

**T.C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ÜCRET TATMİNİNİN İŞGÖREN TATMİNİ İLE  
İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA**

**Özlem ERGÜNEY**

**2501030625**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. A. Oya ÖZÇELİK**

**İstanbul, 2006**

T.C  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Müdürlüğü

TEZ ONAYI

Enstitümüz İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalında 2501030625 numaralı ÖZLEM ERGÜNEY'in hazırladığı "ÜCRET TATMİNİNİN İŞGÖREN TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA" konulu YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca 23.11.2006 Perşembe günü saat 14.00'te yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin *Kabulü*.....'ne\* OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI(*)	İMZA
PROF.DR.CAVİDE UYARGİL	<i>Kabul</i>	<i>C. Uyargil</i>
DOÇ.DR.AHMET CEVAT ACAR	<i>Kabulü</i>	<i>Ahmet Cevat Acar</i>
DOÇ.DR.OYA ÖZÇELİK	<i>Kabul</i>	<i>Oya Özçelik</i>
DOÇ.DR.GÖNEN DÜNDAR	<i>Kabul</i>	<i>Gönen Dündar</i>
YRD.DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN	<i>Kabul</i>	<i>Güven Ordun</i>

# “ÜCRET TATMİNİNİN İŞGÖREN TATMİNİ İLE İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA”

Özlem ERGÜNEY

## ÖZ

Bir işgören olarak bireyin işinden tatmini ya da tatminsizliği, gerek birey gerekse içinde bulunduğu toplum ve örgüt açısından önemli sonuçlara yol açmaktadır. İşgören tatminini etkileyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilen ücret, işgören tatmininin tek belirleyicisi olmamakla birlikte ücretten duyulan tatminsizliğin işgörenlerin tatmin düzeyini düşürdüğü ortaya konmuştur. Çalışmamızda amaç, ücret kavramını da detaylı biçimde ele alarak, ücretten duyulan tatminin işgören tatminiyle ilişkisini ortaya koymak ve işgörenlerin tatmin düzeylerinin artırılması için ücretin sahip olması gereken niteliklere ilişkin bir bakış açısı oluşturmaktır.

## ABSTRACT

As an employee, satisfaction or dissatisfaction of the individual, causes important results either for the individual himself or society and organization. It is currently agreed that pay is one of the main components that effects employee satisfaction. However pay is not the unique determinant of employee satisfaction, it is invented that the pay dissatisfaction reduces employee satisfaction. The aim of this study is to clarify the relationship between pay satisfaction and employee satisfaction with the detail of pay concept and to form a point of view about the pay characteristics which increase the level of employee satisfaction.

## ÖNSÖZ

Günümüzde, rekabette üstünlüğün sırrının insan olduğunu keşfeden işletmeler, ihtiyaç duydukları nitelikteki işgörenleri cezbetmek, onları işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışmaya güdüleyebilmek için ücreti bir araç olarak kullanmaktadırlar. Ücret aynı zamanda işgörenlerin tatmin düzeylerini etkileyen bir unsur olması bakımından da işletmeler açısından önem taşımaktadır.

İşgörenlerin tatmin düzeyleri örgüt açısından önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Öyle ki; yüksek düzeyde işgören tatmini örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olarak görülmekteyken, örgütte koşulların bozulduğunun en önemli göstergelerinden biri de işgören tatmininin düşük olmasıdır. İşgörenlerin tatminsizliği; devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen örgütsel sonuçlara yol açabileceğinden işgörenlerin tatmin düzeylerinin artırılması konusu örgütlerin başlıca ilgi alanlarından biri olmuştur. İşte, ücretten duyulan tatmin, işgörenlerin tatminini etkilemesi bakımından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Çalışmada ücretten duyulan tatminin işgören tatminiyle ilişkisi incelenerek bu konuda bilgi sağlanması amaçlanmıştır. Konuyla ilgili olarak bir işletmede yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulguların yararlı olduğu düşünülmektedir. Ülkemizde ücret ve işgören tatminini ayrı ayrı incelemiş pek çok çalışma olmasına karşın özellikle ücret tatmini-iş tatmini ilişkisini ele alan çalışmaların pek fazla olmaması, bu anlamda çalışmanın önemini arttırmaktadır.

# İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1
1. ÜCRET.....	3
1.1. Ücret Kavramı ve Ücretin Önemi.....	3
1.1.1. İşgören Açısından Ücretin Önemi.....	5
1.1.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi.....	7
1.1.3. Ücretle İlgili Genel Kavramlar.....	8
1.1.3.1. Ücret Haddi ve Ücret Geliri.....	8
1.1.3.2. Maaş Kavramı.....	9
1.1.3.3. İşçilik Maliyeti.....	9
1.1.3.4. Asgari Ücret.....	11
1.1.3.5. Nakdi (Nominal) Ücret ve Reel (Gerçek) Ücret.....	12
1.1.3.6. Gayrisafi (Brüt) ve Safi (Net) Ücret.....	12
1.1.3.7. Ekonomik Ücret ve Sosyal Ücret.....	13
1.2. Ücret Kuramları.....	13
1.2.1. Geleneksel Ücret Kuramları.....	14
1.2.1.1. Ücretin Tunç Kanunu.....	14
1.2.1.2. Ücret Fonu Kuramı.....	15
1.2.1.3. Artık Değer Kuramı.....	15
1.2.1.4. Marjinal Verimlilik Kuramı.....	16
1.2.1.5. Pazarlık Kuramı.....	16
1.2.2. Ücret Kuramlarında Yeni Yaklaşımlar.....	17
1.2.2.1. Satılma Gücü Kuramı.....	17
1.2.2.2. Doğal İşsizlik Oranı Kuramı.....	17
1.2.2.3. İçerdekiler- Dışardakiler Kuramı.....	18
1.2.2.4. Etkin Ücret Kuramı.....	19
1.2.2.5. Örtük Sözleşme Kuramı.....	19

1.3.	Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler.....	20
1.3.1.	Ücret Oluşumunu Etkileyen Dış Faktörler.....	20
1.3.1.1.	İşgücü Arz ve Talebinin Dengesi.....	20
1.3.1.2.	Devlet Müdahalesi.....	21
1.3.1.3.	Sendikalar ve Toplu Sözleşme.....	22
1.3.1.4.	Piyasa Ücret Düzeyi.....	23
1.3.2.	Ücret Oluşumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	23
1.3.2.1.	İş Değerleme.....	23
1.3.2.2.	Performans Değerleme.....	25
1.3.2.3.	İşletmenin Ekonomik Gücü.....	25
1.3.2.4.	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği İşkolu.....	26
1.3.2.5.	İşletmenin Coğrafi Konumu.....	26
1.4.	Ücret Sistemleri.....	27
1.4.1.	Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri.....	27
1.4.1.1.	Temel Zaman Ücreti.....	28
1.4.1.2.	Değişken Günlük Ücret.....	28
1.4.2.	Özendirici Ücret Sistemleri.....	29
1.4.2.1.	Parçabaşı Ücret.....	30
1.4.2.2.	Akort Ücret.....	31
1.4.2.3.	Primli Ücret Sistemi.....	32
1.4.3.	Performansa, Beceri ve Yetkinliklere Dayalı Ücretleme.....	34
1.4.3.1.	Performansa Dayalı Ücretleme.....	34
1.4.3.2.	Beceriye Dayalı Ücretleme.....	36
1.4.3.3.	Yetkinliklere Dayalı Ücretleme.....	37
1.4.4.	Ücrete Ek Diğer Ödemeler.....	38
2.	ÜCRET TATMİNİ.....	40
2.1.	Ücret Tatmini Kavramı.....	40
2.2.	Ücret Tatmini Teorileri.....	41
2.2.1.	Adams'ın Adalet Teorisi.....	42
2.2.2.	Lawler'ın Ücret Tatmini Modeli.....	44
2.2.3.	Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli.....	46
2.2.4.	Miceli ve Lane'in Ücret Tatmini Modeli.....	48
2.2.5.	Gerhart ve Milkovich'in Ücret Tatmini Modeli.....	51
2.2.6.	Diğer Geleneksel Teoriler.....	53

2.3. Ücret Tatmini ve Ücret Adaleti.....	54
2.4. Ücret Tatmininin Sonuçları.....	57
3. İŞ TATMİNİ.....	60
3.1. İş Tatmini Kavramı.....	60
3.2. İş Tatmini Kuramları.....	61
3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	62
3.2.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı.....	62
3.2.3. Alderfer'in ERG Kuramı.....	63
3.2.4. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	65
3.2.5. Lawler'in Tatmin Kuramı.....	65
3.2.6. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	66
3.2.7. İş Yönleri Modeli.....	67
3.2.8. Bireysel Karaktere Bağlı İş Tatmini Yaklaşımı.....	67
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	68
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	68
3.3.1.1. Yaş.....	68
3.3.1.2. Cinsiyet.....	69
3.3.1.3. Medeni Durum.....	70
3.3.1.4. Eğitim.....	71
3.3.1.5. Mesleki Düzey ve İş Tecrübesi.....	71
3.3.1.6. Bireysel Farklılıklar.....	72
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	73
3.3.2.1. İşin Kendisi.....	73
3.3.2.2. Ücret.....	74
3.3.2.3. Terfi İmkânı.....	75
3.3.2.4. Ast-Üst İlişkileri.....	75
3.3.2.5. Çalışma Koşulları.....	76
3.3.2.6. Çalışma Arkadaşları.....	76
3.3.2.7. İş Stresi.....	77
3.4. İş Tatmininin Sonuçları.....	77
3.4.1. Performans.....	78
3.4.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme.....	79
3.4.3. İşten Ayrılma.....	80
3.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık.....	81

3.5. İş Tatmininin Ölçümü.....	83
3.6. Ücret Tatmini – İş Tatmini İlişkisi.....	84
4. ÜCRET TATMİNİNİN İŞGÖREN TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	87
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	87
4.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtları.....	87
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	89
4.4. Anakütle ve Örneklem.....	90
4.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	90
4.6. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	92
4.7. Bulgular.....	93
4.7.1. Demografik Özellikler.....	93
4.7.2. İş Tatmini, Ücret Tatmini Ve Dağıtım Adaleti Değişkenlerinin Ortalamalarına İlişkin Bulgular.....	95
4.7.3. Demografik Özelliklere Göre İş Tatminindeki Farklılıkların Varyans Analizi.....	96
4.7.4. Demografik Özelliklere Göre Ücret Tatminindeki Farklılıkların Varyans Analizi.....	97
4.7.4.1. Demografik Özelliklere Göre Ücret Düzeyi Tatminindeki Farklılıkların Varyans Analizi.....	98
4.7.4.2. Demografik Özelliklere Göre Ücret Artışından Tatmindeki Farklılıkların Varyans Analizi.....	98
4.7.4.3. Demografik Özelliklere Göre Ücret Yapısı ve Yönetiminden Tatmindeki Farklılıkların Varyans Analizi.....	99
4.7.4.4. Demografik Özelliklere Göre Sosyal Yardımlardan Tatmindeki Farklılıkların Varyans Analizi.....	101
4.7.5. Demografik Özelliklere Göre Dağıtım Adaletindeki Farklılıkların Varyans Analizi.....	102
4.7.6. Ücret Tatmini ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyonun Analizi...103	
4.7.7. Ücret Tatmini ile Dağıtım Adaleti Arasındaki Korelasyonun Analizi.....	103
4.7.8. Dağıtım Adaleti ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyonun Analizi104	
SONUÇ.....	105
KAYNAKÇA.....	108
EK.....	117



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Maslow, Herzberg ve Alderfer Modellerinin Karşılaştırılması.....	64
Tablo 2. Ücret Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Değerleri.....	92
Tablo 3. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 4. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	93
Tablo 5. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 6. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	93
Tablo 7. Çalışılan Bölümlere Göre Dağılım.....	94
Tablo 8. Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı.....	94
Tablo 9. Çalışanların İş Tecrübelerine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 10. Çalışanların Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	95
Tablo 11. Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	96
Tablo 12. İş Tatminine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 13. Ücret tatminine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 14. Ücret Düzeyinden Tatmine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 15. Ücret Artışından Tatmine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 16. Ücret Yapısı ve Yönetiminden Tatmine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 17. Sosyal Yardımlardan Tatmine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 18. Dağıtım Adaletine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 19. Ücret Tatmininin İş Tatmini ile İlişkisi.....	103
Tablo 20. Dağıtım Adaletinin Ücret Tatmini ile İlişkisi.....	104
Tablo 21. Dağıtım Adaletinin İş Tatmini ile İlişkisi.....	104

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Adams'ın Adalet Teorisi.....	44
Şekil 2. Lawler'ın Ücret Tatmini Modeli.....	46
Şekil 3. Heneman'ın Değiştirilmiş Fark Modeli.....	48
Şekil 4. Miceli ve Lane'in İkili Fark Modeli: Dengeli Ücret Düzeyi Tatmini.....	51
Şekil 5. Gerhart ve Milkovich'in Ücret Kararları ve Sonuçları Modeli.....	53
Şekil 6. Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları Modeli.....	58
Şekil 7. Lawler-Porter'a Göre İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki.....	79
Şekil 8. İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Neden ve Sonuçları.....	81
Şekil 9. Araştırmanın Modeli.....	88

## GİRİŞ

1980'lerden bu yana küreselleşme eğilimine paralel olarak rekabetin artması, işletmelerin bazı köklü değişimleri uygulamasını gerektirmiştir. Teknolojinin öncülük ettiği süreçte rekabette üstünlüğün sırrının insan olduğu keşfedilmiş ve işletmelerde insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır.

İşletmelerde ücret ve diğer ödemelerin yönetimi önemli bir insan kaynakları fonksiyonudur; çünkü bireyi işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışmaya güdüleyebilmek için cazip bir ücrete ihtiyaç vardır. Aynı zamanda bu ücret düzeyi maliyetler açısından işletmeye yük olmayacak bir miktar olmalıdır. O halde ücret yönetimi işgören ve işletme açısından çok hassas dengeler üzerinde kurulmalıdır.

İşletmeler için işgörenlerin iş tatmini düzeyleri oldukça önemli bir göstergedir. Yüksek iş tatmini örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisi olarak kabul edilir. Benzer şekilde bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli göstergelerden biri de iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği; grevler, düşük verimlilik gibi sorunlara yol açabilir. Öte yandan iş tatmini devamsızlık ve işgücü devrini azaltacaktır.

Ücretin iş tatmini üzerine etkisi dolaylıdır. Ancak ücretten duyulan tatminsizlik yalnızca iş tatmini üzerinde değil aynı zamanda kişinin örgüte olan bağlılığı, işten ayrılma kararı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansı üzerinde de etkili olmaktadır. Bu nedenle iş tatmini ve ücret arasındaki ilişki üzerinde önemle durulmalıdır.

Çalışmada amaç ücretten duyulan tatminin işgörenin tatminiyle ilişkisinin incelenmesidir. Çalışmanın ilk bölümünde ücretle ilgili genel bilgi verilerek geniş bir çerçeve oluşturulacaktır. Bu bölümde ücretin önemi ve ücretle ilgili kavramlar açıklanarak, ücret türleri ve ücret kuramları hakkında bilgi verilecektir. Ayrıca ücretin oluşumunu etkileyen faktörlere ilişkin açıklama yapılacak ve ücret sistemleri konusu incelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ücret tatmini kavramı ele alınacaktır. Bu bölümde ücret tatmini teorileri geniş bir biçimde ele alınarak konuyla ilgili temel oluşturulmaya çalışılacaktır. Daha sonra ücret tatminin sonuçları açıklanarak konuya ilişkin bilgi verilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise iş tatmini kavramı açıklanacaktır. Bu bölümde iş tatmini kuramlarından bahsedilecek ve iş tatmininin sonuçları ele alınacaktır. Ayrıca kısaca iş tatmininin ölçülmesi konusuna değinilecektir. Bölüm sonunda, çalışmanın konusu olan ücret tatmini-iş tatmini ilişkisine değinilerek teorik kısım tamamlanacaktır.

Çalışma teorik bir çerçeve ile sunulduktan sonra konuyu desteklemek amacıyla bir uygulama yapılacaktır. Bu son bölümde ücret tatmininin işgören tatmini ile ilişkisini ölçmeye yönelik olarak yapılan araştırmanın bulgularına ve değerlendirmelere yer verilecektir.

# 1. ÜCRET

## 1.1. Ücret Kavramı ve Ücretin Önemi

Ücret uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarının sağlanmasında çok önemli bir role sahip bir konu olmuştur. İşletmelerin ilk kurulduğu günden bu yana çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel emeğin bedeli olarak tanımlanan ücretin nasıl saptanacağı, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve bir güdüleme unsuru olarak taşıdığı rol hep tartışma konusu olmuştur. Bu tartışmanın temel nedenini farklı kesimlerin ücret olgusuna kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı biçimlerde bakmalarında aramak gerekir.<sup>1</sup>

Ücret temel üretim faktörlerinden biri olan emek faktörünün değeridir. Diğer bir ifadeyle işçinin gelirene ücret denir. Toplumun huzuru ve ekonominin istikrarı açısından ücretler yaşamsal öneme sahiptir. Dolayısıyla ücretler, işçi, işveren ve hükümetlerin politika ve ilişkilerinde geniş ölçüde yer alır.<sup>2</sup>

İşçilerin yaşamlarını sürdürebilmek, kendileri ve ailelerinin gıda, giyim, konut, ulaşım, eğitim, sağlık gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hemen hemen tek gelir kaynağı emekleri karşılığında elde ettikleri ücrettir. İşveren için ücret, üretim içerisinde bir maliyet ögesi olmasından dolayı önem taşır. Devlet açısından ücret ise herşeyden önce toplumun önemli bir kesimini ilgilendiren özelliği nedeniyle sosyal yönü bulunan bir unsurdur.<sup>3</sup>

Ücret doğrudan ödenen dışsal ödüllerin en önemlisidir. Ancak genellikle karmaşık bir dışsal ödül olması nedeniyle, ücretle ilgili ortaya çıkabilecek tatminsizlik; grevlere, iş yavaşlatmaya, devamsızlık ve işten ayrılmaya yol açabilmektedir.<sup>4</sup>

Ücret, ekonomik ve sosyal hayatta çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olması nedeniyle önemlidir. Ücretler, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir unsur, gerek endüstrinin gelişmesine

---

<sup>1</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000, s. 207-208.

<sup>2</sup> Enis Bağdadioğlu, **İşçiler Açısından Ücret**, Ankara, Türk-İş Eğitim Yayınları No:30, 1999, s. 12.

<sup>3</sup> **A.e.**, s. 5.

<sup>4</sup> John R. Schermerhorn, **Management and Organizational Behavior Essentials**, USA, John Wiley&Sons, 1996, p.126.

etki eden önemli bir maliyet faktörü, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını ve o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleşme oranını ifade eden bir kavram olarak çok yönlü bir içerik arz etmektedir.<sup>5</sup> Gerçekten ücret, emeği karşılığında çalışan insanların çoğu kez tek gelir kaynağı olması nedeniyle onların yalnızca geçimlerini sağlamalarını değil aynı zamanda yaşam düzeylerini de yükseltmelerini sağlayıcı bir rol üstlenmekte olduğundan ücretlerin artırılması istenmektedir. Tatmin edici personel ilişkilerinin anahtarı olarak ücret, işgörenler ve sendikalar açısından büyük önem arz etmektedir.<sup>6</sup>

Ücretin ekonomik yönü işgöreni en çok ilgilendiren yanıdır. Çünkü işgören aldığı ücretle gereksinmelerini ya da isteklerini karşılayabilir. Ayrıca işletme tarafından yeterli olarak görülen bir ücret düzeyi işgören için yeterli olmayabilir. Bu bakımdan ücretin ekonomik açıdan yeri ve önemi belirtilirken sosyal, politik ve dinsel eğilimlerle psikolojik etkenlerin de birlikte incelenmesi zorunludur. Zira ücret, toplumsal gerçeklerin, alışkanlıkların, gelenek ve göreneklerin ve geçmişte kazanılmış deneyimlerin bir işlevi olarak kabul edilmektedir.<sup>7</sup>

Ücretin önemi, ülkelerin ekonomik yapısı değişip, sanayileşmenin artmasına bağlı olarak artmaktadır. Çünkü sanayileşmiş ülkelerde çalışan nüfusun yaklaşık dörtte üçünü ücret geliriyle yaşayan insanlar oluşturmaktadır.<sup>8</sup> Bu nedenle ücret ekonomik ve sosyal açıdan artan bir önem arz etmektedir.

Örgütlerin ve yöneticilerin yetenekli çalışanları cezbetme, elde tutma ve işletme amaçları doğrultusunda motive etmede kullanabilecekleri en önemli araçlardan biri olan ücret yönetimi, işgücü maliyetinin düşürülmesinde ve karlılığa katkıda bulunmada da önemli bir etkiye sahiptir.<sup>9</sup>

Dar anlamda ücret, para ve para cinsinden ifade edilebilen menfaatleri ifade etmektedir. Bu tanıma göre ücret; parasal olarak ücret unsurları ile mal ve hizmet olarak sağlanan ek yararları ve para olarak verilmeyen fakat para ile ölçülebilen sosyal yardımları içermektedir.

---

<sup>5</sup> Sabahaddin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, 10. bs., İstanbul, Filiz Kitabevi, 1997, s.195.

<sup>6</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003, s. 312.

<sup>7</sup> **A.e.**, s. 253-255.

<sup>8</sup> Cevahir Uzkuurt, "Ücretlerin İşgücü Verimliliğine Etkisi-(Türkiye ve Sanayileşmiş Bazı Ülkeler)", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Siyaset Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997, s. 2.

<sup>9</sup> Luis R.Gomez -Meija, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, 3. Ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1997, p. 346.

En geniş anlamıyla ücret ise işgörene çalışması karşılığında sağlanan maddi olan ve olmayan tüm yararları kapsamaktadır. Buna göre para ve mal/hizmet olarak verilen ve değeri parayla ölçülebilen yararlar ile parayla ölçülmesi güç ya da imkansız olan ve işgörene tatmin sağlayan yönetim tarzı, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, iş güvencesi gibi iş koşulları ücrete dahildir.<sup>10</sup>

Ücret kavramı, değişik dönemlerde değişik kapsamda ele alınmış ve özellikle çeşitli bilim dallarına göre incelenerek belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur. Ekonomik olarak ücret “emeğin fiyatı”, sosyal siyaset açısından “işgörenin geçim aracıdır”. İş hukuku açısından ise “işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin bir karşılığıdır.” İşletme ekonomisine göre ücret kavramı ile sosyal ücret kavramları arasında bir ilgi kurmaya çalışırsak; sosyal ücret işgörene belli bir yaşam düzeyi sağlamaya ve bunu sürdürmeye yöneliktir. Bu görüşün işletme ekonomisine göre ifadesi “eşit işe eşit ücret” olacaktır.<sup>11</sup>

### 1.1.1. İşgören Açısından Ücretin Önemi

Ücret, işgörenler ve işverenler açısından farklı algılanabilmektedir. Bu nedenle ücreti işgörenlerin ve işverenlerin farklı bakış açılarıyla ayrı ayrı incelemek uygun olacaktır.

