış.*” Ankara: Detay Yayıncılık.

**SÖKMEN** Alptekin. (2014). “*Yönetim ve Organizasyon.*” Ankara: Detay Yayıncılık.

**SÜZEK** Sarper. (2008). “*İş Hukuku*” 3.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**ŞAHİN** Gülçin. (2014). “*Sigorta Sektöründe Ücret Yönetiminin İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi Ve İstanbul İlinde Bir Araştırma.*” Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**ŞAPÇI** Metin. (2016). “*Ücret Tatminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma.*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**ŞEKER** Can. (2019). “*657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na Hakim Olan Temel İlkeler Kapsamında Liyakat İlkesi.*” Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı, İstanbul.

**ŞİMŞEK** M.Şerif. (2004). “*İşletme Bilimlerine Giriş.*” Konya: Adım Matbaacılık.

**ŞİMŞEK** M.Şerif. (2007). “*Yönetim ve Organizasyon.*” Konya: Adım Matbaacılık.

**TANRIVERDİ** Haluk, **KUTAY** Oktay. (2001). “*Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma.*” Turizm Akademik Dergisi, Sayı: 2.

**TAŞDEMİR** Sevgi. (2013). “*Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi.*” İdari Uzmanlık Tezi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, Ankara.

**TENGİLİMOĞLU** Dilaver. (2013). “*İşletme Yönetimi.*” 4.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.

**TEVRÜZ** Suna., **ERDEM** İnci., **BOZKURT** Tülay. (2012). “*Davranışlarımızdan Seçmeler-Örgütsel Yaklaşım.*” 3.Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

**TINAZ** Pınar. (2000). “*Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları.*” Mercek Dergisi Sayı:19, Temmuz.

**TINAZ** Pınar. (2013). *“Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar: Motivasyon, İş Tutumları, İş Stresi, İletişim, Mülakat, Performans Değerlendirme, Eğitim, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Etiği, Mobbing.”* İstanbul: Beta Yayıncılık.

**TİKİCİ** Mehmet., **DENİZ** Mehmet., **KINGİR** Said. (ve diğerleri). (1998). *“Örgütsel Davranış.”* Malatya: İnönü Üniversitesi Yayınları.

**TOKER** Boran. (2006). *“Konaklama İşletmelerinde İş gören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri-İzmir’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama.”* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

**TOPALHAN** Türker. (2010). *“Ücret ve Ücret Teorileri.”* Ankara: Gazi Kitabevi.

**TOPALHAN** Türker. (2012). *“Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları.”* Ankara: Gazi Kitabevi,

**TORTOP** Nuri. (1999). *“Personel Yönetimi.”* Ankara: Yargı Yayınları.

**TUTUM** Cahit. (1976). *“Personel Yönetimi.”* Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.149.

**TÜMTÜRK** Ali. (2002). *“Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar.”* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

**TÜTÜNCÜ** Özkan., **KÜÇÜKUSTA** Deniz. (2008). *“Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon.”* 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, Çeşme, İzmir, 21- 24 Şubat.

**ÜLGEN** Hayri., **MİRZE** S. Kadri. (2013). *“İşletmelerde Stratejik Yönetim.”* 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

**ÜLKÜ** Feriştah. (2018). *“Çalışanların Motivasyon Düzeyi ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir İnceleme: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı Uygulaması.”* Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

**ÜNAL** Ayşe. (2000). “*Organizasyon Düzeyinde Ödüllendirme-Kar Paylaşımı ve Kazanç Paylaşımı.*” KAMU-İŞ İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 5, Sayı 2.

**ÜNALDI TÜRKKAN** Nihal., **EŞKİN BACAKSIZ** Feride., **TUNA** Rujnan. (2014). “*Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*” içinde “*Güdüleme*” İstanbul: Akademi Basın ve Yayıncılık, s.615-638.

**ÜNLÜ** Fatma Sezen. (2013). “*İş ve Yaşamda Motivasyon.*” içinde “*İş Yaşamında Motivasyon Kuramları.*” Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 3022, Eskişehir.

**ÜNSAR** A.Sinan, **İNAN** Ayşegül, **YÜRÜK** Pınar. (2010). “*Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması.*” Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, Haziran.

**YALÇIN** Selçuk. (1991). “*Personel Yönetimi.*” 4.Baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

**YAPAR** Tayfun. (2005). “*Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi.*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

**YARSUVAT** Duygun. (1964). “*Devlet İdaresi Aleyhine Cürümler.*” İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi, İstanbul.

**YILDIRIM** Emre. (2019). “*Sosyal Sermaye ve Bireysel Motivasyon Faktörlerinin Bilgi Paylaşma Niyeti Üzerine Etkisi*” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

**YILDIRIM** Fatma. (2019). “*Bürokratik Yapının ve İşleyişinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi – Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi’nde Bir Uygulama.*” Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

**YILMAZ** Rukiye. (2018). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve Eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı, İstanbul.

**YUMUŞAK** Sedat. (2008). “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması.” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, s.241-251.

**YÜCEL** İhsan Savaş. (2016). “657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na Göre Devlet Memurlarının Genel Hakları ve Bu Konuda 2014 Yılına Kadar Yapılan Değişikliklerin Değerlendirilmesi.” Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kayseri.