İşgören açısından bakıldığında; işgören, yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna son derece duyarlıdır. Bu nedenle işgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını devam ettirebilecek ve geleceğini güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. İşgören elde ettiği bu gelir ile temel gereksinimlerini karşılayacaktır. Dolayısıyla işgören açısından en iyi ücret, yaşam düzeyini yükselten ve tatmin edici olan ücrettir.<sup>12</sup>

Gelişmiş ya da gelişmekte olan çoğu ülkede, ücretli olarak çalışanların sayısı işgücünün önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu bakımdan ücret, her toplumun ekonomik ve sosyal yaşamında önemli yer tutar. Sanayileşme ile birlikte sayıları

---

<sup>10</sup> Ahmet Cevat Acar, “Ücret Yönetimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ders Notu, 2004.

<sup>11</sup> İsmail D. Ataay, “İşletmelerde Ücret Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Tuğray Kaynak vd., 2. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:7, 2000, s. 253.

<sup>12</sup> Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 208-209.

giderek çoğalan ve sendikal örgütlülük sonucu etkinlikleri artan işçiler, ücreti sosyal ve ekonomik haklarının ekseni olarak görmekte-dirler.<sup>13</sup>

Ücret işgörenler için bir beklenti ve tatmin kaynağı olmakla birlikte verilen ücretin adil olup olmadığı da işgören için büyük önem taşımaktadır. İşgören kendi ücretini benzer işi yapan diğer işgörenlerin ücretiyle ve benzer bir işletmede kendisiyle benzer işleri yapan işgörenlerin ücretiyle karşılaştırır. Ayrıca yaptığı işe oranla aldığı ücreti de karşılaştırır. İşte; ücretin yeterli ve adil olmaması işgörenlerde tatminsizlik yaratabileceğinden, işveren ahlaki sorumluluğunu yerine getirmeli ve ücrette adaleti ve yeterliliği sağlamalıdır.<sup>14</sup>

Ücretin birey açısından taşıdığı anlam yalnızca paradan ibaret değildir. Ücret bireyin işe yaptığı katkılar dolayısıyla işyerinde ne düzeyde tanındığı, işveren tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında örgütün tutumunun nasıl olduğu gibi konuları da açığa çıkarmaktadır.

Ücret bireyin kendi kendisini kanıtlama güdüsünü tatmin eder ve işindeki ilerlemesi, örgüte katkılarının değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı gibi konularda geri bildirim sağlar. Ayrıca alacağı ücret miktarının saptanmasında etkileme derecesini kontrol etmesine yardımcı olur.<sup>15</sup>

Ücretin anlamı bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bir birey için ücret satın alma gücü anlamına gelirken bir başkası açısından güdülerini tatmin etmek için bir araç olarak görülebilir. Ayrıca bireyin ücret hakkındaki düşünceleri zaman içinde değişebilir. İşe yeni başlayan bir genç için ücret satın alma gücü anlamına gelirken işinde tecrübe kazanmasıyla birlikte örgüt içerisinde yerini belirleyen bir geribildirim aracı haline gelebilir.<sup>16</sup>

Yapılan araştırmalar, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul gibi temel fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar ile yapılan ödemeler arasında yakın bir ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre ücret, toplumda statü elde etmek

---

<sup>13</sup> Bağdadioğlu, a.g.e., s. 5.

<sup>14</sup> Bingöl, a.g.e., s. 314.

<sup>15</sup> David Goss, **Principles of Human Resources Management**, London, Routledge, 1994, pp. 83-84.

<sup>16</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1997, s.197.



için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü, daha çok ilgi ve saygı topladığından bireyler için değerlidir.<sup>17</sup>

Günümüz toplumlarında nüfusun büyük bir bölümünü oluşturan işgörenlerin aldığı ücretin, bu işgörenlerin aile bireyleri de dikkate alındığında, toplumun hemen hemen tamamını etkileyen bir yönü olduğu görülmektedir. Bu nedenle ücret, üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 1.1.2. İşveren Açısından Ücretin Önemi

İşveren açısından ücret, işgörene bedensel veya zihinsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir giderdir. Gider olarak ücretin işletme çalışmaları üzerinde önemli bir etkisi vardır. İşveren açısından ücret, yakından izlenmesi ve kontrol altında tutulması gereken bir faktördür. Çünkü ücret genellikle işletme maliyetini oluşturan en büyük gider kalemidir. Ayrıca, şirket performansının artırılması ve işgörenlerin davranışlarının örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinde, yöneticilerin kullandığı en önemli araçlardan biridir.<sup>18</sup>

Maliyete olan etkisiyle ücretler, firmalar arası, endüstriler arası ve uluslararası rekabete etki etmekte, bunun yanında yeterli ücret, işgücü piyasasındaki nitelikli işgörenleri işletmeye çekmeyi ve elde tutmayı sağlamaktadır.<sup>19</sup>

İşletmede kurulacak düzenli, sistemli ve adil bir ücret yapısı ve yönetimi, nitelikli personeli işletmeye çeken, elde tutan ve motive eden bir unsurdur. İyi bir ücret yönetimi ile maliyetler denetlenebilir, işgörenler ile olan anlaşmazlıklar azaltılarak verim artışı sağlanabilir. Adil bir ücret yapısı işletmelerde iç barışı sağladığı gibi işletmenin rekabet gücünü de arttıracaktır.

İşletmenin ücret politikası saptanırken; işverenlerin ücret politikalarının oluşması ve aralarındaki uyumun sağlanması gerekmektedir. Ancak bu gerekçeler dikkate alınarak saptanacak politika amaca uygun olacaktır. İşletmenin ücret politikası, işletmenin olanaklarına, yasalara göre düzenlenen kamu ücret

---

<sup>17</sup> Halil Can, Aziz Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s. 240-241.

<sup>18</sup> George T. Milkovich, Jerry M. Newman, **Compensation**, 7. Ed., New York, McGraw-Hill, 2002, pp. 4-5.

<sup>19</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s. 314.

politikasına, diğer işletmelerin ücret politikalarına, işletmenin ekonomik sonuçlarının ortaya çıkardığı olanaklara ve uluslararası ekonomik politikalara bağımlı durumdadır.<sup>20</sup>

İşletmeler için ücret, nitelikli personeli işletmeye çekecek ve elde tutacak nitelikte olmalıdır. Ayrıca işletmede adil bir ücret yapısının varlığı işgörenlerin motivasyonlarını artırarak onları verimli çalışmaya yönlelteceğinden, işletmenin ücret maliyetleri azalır ve işletme rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Bu nedenlerle işverenler açısından ücret, büyük önem taşıyan bir konudur.

### 1.1.3. Ücretle İlgili Genel Kavramlar

Çok yönlü önemi nedeniyle ücret çeşitli gruplar tarafından farklı yönden ele alınmakta ve bu nedenle ücrete farklı anlamlar verilmektedir. Aşağıda bu kavramlarla ilgili genel bilgiler verilerek ücret konusu aydınlatılmaya çalışılacaktır.

#### 1.1.3.1 Ücret Haddi (Kök Ücret) ve Ücret Geliri

“Ücret haddi(kök ücret), emeğin belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır. Ücret geliri ise, prensip olarak iş süresi ile ücret haddinin çarpımına eşittir. Genellikle iş seçme esnasında işin net cazibesini değerlendirme ve pazarlık açısından önemli olan ücret haddidir. İşveren tarafından üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında kullanılan ise ücret gelirdir. İşçinin satınalma gücünü de yıllık ücret geliri ifade etmektedir.”<sup>21</sup>

Ücret geliri ve ücret haddi birbirinden farklı kavramlardır. Ücret hadleri dışında ücret gelirini etkileyen diğer unsurlar şunlardır: Fazla mesai ücreti, çalışılmayan zamanlar için ücret ödenmesi, yıllık çalışma günleri toplamının ücret gelirin tesiri, ikramiyeler, primler, sosyal yardımlar.<sup>22</sup> İkramiye, işverenin ücretli çalışana yılın belirli dönemlerinde yaptığı ve genelde ücrete bağlı olan ödemedir. Prim ise işverenin ücretli çalışana işyerine bağlamak ve daha çok çalışmasını

---

<sup>20</sup> İsmail D. Ataay, **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, Ankara, MESS Eğitim Yayınları, 1988, s. 48-49.

<sup>21</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 197.

<sup>22</sup> **A.e.**, s. 197-201.

sağlamak için zaman zaman işçiye yaptığı ödemelerdir. Sosyal yardımlar ise ücretli çalışanlara sosyal amaçla yapılan aynı ve nakdi ödemedir.<sup>23</sup>

Kısaca ifade etmek gerekirse;

Ücret geliri = Ücret Haddi x Birim Sayısı + (Ek yararlar, sosyal yardımlar vb..)

Bununla ilgili şöyle bir örnek verebiliriz: Bir işgörenin parça başına aldığı ücret 10 YTL ise ve bu işçi ayda 50 birim üretiyorsa; burada ücret haddi 10 YTL olmaktadır. Bu işgörenin çıplak ücreti 10 YTLx50 br.=500 YTL'dir. Buna ilave olarak işgörene 50 YTL yakacak yardımı(sosyal yardım) ve 100 YTL ikramiye(ek yarar) verildiğini varsayarsak, işgörenin ücret geliri(giydirilmiş ücret) 500+50+100=650 YTL olacaktır.

### 1.1.3.2. Maaş Kavramı

Aylık olarak ödenmesi nedeniyle "maaş" olarak adlandırılan gelirin, genellikle zihinsel ve/veya bedensel bir çalışma ve emek karşılığı ödenmesi nedeniyle aslında ücret sayılması gerekir. Uygulamada "maaş" memurların, "ücret" ise daha çok işçilerin ve özel kesimde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri tanımlamak için kullanılmaktadır.<sup>24</sup>

Ücret ve maaş arasındaki fark oluşturan temel unsur ödenme şekilleridir. Ücretler genellikle haftalık çalışmaya karşılık ödenme eğilimi gösterirken, maaşlar aylık olarak ödenme eğilimindedir. Bunun dışında ücret alanlar için iş güvencesi maaşlı personelden daha azdır ve maaşlar peşin ödenmekteyken ücretlerde peşin ödeme yapılmamaktadır.

### 1.1.3.3 İşçilik Maliyeti

İşçilik maliyeti işçinin üretim gelirin katkısı (emek verimi) ile üretim gelirinden aldığı pay (ücret) arasındaki orandır. İşçilik maliyeti ürün başına düşen işçilik masrafı ile ölçülür. İşçilik masrafı toplamı ise bir işletmede işçi başına yapılan direkt masraflar ve katlanılan sosyal masrafların bütünüdür. İşçinin katkısı (verimi)

<sup>23</sup> Bağdadioğlu, a.g.e., 16-17.

<sup>24</sup> Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın no:1462, 2003, s. 2.

ile aldığı pay (ücret) aynı oranda artarsa işçilik maliyeti yani işçinin işletmeye olan yükü sabit kalır.<sup>25</sup>

İşçilik masrafı bir miktarı belirler ve ücretle doğru orantılı olarak artıp eksilir. İşçilik maliyeti ise bir oranı ifade eder ve ürün birimi başına düşen işçilik masrafı tutarıdır. İşçilik masraflarında meydana gelen her artış işçilik maliyetlerinde artış yaratmayabilir. Çünkü işçilik maliyetini oluşturan tek unsur işçilik masrafı değildir.<sup>26</sup> Şöyle ki; işçilik masrafı aynı zamanda performansta ve dolayısıyla verimlilikte artış sağlıyorsa işçilik maliyetleri artmayabilir, hatta aksine azalabilir. Veya işçilik maliyeti artıyor olsa bile bu artış işçilik masrafından daha düşük bir oranda olabilir. Bu sebeple işçilik maliyeti ücret yönetimi açısından bir başarı kriteridir denebilir.

İşçilik maliyetinin toplam maliyetin önemli bir bölümünü oluşturduğu yerleşik inancı da aslında sadece bazı durumlar için geçerlidir ve sektörden sektöre ve şirketten şirkete farklılıklar göstermektedir. İşgücü maliyeti esasında sadece en dolaysız biçimde değiştirilebilir gider kalemidir.<sup>27</sup>

Ülkemizde Kamu-İş sendikasına üye olan işyerlerinde gerçekleşen toplam işçilik masraflarının içinde esas ücretin payı %45-46 olarak belirlenmiş; buna, ücrete bağlı ödemeler, sosyal yardımlar vb. eklenmesiyle oluşan "giydirilmiş ücret" in toplam işçilik masrafları içindeki payı ise %84.1 olarak gerçekleşmiştir. Ücret ve ücretle ilgili ödemeler arttıkça işçilik masrafı da aynı miktar ve oranda artmaktadır.<sup>28</sup>

Esasen işçilik maliyeti günlük kullanımda, işverenin kasasından çıkan toplam para miktarı olarak tanımlanan brüt ücret ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Buna göre işçilik maliyeti konuya işveren açısından bakmamızı gerektiren bir kavramdır. Öyle ki, işverenin işçileri istihdam etmek nedeniyle parasal veya aynı olarak yaptığı tüm ödemeler işveren açısından işgören maliyetini etkileyen unsurlardır.

---

<sup>25</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 204-206.

<sup>26</sup> Jeffrey Pfeffer, "Six Dangerous Myths About Pay", **Harvard Business Review**, Vol. LXXV, No:3, May-June 1998, p. 112.

<sup>27</sup> **A.g.m.**

<sup>28</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 204-206.

#### 1.1.3.4. Asgari Ücret

İş hukukunun işçiyi koruyucu niteliği, ücretin toplumsal ve sosyo-ekonomik bazı görünüm almasına neden olmaktadır. Asgari ücret bu görünümün en göze çarpanlarından biridir.

Asgari ücret; 4857 sayılı İş Kanunu'nun 39. Maddesine göre, iş sözleşmesi ile çalışan ve bu kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçinin ekonomik ve sosyal durumlarının düzenlenmesi için bir komisyon aracılığı ile iki yılda bir belirlenmektedir. Asgari Ücret Yönetmeliği'nin 1. Maddesi'nde ise; "Asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücrettir." ifadesi yer almaktadır.

Asgari ücretin altında bir ücretle işçi çalıştırmak yasaktır ve sözleşmelere bu yönde bir hüküm konulamaz. Zira asgari ücret, çalışanların insan olmak hasebiyle belirli bir ücreti hak ettiklerini ileri süren "sosyal ücret" anlayışının bir sonucudur ve çalışanların temel ihtiyaçlarını asgari düzeyde de olsa karşılamaya yetecek en düşük ücreti ifade etmektedir.<sup>29</sup>

Asgari ücret, işletmelerin ödemek zorunda bulunduğu ücret düzeyini saptayan, hiç değilse belirli bir düzeyden aşağı inmesini engelleyen bir önlem olarak devlet tarafından çalışanların korunması ve insanlık onuruna yakışır bir ücret verilmesini sağlamak için alınmıştır. İşte devlet bir yandan fiyat artışlarını denetim altında tutmaya çalışırken öte yandan ekonomik gücü zayıf olanların en az ücret düzeyini saptayarak işverenlerin belirli bir düzeyden daha aşağı ücret ödemelerini yasaklamaktadır.<sup>30</sup>

Buna göre asgari ücretin tanımı şöyle yapılabilir: "Asgari ücret, işçiye toplumun koşullarına uygun en az düzeyde bir gelir sağlayan ödenmesi zorunlu bir ücrettir." Bütün bu açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda asgari ücretin amacının ücrette eşitliği sağlama ve ücreti gelir dağılımında bir araç olarak kullanma olduğu söylenebilir.

---

<sup>29</sup> Acar, a.g.e.

<sup>30</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1997, s. 217.

### 1.1.3.5. Nakdi (Nominal) Ücret ve Reel (Gerçek) Ücret

“Nominal ücret”, işçilere çalışmalarını karşılığında yapılan nakit ödemedir. Ne var ki işgöreni ilgilendiren yalnızca aldığı paranın tutarı değil bunun yanı sıra bu para karşılığında satın alınabilecek mal ve hizmetlerdir. Bu da “reel ücret” olarak bilinir.<sup>31</sup>

Nominal ücret, ücretin parasal olarak ifade edilmiş halidir. Reel ücret ise ücretin satın alma gücüdür ve nominal ücretin enflasyona oranı olarak ifade edilebilir. Konuyu bir örnekle açıklamamız gerekirse; bu yıl 110 liralık ücretiyle örneğin 11 adet 10 liralık X malı alabilen bir kimse gelecek yıl enflasyonda meydana gelecek %10'luk bir artış sonucunda fiyatı 11 lira olacak aynı X malından 10 adet alabilecek, yani alım gücü düşecektir.

Reel ücret diğer bir ifadeyle, nominal ücretin ülkedeki fiyatların düzeyleri dikkate alınarak hesaplanan satın alma gücüdür. İşveren için önemli olan doğrudan maliyetleri etkileyen, ücret olarak ödediği para miktarı yani “nominal ücret”tir. Çünkü paranın satın alma gücü işvereni değil işgöreni ilgilendirmektedir, bu nedenle işgören için önemli olan “reel ücret”tir.<sup>32</sup>

### 1.1.3.6. Gayrisafi (Brüt) ve Safi (Net) Ücret

İşverenin ödediği ücret “brüt ücret”tir. İşverenin ödediği ücret gelirlerinden vergi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı, vs. kesintiler yapıldıktan sonra işgörenin eline geçen gelir toplamı ise “net ücret”tir. Bir başka ifade ile brüt ücret işletmenin kasasından çıkan para miktarıdır. Net ücret ise işçinin cebine giren para tutarıdır. Brüt ücretten yapılan kesintiler arttıkça net ücret düşer.<sup>33</sup>

Ücret adı altında yapılan ödemelerin adı ve türü ne olursa olsun sonuç itibarıyla işgören açısından önemli olan ücretten ele geçen tutardır. İşgörenin eline geçen harcanmaya hazır ücret kazanılan tutarla aynı değildir. Kazançlarından yani “brüt ücret”ten bazı kesintiler yapılır. Bu kesintiler, işgörenlerin harcanabilir veya kullanılabilir gelirlerini yani “net ücret”i belirler.

<sup>31</sup> Bağdadioğlu, a.g.e., s. 13.

<sup>32</sup> Benligiray, a.g.e., s. 4-5.

<sup>33</sup> Zaim, a.g.e., s. 202.

### 1.1.3.7. Ekonomik Ücret ve Sosyal Ücret

Ekonomik yönden ücret; üretim unsurlarından biri olan “emek” in fiyatıdır ve bedensel veya zihinsel emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedel olarak da ifade edilebilir.<sup>34</sup> Klasik ekonomi görüşü, ücreti serbest ekonomi ve rekabet kuralları içinde ve fiyat kuramı ilkeleri doğrultusunda oluşabilecek bir unsur olarak değerlendirmektedir. Buna göre ekonomik bir kavram olarak ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle işgörenlere yapılan ödemeleri içerir.<sup>35</sup>

Sosyal ücret ise işgörene belli bir yaşam düzeyi sağlamaya ve bunu sürdürmeye yöneliktir. Buna göre ücret, işgörenin geçim aracıdır.<sup>36</sup> Asgari ücret ve çalışılmayan bazı süreler için ücret ödenmesi ücretin sosyal yönünü yansıtmaktadır. Sonuç olarak ücret, emeği karşılığında çalışan insanların yaşam düzeylerini belirleyen ve toplumdaki sosyal adaletin gerçekleşme oranını ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 1.2. Ücret Kuramları

Ücret, üretim faktörlerinden biri olan emeğin fiyatıdır ve bu nedenle ekonomik yaşam içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Gelir dağılımını ve diğer üretim faktörlerinin genel ekonomi içindeki yerini etkileyen bir unsur olarak ücret, toplumsal ve ekonomik politikalara konu olmaktadır.

Ücret ve ücret düzeylerini açıklamak amacıyla çeşitli dönemlerde birçok kuram ortaya atılmıştır. Bu kuramlardan başlıcaları ücretin tunç kanunu , ücret fonu kuramı, artık değer kuramı, marjinal verimlilik kuramı ve pazarlık kuramıdır. Ancak saydığımız bu geleneksel kuramlar çeşitli sebeplerle ücreti açıklamada artık yetersiz kalmıştır. Bu nedenle ücret kuramlarına yeni yaklaşımlar getirilmesi gereği doğmuştur. Bu yaklaşımlar; satın alma gücü kuramı, doğal işsizlik oranı kuramı, içerdekiler-dişardakiler kuramı, örtük sözleşme kuramı ve etkin ücret kuramı olarak belirtilebilir.

---

<sup>34</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 196.

<sup>35</sup> İsmail D. Ataay, “İşletmelerde Ücret Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 252-253.

<sup>36</sup> **A.e.**, s. 253.

## 1.2.1. Geleneksel Ücret Kuramları

Geleneksel ücret kuramları; ücretin tunç kanunu, ücret fonu kuramı, artık değer kuramı, marjinal verimlilik kuramı ve pazarlık kuramı başlıkları altında incelenebilir.

### 1.2.1.1. Ücretin Tunç Kanunu

Ücretlerde uzun dönemde ortaya çıkan değişimleri açıklamayı amaç edinen bu kurama göre emek bir maldır ve diğer tüm mallar gibi emeğin de miktarı artabilir veya azalabilir. Emeğin alınıp satıldığı bir doğal bir de piyasa fiyatı vardır.<sup>37</sup> Doğal fiyat, çalışanların yaşamının devamı için yapılması gereken harcamaları karşılayacak gelir düzeyini ifade ederken; piyasa fiyatı ise emek piyasasında arz ve talebe bağlı olarak oluşmaktadır. Emeğin piyasa fiyatı doğal fiyatı aştığında emek sahiplerinin yaşam standartları artmaktadır. Ancak uzun vadede ücret artışlarının teşvik ettiği nüfus artışları emek arzının artmasına neden olmakta ve ücretler doğal düzeyine inmektedir. Emeğin piyasa fiyatı doğal fiyatın altına düştüğünde ise çalışanların yaşam standardı düşmekte ve buna bağlı olarak emek arzı azalarak piyasa fiyatı tekrar doğal fiyat düzeyine yükselmektedir. Kısacası, emeğin piyasa fiyatı doğal fiyattan ne kadar saparsa sapsın, sonuçta doğal fiyat seviyesine gelecektir.<sup>38</sup>

Bu klasik görüşe göre emek arzı, emek talebi ve ücretler temelde nüfus sorunuyla yakından ilişkilidir. Buna göre nüfus artışı daima geçimlik düzeyi aşma eğilimindedir ve bazı sınırlamalarla kontrol altına alınmadığı takdirde ücret düzeyinin aşağı çekilmesine yol açacaktır.<sup>39</sup>

Özetlersek; bu kuramın emek ve emek piyasasına ilişkin görüşleri emek arzına dayalıdır ve temelde demografik bazı etkenlere bağlıdır. Günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde yitiren ücretin tunç kanunu, emek piyasasında yaşanan gelişmeleri açıklamakta yetersiz kalmıştır.