**YÜKSEL** Öznur. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi.” Ankara: Gazi Kitabevi.

## İNTERNET KAYNAKLARI

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2709.pdf>, 1982 A, Erişim Tarihi: 20.11.2019.

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>, 4857 S.K, Erişim Tarihi: 20.11.2019

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>, 657 S.K, Erişim Tarihi: 04.12.2019.

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf>, 2547 S.K, Erişim Tarihi: 07.12.2019.

<http://yonetimhukuku.blogspot.com/2013/10/universitelerin-teskilat-yaisi.html>, Erişim Tarihi: 20.12.2019.

<http://altinbas.edu.tr/Files/pdf/yonetmelikyonerger/GuncelYonergeler/İdari%20Teşkilat%20%20Yönergesi%20-%20Son.pdf>, Erişim Tarihi:21.12.2019.

<https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.848029&MevzuatIliski=0&>, Erişim Tarihi:21.12.2019.

[https://www.ekodialog.com/Konular/nominal\\_fiyat\\_gelir.html](https://www.ekodialog.com/Konular/nominal_fiyat_gelir.html), Erişim Tarihi: 25.12.2019.

<https://www.muhasebeturk.org/nedir/sendika-kurma-hakki-nedir>, Erişim Tarihi: 25.12.2019.

<http://www.tazminathukuku.com/arastirma-yazilari/is-hukukunda-ucret-kavrami.htm>, Erişim Tarihi: 27.12.2019.

<https://sozluk.gov.tr/?kelime=>, Erişim Tarihi: 31.12.2019.

## EKLER

### KAMU VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE İDARİ PERSONEL ÜCRETLERİN MOTİVASYONA ETKİSİ (ANKARA ÖRNEĞİ) ANKET FORMU

Aşağıda yer alan anket formu, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı'nda yürütülen “Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde İdari Personel Ücretlerinin Motivasyona Etkisi” adlı tez çalışması için akademik amaçlı hazırlanmıştır.

Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümse ise “Tamamen Katılıyorum”dan “Hiç Katılmıyorum”a kadar giden ölçek üzerinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Formu doldururken hiçbir şekilde isim ve iletişim bilgileriniz istenmemektedir. Elde edilen veriler ücretin motivasyondaki etkisinin belirlenmesi için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Değerlendirmede göstereceğiniz hassasiyet, araştırmanın güvenilirliğinde önemli rol oynayacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

## I.BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz.

Kadın  Erkek

2. Medeni durumunuz.

Evli  Bekar

3. Yaşınız.

18-25  26-33  34-41  42-49  50 ve üstü

4. Öğrenim durumunuz.

İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans

5. Unvanınız nedir?

Yardımcı Hizmetler Sınıfı Personeli (Temizlik Elemanı, Hastabakıcı, Çaycı vb.)

Güvenlik Görevlisi

Memur

Şef

Müdür ve üstü

6. Çalışmakta olduğunuz sektörü belirtiniz.

Kamu  Özel

7. Kaç yıldır aynı işyerinde çalışmaktasınız.

0-2  3-5  6-8  9-11  12 ve üstü

8. Aylık geliriniz.

2.020,90 TL – 2.500,00 TL

2.501,00 TL – 3.000,00 TL

3.001,00 TL – 3.500,00 TL

3.501,00 TL – 4.000,00 TL

4.000,00 TL ve üstü

## II.BÖLÜM

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelerin iş yaşamında sizi ne ölçüde etkilediğini düşünerek mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (x) ile işaretleyiniz.

- 1-Kesinlikle Katılmıyorum,**  
**2-Katılmıyorum,**  
**3-Kararsızım,**  
**4-Katılıyorum,**  
**5-Kesinlikle Katılıyorum.**

	1	2	3	4	5
1- Çalışmamın karşılığı verilen ücretin miktarı beni motive eder.					
2- Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.					
3- Başarılarım ücret artışıyla ödüllendirilir.					
4- Bu kurumda ilerleme imkanımın olduğunu düşünmüyorum.					
5- İşimi severek yapıyorum.					
6- Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli buluyorum.					
7- Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.					
8- Ücretimin kıt kanaat geçinmeye yeterli olması işe olan bağlılığımı azaltır.					
9- Terfi yerine ücret artışı tercih ederim.					
10- Düzenli ücret artışı yerine çalışma garantisini tercih ederim.					
11- Çalıştığım işyerindeki ücret dışı menfaatler (yemek, giyim, sağlık hizmetleri vb.) motivasyonumda etkilidir.					
12- Ücretimin neye göre belirlendiğini bilmiyorum.					
13- Ücretlerin zamanında ve düzenli ödenmesi beni motive eder.					
14- Uygulanan ücret politikası çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep oluyor.					
15- Ücretler eğitim, bilgi ve kıdeme göre belirlenir.					



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Burak Burçin AYDOĞMUŞ  
Doğum Yeri ve Tarihi : Muğla, 09.12.1984

### **Eğitim Durumu**

Lise : Ankara Cumhuriyet Lisesi  
Lisans : Gazi Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

### **İş Deneyimi**

Çalıştığı Kurum : Ufuk Üniversitesi / Personel Müdürlüğü

### **İletişim**

E-Posta Adresi : aydogmus.burak@gmail.com