---

<sup>37</sup> Kuvvet Lordoğlu, Nurcan Özkaplan, **Çalışma İktisadı**, İstanbul, Der Yayınları, 2003, s. 288.

<sup>38</sup> Nazım Öztürk, "Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7 Sayı:1, 2005, s. 31.

<sup>39</sup> Lordoğlu, Özkaplan, **a.g.e.**, s. 287.



### 1.2.1.2. Ücret Fonu Kuramı

Ücret fonu kuramı, kısa dönemdeki ücret değişmelerini açıklamak amacıyla ortaya atılmıştır. Tunç kanunu konuyu emek arzı açısından ele alırken ücret fonu kuramı emek talebi üzerinde durmaktadır. Bu kurama göre ücret düzeyi, ücret ödemesi için ayrılan fonla işgören miktarı arasındaki orana bağlıdır. Yani emek talebini belirleyen unsur, emek satın almak için ayrılan fonların miktarıdır. Ücret fonu işgören sayısına bölüldüğünden; işgörenlerden bir kısmının ücretlerinde artış yapıldığında, aynı fondan diğer işgörenlerin payına düşen miktar azalmış olacaktır.<sup>40</sup>

Bu teorinin sonucuna göre, genel ücret düzeyi yalnızca fonların çoğalması veya işgören sayısının azalmasıyla yükselebilir.<sup>41</sup> Fakat kuram pek çok yönden eksiktir. Mesela ücret fonunun kredilerle artırılabilceği düşünülmemiştir. Yine, ücret düzeyini “ücret fonu/işçi sayısı” olarak hesaplamak da çok basit bir açıklamadır ve yetersizdir. Ücret fonu kuramında eleştirilen bir diğer nokta da nüfusun pasif bir unsur olarak kabul edilmiş olmasıdır.<sup>42</sup>

### 1.2.1.3. Artık Değer Kuramı

Bu kurama göre, bir malın değerini belirleyen tek unsur emek olmasına rağmen, emek sahibine sadece asgari geçim düzeyindeki masraflarını karşılayacak kadar ücret ödenmekte ve aradaki farkı veya değer fazlasını işveren kendisi için alıkoymaktadır. Bu kuram, kar ve faizin ücretten alınmış haksız gelirler olduğunu ve ücretlerin malın değerine eşit olması gerektiğini savunur.<sup>43</sup>

Artık değer kuramı, işçinin çalışma saatinin bir kısmının işverene karşılıksız olarak aktarıldığı ve işverenin kendisine ücretsiz olarak aktarılan bu çalışma saatleri ile artık değer yarattığı esasına dayalıdır. Ayrıca kısa dönemde çalışanlar minimum ücretten çalışmaya razıdır. Çünkü daima bir “yedek işçi ordusu(işsizler)” mevcuttur ve bunlar ücret düzeyinin yükselmesini engeller.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 230-231.

<sup>41</sup> Lordoğlu, Özkaplan, **a.g.e.**, s. 288.

<sup>42</sup> Öztürk, **a.g.m.**, s. 33-34.

<sup>43</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 231-232.

<sup>44</sup> Lordoğlu, Özkaplan, **a.g.e.**, s. 289-290.

#### 1.2.1.4. Marjinal Verimlilik Kuramı

Tam rekabet koşullarında ücretlerin arz ve talebe göre oluşacağını ifade eden bu kurama göre ücretleri emeğin verimliliği belirlemektedir. Marjinal verimlilik kuramı, ilave işçi kullanılmasının, işçilerin sağlayacağı üretim artış değerinin ücretlerine eşit olacağı düzeye kadar devam edeceğini savunur. Bu noktadan sonra ilave işçi kullanılmaya devam edilirse ücretler marjinal verimlilik değerini aşacaktır.<sup>45</sup>

Tam rekabet koşullarında işçinin ücret oranı emeğin marjinal verimliliği tarafından belirlenir. Marjinal verimlilik kuramında işverenlerin işçilere ancak onların üretime yapacağı katkı kadar ücret vereceği öngörülmektedir. Ücretler ilave işçinin verimliliğinden yüksekse işveren bu işçileri işten çıkaracaktır. Ücret, işverenin istihdam ettiği en son işçinin ürettiği son birimin net değerine eşit olmalıdır.<sup>46</sup>

Marjinal verimlilik kuramı piyasada tam rekabet koşullarının varlığı halinde geçerli olabilmektedir. Aksi takdirde rekabetçi olmayan bir durumda emek talebi, ücret oranlarındaki değişmelere bağlı olamayacak ve bu kuram geçerliliğini yitirecektir.<sup>47</sup>

#### 1.2.1.5. Pazarlık Kuramı

Bu kurama göre ücretleri belirleyen başlıca unsur tarafların pazarlık gücüdür. Pazarlık kuramı, ücret düzeyinin oluşumunda işçi ve işveren davranışlarının etkin olduğunu kabul etmektedir. İşverenin ödeyebileceği en fazla ücret miktarı “ücretin en yüksek sınırı” nı, emeğini arzedenlerin razı olabileceği asgari miktar da “ücretin en düşük sınırı” nı gösterir. İşçi ve işveren taraflarının pazarlık güçleri ücret düzeyinin bu iki sınır arasında belirlenmesini sağlayacaktır.<sup>48</sup>

İşverenin ödeyebileceği en yüksek ücret işletmenin kazanç düzeyine, rekabet gücüne bağlıyken, işçiler için en düşük ücret düzeyi ise sendikaların örgütlenme gücüne ve hayat standartlarının indirilmesindeki eğilime karşı koyacak direnme gücüne bağlı olacaktır.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> A.e., s. 295.

<sup>46</sup> Öztürk, a.g.m., s. 36.

<sup>47</sup> Lordoğlu, Özkaplan, a.g.e., s. 295.

<sup>48</sup> Zaim, a.g.e., s. 236.

<sup>49</sup> Lordoğlu, Özkaplan, a.g.e., s. 296.

Ücret düzeyini belirleyen etmenlerin oldukça çeşitli olması nedeniyle toplu pazarlık kuramı uzun dönemde geçerli olabilecek kurallar ortaya koyamamaktadır.

## **1.2.2. Ücret Kuramlarında Yeni Yaklaşımlar**

Geleneksel ücret kuramlarının ücret oluşumunu açıklamada yetersiz kalması yeni yaklaşımların ortaya atılmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımların başlıcaları; satın alma gücü kuramı, doğal işsizlik oranı kuramı, içerdekiler-dışardakiler kuramı, etkin ücret kuramı ve örtük sözleşme kuramı başlıkları altında incelenebilir.

### **1.2.2.1. Satın Alma Gücü Kuramı**

Sanayinin karlılığı, uygun kar temin eden fiyattan üretilen malların satışını karşılayabilecek talebin bulunmasına bağlıdır. Sanayide üretilen malların çok büyük bir kısmı işçiler ve aileleri tarafından tüketilir. Eğer işçilerin ücreti ve dolayısıyla satın alma güçleri yüksek ise mallara yeterli talep olabileceğinden üretim de yüksek düzeyde bulunacaktır. Ücretler ve satın alma gücü düştüğünde ise üretim azalacak ve işsizlik artacaktır.<sup>50</sup>

Satın alma gücü kuramında amaç, ücretin üretilen mal ve hizmetlerin tamamını satın alabilecek kadar yüksek olmasını sağlamak ve eksik tüketim nedeniyle üretimin kısılmasını ve işsizliğe neden olunmasını önlemektir.<sup>51</sup> Bu kuram esas olarak ücretleri arttırmayı, işçinin yaşam düzeyini yükseltmeyi ve sosyal adaleti sağlamayı öngörmektedir. Ücretleri ve işgörenin satın alma gücünü arttırmak tüketim mallarına karşı toplam talebi arttıracak ve ekonomik bunalımlar büyük ölçüde önlenebilecektir.<sup>52</sup>

### **1.2.2.2. Doğal İşsizlik Oranı Kuramı**

Doğal işsizlik oranı işgücü piyasası dengedeysen varolan normal işgücü piyasası sürtünmelerinden ortaya çıkan işsizlik oranıdır. İşsizlik sigortası, asgari ücret, kadın çalışanlarda ve genç işgücünde görülen artış doğal işsizlik oranını

---

<sup>50</sup> A.e., s. 296-297.

<sup>51</sup> Zaim, a.g.e., s. 250.

<sup>52</sup> Öztürk, a.g.m., s. 40.

arttıran faktörlerdir. Bunların dışında 1980'lerden beri niteliksiz işgücüne talebin azalması gibi gelişmeler de bu oranı arttırmaktadır. Uzun dönemde işsizlik piyasanın dengeye ulaşma mekanizmasını da değiştirmekte ve uzun dönem işsizler diğer işsizlere oranla ücretler üzerinde daha az baskı yaratmaktadır.<sup>53</sup>

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak emek yapısının değişmesiyle birlikte işini kaybeden işçiler başka sektörlerde istihdam edilememekte ve doğal işsizlik oranı artarak uzun dönemli bir işsizler topluluğu oluşmaktadır.

### 1.2.2.3. İçerdekiler- Dışardakiler Kuramı

Bu kurama göre "içerdekiler" ve "dışardakiler" olmak üzere iki tür işgören grubu vardır. İçerdekiler firmada istihdam edilen deneyimli işçilerdir. Dışardakiler ise işe başvuran ve piyasadaki ücret ve iş güvenliği koşullarına tabi olan işsizlerdir. Dışardakiler, içerdekilerin ücretleri arttırdığında onların yerinde olmayı arzu ederler, fakat bunu her zaman başaramazlar. Çünkü içerdekiler işgücü dönüşüm maliyetlerinin yarattığı engeller sayesinde açık rekabetten korunabilmektedir.<sup>54</sup>

Sendikalar emek dönüşüm maliyetlerinin belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Şöyle ki; sendikalar kendi üyelerinin haklarını koruyarak istihdam olanaklarını azaltmaksızın içerdekilerin ücretlerinin arttırılmasına çalışmaktadır. Bu nedenle sendikalar içerdekilerin temsilcisi olarak toplu pazarlıkta işverene ilave maliyetler yükleyen kurumlar olarak görülmektedir.<sup>55</sup>

Bu kurama göre; "içerdekiler," yani halihazırda firmada çalışmaya devam eden deneyimli işçiler, ücret taleplerini piyasa koşullarına göre belirleyeceklerdir. Buna göre piyasada işsizlik artmışsa, yani işe girmeye istekli bir "dışardakiler" grubu mevcutsa, içerdekiler kendilerini dışardakilerin oluşturduğu bu tehditten koruyabilmek ve işlerini kaybetmemek amacıyla ücret taleplerini düşüreceklerdir. Eğer piyasada işsizlik azalıyorsa bu durumda "içerdekiler", işlerini kaybetme olasılıkları daha düşük olduğundan, ücret taleplerini yükseltme yoluna giderler.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Öztürk, **a.g.m.**, s. 41.

<sup>54</sup> **A.g.m.**, s. 42.

<sup>55</sup> İlker Parasız, **Modern Emek Ekonomisi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2002, s. 417.

<sup>56</sup> Lordoğlu, Özkaplan, **a.g.e.**, s. 298.

#### 1.2.2.4. Etkin Ücret Kuramı

Etkin ücret kuramı, reel ücretler arttırıldığında işgörenlerin daha fazla ek çaba harcayacakları varsayımına dayanmaktadır. Buna göre emeğin verimliliği reel ücretlere bağlıdır ve ücretler düşürüldüğünde emek verimliliği de azalacaktır.<sup>57</sup>

Etkin ücret kuramı, aynı iş kolunda çalışan, yaşları birbirine yakın ve benzer eğitimi almış insanlar arasından mevcut en yeteneklileri cezbedebilmek için daha yüksek ücret ödenmesi gerektiğini öne sürer.<sup>58</sup>

İşveren etkin ücret uygulaması ile işgörenlerin işten kaytarmalarını önleyerek tam verimle çalışmalarını sağlayacaktır. Ayrıca etkin ücret uygulayan işletmeler piyasadaki diğer işletmelerden daha yüksek ücret verdikleri için bu işletmeye daha çok sayıda iş başvurusu yapılacak ve bunlar arasından da daha eğitilmiş ve verimli olanlar seçilebilecektir. Daha nitelikli işgörenler de verimliliğin artmasını sağlayacaklardır.<sup>59</sup>

#### 1.2.2.5. Örtük Sözleşme Kuramı\*

Sendikalı işçiler, yasal olarak denetlenebilen açık sözleşmelerle işyerlerinde istihdam edilirken, sendikasız işçiler için açık sözleşmeler söz konusu değildir. Bu işçiler, uyuşmazlık halinde işgören ve işverenin neler yapması gerektiğini gösteren ve her iki tarafça paylaşılan bir tür gayri resmi anlaşma şekli olan “örtük sözleşme” ile istihdam edilirler. Örtük sözleşme kuramı reel ücretteki katılığın uzun dönemli iş sözleşmeleri ile olan bağlantısını araştırır. Sendikalı işçi sayısının toplam içindeki küçük oranı, sendikasız işçileri ücret katılığı yaratan örtük sözleşmelere yönelten faktörlerin analiz edilmesine yol açmıştır.<sup>60</sup>

Bu kurama göre işçiler riskten kaçınan taraf olarak kabul edilmekte ve firmaların da ücret ve emeklilik gibi alanlarda bağlayıcı sözleşmeler yapmaya eğilimli oldukları ifade edilmektedir. Özellikle ürün talebi ve işgücü verimliliği hakkında belirsizliğin söz konusu olduğu koşullarda, firmaların ücret ve istihdama yönelik

---

\* Implicit Labor Contract Theory

<sup>57</sup> Öztürk, **a.g.m.**, s. 44.

<sup>58</sup> Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources**, 3. Ed., New York, McGraw-Hill, 1992, p. 351.

<sup>59</sup> Kemal Biçerli, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2000, s. 174-78.

<sup>60</sup> Lordoğlu, Özkaplan, **a.g.e.**, s. 300-301.

stratejilerinin analiz edilmesi örtük sözleşme kuramının temel bir özelliğidir. İşgörenler sözleşme yoluyla işverenden garanti satın almakta ve bu “riskten kaçınma” ile işgören-işveren birlikteliğinin sürekliliği sağlanmaktadır.

### **1.3. Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler**

İşletmelerde işgörenin bireysel ücretinin belirlenmesinde bir çok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerden bazıları işletmenin izlediği politikalara bağlı olarak değişirken bazıları ise işletmenin dış çevresinden etkilenen ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir.

#### **1.3.1 . Ücret Oluşumunu Etkileyen Dış Faktörler**

Ücret oluşumunu etkileyen dış faktörler işgücü arz ve talebinin dengesi, devlet müdahalesi, hukuki düzenlemeler, sendikalar ve toplu sözleşmeler, piyasa ücret düzeyi olarak sayılabilir. İşletme bu faktörleri yakından izlemeli ve bu faktörlerdeki değişime uyum sağlamak için gerekli önlemleri almalıdır.

##### **1.3.1.1. İşgücü Arz ve Talebinin Dengesi**

İşgücü piyasasındaki arz ve talep dengesi ücreti etkileyen önemli faktörlerdendir. Bu dengenin bozulması ücret düzeylerinin artmasına ya da azalmasına neden olacaktır. Nitekim işgücü talebinin işgücü arzından fazla olması ücret artışını olumlu yönde etkilerken, işgücü talebinin işgücü arzından az olması ise ücretlerin düşme eğilimi göstermesine neden olmaktadır.<sup>61</sup>

İşgücü arz-talep durumu ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ya da aynı ülkenin değişik şehirlerine ve bölgelerine göre farklılık gösterebilir. Örneğin, gelişmekte olan ülkelerde niteliksiz işgücü arzı yüksek olduğundan bu işgücüne çok düşük ücretler ödenmekte, buna karşılık nispeten daha az sayıda olan nitelikli işgücü içinse işletmeler rekabet edebilmekte ve ücretleri bu işgücünü işletmeye çekecek şekilde belirlemeye çalışmaktadırlar.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Cascio, **a.g.e.**, p. 350.

<sup>62</sup> Benligiray, **a.g.e.**, s. 19-20.

### 1.3.1.2. Devlet Müdahalesi

Devlet dolaylı veya dolaysız olarak ücretin belirlenmesinde etkili olabilir. Devletin ücret üzerindeki dolaylı etkisi sosyo-ekonomik politikaları uygulaması ile olur. Maliye ve vergi politikaları aracılığıyla devlet, mal ve hizmetlere olan tüketici talebini yönlendirmek suretiyle ücreti etkiler. Devlet koyduğu yasalarla, yönetmeliklerle ve denetim gücüyle de ücret üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Asgari ücret, işgörenin sigorta, emeklilik gibi haklarının düzenlenmesi devletin ücret üzerindeki doğrudan etkisine örnektir.<sup>63</sup>

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 95 sayılı sözleşmenin 1. Maddesinde ücreti; “yapılan veya yapılacak bir iş karşılığında yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren tarafından bir işçiye her ne ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve para ile değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma veya ulusal yasalarda saptanan bedel ya da kazanç” olarak tanımlamıştır.

Birçok ülke, ücret yapılarını düzenleyen farklı yasal standartlara sahiptir.\* Standartlar ne olursa olsun, bu ülkelerde faaliyet gösteren işletmeler bunları dikkate almak zorundadırlar. Zira bu düzenlemeler işgörenlerin korunması ve insanlık onuruna yaraşır ücret alabilmeleri amacıyla yapılmıştır. Devletin ücrete ilişkin bu düzenlemeleri, sosyal ücret kavramının bir yansıması olarak görülebilir.

Yukarıda anlatılan çeşitli ücret tanımlarının birleştirilmesi ile ücretin genel olarak hukuki tanımı şu şekilde yapılabilir: “Ücret, bir hizmet sözleşmesine dayanarak, yapılan ya da yapılacak bir hizmetin karşılığı olarak işveren veya üçüncü kişilerce işçiye sağlanan, para veya değeri parasal olarak ölçülebilen bir bedeldir.”

---

<sup>63</sup> Nihat Alayoğlu, “Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005, s. 28-29.

\* Türkiye açısından ulusal mevzuattaki dayanaklar; Anayasa, iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku iken; uluslararası dayanaklar, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Avrupa Sosyal Haklar Sözleşmesi, Avrupa Birliği Anlaşması ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) belgeleridir. Anayasa'nın 55. Maddesinde “ücret, emeğin karşılığıdır, devlet çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır.” ifadesi yer almaktadır. İş Kanunu'nun 26. Maddesine göre ise “ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağı kapsar.” Devlet için bir gelir kaynağı olan ücret, Gelir Vergisi Yasası'nda ise şu şekilde tanımlanmıştır: “Ücret, işverene tabi ve belirli bir işyerine bağlı olarak çalışan kimseye hizmet karşılığı verilen para ve ayınlarla sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir.”

### 1.3.1.3. Sendikalar ve Toplu Pazarlık

Sendikalar, işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerindeki çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla kurulmuş örgütler olup, günümüzde sadece kendi üyelerinin refahını sağlamak için faaliyet göstermekle kalmamakta ve bir ülkenin ekonomik, toplumsal, kültürel ve siyasi yaşamında önemli bir rol de üstlenmektedirler. Sendikalar öncelikle ücretler ve diğer çalışma koşulları konusunda üyelerini işverenlerin tek yönlü tutum ve politikalarından korumayı amaçlarlar.<sup>64</sup>

Toplu pazarlıkta amaç, işçi ve işveren kuruluşlarının biraraya gelerek belli konularda bir anlaşmaya varmalarıdır. Sendikaların toplu pazarlıktaki temel hedefleri genellikle ücretleri arttırmaya yönelik ekonomik hedeflerdir ve ücret konusu toplu pazarlıkta özel bir yere sahiptir.<sup>65</sup> Çünkü ücret yaşam standardını belirleyen temel unsurdur ve ekonomik gelişmeyi sağlamak ve sürdürülebilmek için ücret artışı itici bir güç olmaktadır.

Sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde ücret araştırmaları sonucunda belirlenen ücretten daha fazlasını talep edebilir. Böyle bir durumda işletme, fazla ücret ödemenin grevden daha az maliyetli olduğunu düşünerek sendikanın baskısı sonucu fazla ücret ödemeyi kabul edebilir.<sup>66</sup>

Toplu pazarlık ayrıca ücret yönetimi prosedürlerinin, ücret kararlarına ilişkin sorunların çözümünde kullanılacak prosedürlerin ve işlerin görelî değerlerinin belirlenmesinde kullanılacak metotların görüşüldüğü bir süreçtir.<sup>67</sup>

İşletmeler toplu sözleşmelerin bağlayıcı özelliği nedeniyle, saptanan ücret düzeyine uymak zorundadırlar.

---

<sup>64</sup> Zeki Adal, "İşçi-İşveren İlişkileri", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Tuğray Kaynak vd., 2. bs., İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:7, 2000, s. 464-465.

<sup>65</sup> **A.e.**

<sup>66</sup> Keith Davis, W. B. Werther, **Human Resources and Personnel Management**, 4. Ed., New York, 1993, p. 429.

<sup>67</sup> Cascio, **a.g.e.**, p. 354.



#### 1.3.1.4. Piyasa Ücret Düzeyi

İşletmelerin piyasa koşullarına göre geçerli olan ücret düzeylerini gözönünde bulundurmaları gerektiğinden piyasa ücret araştırması yapılarak piyasanın ücret düzeyi belirlenmelidir.

Adil bir ücret düzeyi belirlemek için birçok firma ücret araştırmasına başvurmaktadır. Bu araştırmalar aynı emek piyasasında bulunan diğer işverenlerin kilit işlere ne kadar ödediğini araştırır. Bu sayede “dış eşitlik” in sağlanması amaçlanmaktadır. İşletmeler araştırmayı kendileri yapabilecekleri gibi önceki verilerden faydalanabilirler.<sup>68</sup>

Piyasa ücret araştırmasında her işe ödenen ücreti incelemek yerine kilit işlere ödenen ücret düzeyi saptanır. Karşılaştırma yapılırken sadece ücret değil, primler ve sosyal yardımların da gözönünde bulundurulması faydalı olacaktır. Ayrıca toplu sözleşme sürecinde gerçekçi ücret önerileri sunmak isteyen işçi sendikaları da piyasa ücret araştırması yaptırabilir.<sup>69</sup>

İşletme piyasa ücret araştırmasının sonuçlarını inceler ve ücret yapısını piyasaya göre hangi düzeyde tutacağına karar verir. Bu karar piyasa ortalamasının üstünde, ortalamasının altında veya piyasa ortalamasında ücret ödenmesi şeklinde olabilir.

#### 1.3.2. Ücret Oluşumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Ücret oluşumunu etkileyen örgütsel faktörler; iş değerlendirme, performans değerlendirme, işletmenin ekonomik gücü, faaliyet gösterdiği endüstri ve coğrafi konumu olarak sayılabilir. Bunlar adil bir ücret yapısının kurulmasını etkileyen temel faktörlerdir.

##### 1.3.2.1. İş Değerleme

İş değerlemesi, işletmede ücret oluşumunda temel öge olan “işin değeri”nin belirlenmesi amacıyla yapılacak çalışmaların ilk aşamasıdır.

---

<sup>68</sup> Davis, Werther, **a.g.e.**, pp. 423-424.

<sup>69</sup> Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 215.

İş değerlemenin en önemli amacı ücretle ilgili yönetsel sorunları çözümlenektir. İş değeri ile, yapılan işler arasında ücret bakımından adil bir ayırım yapılması sağlanır ve ücret adaletsizlikleri saptanarak ortadan kaldırılır. Ayrıca işletmede tutarlı bir ücret politikasının izlenmesini ve ücrete ilişkin olarak çalışanlarda ortaya çıkabilecek huzursuzluk ve şikayetlerin azalmasını sağlar. İş değeri, işletmede çeşitli işlere ödenen ücretleri kesin bir şekilde saptamamakla birlikte, tatmin edici ücretlerin belirlenmesini sağlayan en önemli bir etkidir ve işgörenin çalışmasını değil işlerin yapılışı ile ilgili koşulları dikkate almaktadır. Bu anlamda iş değeri; işlerin göreceli değeri güvenle belirlemek amacıyla güden, dengeli bir ücret yapısını temel alan bir analiz ve değerlendirme işlemi olarak tanımlanabilir.<sup>70</sup>

İş değeri süreci, iş analizi yapılması ve iş tanımlarının oluşturulması ile başlar. İş değeri esas olan iş analizleri yapılırken elde edilen bilgiler, işletmede işlerin daha iyi bir şekilde organize edilmesine yardımcı olur. Aynı zamanda elde edilen iş tanımları, elemanların seçim ve işe alınmalarında da temel oluşturur.<sup>71</sup>

İş değeri, işin diğer işlere göre değeri belirlemeye yönelik verileri toplayan bir tekniktir. Ücretin saptanmasında iş değeri sonucu elde edilen bu veriler esas alınmaktadır. Bu sayede bilimsel ve gerçekçi bir ücret yönetiminin temel ilkeleri saptanmış olmakta, ayrıca "eşit işe eşit ücret" ve ücret adaleti koşulları gerçekleştirilmektedir.<sup>72</sup>

İş değeri ile ilgili pek çok farklı yaklaşım olmakla birlikte, her biri işle ilgili sorumlulukları, yetenekleri, çabayı ve çalışma koşullarını dikkate almaktadır. En yaygın iş değeri yöntemleri; iş sıralama, iş sınıflandırma, faktör karşılaştırma ve puanlama yöntemleridir. Bunlar dışında "Hay iş değeri planı" da günümüzde yaygın olarak kullanılan bir iş değeri yöntemidir. Bütün iş değeri yöntemleri, işlerin göreceli değerlerine dayalı olarak sıralanmasını sağlar ve bu "iç eşitlik" olarak bilinir. Buna göre daha değerli olan işlere daha fazla ödenecektir.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, 1994, s. 102-103.

<sup>71</sup> Yüksel, **a.g.e.**, s. 191.

<sup>72</sup> Ataay, "İş Değeri", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 340-344.

<sup>73</sup> Davis, Werther, **a.g.e.**, p. 416.

### 1.3.2.2. Performans Değerleme

Performansa dayalı ücret sistemlerinin yaygınlaşması ile birlikte performans değerlendirme de önem kazanıp güncelleşmiştir. Gerçekten performans değerlemenin en önemli ve en kritik yönü, değerlendirme sonuçlarının ücretlendirmede kullanılmasıdır.

Performans değerlendirme, işgörenin niteliklerinin işin gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ve işgörenin işteki başarısını belirlemeye çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir.<sup>74</sup> “Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar”<sup>75</sup> olarak da tanımlanabilen performans değerlendirme ile işgörenin başarısı ve başarıyı gücüne ilişkin bilgi elde edilecek ve elde edilen bilgiler işten çıkarma, terfi, ödüllendirme gibi amaçlarla kullanılabilir.<sup>76</sup>

Performans değerlemenin amaçlarına yönelik olarak yapılan araştırmalar göstermektedir ki; uygulama giderek ücretin belirlenmesi amacına yönelmektedir. İkinci sırada yer alan performans geliştirme amacı ise, işgörenin etkinliğinin artırılmasını amaçladığı için, dolaylı olarak yine ücretle ilgili görülebilir.<sup>77</sup>

Bütün bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, performans değerlemede en önemli amaç, parasal ücretlerin işgörenler arasında mantıklı biçimde dağılması ve bu sayede işgörenler tarafından kabul görmesini sağlamaktır.<sup>78</sup> Gerçekten objektif ölçütlere dayanarak yapılan bir performans değerlemesi, çalışanların belli bir dönemde gösterdikleri başarıya ve hedeflere ne ölçüde ulaştıklarına göre ödüllendirmeyi sağlayan bir yöntemdir.<sup>79</sup>

### 1.3.2.3. İşletmenin Ekonomik Gücü

İşletmeler ekonomik çalışmak zorunda oldukları için giderlerini ve dolayısıyla ücreti belli bir sınırdan tutmak isterler. İşletmeler rasyonel, karlı, ekonomik ve verimli

<sup>74</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, s. 164.

<sup>75</sup> Cavide Uyargil, “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Tuğray Kaynak vd., 2. bs., İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:7, 2000, s. 206.

<sup>76</sup> Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını, 1998, s. 8.

<sup>77</sup> Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, 1985, s. 238.

<sup>78</sup> Emine Birinci, “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması ve Konuyla İlgili Bir Örnek Olay Çalışması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995, s. 37.

<sup>79</sup> Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2000, s. 213.

çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle işletmenin ücret ödeme gücü belli bir sınırı aşmamalıdır. Ancak işletmelerin ücret düzeyini sınırlama eğilimi ile bu düzeyin sürekli yükseltilmesini isteyen sendika istekleri arasında birtakım farklılıklar olması da kaçınılmazdır.<sup>80</sup>

Örgütün büyüklüğü, faaliyette bulunduğu endüstri, performansı, kültürü, karlılık durumu ve kullandığı ücret sistemi gibi faktörler, piyasanın belirli düzeylerinde ödeme yapabilme yeteneğini de değiştirir.<sup>81</sup>

Ücret politikasını doğru olarak belirleyerek, işletmenin adil ücret ödemesi sağlanır ve bu sayede işletme istenen sayı ve nitelikte işgöreni çalıştırarak işgücü pazarında güçlenir.

#### **1.3.2.4. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği İşkolu**

Bir mesleğin ücret dışı yönlerden işkolları arasında farklılaşması uzun dönemde işkolları arası ücret farklarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.<sup>82</sup>

İşletmenin faaliyet gösterdiği işkolu, işletmenin ücret düzeyinde etkili olabilecek birtakım koşullara sahiptir. Örneğin o işkolundaki rekabet zorlamaları ya da teknolojik gelişmeler işletmenin düşük ücret politikasını seçmesine neden olabilir. Benzer şekilde işkolunda işgücü kıtlığı oluşan dönemlerde işletme, kesin biçimde istihdam olanağı sağlayan ve işkolu ücret düzeyinin üstünde ücret verilmesini öngören “önder ücret politikası”nı uygulayacaktır.

#### **1.3.2.5. İşletmenin Coğrafi Konumu**

Normal koşullarda aynı tip işgücünün ücretleri bölgeler arasında farklılık göstermez. Ancak işgücünün bölgeler arası hareketsizliği ve her bölgedeki işgücünün birbirinden farklı düzeyde verimliliğe sahip olması bölgeler arası ücret farklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, s. 219.

<sup>81</sup> Diane Yellin, John Yurkutat, “Retrieving, Manipulating, and Analyzing Compensation Data” , **The Compensation Handbook**, Ed. by L. A. Berger et.al., 4. ed., New York, McGraw-Hill, 1999, p. 110.

<sup>82</sup> Kuvvet Lordoğlu, Nurcan Özkaplan, Mete Törüner, **Çalışma İktisadı**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1999, s. 164.

<sup>83</sup> **A.e.**, s. 165.

Bazı bölgelerin belirli doğal kaynaklara sahip olması da o bölgelerde belli endüstrilerin gelişmesine neden olacağından bölgeler arası ücret farklılıkları kaçınılmaz hale gelebilir.

Görüldüğü gibi bütün bu faktörler ücretin oluşumunda dolaylı ya da doğrudan etkili olmaktadır. Bu nedenle uygun bir ücretin belirlenmesi için ücret oluşumunu etkileyen bu faktörler gözönüne alınmalıdır; zira ideal ücret ancak bu şekilde belirlenebilir.

## 1.4. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, işgörene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen düzenlemelerdir. Ücret sistemleri; ücret yapısı, ücret düzeyi ve ücret oluşumu kavramlarıyla ilişkilidir ve bunları bütünleyici bir nitelik arz etmektedir. Ücret sistemlerinin sınıflandırılmasına ilişkin pek çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan en uygun olduğunu düşündüğümüz yaklaşım, ücret sistemlerini iki ana kategoride incelemektedir.<sup>84</sup>

1. Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri
2. Özendirici Ücret Sistemleri

Bu temel sınıflandırmanın dışında, son yıllarda kullanılmaya başlanan “yetkinliklere dayalı ücretleme”, “performansa göre ücretleme” gibi yeni yaklaşımlar ise, işgören değerlendirme sonuçlarının ücretlemede kullanılmasına vurgu yapmakta ve ücretlemeye daha kapsamlı bir bakışı yansıtmaktadır.<sup>85</sup>

### 1.4.1. Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri

Zaman birimine dayalı ücret sistemi, en eski ücret sistemidir ve uygulanması oldukça kolaydır. Bu sistemde zaman unsuru ücreti etkileyen en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Ataay, “İşletmelerde Ücret Yönetimi”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 302-304.

<sup>85</sup> Acar, **a.g.e.**

<sup>86</sup> Yalçın, **a.g.e.**, s. 175.

Zaman birimini esas alan ücret sistemleri; temel zaman ücreti ve değişken günlük ücret olmak üzere iki alt başlıkta incelenebilir.<sup>87</sup>

#### **1.4.1.1. Temel Zaman Ücreti Sistemi**

Bu ücret sisteminde işçiye saat başına, gündelik, haftalık, aylık veya yıllık ücret şeklinde ödeme yapılabilir. Ücret miktarı çalışılan süre ile orantılı olarak artar. Kısaca şu şekilde gösterilebilir,<sup>88</sup>

Ücret Toplamı = Çalışılan Süre x Ücret Haddi

Temel zaman ücretinde çalışmanın sonucu değil, çalışılan ve çalışılmış sayılan süre dikkate alınmaktadır. Yani işgörenin belirlenen süre boyunca işinin başında bulunması bu ücrete hak kazanmasını sağlar. Bu nedenle özendirici bir niteliği yoktur. Genellikle üretim miktarının ölçülmesinin zor, iş akışının düzensiz, kalitenin önemli olduğu ve kullanılan pahalı teçizatın teknik güvenliğini sağlamanın önem kazandığı işletmelerde yaygın olarak kullanılan bir sistemdir. Buna karşılık bu sistem özendirici bir nitelik taşımadığından işverenin denetim maliyetlerini arttırmakta ve işgörenin verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir.<sup>89</sup>

Zaman birimini esas alan ücret sistemi kullanıldığında işgörenler çalışmalarını karşılığında alacakları ücret miktarını önceden bildikleri için kendilerini güvende hissederler. Ancak ücretler sabit olduğundan verimlilik ve performans artışı ücretleri etkilememektedir. İşgörenlerin performanslarını dikkate almadığından, bu sistemin ücrette adaleti sağlaması mümkün değildir ve işgörenleri performanslarını arttırmaları için özendirmemektedir.<sup>90</sup>

#### **1.4.1.2. Değişken Günlük Ücret**

Bu sistemde zaman birimi başına iki ücret düzeyi vardır:<sup>91</sup>

- Temel Ücret : Bu, en düşük ücret haddi olup; üretim düzeyi ne olursa olsun bütün işgörenlerin alacağı asgari zaman ücretidir.

<sup>87</sup> Ataay, **a.g.m.**, s. 306-314.

<sup>88</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 263.

<sup>89</sup> Ataay, **a.g.m.**, s. 307-310.

<sup>90</sup> Benligiray, **a.g.e.**, s. 32-33.

<sup>91</sup> Acar, **a.g.e.**

- Yüksek Ücret : Bu ücreti, belirlenen ortalama üretimin belli oranda üzerine çıkan işgörenler alabilir. Belli bir zaman diliminde hedeflenen üretim düzeyinden belli oranda daha fazla üretenlerin ücreti bu yüksek saatlik ücret üzerinden hesaplanır.

Örneğin; ölçülmüş günlük iş miktarının 10 birim ve temel ücretin 25 YTL/gün olması durumunda, yüksek ücret haddi 25 YTL'nin %20 fazlası olan 30 YTL olarak belirlenmişse ve yüksek ücreti alabilmek için üretim hedefi olan 10 birimin %20 üzerinde üretkenlik şartı konmuşsa; bu durumda günde 11 birim ve daha az üretenlerin ücreti 25 YTL/gün olarak hesaplanırken, 12 birim ve daha fazla üretenlerin ücreti 30 YTL/gün üzerinden hesaplanacaktır.

Değişken ücret uygulamasının kendi içinde bazı yarar ve sakıncaları mevcuttur. İşgörenler için adil bir ücret belirlenmesini sağlamaya ve belli oranda özendirmeye yardımcı olmakla birlikte, öngörülenden fazlasını üreten işgörenleri özendirmemesi ve işgörenlerin aralarında anlaşarak üretim miktarını sınırlayabilmeleri işletme açısından sakıncalı olabilmektedir.<sup>92</sup>

## 1.4.2. Özendirici Ücret Sistemleri

İşgörenin belirli bir işi yapmasının karşılığı olarak ödenen kök ücretin dışında, işgörene, işte gösterdiği verimlilik, başarı veya ekstra hizmetin karşılığı olarak işletmeler tarafından çok çeşitli özendirici ücret sistemleri uygulanabilmektedir. Özendirici ücret sistemlerinin uygulanması çoğu kez kolay olmamaktadır; çünkü öncelikle her işgörenin yapması gereken iş standardının doğru olarak saptanması gerekmektedir ve "normal" bir elemanın "normal" bir çalışma, bilgi, beceri ve temposuyla ortaya konan çalışması olarak tanımlanan iş standardının, içerdiği "normal" kavramını, işverenler standardın üstünde oluşturma eğilimindedirler ya da işgören bunu böyle algılamaktadır.<sup>93</sup>

Özendirici ücret sistemleri, işgörenin ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle işgörenin ücret tatminine ulaşmasında önemli etkisi olan sistemlerdir. Üretim miktarına göre ücret ödenmesi işgörenlerin güdülenmesini arttırmakta ve başarı düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır. Lawler'a göre de "ücretin işbaşarımına bağlanması ile işgören için ücret önem kazanır ve ücretle

<sup>92</sup> Ataay, a.g.m., s. 314.

<sup>93</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 229.

güdülenebilerek ücret tatminine ulaşır. Ücretle güdülenmezse ücret tatminsizliği oluşur ve bu da işletme sorunlarında artışa neden olabilir.”<sup>94</sup>

Özendirici ücret sistemlerinin uygulanması birçok fayda sağlar. Bunlardan biri verimlilik artışı sağlamasıdır. Bunun dışında zamana göre ücret sistemine göre sıkı gözetime daha az ihtiyaç olur ve işçilerin zaman kaybı en aza iner. Ayrıca işçilik maliyetinin daha kolay hesaplanmasını sağlayarak modern bütçe kontrolüne olanak sağlar.<sup>95</sup>

Özendirici ücret modellerinde kişiler arası rekabet dikkat çekicidir. Bu rekabet işbirliğini engelleyen ve kişiler arası sürtüşmelere yol açan bir boyut kazanabilir.<sup>96</sup>

### 1.4.2.1. Parçabaşı Ücret Sistemi

Parçabaşı ücret sisteminde ücret, çalışılan zamana bakılmaksızın, üretim miktarına bağlı olarak hesaplanmaktadır. İşgörenin ücret geliri, ürettiği miktar ile doğru orantılı olarak artmakta veya azalmaktadır. Bunu şu şekilde ifade etmek de mümkündür:<sup>97</sup>

Ücret Toplamı = Parça Başı Ücreti x Üretim Miktarı

Örneğin; bir işgören ürettiği her birim için 5 YTL alıyorsa ve aylık üretim miktarı da 100 birim ise, bu işgörenin parçabaşı ücret sistemine göre hakettiği ücret 500 YTL olacaktır.

Bu ücret sistemine göre aynı süre içinde daha fazla birim üreten işgören daha yüksek ücret alacaktır. Ancak bu durum işgörenlerin daha fazla üretebilmek için aşırı çalışmaya yönelmesine; dolayısıyla da iş kazalarının ve sağlık sorunlarının artması gibi sonuçlara yol açacaktır. Bunun yanında, parçabaşı ücret sistemi, üretimi arttırırken kalitenin düşmesi riskini de beraberinde getirmektedir.<sup>98</sup>

Parça başı ücret sistemi, üretilen birim miktarının bireysel olarak ölçülebildiği, düzenli ve kesintisiz iş akışının bulunduğu, kalitenin dikkate alınmadığı ve iyi bir gözetim sisteminin bulunmadığı durumlar için uygundur. Ayrıca birim başına işçilik

---

<sup>94</sup> Ataay, **a.g.m.**, s. 317.

<sup>95</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 270.

<sup>96</sup> Yalçın, **a.g.e.**, s. 179.

<sup>97</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 265.

<sup>98</sup> Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, s. 223-224.



maliyetlerinin önceden kesin ve sabit olarak belirlenmesi istendiğinde de parçabaşı ücret sisteminin kullanılması faydalı olabilmektedir.<sup>99</sup>

### 1.4.2.2. Akort Ücret Sistemi

Akort ücret sistemi verime bağlı bir ücret sistemidir ve işgörenin gösterdiği çabanın üretim artışına dolaylı veya dolaysız olarak yansması durumunda uygulanabilir. Üretimin artırılmasını ve birim maliyetlerin düşmesini sağlayan akort ücret sistemi bu yönüyle dikkate değer görülmektedir.<sup>100</sup>

Akort ücret sistemlerinde garanti edilmiş bir kök ücret var ise, işgören garanti edilmiş saatlik ücrete ilaveten belirlenen saatlik üretim miktarının üstünde ürettiği her birim için ayrıca ücret alır. Burada önemli olan husus işgörenin üretim miktarı saatlik üretim miktarının altına düşse bile saatlik ücretini mutlaka alacağıdır. Garanti edilmiş kök ücret yoksa, işgören ne kadar üretirse o kadar ücret elde edecektir, buna göre eğer hiç üretim yapamazsa ücret elde edemeyecektir.<sup>101</sup>

Akort ücretler; “para/parça akordu” ve “zaman akordu” olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Para/parça akordu aslında parçabaşı ücretine benzemektedir, tek farkı parça ücretini belirlemek için akort ölçeğinin kullanılmasıdır. Akort ölçeği; iş etüdü, istatistik yöntemler gibi teknikler kullanılarak belirlenir.<sup>102</sup>

Zaman akordunda parça başı ücreti yerine işin standart zamanı belirlenir ve işgören bu işi, standart zaman içinde ya da daha kısa bir zamanda yaparsa, saat ücreti üzerinden, o işin standart zamanına göre ücrete hak kazanır. Bunun yanında, işi standart zamanından daha uzun bir sürede tamamlarsa garantili kök ücret üzerinden, çalıştığı süreye bağlı olarak ücret geliri hak eder.<sup>103</sup>

Standart zaman ücreti parça akorduna benzemekle birlikte, temel fark parça akordunda işgören ürettiği birim başına ücretlendirilirken; zaman akordunda işgörenin ücretinin, performansının standardın ne kadar üzerinde olduğuna bağlı

---

<sup>99</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s.395.

<sup>100</sup> Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 231.

<sup>101</sup> Gary Dessler, **a.g.e.**, p.472.

<sup>102</sup> Ataay, **a.g.m.**, s. 326-327.

<sup>103</sup> Benligiray, **a.g.e.**, s. 41.

olarak belirlenmesidir. Burada işgörenin garanti edilmiş bir kök ücreti olduğu varsayımı dikkat çekmektedir.<sup>104</sup>

Örneğin; bir birim üretmek için gerekli süre 10 dk., saat ücreti 5 YTL ve çalışma süresi 8 saat ve üretilen birim sayısı 60 olduğunda işçinin hakettiği ücret, zaman akorduna göre şöyle hesaplanır:  $((10 \text{ dk.} \times 60 \text{ br.})/60) \times 5 = 50 \text{ YTL}$ . Görüldüğü gibi işgören 8 saat çalışmış olmasına rağmen, 10 saatlik üretim yapmış olmasından dolayı 10 saatlik ücret almaktadır. Parça akorduna göre ise ;  $(5/6) \times 60 = 50 \text{ YTL}$  almaktadır. Burada kök ücret olan 5 YTL, standart üretim miktarı olan 6 br/s.'e  $(60 \text{ br.}/10\text{saat}=6 \text{ br/s.})$  bölünerek birim ücret bulunmuş ve üretilen birim miktarıyla çarpılmıştır. Bu sonuçlardan anlaşılacağı gibi parça ve zaman akort sistemleri aynı sonuçları vermektedir.

Akort ücret sisteminin en önemli yararı verimliliği artırmasıdır. İşgörenlerin kazançlarının çabalarıyla orantılı olarak artmasını sağlaması ve denetim masraflarını azaltması gibi başka yararları da bulunmaktadır. Ancak işgörenlerin fazla çalışmaları nedeniyle iş kazalarında artış olması; ayrıca zaman etütleri yapılması ve standart zamanın belirlenmesinde uzman kişilerin bulunması zorunluluğu akort ücret sistemindeki sakıncalar olarak sayılabilir.<sup>105</sup>

### 1.4.2.3. Primli Ücret Sistemi

Parçabaşı ücret sisteminin işçiyi özendirme özelliğini geliştirmek için primli ücret sistemleri oluşturulmuştur. Primli ücret sistemleri; miktar veya kalite bakımından üstün bir çalışma gösteren işgörene, adaleti sağlayabilmek amacıyla normalin üstünde ücret ödenmesini, bunun sonucu olarak da işgörenlerin daha kaliteli ve daha fazla üretmeye özendirilerek işletmenin rasyonellik oranında artış sağlanmasını öngörür.<sup>106</sup>

Primli ücret sistemleri, ürün nicelikli özendirici sistemlerden farklı bazı özellikler taşımaktadır. Ürün nicelikli özendirici sistemlerde ücret sistemi doğrudan işgörenin ücret gelirini oluştururken, prim; işgörenin belli bir davranışa yönelmesi veya belli bir üretim miktarının üstüne çıkması gibi önceden belirlenen hedeflere

<sup>104</sup> Gary Dessler, **a.g.e.**, p. 473.

<sup>105</sup> Ataay, **a.g.m.**, s. 329.

<sup>106</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 266.

ulaşması sonucu elde edebileceği bir sonuçtur.<sup>107</sup> Primli ücret sistemlerinde, öncelikle zaman ya da parça başına dayanan bir kök ya da temel ücret unsuru bulunmaktadır ve üretimdeki artışı ödüllendiren primler bu kök ücrete ek olarak verilmektedir.<sup>108</sup>

Primli ücret sisteminin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bunları açıklamak gerekirse; öncelikle her prim sisteminin belirli bir amacı olmalıdır. Bunun dışında, primin amacını gerçekleştirmesini sağlayıp işgöreni yönlentecek bir ya da birden fazla prim faktörü belirlenmelidir. Ayrıca primin bir başlangıç noktası ve üst sınırı bulunmalıdır. Prim başlangıç düzeyi, işgörenin herhangi bir çaba göstermeden elde ettiği kök ücrettir, prim üst sınırı ise; en yetenekli ve verimli bir işgörenin bile aşması mümkün olmayan bir maksimal noktadır. Prim başlangıç ve üst sınır noktalarını birleştiren doğrunun oluşturduğu açı ise prim eğimi olarak adlandırılır ve prim artışının ne şekilde olacağını belirler.<sup>109</sup>

Primli ücret sistemlerinin ayrışmasını, prim sisteminde kullanılan faktörlere bağlı olarak şu şekilde yapmak mümkündür: primli ücret sistemi; üretim miktarı, kalite, tasarruf, devamlılık gibi faktörlerden herhangi biri temel alınarak oluşturulmuşsa “tek faktörlü” , bu faktörlerden birkaçı temel alınarak oluşturulmuşsa “çok faktörlü primli ücret sistemi” olarak adlandırılır.<sup>110</sup> Rowan, Bedaux, Halsey, Emerson gibi, sistemi geliştiren kişilerin isimleriyle anılan bazı geleneksel prim sistemi tasarımları tek faktörlü primli ücret sistemi örnekleri olarak düşünülebilirler.<sup>111</sup>

Prim miktarı belirlenirken, işgören için anlam ifade eden bir değer olması kriter olarak kabul edilirse, primli ücret sistemlerinin işgöreni güdüleyici bir işlevi yerine getirdiğini söylemek mümkün olabilir.

---

<sup>107</sup> Ataay, **a.g.m.**, s. 330.

<sup>108</sup> Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, s. 225.

<sup>109</sup> Ataay, **a.g.m.**, 331.

<sup>110</sup> **A.g.m.**, s. 332.

<sup>111</sup> Acar, **a.g.e.**

### 1.4.3. Performansa, Beceri ve Yetkinliklere Dayalı Ücretleme

Ücret sistemleri bölümüne başlarken geleneksel ücret sistemleri dışında günümüzde kullanılmaya başlanan “beceri-yetkinliklere dayalı ücretleme” ve “performansa dayalı ücretleme” kavramlarından bahsetmiştik. Bu kavramların ortak noktası, işgörenlerin ücretlerinin belirlenmesinde işe ilişkin beceri-yetkinliklerini ve performanslarını da dikkate alması ve ücretlerine yansıtmasıdır. Buna göre kişiler arası ücret farklarının oluşmasında beceri-yetkinlik ve performans kriterleri de dikkate alınmakta ve böylece işgörenlerin hem potansiyelleri hem de performansları ücret üzerinde etkili olmaktadır.<sup>112</sup>

Performans, fiili iş başarısı, yani çalışmanın sonucu olarak tanımlanırsa, geleneksel “çıktıya dayalı akort ve primli ücret sistemleri” performansa dayalı ücret uygulamaları olarak kabul edilebilir. Ayrıca beceri ve yetkinliklerin ilgili olduğu bazı kişisel özellikler ve iş davranışları geleneksel “işgören değerlemesi” kapsamında belli ölçüde de olsa ücretlere yansıtılmaktadır. Fakat geleneksel uygulamalarda, gerek beceri-yetkinliklerin gerekse performansın ücretlere tam olarak yansıtılmadığı görülmektedir.<sup>113</sup>

#### 1.4.3.1. Performansa Dayalı Ücretleme

Günümüzde özellikle bireysel performansın ücretlerin belirlenmesi üzerinde etkili olduğu sistemlerde, ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda performans değerlemesi sonuçlarından yararlanılmaktadır.<sup>114</sup> Performans değerlemesi, parasal ücretlerin işgörenler arasındaki dağılım biçimini mantıklı kılmayı ve bu dağılımın kabul görmesini amaçlamaktadır. Bu anlamda performans değerlemenin en önemli ve kritik özelliği, sonuçlarının ücret yönetiminde kullanılmasıdır.<sup>115</sup>

İşgörenlerin özendirilmesinde parasal ücret tek başına yeterli olmamakla birlikte, önemli araçlardan biridir. Bu anlamda, geliştirilen performansa dayalı ücret sistemlerinde tek özendirici unsur ücret olmayıp, bunun yanısıra işgörelere içsel ve dışsal ödüller sağlayacak her türlü araçtan yararlanılmıştır. Zira performansa dayalı

---

<sup>112</sup> Acar, **a.g.e.**

<sup>113</sup> **A.e.**

<sup>114</sup> Cavide Uyargil, **a.g.m.**, s. 207.

<sup>115</sup> Birinci, **a.g.e.**, s. 37.

ücretlendirme sisteminin temel amacı; örgüt için değerli personeli cezbedecek, motive edecek, teşvik edecek, işletmede kalmasını sağlayacak ve bunun yanında personel tarafından adil olarak algılanacak bir ödeme şeklinin tasarlanmasıdır.<sup>116</sup>

Performansa dayalı ücret sistemi, başarılı işgörelere çalışmalarının karşılığını verir ve onları ödüllendirir. Böylelikle işgörende oluşabilecek adaletsizlik duygusunu ortadan kaldırarak tatmin sağlar ve ücret adaletini gerçekleştirir.<sup>117</sup> Ancak performansa dayalı ücret sistemi kurmak pek kolay olmamaktadır. Etkin bir performansa dayalı ücret sistemi kurmak için dikkate alınması gereken noktalar şöyle sıralanabilir: Öncelikle işgörelerin belirli bir dönem içinde ortaya koydukları performans doğru biçimde ölçülmelidir. Bunun yanında performans artışına bağlı olarak verilecek ödülün spesifik olarak tanımlanması gerekmektedir. Performansa dayalı ücret sisteminde çalışanların sistemi kabul etmelerinin sağlanması da oldukça önemlidir. Performansa dayalı ücret sisteminin kapsamındaki işgörelere bahsetmemiz gerekirse; sistem, işletmelerde genellikle beyaz yakalı olarak bilinen yönetici ve büro elemanları düzeyinde yaygın olarak kullanılmakla birlikte, bazı işletmeler mavi yakalıları da bu sisteme dahil etmeye çalışmaktadırlar.<sup>118</sup>

Performansa dayalı ücret sistemi, işgörelere motivasyonunu sağlaması, nitelikli elemanların işletmeye çekilmesi ve korunması, üretim ve karlılığın artması gibi yararlar sağlamakla birlikte bazı sakıncalar da içermektedir. Sözgelimi, bu sistem, farklı performans düzeyleri arasında kayda değer bir ücret farklılığı oluşturulmadığı takdirde teşvik edici olma özelliğini yitirebilmektedir. Bunun yanında maliyeti oldukça yüksek bir sistemdir ve katlanılan maliyete karşılık önemli bir performans artışı sağlanıp sağlanmadığı konusunda kesin sonuçlar yoktur. Ayrıca bireysel performans düzeyindeki artışın işletme performansı üzerinde ne ölçüde etkili olduğu da tartışmalıdır.<sup>119</sup>

Sonuç olarak performansa dayalı bir ücret programının bütün amacı, çalışanların performansını yükselterek etkili ve verimli bir organizasyon oluşturmaktır.<sup>120</sup>

---

<sup>116</sup> Benligiray, **a.g.e.**, s. 37-39.

<sup>117</sup> Ünal, **a.g.e.**, s. 35.

<sup>118</sup> Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 220-221.

<sup>119</sup> **A.e.**, s. 222.

<sup>120</sup> Birinci, **a.g.e.**, s. 48.

### 1.4.3.2. Beceriye Dayalı Ücretleme

Beceriye dayalı ücretleme sistemleri, işgörelere öğrendikleri her yeni beceri veya iş için fazladan ücret ödenmesi temeline dayanmaktadır. Bu ücret sisteminde ücret düzeyi, işgörenin ne iş yaptığına değil hangi işleri yapabileceğine dayalı olarak belirlenmektedir.<sup>121</sup>

Geleneksel ödeme sistemlerinde işgörelere yaptıkları işe dayalı olarak ücret ödenmekteyken, günümüzde pekçok firma tarafından kullanılmaya başlanan beceriye dayalı ücretleme sistemlerinde işgörelere kendi kişisel becerilerine dayanılarak ödeme yapılmaktadır. Buna göre işgörelenler belirli bir ücretle işe başlarlar ve hangi işte olduklarına bakılmaksızın ücret oranları beceri düzeyinde temellendirilir, becerileri geliştikçe ücretlerinde artış olur.<sup>122</sup>

Beceriye dayalı ücretleme ile işe dayalı ücretleme arasındaki temel farklar şunlardır:<sup>123</sup>

- Yetkinliklerin belirlenmesi : İşe dayalı ücret sisteminde işgörenin işini en iyi şekilde yapmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri geliştirip geliştirmedikğine bakılmaksızın önceden belirlenmiş olan ücret ödenir. Beceriye dayalı ücret sisteminde ise, temel ücret işe değil işgörenin sahip olduğu bilgi ve becerilere bağlıdır.

- İş değişiminin etkisi : İşe dayalı ücret sisteminde işgören işini değiştirdiği zaman ücreti de otomatik olarak değişir. Beceriye dayalı ücret sisteminde ise işgörenin ücret artışı elde etmesi için yeni işin gerektirdiği bilgi- beceriye sahip olduğunu gösterebilmesi gerekmektedir.

- Kıdem ve diğer faktörler : İşe dayalı ücret sisteminde ücretler genellikle kıdeme bağlanmıştır. Beceriye dayalı ücretlemede ise kıdem değil beceriler dikkate alınmaktadır.

- İlerleme fırsatları : Beceriye dayalı ücretlemede her zaman olmamakla birlikte genellikle işe dayalı ücretlemede olduğundan daha çok ilerleme fırsatı vardır. Beceriye dayalı ücretleme, işgörelenlerin bir işten diğerine hareketini kolaylaştırarak örgütsel esneklik sağlar.

<sup>121</sup> Davis, Werther, **a.g.e.**, p. 448.

<sup>122</sup> John W. Ivancevich, M. T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, USA, Richard Irwin, 1990, p. 183.

<sup>123</sup> Dessler, **a.g.e.**, p. 437.

Beceriye dayalı ücretlemenin bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu yöntem genellikle eğitim giderlerinin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca iyi oluşturulmamış bir beceriye dayalı ücretleme sistemi, kullanılmayan ya da işle ilgisi olmayan becerilere ödeme yapılması sonucunu doğurabilir. Zira ücretlemeye esas alınacak becerilerin tam olarak ve doğru şekilde saptanıp ölçülmesi çoğu zaman mümkün olamamaktadır.

### 1.4.3.3. Yetkinliklere Dayalı Ücretleme

Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin temel felsefesi örgütte istenen davranışları desteklemek ve bireysel ve örgütsel performansı geliştirmek için bir araç olarak ücretin önemini daha çok vurgulamaktır. Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin en önemli özelliği işin önemine değil işi yapan birey üzerine odaklanmasıdır.<sup>124</sup>

Yetkinlikler sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışlar içerirler. Bu nedenle bilgi değil de bilginin başarı yaratacak şekilde uygulanmasını sağlayacak davranışlar yetkinlik kapsamında ele alınabilir.

Örgütlerin yetkinlik tanımlarını giderek daha fazla kullanmaya başlamalarının nedenleri şu alanlarda sağladığı yararlarıdır:<sup>125</sup>

- İşgücü beklentilerinin ve standartlarının netleştirilmesi
- Bireylerin, takımların ve yöneticilerin organizasyonun stratejileri ile uyumlandırılması
- Adil değerlendirme ve ücretlendirme kararlarının oluşturulması.

Yetkinliklerin belirlenmesinden sonra her bir yetkinlik ve düzeyi için ücretlerin saptanması gerekir. Yetkinliğe dayalı ücretlemenin bir özelliği de iç eşitliğin sağlanmasının önemini yitirmesi ve daha çok dış eşitliğin sağlanmasının tercih edilmesidir.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Benligiray, **a.g.e.**, s. 80.

<sup>125</sup> Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", **İŞ-GÜÇ-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.V, No:1, 2003, (Çevrimiçi) <http://www.isgucdergi.org>, 21 Temmuz 2006.

<sup>126</sup> Benligiray, **a.g.e.**, s. 91.

#### 1.4.4. Ücrete Ek Diğer Ödemeler

Çalışanlara ücret dışında başka ödemeler yapılması; yasa, toplu iş sözleşmesi veya hizmet sözleşmesince öngörülmüş olabilir. Bu ödemeler; kar payı, hisse senedi, komisyon, ikramiye gibi ek yararları ve sosyal yardımları içermektedir. Sosyal yardımlar dışında kalan ve ek yararlar olarak adlandırılan ödemeler genellikle işgörenin performansına/çalışmasına bağlı olan, temel ücrete ek ücret unsurlarıdır. Sosyal yardımlar ise, genellikle işgörenin bir işyerinde çalışmaya devam etmesine bağlı dolaylı finansal ödemelerdir.<sup>127</sup> Buna göre sosyal yardımlar maddi olmayan(dolaylı) ödemeler olup çok çeşitli programları kapsayabilmektedir.<sup>128</sup> Sosyal yardımlara örnek olarak; çalışılmayan zamanlar için ödeme yapılması, sağlık sigortası, çocuk yardımı gösterilebilir.<sup>129</sup>

Kar paylaşımı ise, işgörelere normal ücretlerine ek olarak işletme karından belli bir oranın ödenmesini öngören bir uygulamadır. Bu yöntem bir bakıma yönetime katılmanın bir yansımasıdır ve emek faktörünün üretimin gerçekleşmesi açısından taşıdığı değeri dikkate alarak, karın bir kısmının emek sahiplerine dağıtılması gerektiği düşüncesini temel alır.<sup>130</sup> Kar paylaşımı, işgörelerin bağlılık, paylaşım ve ortaklık hissini arttırmaktadır. Ayrıca işgücü devir oranını azalttığı ve verimliliği arttırdığı da görülmektedir.<sup>131</sup> Ancak, kar paylaşımının bazı sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Her şeyden önce işgören kar payına alışmakta, karın azaldığı ya da işletmenin zarar ettiği dönemlerde yönetimi suçlayabilmekte, ve sonuçta yönetimi kontrol etmek isteyerek işgören-işveren ilişkilerinin bozulmasına yol açabilmektedir.<sup>132</sup>

İşgörelere hisse senedi vererek işletmeye mali olarak ortak olmalarını sağlayan sistem ise, işletmenin gelişmesi ile işgörelere çıkarları arasında bir uyum ve doğrusal ilişki bulunduğu varsayımına dayanarak, işletme geliştikçe çalışanların kazançlarının artacağını savunmaktadır.<sup>133</sup> Genellikle hisse senetleri işgörelere daha uygun fiyatlarla satılır ve işgören bu bedeli aylığından kesilecek taksitlerle

---

<sup>127</sup> Frederick Hills, Thomas Bergmann, Vida Scarpello, **Compensation Decision Making**, Forth Worth, Dryden Press, 1994, p. 424.

<sup>128</sup> Joseph J. Martocchio, **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, 2. Ed., New Jersey, Prentice-Hall, 2001, p. 6.

<sup>129</sup> Gary Dessler, **a.g.e.**, p. 503.

<sup>130</sup> Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 235.

<sup>131</sup> Gary Dessler, **a.g.e.**, p. 484.

<sup>132</sup> Zaim, **a.g.e.**, s. 277.

<sup>133</sup> Benligiray, **a.g.e.**, s. 53.



öder. Hisse senedi verilmesi kar paylaşımının yarar ve sakıncalarını aynen taşımaktadır. Şöyle ki; hisse senetlerinin değeri yükselirken işgören tatmin olmaktadır, fakat alt düzeyde bir işçi bu değer artışıyla kendisinin verimli çalışması arasında bir bağlantı kurmakta zorlanacaktır. Hisse senedinin değerindeki düşüşü işgörene açıklayabilmek ise başlıbaşına bir sorun yaratabilir.<sup>134</sup>

Daha çok satış personeli için kullanılan komisyona dayalı ödemelerde ise işgörenler komisyonu iki şekilde alabilirler. Bunlardan ilki toplam ücretin komisyondan oluştuğu ve garantisiz komisyon olarak adlandırılan yöntem, diğeri ise aylık belirli bir maaşa ek olarak komisyon alınmasına olanak sağlayan ek ödeme garantili komisyondur.<sup>135</sup> Ek ödeme garantili komisyon işgörene en azından minimum düzeyde bir geliri garanti etmektedir.

Komisyon ödemesinde işgörelere satış üzerinden bir yüzde verilmektedir. Bu yüzde adil olarak belirlenmediği ve çok düşük olduğu takdirde çalışanların motivasyonunu sağlayamaz ve performanslarının düşmesine neden olabilir.<sup>136</sup>

Orta ve büyük ölçekli bazı işletmelerde işgörelere yılda iki-üç ve bazen dört aylık ücret tutarında ikramiye ödemesi yapılmaktadır. Sendikalı işgörelere çalıştığı işletmelerde, ikramiye ödenmesi toplu sözleşmede yer alabilmektedir.<sup>137</sup> İkrariyeler, standartların veya beklentilerin üzerinde performans göstermelerini sağlamak amacıyla daha çok yönetici ve müdürlerin ödüllendirilmesinde kullanılan bir yöntemdir.

---

<sup>134</sup> Yüksel, **a.g.e.**, s. 207.

<sup>135</sup> Benligiray, **a.g.e.**, s.46.

<sup>136</sup> Özgür Ceylan, "Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002, s. 31-32.

<sup>137</sup> Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 236.

## 2. ÜCRET TATMINİ

### 2.1. Ücret Tatmini Kavramı

Ücret, çalışanlar için motive edici bir unsur olmakla birlikte, tatmini belirleyen temel faktör değildir. Ancak yine de işgörenlerin adil bir şekilde ücretlendirilmesi önemlidir, zira işgörenler emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşünürlerse çalışmaktan mutlu olmamakta ve iş tatminleri de düşmektedir.

1

Bireyin ücrete ilişkin oluşturduğu algısının temelinde ücretin yeterliliği ve adaleti yer alır. Yeterli ücreti, kuruluşun amacına ulaşması için işgörenlerin güdülenmesini, uygun nitelik ve sayıda işgörenin işletmeye çekilebilmesini, istihdamını ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlamak mümkündür. İşgörenin ücret politikası, aldığı ücretten tatmin duyması yanında ücretin adil olarak saptanması, aynı ya da benzer işi yapanlara göre eşit olması, eğer başarı farkları varsa bu farkın ücrete yansıtılması ve sonuçta işgörenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesini gerektirmektedir. İşte ücret yönetiminin temel amacı, işgörene ödenecek ücretin yeterli ve adil olmasını sağlamak ve dolayısıyla işgörene gereksinimlerini karşılayabilecek düzeyde bir ücret ödemektir.<sup>2</sup>

Çaba ile elde edilen ücret bireyi güdüler, yönlendirir; bu anlamıyla da çaba karşılığı bireyin elde ettiği yaşam standartlarının onun çabalarını yönlendireceği ve tatmin ya da tatminsizliğine neden olacağı söylenebilir.<sup>3</sup> İşgören gösterdiği gayret ve elde ettiği faydayı başkalarının gayretleri sonucu elde ettikleri fayda ile karşılaştırdığında; bu karşılaştırmayı eşit ya da avantajlı algırsa tatmin oluşacaktır, ancak adaletsizlik ya da dengesiz bir durum olduğuna ilişkin bir algı oluşturursa işgören tatminsizlik duyacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ücretin düzeyinden çok gösterilen çabayla karşılaştırıldığında ücretin adil olarak algılanıp algılanmadığı olmalıdır.<sup>4</sup> Diğer tüm faktörlerin eşit olduğu varsayılırsa, ortalamanın

---

<sup>1</sup> Nevzat Demir, "Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005, s. 143.

<sup>2</sup> İsmail D. Ataay, "İşletmelerde Ücret Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Tuğray Kaynak vd., 2. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:7, 2000, s. 253-255.

<sup>3</sup> Ataay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul, Banksis Yayınları No:10, 1985,s.12.

<sup>4</sup> Güven Ordun, "Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002, s. 63.

üzerinde ücret alan ve iyi ücret aldığıının bilincinde olan işgörenlerin tatmini büyük olasılıkla daha yüksek olacaktır. Bununla birlikte, gayret, yetenek ve deneyim seviyelerine göre ücretlerinin adaletsiz olduğunu düşünen işçiler arasında tatminsizliğin en yaygın nedeni ücretlerdir. Öyle ki, aynı yetenek, beceri ve iş verimine sahip işgörenlerden daha düşük ücret aldığıını öğrenen bir işgören işinden tatmin olmayabilecektir.<sup>5</sup>

Ödenen aylık ücretlerin yanısıra çeşitli sosyal içeriğe sahip dolaylı ücret uygulamaları da işgörenin ücret tatminini sağlayacak uygulamalardır. Örneğin; yakacak yardımı, sağlık sigortası, işsizlik sigortası yapılması, yemek ve ulaşım masraflarının karşılanması, işgörenlerin çocukları için kreş hizmeti gibi çeşitli unsurlar kök ücrete ek olarak ödenen dolaylı ücretlerdir ki, bunlar da işgörenin ücret tatmininin sağlanmasına yardımcı olacaktır.

Ödüller işgören tatminini arttırmada kullanılan önemli bir araçtır. Ancak ödülün işgörenin tatminini arttırması için onun ihtiyaç duyduğu değer veya faydayı içermesi gereklidir. Ayrıca bu ödüllerin işgörelere olumlu destek sağlayacak yeterlilikte olması da gereklidir. Bunun dışında işgörenler değer verilen ödülün boyutu anlamında da farklı anlayışlara sahiptirler. Örneğin %10 veya %15'lik bir ücret artışı bazı çalışanları motive ederken bazıları üzerinde olumlu hiçbir etki yaratmayabilir.<sup>6</sup>

Örgütlerde tatminsizliği gidermenin tek yolunun ücretlerde değişiklik yapmak olduğu düşünülmemelidir. Zira ücret Maslow'un motivasyon teorisinde karşılanması gereken en alt seviyedeki fizyolojik bir ihtiyaçken, Herzberg'in çift faktör kuramına göre hijyen faktörlerden biri olarak düşünölmekte ve karşılanmaması durumunda tatminsizlik kaynağı olacağı öne sürölmektedir.

## 2.2. Ücret Tatmini Teorileri

Ücretin insan hayatındaki önemini açıklamaya çalışan teorilerin çoğunu motivasyon teorileri oluşturmaktadır. Ancak motivasyon teorilerinin temel inceleme alanı ücret olmayıp, ücret sadece diğer etmenler gibi bir öğedir. Bu nedenle motivasyon teorilerini temel almakla birlikte, esas olarak ücretle işgören arasındaki ilişkiyi aydınlatmayı amaçlayan ücret tatmini teorileri geliştirilmiştir. Motivasyon

<sup>5</sup> Demir, a.g.e., s. 144.

<sup>6</sup> A.e.

teorilerinin bütüncül açıklamalarına karşın, ücret tatminini açıklayan modeller sadece bireyle ücreti arasındaki ilişkiyi temel almıştır.<sup>7</sup>

Vroom'un (1964) beklentiler teorisi oldukça kabul görmüş bir motivasyon teorisidir ve ücretin işgörenlerin gelecekteki davranışlarını nasıl etkileyeceğini açıklamaya da yardım etmektedir. Buna göre çekim ve fayda değişkenlerinin çarpımı belli bir davranışı seçmeye iten gücü, yani sonuç değişkenini oluşturur. Sonuçlar birinci ve ikinci düzey olmak üzere iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzey sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir ve ikinci düzey sonuçları elde etmek için aracı olurlar, ikinci düzey sonuçlar ise hedeflenen bireysel sonuçlardır. Örneğin parçabaşı ücret sistemi uygulanan bir işletmede çalışan işgören günde kaç parça üretirse (birinci düzey sonuç), o kadar ücret alacaktır (ikinci düzey sonuç).<sup>8</sup>

Herzberg'in(1959) çift faktör teorisi ise ücretin; çalışma koşulları, iş arkadaşları ile ilişkiler gibi bir hijyen faktörü olduğunu ve işin özellikleri gibi güdüleyici faktörlerin motive ediciliğini önleyerek iş tatminsizliğine yol açtığını öne sürmektedir. Herzberg'e göre çalışanlarını motive etmek isteyen bir örgüt, ücret ve diğer hijyen faktörlerinin tatminsizlik yaratmayacak seviyede olmasını sağlamalıdır.<sup>9</sup>

### 2.2.1. Adams'ın Adalet Teorisi

Adams'ın(1963) adalet teorisi bir değişim ilişkisine dayanır. Birey; öğrenim, zeka, yetenek, yaş, kıdem, cinsiyet gibi girdileriyle ücret, işe ilişkin ödül, gözetimden memnun olma, sosyal yararlar gibi birtakım sonuçlar elde eder. İşte bu girdilerin sonuçlarla değişimi işleminde alınan ve verilen şeyler her iki taraf için de tatmin yaratmışsa sorun yoktur. Adams'a göre, birey kendi sonuç/girdi oranını diğerlerinin sonuç/girdi oranıyla karşılaştığında eşitsizlik ortaya çıkmışsa bir adaletsizlik sözkonusudur.<sup>10</sup> (Şekil 1) Buna göre eğer iki birey aynı çabayı gösteriyorsa, eşit ücret almaları gerekir; eğer birey daha az çaba harcıyorsa daha az ücret almalıdır; daha çok çaba harcıyorsa da daha çok ücret almalıdır. İşgörenin elde ettiği ödüller

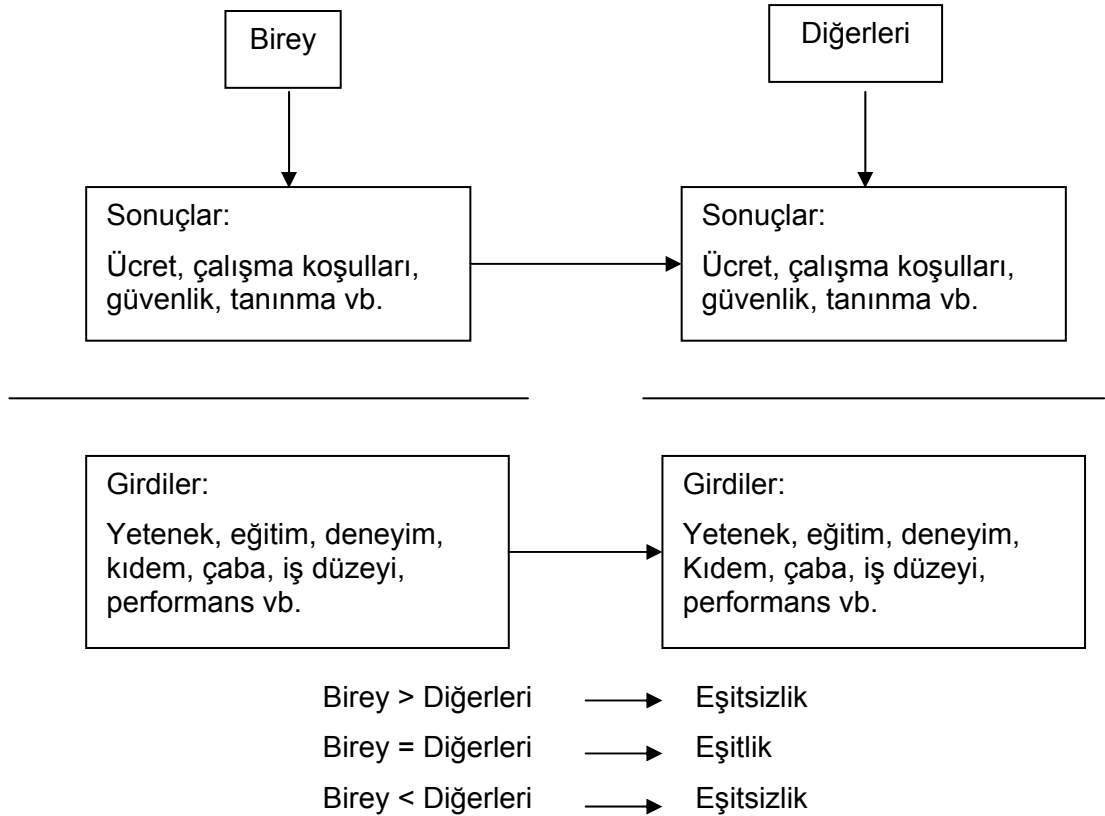
<sup>7</sup> Ataay, a.g.e., s. 45-46.

<sup>8</sup> A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 275, 1998, s. 117-118.

<sup>9</sup> Larry H. Faulke, "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, p. 9.

<sup>10</sup> Ataay, a.g.e. , s. 47-48.

algıladığı ödüle eşit veya daha çoksa işğören tatmin olacak, aksi halde yani algılanan ödüle eşit ödül alınmazsa performans sonucu tatminsizlik doğacaktır.<sup>11</sup> Bireyin karşılaştırma yaptığı kişi örgüt içinde veya dışında benzer işi yapan biri olabileceği gibi işletme içinde farklı bir iş yapan biri de olabilir. Birey eğer kendi çıktı/girdi oranının karşılaştırma yaptığı kişiden daha düşük olduğunu algırsa, örgüt içinde sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarının sayısını azaltabilir. Bunun dışında birey, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışlar gösterebilir.<sup>12</sup>



**Şekil 1** Adams'ın Adalet Teorisi

**Kaynak:** Larry H. Faulke, "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, p. 11.

<sup>11</sup> Baysal, Tekarşlan, **a.g.e.**, s. 119.

<sup>12</sup> Faulke, **a.g.e.**, p. 10.

Adams'ın adalet teorisine göre birey için diğerlerine göre fazla ya da eşit ücret alması sorun teşkil etmemekte ancak düşük ücret alması durumunda adaletsizlik yapıldığını düşünerek değişik yöntemlere başvurması mümkün olabilmektedir. Bireyin karşılaştırmada ulaştığı eşitsizliğin sonuçları; kendi girdilerini azaltmak, sonuçları değiştirmek, girdi ya da sonuçları çarpıtmak, iş ortamından ayrılmak, karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirmek şeklinde ifade edilebilir.<sup>13</sup>

Adams'a göre ödüllerin adil olarak algılanması işgörenin kendi gösterdiği çaba ile aldığı ödül arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirdiğine bağlıdır ve her işgörenin belirli bir çabaya karşılık olarak verilmesi gereken ödül düzeyi hakkında bir fikri vardır.<sup>14</sup>

## 2.2.2. Lawler'ın Ücret Tatmini Modeli

Lawler'ın ücret tatmini modelinin temeli , bireyin aldığı gerçek ücret ile alması gerektiğini düşündüğü ücretinin karşılaştırılması ile ortaya çıkan sonucun yorumu ile tatmin, tatminsizlik duygusunun oluştuğu görüşüdür.<sup>15</sup> Fark kuramı, Lawler'ın modelinde önemli bir rol oynamaktadır. Öyle ki Lawler ücret tatminin oluşmasında fark kuramının adalet kuramını tamamlayarak bir bütünlüğe ulaşıldığını savunmaktadır.<sup>16</sup>

Lawler'ın modelinde adalet algısının oluşması, girdi ve sonuçlar arasında bağlantı kurarak ve başka bir bireyle karşılaştırma yaparak gerçekleşir. Her ne kadar önemli değişkenler eklenmiş de olsa bu model temel olarak bireylerin tatmin düzeylerini belirleme sürecini gözden geçirmektedir.<sup>17</sup> Burada ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumuna kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılarına dayanır.

---

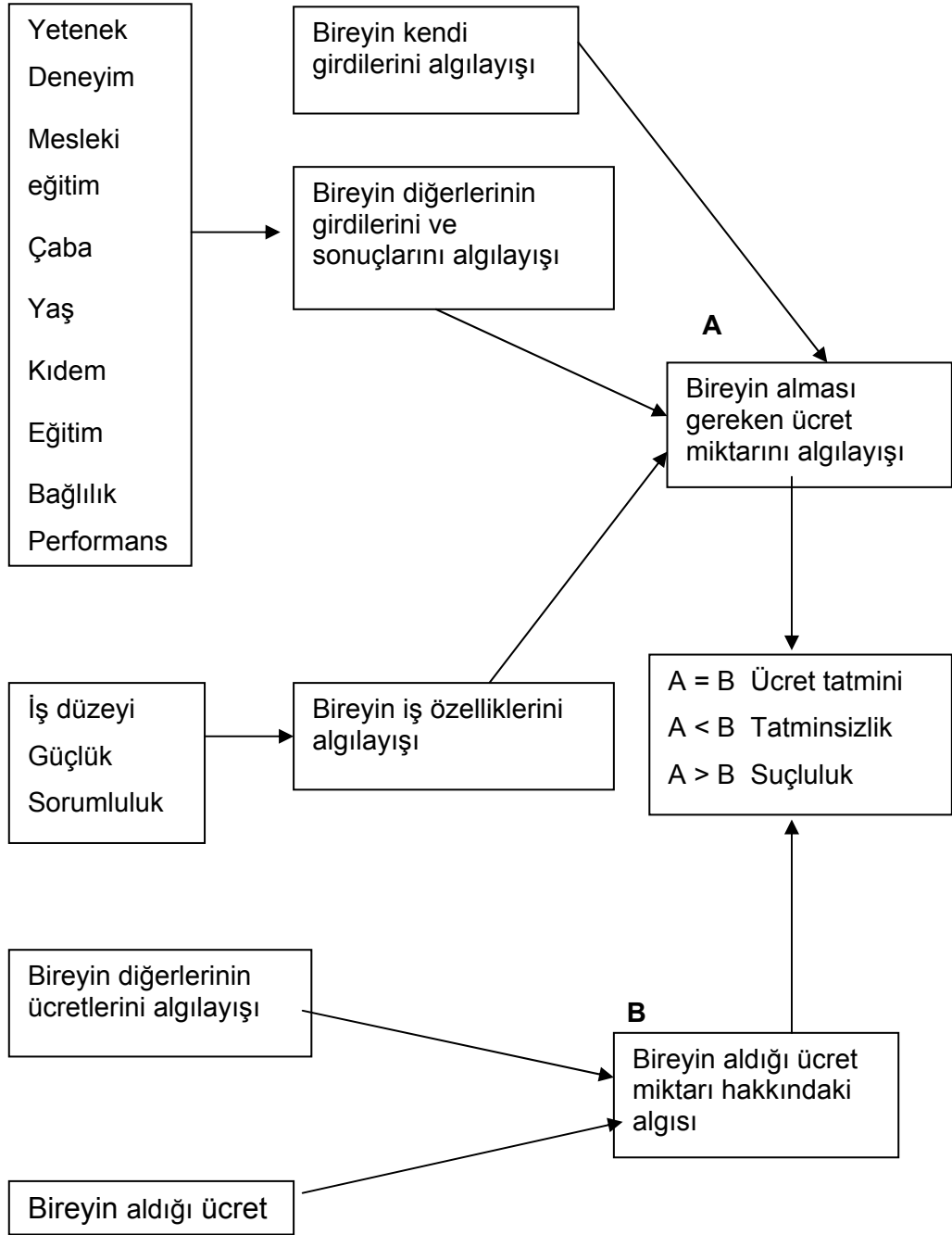
<sup>13</sup> Ataay, **a.g.e.**, s. 49-52.

<sup>14</sup> Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 119.

<sup>15</sup> Ataay, **a.g.e.**, s. 60.

<sup>16</sup> **A.e.**, s. 57-58.

<sup>17</sup> Faulke, **a.g.e.**, p. 12.



**Şekil 2** Lawler'ın Ücret Tatmini Modeli

**Kaynak:** Larry H. Faulke, "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, p. 13.

Lawler'ın ücret tatmini modeli ile adalet teorisi arasındaki farklardan biri, Lawler'ın modelinde bireyin alması gereken ücret miktarı algısını etkileyen iş düzeyi, görevin algılanan güçlüğü ve algılanan sorumluluğu içeren algılanan iş özellikleri faktörünün de değerlendirmeye alınmış olmasıdır.<sup>18</sup> Ücret beklentisinin çeşitli kişisel özellikler ve işle ilgili özelliklere bağlı olduğu düşünülecek olursa burada sözü edilen kişisel özellikler de eğitim, deneyim, performans gibi değişkenler olarak kabul edilmektedir.<sup>19</sup>

Şekil 2'de görüldüğü gibi ücretin adil olup olmadığı kararı bireyde tatmin ya da tatminsizlik oluşmasına neden olmayabilir. Yani birey aldığı ücretin adil olmadığı sonucuna ulaştığı halde ücret tatminsizliği duymayabilir. Bu, yönetimin bireye ücretinin sapmasındaki gerekçeleri yeterince açıklayabilmesi ve bireyin de bunu gerçekçi bulması sonucu olabilir. Bireyin ücret yönetimi sisteminin yeterliliğine ilişkin görüşlerini oluşturan elemanlar ücret kriterlerinin uygunluğu ve anlaşılması, başarı değerlemesinin doğru yapılması, ücret politikalarına bağlılık olarak sayılabilir.<sup>20</sup>

### 2.2.3. Heneman ve Schwab'ın Ücret Tatmini Modeli

1970'lerin sonlarına doğru Henemann ve Schwab, Lawler ile Dyer ve Theriault'un çalışmalarını geliştirerek ücretin birden çok boyuttan oluştuğunu ileri sürdükleri *değiştirilmiş fark modelini* geliştirmişlerdir. Henemann ve Schwab bu modelde, belirleyenleri ve sonuçları değişik faktörlere bağlı olan, birbirleriyle ilişkili ancak birbirinden farklı beş boyut tanımlamıştır.<sup>21</sup> Bu beş farklı boyut şunlardır: ücret düzeyi, ücret yapısı, ücret sistemi, ücretin ödenme şekli. Ücret düzeyi, örgütteki çeşitli ücret/maaşların ortalamasıdır. Bu ortalama, tek bir pozisyon için yapılan ödemeler veya birkaç pozisyonun ücret ortalamaları temel alınarak hesaplanabilir. Ücret sistemi, örgütün işgörenlerin ücret artışını belirlemek için kullandığı yöntemdir ve zamana ya da performansa dayalı ücret gibi çeşitli şekillerde olabilir. Ücret türü, ücretin işgörene hangi şekilde verildiğidir. İşgörenin ücret ödemesi direkt zaman ya da performans karşılığı ödenebildiği gibi dolaylı olarak da ücret dışı yararlar

---

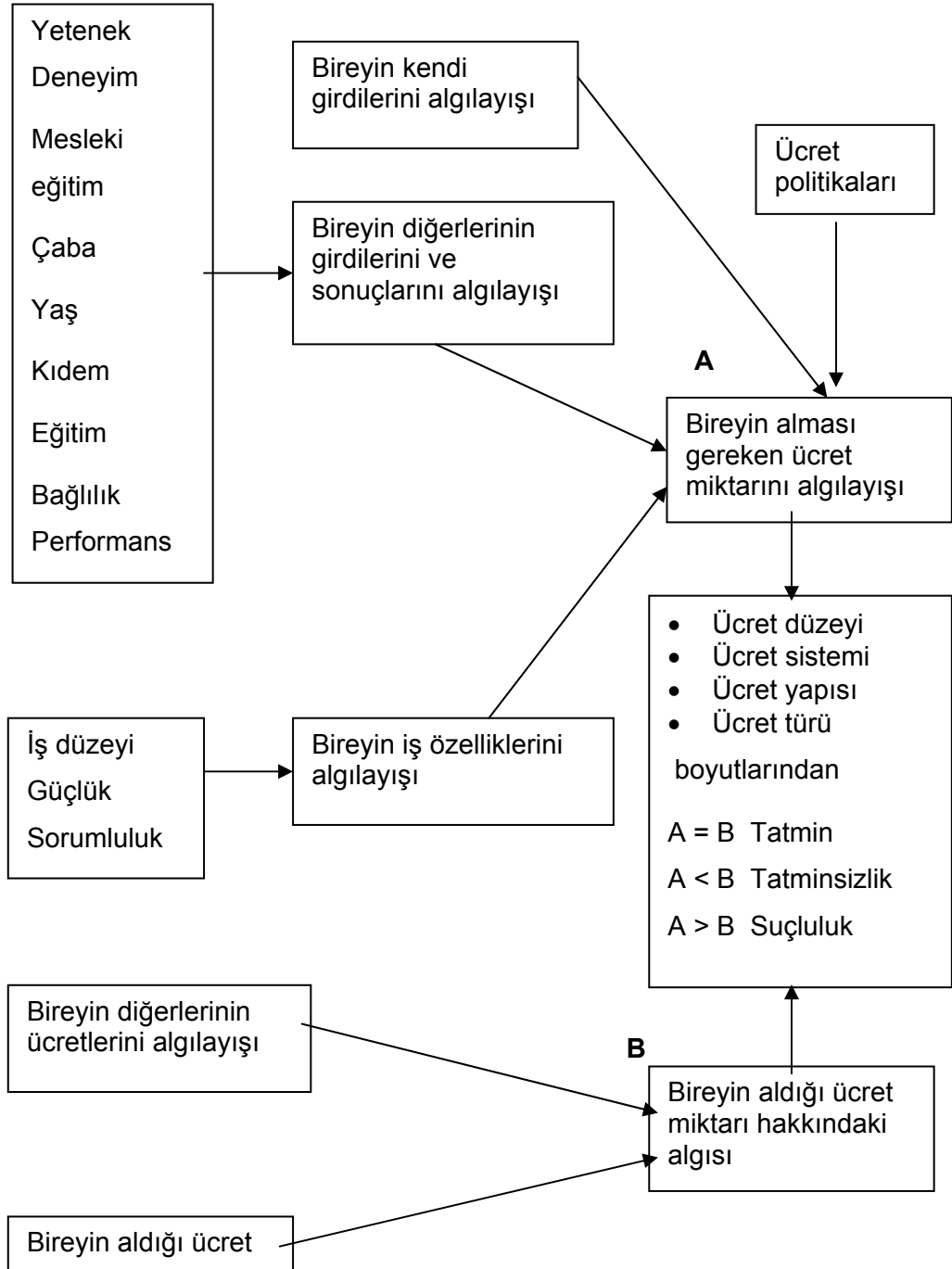
<sup>18</sup> A.e., p. 14.

<sup>19</sup> Douglas Singh, Frank Fujita, Steven D. Norton, "Determinants of Satisfaction with Pay among Nursing Home Administrators", **The Journal of American Academy of Business**, September 2004, Vol.V, No:1/2, p. 232.(Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com>, 4 Ağustos 2006.

<sup>20</sup> Ataay, a.g.e., s. 67.

<sup>21</sup> Faulke, a.g.e., p. 7.





**Şekil 3** Heneman'ın Değiştirilmiş Fark Modeli

**Kaynak:** Larry H. Faulke, "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, p. 20.

şeklinde ödenebilir. Henemann daha sonraları ücret tatminine ilişkin beşinci bir boyut olan *ücret politikaları ve yönetimini* de bu boyutlara eklemiştir.<sup>22</sup>

Henemann'ın modelinde Lawler'ın ücret tatmini modelindeki tatmine götüren yol aynı kalmakta, ancak her bir tatmin boyutu için ayrı karşılaştırmalar yapılmaktadır. Henemann her boyutun farklı politika, prosedür ve uygulamaları olması nedeniyle ücret tatminini bu farklı boyutlara ayırmanın gerekli olduğunu savunmaktadır.<sup>23</sup> Şekil 3'te Heneman ve Schwab'ın modeli görülmektedir.

Henemann bireyin ücret tatminini belirlerken hesaba katılan başkalarıyla yaptığı karşılaştırmanın; geçim masrafları, işyerinin tarihsel gelişimi, ücret beklentileri ve ücret sistemi yönetimini de kapsadığını savunmaktadır. Bunun dışında ücret düzeyinin ücret tatmini üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu da belirtmektedir.<sup>24</sup>

#### **2.2.4. Miceli ve Lane'in Ücret Tatmini Modeli**

Miceli ve Lane (1991) *ikili fark modelinde* her bir ücret tatmini boyutunun nasıl belirlendiğini anlatmak için ayrı modeller geliştirerek Henemann ve Schwab'ın değiştirilmiş fark modelini genişletmişlerdir.<sup>25</sup> Model Mulvey'in ücret tatmininin en az iki adet iki düzeyli boyutu olduğu önermesini kabul eder; bu düzeylerden biri beklenen sonuçlara gösterilen tepkilere odaklanırken, diğer düzey sisteme yönelik tepkilere odaklanmaktadır. Ayrıca model ücrete ilişkin tepkileri değerlendirirken zamanı da dikkate almaktadır, bu nedenle bireyin mevcut iş durumundaki tepkilerine odaklanan bir alt model ve ücrette gelecekte beklenen değişikliklere verilecek tepkiye odaklanan bir diğer alt model oluşturmaktadır.<sup>26</sup>

Miceli ve Lane, doğrudan ve dolaylı ödemeye olan tepkilerin, sonuçlara ve sistemlere olan tepkiden ayrı düşünülmesi gerektiğini savunur. Ayrıca, ücret sistemi tatmininin bireyin iş kategorisi (alanı) tatmini ve iş kategorileri arası (hiyerarşik) tatmin olmak üzere bölümlenmesinin gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Bu

---

<sup>22</sup> A.e., pp. 18-19.

<sup>23</sup> A.e., p. 19.

<sup>24</sup> Karen Wey Smola, "Incorporating Individual-Difference, Monetary-Based Constructs into a Multi-Dimensional Pay Satisfaction Model", Auburn Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alabama, 2003, pp. 6-7.

<sup>25</sup> Faulke, a.g.e., p. 7.

<sup>26</sup> A.e., p. 22.

bölümlendirme ile; ücret düzeyi tatmini, yarar düzeyi tatmini, ücret sistemi(alan) tatmini, ücret sistemi(hiyerarşi) tatmini, yarar sistemi tatmini olmak üzere toplam beş boyut oluşmuş olur.<sup>27</sup>

Micelli ve Lane yarar düzeyi tatmini ve yarar sistemi tatminine ilişkin iki model daha geliştirmiştir. Bu modeller geliştirilmeden önce yapılan diğer araştırmalar genellikle ücret düzeyi boyutuna odaklanmıştı ve ücret artışları, yararlar, yapı-yönetime ilişkin araştırmaların sayısı çok azdı. Bu anlamda Micelli ve Lane'in yararlarla ilişkin olarak geliştirdikleri modeller, bu alanlardaki araştırmalar açısından öncü ve cesaretlendirici olmuştur.<sup>28</sup>

Miceli ve Lane'in ikili fark modelinde, alınması gereken ücret miktarı algısı belirlenirken insanların kültürel alışkanlıklarına bağlı olarak nasıl beklentiler içinde oldukları da hesaba katılmaktadır. Bunun dışında bireyler ne kadar ücret almaları gerektiğini belirlerken yalnızca başkalarıyla yaptıkları karşılaştırmaları değil, ayrıca ailenin büyüklüğü ve sağlık gibi faktörleri de içeren bireysel ihtiyaçları da dikkate almaktadırlar. Bireylerin almaları gereken ücret miktarını belirlerken hesaba kattığı bir diğer faktör de, örgütün ücreti belirlerken kullandığı kuralların ne kadar adil olduğuna ilişkin algılarının derecesidir. Bu beklenti, geçim masrafları ve bireyin diğer ücret sistemleri hakkındaki bilgisi gibi çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Geçim masrafları yüksekse birey daha yüksek ücret bekler ve eğer diğer ücret sistemleri hakkında da bilgi sahibiyse bu bilgi karşılaştırma yapabileceği bir temel oluşturmasını sağlar. Kuralların adil olup olmadığının belirlenmesi örgütsel iletişimden de etkilenir, öyle ki örgütün ücret kararlarını açıklama çabası, bireyin ne kadar ödenmesi gerektiği hakkındaki duygularını etkileyebilir.<sup>29</sup>

Miceli ve Lane'in ücret tatmini araştırmasındaki başlıca katkılarından biri ikili fark modelinin zamanın da katılımını sağlamasıdır. Miceli ve Lane bireylerin yalnızca şimdiki ücretlerine göre değil ileride olabilecek ücret değişikliklerine göre de tepki verdiklerini savunmaktadır.<sup>30</sup>

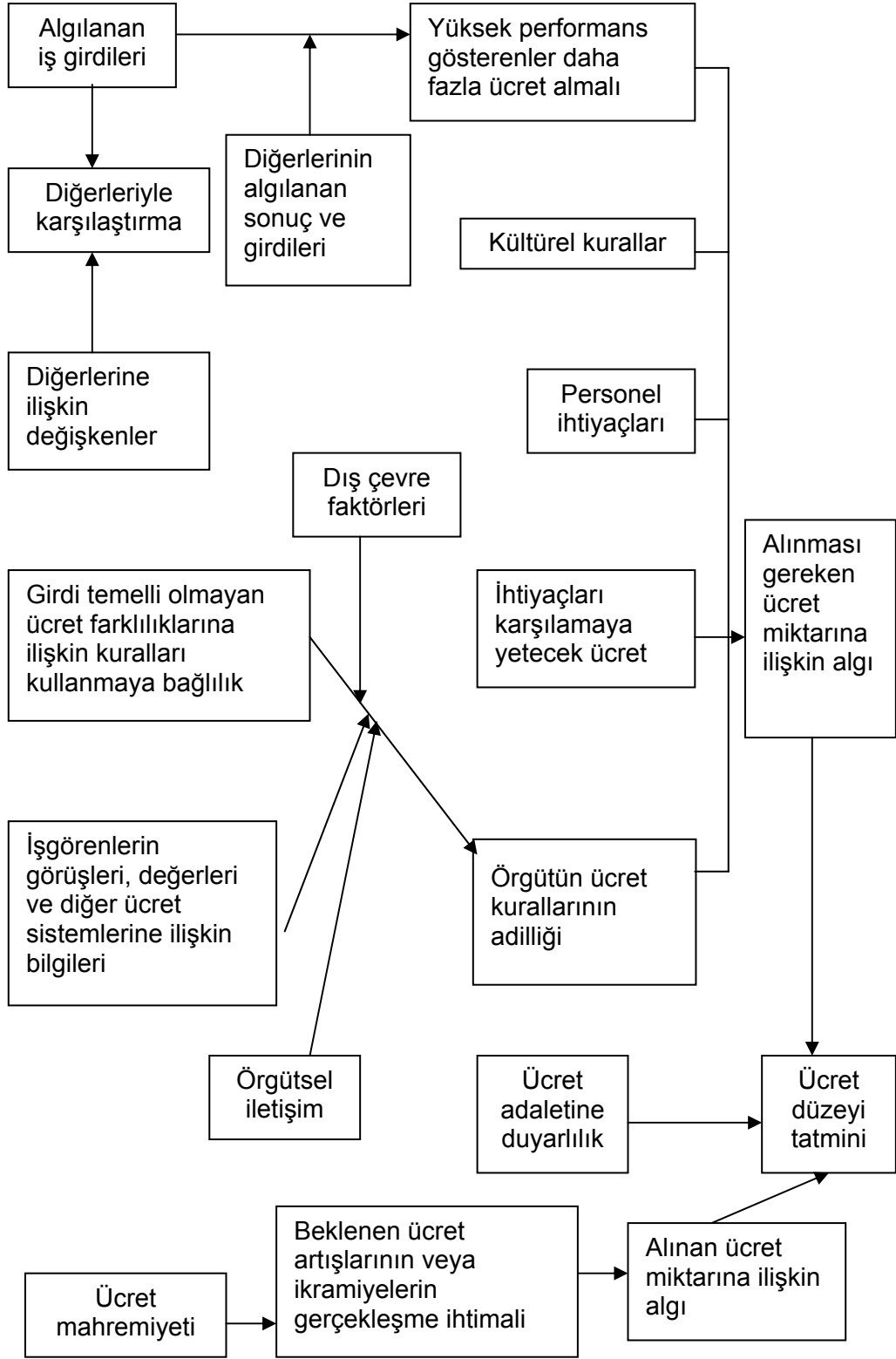
---

<sup>27</sup> A.e., p. 23.

<sup>28</sup> Smola, a.g.e. , pp. 9-10.

<sup>29</sup> Faulke, a.g.e., p. 24.

<sup>30</sup> A.e., p. 27.



**Şekil 4** Miceli ve Lane'in İkili Fark Modeli: Dengeli Ücret Düzeyi Tatmini  
**Kaynak:** Larry H. Faulke, "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, p. 25.

Sonuç olarak Micelli ve Lane, ücret tatminini “bireylerin ücretlerine ilişkin pozitif ve negatif duygularının tamamı”<sup>31</sup> olarak tanımlar ve ücret tatmininin yalnızca ücret ve yarar düzeyinden tatmini değil aynı zamanda bu düzeyleri oluşturmak için kullanılan sistemlerden tatmini de içerdiğini öne sürer. Ayrıca Micelli ve Lane ücret türü (doğrudan veya dolaylı) ve ücret unsurunun (sonuçlar veya sistem) da hesaba katılması gerektiğini savunur. Micelli ve Lane’in çalışmaları sonucunda oluşturdukları modelleri şu şekilde sayabiliriz: ücret düzeyi tatmini modeli, ücret alanı içindeki işlerden duyulan ücret sistemi tatmini modeli, hiyerarşik işler arasında ücret sistemi tatmini modeli. Bu modellere ek olarak örgütün sağladığı yararları açıklamaya yönelik iki model daha geliştirmişlerdir.<sup>32</sup>

### 2.2.5. Gerhart ve Milkovich’in Ücret Tatmini Modeli

Gerhart ve Milkovich’in ücret kararları ve sonuçları modeli işverenlerin ücretle ilgili kararlarını nasıl verdiklerini tanımlayan disiplinlerarası bir yaklaşımdır. Ayrıca model, ücreti motivasyon teorileri yardımıyla ölçmek yerine ücretin kendisine odaklanmaktadır. Gerhart ve Milkovich ücret kararlarının ücret politikasının dört ayrı alanında sınıflanabileceğini savunur. İlk alan işletmenin öncü, düşük veya eşit ücret ödeyeceğini belirleyen ücret düzeyi politikasıdır. İkinci alan bireysel düzeyde ücret farklılıklarının performansa göre mi hizmet süresine göre mi belirleneceğini açıklayan kararlardır. Üçüncü karar alanı örgütsel hiyerarşi seviyeleri arasındaki ücret farklarını belirleyen ücret yapısı kararı politikasıdır. Son olarak örgüt, işgörenlerine sağlayacağı ek yararları nasıl yöneteceğine karar vermelidir.<sup>33</sup>

Modele göre, örgütlerin verdiği ücret kararları; performans, beceri gelişimi, işe yönelik tutumlar ve işgücü bileşimini içeren bireysel ve grup düzeyindeki sonuçları anlamlı biçimde etkiler. Ücret düzeyi ve ek yararlar politikaları, işgörenlerin örgüt için çalışmaya devam etmeye razı olup olmadıklarını belirler. Ücret veya ek yararlar düzeyi tatmin edici değilse ayrılma isteği, devamsızlık ve ayrılma gibi geri çekilme davranışları muhtemelen artacaktır.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Smola, **a.g.e.**, s. 3.

<sup>32</sup> **A.e.**, pp.3-4.

<sup>33</sup> Faulke, **a.g.e.**, p. 28.

<sup>34</sup> **A.e.**, p. 30.

Ücret Kararları	Birey ve grup sonuçları	Bölüm sonuçları	Örgüt sonuçları
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ücret düzeyi</li> <li>- Ücret yapısı</li> <li>- Ücrette bireysel farklılıklar</li> <li>- İkramiye sistemi</li> <li>- Özel sorunlar: Yönetici ücreti Uluslararası sorunlar Parasal olmayan ödüller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çekim</li> <li>- Alıkoyma</li> <li>- Beceriler</li> <li>- Tutumlar</li> <li>- Performans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşgören maliyeti</li> <li>- Verimlilik</li> <li>- Personel düzeyi</li> <li>- Personel değişimi</li> <li>- Kalite</li> <li>- Müşteri tatmini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karlar</li> <li>- Satışlar</li> <li>- Pazar payı</li> <li>- Kültür</li> <li>- Uyumluluk</li> </ul>

#### Beklenmeyen Faktörler

Örgütsel	İş	Bireysel	Dış
<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşletme stratejisi</li> <li>- İnsan kaynakları yönetimi</li> <li>- Ürün pazarı</li> <li>- Teknoloji</li> <li>- Büyüklük</li> <li>- Yer</li> <li>- İş organizasyonu</li> <li>- Karşılıklı dayanışma</li> <li>- Sorumluluğun paylaşılması</li> <li>- İş gücü çeşitliliği</li> <li>- Sendikalar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Düzey</li> <li>- Görev</li> <li>- Karmaşıklık</li> <li>- Düzenlenebilirlik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim</li> <li>- Deneyim</li> <li>- Profesyonellik</li> <li>- Fırsatlar</li> <li>- Değerler/İhtiyaçlar</li> <li>- Yetenek/Beceriler</li> <li>- Kişilik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekabet</li> <li>- Ekonomi</li> <li>- Kurallar</li> <li>- Genel görüş</li> <li>- Globalleşme</li> </ul>

**Şekil 5** Gerhart ve Milkovich'in Ücret Kararları ve Sonuçları Modeli

**Kaynak:** Larry H. Faulke, "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002, p. 29.

Ücret yapısı bireysel sonuçları da etkiler. Luthans'a göre, hiyerarşik seviyeler arasında anlamlı ücret farklılıkları varsa, işgörenler etkili olmak yerine başarılı olmaya odaklanabilir. Bireysel düzeydeki sonuçlar grup veya örgütsel düzeydeki sonuçlar üzerinde etkiye de sahip olabilir. Eğer ücret kararları bireysel düzeyde güçlü iş performansını motive etmiyorsa örgütün de iyi bir performans göstermesi mümkün olmayacaktır. Gerhart ve Milkovich'e göre etkili bir ücret sisteminin anahtarı, dört boyut hakkında verilen kararların örgütsel stratejinin bütününe uyduğundan emin olmaktır.<sup>35</sup>

Gerhart ve Milkovich'in ücret kararları ve sonuçları modeli (Şekil 5), ücret tatmininde daha makro bir yaklaşım kullanmaktadır. Daha önce açıkladığımız modeller sadece ücret tatminini belirleyen faktörleri incelerken, ücret kararları ve sonuçları modeli işverenlerin ücret kararlarını nasıl verdiklerini açıklayan disiplinlerarası bir yaklaşım kullanır ve ayrıca ücret politikalarının birey, grup ve örgütsel sonuçları nasıl etkilediğini de gösterir.<sup>36</sup>

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız ücrete ilişkin tatmin teorileri çerçevesinde ücretin yeterliliğine ve adaletine ilişkin algıların, bireyde ücret tatminini ya da tatminsizliği gibi sonuçlara yol açtığını söyleyebiliriz.

## 2.2.6. Diğer Geleneksel Teoriler

Geleneksel ücret kuramlarından biri olan Homans'ın (1961) dağılım adaleti kuramında kazanç ve bunun elde edilmesi için yapılan maliyetler dikkate alınır. Birey, aldığı ücreti bir başkasınıkiyle karşılaştırdığında, ücreti ve onu elde etme maliyeti birbirine eşit olmalıdır. Homans'a göre, maliyette artış ücret artışı sağlamalı ve her bireyin ücreti ile bunu elde etmek için yaptığı yatırımlar birbiriyle dengeli biçimde artmalıdır. Burada kazanç; ücret, statü, iyi iş koşulları gibi işten elde edilen tüm sonuçları kapsayan bir kavramken, maliyet terimi ise kötü iş koşulları, herkesçe beğenilmeyen işi yapmak gibi işin olumsuz yönlerini belirtmek için kullanılmaktadır.<sup>37</sup> Aslında birey, gerçekte aldığı ücret miktarından ziyade, aldığı ücretin diğerlerinin ücreti ile karşılaştırıldığında adaletli olup olmadığı sonucuna göre tatmin ya da

---

<sup>35</sup> A.e., pp. 31-32.

<sup>36</sup> A.e., p. 7.

<sup>37</sup> Atay, a.g.e., s. 53-54.

taminsizlik duymaktadır. Bu durumda adalet kavramı bireyin kazançları ile yatırımlarına adil bir ücret ödenmesiyle ilgili olacaktır.

Bir diğer ücret kuramı ise Patchen'in adalet-sosyal karşılaştırma kuramıdır. Bu kuramın başlıca özelliği şimdiki ve gelecekteki ücret adaletini dikkate alması ve yeteneklerini geliştirdiğinde işgörenin daha iyi bir ücret alabileceğini öne sürmesidir. Birey aynı düzeydeki diğer bireylerle karşılaştırma yapmakta ve kendisinden fazla ücret aldıklarını anladığında tatminsizlik duymaktadır. Buna karşılık gelecekte sağlanacak ücret düzeyi de önemlidir. Birey şimdiki ücret dengesini adil bulmasa bile gelecekte bu dengenin kendi lehine düzelebileceğini ya da tam tersi bozulabileceğini düşünebilir. Bu durumlar da bireyde tatmin ya da tatminsizlik yaratır.<sup>38</sup>

Geleneksel ücret kuramlarından biri olan Katzell'in fark kuramına göre ise; ücret tatmini bireyin almayı düşündüğü ücret ile gerçekte aldığı ücret arasındaki farka göre oluşmaktadır ve farkı ortaya çıkaran unsur bireyin algısıdır. Tatmin, ne kadar istendiğine değil, ne kadar olması gerektiği düşüncesine göre oluşmaktadır. Hatta bireyin ne kadar almak istediği ile ne kadar alması gerektiğini düşündüğü arasında da fark vardır.<sup>39</sup> Buna göre birey alması gerektiğini düşündüğü ücret ile ilgili kararını oluştururken bazı girdilerine daha fazla ağırlık verebilir. Örneğin beceriye dayalı bir iş yapan kişi, alması gereken ücrete ilişkin kararını oluştururken deneyim girdisini ön planda tutabilir.

### 2.3. Ücret Tatmini ve Ücret Adaleti

Ücret adaleti ile ücret tatmini kavramları her ne kadar birbirinin yerine kullanılabilir görünse de bu iki kavram arasında farklar vardır. Şöyle ki; işgörenler ücretlerinin adil olduğuna inandıklarında bile ücret tatmini duymayabileceklerdir. Bunun tersi de doğrudur; işgörenin ücretinden tatmin olması, onun ücretini adil olarak algıladığının bir göstergesi sayılmayabilecektir.<sup>40</sup>

Birçok araştırma işgörenlerin çoğunun işverenleri tarafından adaletsiz olarak ücretlendirildiğini düşündüğünü göstermektedir. Nitekim Heneman ve Judge,

<sup>38</sup> A.e., s. 54-55.

<sup>39</sup> A.e., s. 56-57.

<sup>40</sup> Barış Kavasoglu, "Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri-Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004, s. 19.



adaletlilik kavramının, örgütlerde ücret dağıtımında da kullanılması nedeniyle daha iyi bir şekilde anlaşılmasının kritik bir ihtiyaç olduğu sonucuna varmışlardır.<sup>41</sup>

Ücret adaletinin daha iyi anlaşılabilmesi için örgütsel adalet kavramını açıklamak yerinde olacaktır. Örgütsel adalet teorisi Adams'ın adalet teorisine dayanmaktadır. Greenberg'in "*çift faktörlü örgütsel adalet modeli*"ndeki *prosedür adaleti* faktörü, işgörenin algıladığı ücreti belirlerken kullandığı yöntem ve prosedürleri kapsarken, diğer faktör olan *dağıtım adaleti* ücretin nasıl belirlendiğine bakmaksızın işgörenlerin ücret tatminine odaklanmaktadır.<sup>42</sup> Folger ve Cropanzano'ya göre işgörenler ücretlerini ya da elde ettikleri diğer sonuçları yeterli ve adil olarak değerlediklerinde *dağıtım adaleti* hükmüne varırlar. Araştırmalar genelde dağıtım adaletinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi genel örgütsel sonuçlara değil (ki bunları etkileyen daha çok prosedür adaletidir), ücret tatmini gibi belli bireysel sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Berkowitz'e göre de dağıtım adaleti ücret tatmininin doğrudan bir etkileyicisidir.<sup>43</sup>

Dağıtım adaleti algısı ve ücret tatmini arasındaki ilişki araştırmacıların başlıca odak noktalarından olmuştur. Blau'ya göre, birçok araştırmanın da öne sürdüğü gibi, ücret tatmini, dağıtım adaleti algısıyla zincirleme olarak birbirine bağlıdır.<sup>44</sup> McFarlin ve Sweeney, işgörenlerin örgütsel ödeme sistemlerine tepkilerine ilişkin olarak yaptıkları araştırmada, dağıtım adaletinin ücret tatmini üzerinde prosedür adaletinden daha kuvvetli bir belirleyici olduğunu ortaya çıkarmışlardır.<sup>45</sup>

Örgütsel adalet modeline göre dağıtım adaleti ve prosedür adaleti birbirleriyle ilişkili yapılardır ancak farklı sonuçlara neden olmaktadır. Prosedür adaleti, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt odaklı

---

<sup>41</sup> Amanuel G. Tekleab, "Is It Pay Level or Pay Raises That Matter to Fairness and Turnover?", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XXVI, No:8, December 2005, p. 899. (Çevrimiçi) <http://www.interscience.wiley.com>, 4 Ağustos 2006.

<sup>42</sup> Singh, Fujita, Norton, **a.g.m.**, p. 231. (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com>, 4 Ağustos 2006.

<sup>43</sup> James B. DeConinck, C. Dean Stilwell, "Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions", **Journal of Business Research**, Vol. LVII, 2004, pp. 226-227. (Çevrimiçi) <http://sciencedirect.com>, 11 Ağustos 2006.

<sup>44</sup> Michel Tremblay, Bruno Sire, David B. Balkin, "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes", **Group & Organization Management**, Vol.XXV, No:3, September 2000, p.275. (Çevrimiçi) <http://gom.sagepub.com>, 4 Ağustos 2006.

<sup>45</sup> **A.g.m.**, p. 273. (Çevrimiçi) <http://gom.sagepub.com>, 4 Ağustos 2006.

davranışları etkilerken; dağıtım adaleti, iş tatmini gibi işe özgü davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Buna bağlı olarak, Martin ve Bennett ile Sweeney ve McFarlin'e göre, eğer bir örgüt işletmeye olan bağlılığı arttırmayı amaçlıyorsa, yöneticiler çabalarını işgörenlerin prosedür adaleti algılarının artırılması üzerinde yoğunlaştırmalıdır; eğer işgörenlerin tatmin düzeylerinin artırılması isteniyorsa, odak noktaları işgörenlerin dağıtım adaleti algılarının artırılması olmalıdır.<sup>46</sup>

Sonuçta tatmin ve adalet birbirinden farklı fakat birbiriyle ilişkili yapılardır. Dahası ücret tatmininin farklı boyutlarının (ücret düzeyi, ücret artışı, sosyal yardımlar, ücret yapısı-yönetimi), dağıtım ve prosedür adaletiyle ilişkisinin ayrı ayrı incelenmesi önem kazanmaktadır. Martin ve Bennett'in 1337 finans çalışanı üzerinde yaptığı araştırma; ücret artışı, ücret düzeyi ve sosyal yardımlardan tatmin olma boyutlarının dağıtım adaletiyle olan ilişkisinin, prosedür adaletiyle olan ilişkisinden fazla olduğunu göstermektedir.<sup>47</sup> Heneman ve Judge da, ücret düzeyi, ücret artışı ve sosyal yardım tatmini dağıtım adaletiyle ilgiliyken; ücret yapısı-yönetiminden tatminin prosedür adaleti ile ilgili olduğunu savunmaktadır.<sup>48</sup>

Bütün bu açıklamalar ışığında, dağıtım adaletinin ücret tatmini ile zincirleme olarak birbirine bağlı olduğu söylenebilir. Dağıtım adaleti ücret tatmininin bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Ayrıca dağıtım adaleti iş tatmini üzerinde de etkili olduğundan, işgörenlerin tatmin düzeylerinin artması bir anlamda dağıtım adaleti algılarının artırılmasına bağlı olacaktır. Bu nedenle çalışmamızın araştırma kısmında, ücret tatmini ile birlikte dağıtım adaletinin de iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Buna göre araştırma modelinde dağıtım adaleti de ücret tatmini gibi bir bağımsız değişken olarak yer almakta ve bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmektedir.

---

<sup>46</sup> Faulke, **a.g.e.**, pp. 46-47.

<sup>47</sup> **A.e.**, pp. 47-50.

<sup>48</sup> Heneman, Judge, **a.g.e.**, p. 69.

## 2.4. Ücret Tatmininin Sonuçları

Lawler'ın modeli gibi pek çok kuramsal model, ücret tatmininin işyerindeki tutum ve davranışlar üzerinde bir etkisi olduğu düşüncesine dayanmaktadır.<sup>49</sup> Ücretten duyulan tatminsizlik işgörenin iş tatminini, örgüte olan bağlılığını, ayrılma niyetini, örgütsel vatandaşlık davranışını ve performansını etkilemektedir. Henemann ve Judge da yaptıkları araştırmayla "ücret tatminsizliği pek çok işgören davranışı üzerinde önemli ve istenmeyen etkiye sahiptir" sonucuna ulaşmıştır.<sup>50</sup>

Çalışmamızın asıl konusunu oluşturan iş tatmini ve ücret tatminsizliği arasındaki ilişkiyi öncelikle ele alacak olursak, bu konuda oldukça fazla araştırma yapıldığını görebiliriz. Bu araştırmalardan birinde Herzberg, ücret tatmininin iş tatminsizliğini ortadan kaldırmayacağını, buna karşın ücret tatminsizliğinin iş tatminsizliği yaratabileceğini ileri sürmüştür. Bu görüş sonraları ücretin diğer birçok etmenle birlikte değerlendirilerek ücret tatminine neden olduğu biçiminde ifade edilmiştir.<sup>51</sup>

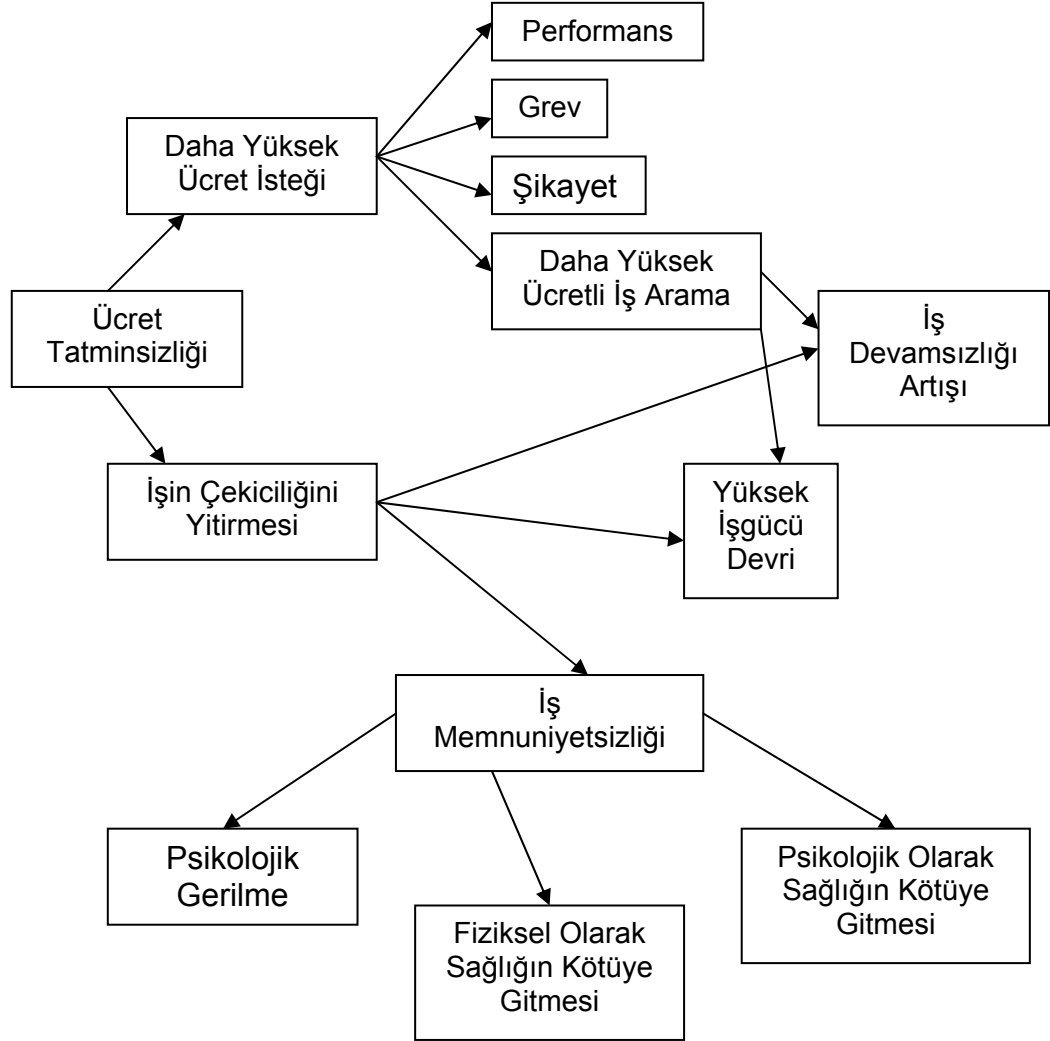
Lawler'ın ücret tatminsizliği modeline göre (Şekil 6), ücret tatminsizliği sonucunda iş gücü devir oranı yükselir, performans düşer, iş tatminsizliği ve devamsızlık artar, şikayetler ve sendika üyeliği fazlalaşır. Ücret tatminsizliği ilk başta bireyin işine karşı ilgisinin azalmasına ve dolayısıyla işini bırakma isteğinin artmasına neden olacaktır. Ancak burada ücret tatminsizliği ile işgücü devri arasındaki ilişkinin şiddeti; işsizlik koşullarına, bireyin kişisel özelliklerine ve ücretine verdiği önem ile işinin diğer yönlerinden duyduğu tatmine göre değişmektedir. Birey açısından işin çekiciliği azalacağı için bireyin işine devamsızlığı da artacak, aynı zamanda yeni işi arama isteği de devamsızlığa neden olacaktır. Bunun dışında ücret tatmini ile performans arasında da önemli bir ilişki vardır. Performansının artması için bireyin güdülenerek gerekli çabayı göstermesi gerekmektedir. Ücret tatminsizliğinin bir diğer sonucu; sendika üyeliği ve grev ve

<sup>49</sup> Michel Tremblay, Bruno Sire, David B. Balkin, "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes", **Group&Organization Management** , Vol.XXV, No.3, September 2000, p. 275.(Çevrimiçi) <http://gom.sagepub.com>, 4 Ağustos 2006.

<sup>50</sup> H. G. Heneman, T. A. Judge, "Compensation Attitudes", **Compensation in Organizations: Current Research and Practice** , Ed. By S. L. Rynes, B. Gerhart, San Francisco, Jossey-Bass, 2000, p. 85.

<sup>51</sup> Ataay, a.g.e. , s. 72.

şikayetlerin artmasıdır. Özellikle ücret tatminsizliğinin doğrudan ücret düzeyi düşüklüğüne bağlı olduğu durumlarda sendika üyeliği isteği hızla artacaktır.<sup>52</sup>



**Şekil 6** Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları Modeli

**Kaynak:** Edward E. Lawler, Motivation in Work Organizations, California, Brooks/Cole, 1973, p. 142. (Aktaran: İsmail D. Ataay, Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri, İstanbul, BANKSİS Yayınları No.10, 1985, s. 70.)

Ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki vardır. *Örgütsel bağlılık*, “çalışanların belli bir organizasyonda çalışırken bulunduğu organizasyona yapmış olduğu yatırımları değerlendirmesi sonucunda, kişinin organizasyondan

<sup>52</sup> A.e. , s. 71-72.

ayrılmasının zorlaşması ve bağlılığının artması”<sup>53</sup> olarak tanımlanabilir. Genel ücret tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğu önceki araştırmalar tarafından ortaya konmuştur. Örneğin Mowday, Porter ve Steers’e göre ücretlerdeki yeterlilik ve adalet, örgütsel bağlılığı etkilemektedir.<sup>54</sup> Ücretten duyulan tatminin; organizasyon yararına olup, işgörenlerin biçimsel rol tanımları içerisinde yer almayan ve isteğe bağlı olarak sergilenen davranışlar olan *örgütsel vatandaşlık davranışları*<sup>55</sup> üzerinde de olumlu etkisi olduğu bilinmektedir.

Bütün bu açıklamalara dayanarak ücret tatmini veya tatminsizliğinin örgütsel düzeyde pek çok sonuçları olduğunu söyleyebiliriz. Burada önemli olan ve dikkati çekmesi gereken nokta, ücret tatminini arttıracak önlemler alınarak olumsuz sonuçların en aza indirgenmesi olmalıdır. Böylece çalışanların genel tatmin düzeyleri arttırılarak örgüt lehine sonuçlar elde edilmesi mümkün olabilecektir.

---

<sup>53</sup> Jean E. Wallace, “Becker’s Side-Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for a Moratorium or a Resurrection?”, **Human Relations**, Vol.L, No:6, June 1997, p. 729.

<sup>54</sup> Hüseyin Başaran, “Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003, s. 81.

<sup>55</sup> **A.e.**, s. 74.

### 3. İŞ TATMİNİ

İşgörenlerin işte geçirdikleri süre, hayatlarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu anlamda, bir işgören olarak bireyin işinden tatmini ya da tatminsizliği, gerek birey gerekse içinde bulunduğu toplum ve örgüt açısından önemli sonuçlara yol açmaktadır. İş tatmininin önemi; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık ve işten ayrılma gibi konular dikkate alındığında açıkça ortaya çıkmaktadır. Zira iş tatmininin olumlu ya da olumsuz bütün bu sonuçları, işgörenleri ve iş yaşamını çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenler ve örgüt üzerinde önemli bir etkisi olan iş tatmininin olumsuz sonuçlarının belirlenmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir.

#### 3.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini “işgörenin işinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk”<sup>1</sup> olarak tanımlanabilir. Buna göre iş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyum gösterdiğinde oluşacaktır. “İş tatmini, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” şeklinde bir tanımlama yapmak da mümkündür. Ancak kişinin işine karşı tutumunun olumlu veya olumsuz olabileceği düşünülerek iş tatminini “işgörenin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali” olarak tanımlamak ve işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise “iş tatminsizliği” demek daha doğru olacaktır.<sup>2</sup>

Locke iş tatminini “bireyin işinden beklentileri ile işin kendisine sunduğunu düşündüğü şeyler arasındaki algılanmış ilişkinin bir fonksiyonu”<sup>3</sup> olarak tanımlamıştır. Buna göre, bireyin işinden bekledikleri ile işin bireye sundukları arasında bir uyum bulunması durumunda iş tatmininden, söz konusu uyumun bulunmaması halinde ise iş tatminsizliğinden söz edilebilir.

Her işgören için onun bütün gereksinme ve beklentilerini karşılayacak bir iş bulmak olanaksızdır. Çünkü çağdaş iş yaşamının gerektirdiği ve yarattığı koşullar buna imkan vermemektedir. “Ancak yine de ortamın, çoğunluğun tatminini

<sup>1</sup> Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:136, 1988, s. 93.

<sup>2</sup> İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayın No:5, 1999, s. 231.

<sup>3</sup> Daulatram B. Lund, “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **The Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol.XVIII, No:2/3, 2003, pp. 219-222.

sağlamaya dönük bir bakış açısı ile oluşturulmaya çalışılması örgütsel sağlık açısından yönetimin ödün vermeyeceği bir konu olmalıdır.”<sup>4</sup>

İş tatmini çoğu kez “işgören tutumu” kavramıyla aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu iki kavram her ne kadar birbirinin yerine kullanılabilir olsa da anlamları aynı değildir. *Tutum*, “bireyin kişi veya olgu karşısındaki davranışının özetidir” ve bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. İş tatmini ise “bireyin işine karşı genel ve olumlu tutumu”nu ifade etmektedir.<sup>5</sup> Bu anlamda iş tatmini çok sayıda tutumun sonucudur, yani tutumu kapsamakla birlikte daha geniş anlamlı olduğu söylenebilir.

Tutumlar genellikle kalıcı olmakla birlikte, ayrıcalıklı bir tutum olan iş tatmini oldukça dinamik bir kavramdır ve oluşumu için geçen süreden çok daha kısa bir süre içinde değişiklik gösterebilir. Bu nedenle elde edildikten sonra dikkatle izlenmeli ve korunmalıdır, zira elde edilmesi oldukça zordur. Buna karşın takip edilmediğinde kolaylıkla kaybedilebilir.<sup>6</sup>

İşgörenlerin tatminini sağlamak bir örgütün en önemli amaçlarından biri olmalıdır. Zira işgörenler genel olarak işlerinden tatmin olamıyorlarsa örgütte bulunmalarının pek bir anlamı kalmayacaktır. İşgörenler için bir mutsuzluk kaynağı ve örgüt için ise koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt olması nedeniyle iş tatminsizliği, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. İş tatminsizliği; grevler, düşük verimlilik gibi sorunlara yol açabilir, öte yandan iş tatmini ise devamsızlık ve işgücü devrini azaltacaktır. Örgüt içindeki olumsuz koşulların düzeltilmesi ve iş tatmininin artırılması ancak iş tatmini konusunun kapsamlı bir biçimde incelenmesi ile mümkün olabilecektir.

### 3.2. İş Tatmini Kuramları

İş tatminini açıklamak için kullanılan kuramların birçoğu, özellikle iş tatmini için geliştirilmiş olmayıp, daha çok örgütlerde motivasyonu etkileyen ve motivasyon

---

<sup>4</sup> Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, Alfa Basım Yayın, 1995, s. 118.

<sup>5</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 272, 1997, s. 364-65.

<sup>6</sup> Ordun, **a.g.e.**, s. 48-49.

sürecini açıklamaya çalışan kuramlardır. Ancak bu kuramlar iş tatmininin açıklanması bakımından da önemli katkılar sağlamaktadır.<sup>7</sup>

### 3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, bireyin motivasyonel ihtiyaçları hiyerarşik bir yapı içinde incelenebilir ve bu yapının temel özelliği de belli bir düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst düzeydeki ihtiyaçların ortaya çıkmayacağıdır.<sup>8</sup>

Maslow ihtiyaçları beş gruba ayırmıştır; bunlar *fizyolojik ihtiyaçlar* (yeme, içme, barınma, uyuma), *güvenlik ihtiyaçları* (tehlikelerden korunma, iş güvenliği), *sosyal ihtiyaçlar* (ait olma, kabul görme), *saygı ihtiyaçları* (tanınma, kendine saygı) ve *kendini gerçekleştirme ihtiyaçları* (yaratıcılık) olarak sayılabilir.<sup>9</sup>

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, motivasyonun ihtiyaçların tatmin edilmesiyle gerçekleşebileceğini ve tatminin de bu ihtiyaçların karşılanması yoluyla oluşacağı temeline dayanmaktadır.<sup>10</sup>

### 3.2.2. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

Herzberg iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı araştırmaya dayanarak iş tatmini ve tatminsizliğine yol açan faktörleri ortaya koymuştur.<sup>11</sup> Buna göre Herzberg tatminsizliğe sebep olan faktörleri **hijyen faktörler**, tatmine sebep olan faktörleri ise **güdüleyiciler** olarak tanımlamıştır. İş tatminine yol açan faktörler "başarma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme" iken, iş tatminsizliğine yol açan faktörler "işletme politikaları ve yönetim, ücret, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve gözetim"dir.<sup>12</sup>

<sup>7</sup> Başaran, **a.g.e.**, s. 17.

<sup>8</sup> Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 98.

<sup>9</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s. 438.

<sup>10</sup> Başaran, **a.g.e.**, s. 18.

<sup>11</sup> Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 113-114.

<sup>12</sup> Frederic Herzberg, **Work and the Nature of Man**, USA, World Publ. Company, 1966, p.71.



Herzberg bu kuramında iş tatmini ve tatminsizliğine yol açan faktörlerin birbirinden farklı faktörler olduğunu ve hangisinin incelendiğine bağlı olarak ayrı faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre iş tatmininin karşıtı iş tatminsizliği değil, iş tatmininin olmamasıdır; benzer şekilde iş tatminsizliğinin karşıtı da iş tatmini değil, iş tatminsizliğinin olmaması olarak kabul edilmelidir.<sup>13</sup>

Herzberg'in iki faktör kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişletip çalışma yaşamına uygulanabilir hale sokmuştur. Ayrıca iş motivasyonunda daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörleri ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan *iş zenginleştirme* yöntemini geliştirmiştir.<sup>14</sup>

Bu kuram motivasyon ile iş tatminini birlikte ele alması açısından önemlidir. *Hijyen faktörler*, var olduklarında tatminsizlik yaratan ancak varolmamaları durumunda da belirli düzeyde motivasyon sağlayan faktörler; *güdüleyiciler* ise var olmadıklarında tatminsizlik yaratmayan, var olduklarında ise yüksek düzeyde motivasyonu sağlayan faktörler olarak tanımlanmıştır. Buna göre işgörenlerin tatminini sağlamak için öncelikle hijyen faktörler tatmin edilmeli, sonrasında ise güdüleyici faktörler düzenlenmelidir.

### 3.2.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındakine benzer bir sınıflamayla bireylerin ihtiyaçlarını açıklamaya çalışan Alderfer, ihtiyaçları *varolma*, *aidiyet* ve *gelişme ihtiyaçları* olmak üzere üç temel gruba ayırmıştır. Burada varolma ihtiyaçları, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmekte; aidiyet ihtiyaçları ise bireylerin sosyal ihtiyaçlar kurma ihtiyacını belirtmektedir. Gelişme ihtiyacı ise bireylerin kişisel gelişim ihtiyacını ifade etmektedir.<sup>15</sup>

Maslow'un kuramındaki, bireylerin alt düzeydeki ihtiyaçlarını doyurmadan bir üst düzeydeki ihtiyaçlara geçilemeyeceği prensibine karşın, ERG kuramında

<sup>13</sup> Demir, **a.g.e.**, s. 183.

<sup>14</sup> Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 114.

<sup>15</sup> **A.e.**

bireylerin gereksinimleri belli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç aynı anda bireyi güdüleyebilir.<sup>16</sup>

Alderfer'in ERG Kuramı'nın en önemli özelliği, bireyin tatmininin belli bir düzen içinde gerçekleşmediğini savunmasıdır. Buna göre hiyerarşik basamaklarda geriye doğru ilerleme de mümkün olabilmektedir. Kişisel gelişim ihtiyacını karşılayamayan bir işgörenin çabalarını daha alt düzeyde bir ihtiyaç olan para kazanma üzerine yoğunlaştırması buna örnek olarak gösterilebilir.<sup>17</sup>

**Tablo 1** Maslow, Herzberg ve Alderfer Modellerinin Karşılaştırılması

<b>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi</b>	<b>Herzberg'in İki Faktör Kuramı</b>	<b>Alderfer'in ERG Yaklaşımı</b>
<u>Üst Düzey İhtiyaçlar</u> Kendini gerçekleştirme ihtiyacı Saygı ve statü ihtiyacı Ait olma ve sosyal ihtiyaçlar	<u>Güdüleyici Faktörler</u> İşin kendisi Başarma Gelişme imkanı Sorumluluk İlerleme Tanınma	Gelişme ihtiyacı
<u>Alt Düzey İhtiyaçlar</u> Güvenlik ihtiyacı Fizyolojik ihtiyaçlar	<u>Hijyen Faktörler</u> Statü Üstlerle ilişkiler İş arkadaşlarıyla ilişkiler Astlarla ilişkiler Gözetim İşletme politikaları ve yönetim İş güvenliği Çalışma koşulları Ücret	İlişki kurma ihtiyacı
		Varolma ihtiyacı

**Kaynak:** John W. Newstrom, Keith Davis, **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, New Delhi, Tata McGraw Hill Publ., 1998, p. 122.

<sup>16</sup> Ceylan, a.g.e., s. 47.

<sup>17</sup> Richard L. Daft, **Management**, Orlando, Dryden Pres, 1991, p. 406.

### 3.2.4. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramı, bireylerin yönlendirilmesinde yalnızca ihtiyaçlarının değil aynı zamanda ne yapıp yapmayacakları hakkındaki kararlarının da etkili olduğunu ve davranışlarını etkilediğini belirtir.<sup>18</sup> Bu kurama göre, iş ve görev başarısı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur.

Vroom bireyin belli bir iş için çaba göstermesini iki nedene bağlamıştır, bunlar *valens* ve *bekleyiştir*. *Valens* yani çekicilik, bireyin ödülü arzulama derecesini ifade eder. *Beklenti* ise bireyin belli bir gayret göstermesi sonucunda belirli bir ödüllendirme olacağına ilişkin inancıdır. Üçüncü bir kavram olarak *araçsallık* ise, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu olasılığı ifade etmektedir.<sup>19</sup>

Vroom'un beklenti kuramı motivasyon sürecini bireysel düzeyde ele almakta ve her bireyin sahip olduğu çekim ve beklentilerin farklı olacağına dikkat çekmektedir. Ayrıca bu kuram performansı da tatmin nedenleri arasında saymakta ve beklentiler yoluyla tatmine neden olacağını öne sürmektedir.<sup>20</sup>

### 3.2.5. Lawler'ın Tatmin Kuramı

Lawler'ın modeli, ücret, işin kendisi gibi iş faktörlerinden elde edilen tatminin belirlenmesinde bütün faktörler için aynı psikolojik süreçlerin işlediğini kabul ederek, bireyin alması gerektiğini düşündüğü ile gerçekte aldığı arasındaki farkı göstermektedir.<sup>21</sup>

Bu model Vroom'un modelini esas almakta fakat bazı noktalarda bu modele eklemeler yapmaktadır. Model, Vroom'un modelinde olduğu gibi kişinin motive olma derecesinin valens (çekim) ve beklenti tarafından etkilendiğini öne sürmekte ancak bireyin yüksek gayret göstermesinin otomatik olarak yüksek performansla sonuçlanmayacağını savunmaktadır.<sup>22</sup> Bu model motivasyonun tatmin veya performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadır. Modele göre motivasyon,

<sup>18</sup> Başaran, a.g.e., s. 23.

<sup>19</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs., İstanbul, Beta, 2001, s. 521.

<sup>20</sup> Baysal, Tekarslan, s. 116-118.

<sup>21</sup> Edward E. Lawler, **Motivation in Work Organizations**, California, Brooks/Cole, 1973, p.75.

<sup>22</sup> Jerry L. Gray, Frederick A. Starke, **Organizational Behavior**, 3. ed., Toronto, Merrill Publ., 1984, p. 89.

tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ancak birbirleri ile de ilişkilidirler.<sup>23</sup> Bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ile örgütün kendisinden beklediği rolü algılayışı performansını etkileyecektir. Buna göre örgütte, başarı düzeyi yüksek fakat beklentilerine uygun olarak ödüllendirilmemiş çalışanların bulunması mümkün olabilmektedir.<sup>24</sup>

Lawler'in modelinde yüksek başarının yüksek tatmin sağlayabilmesi için işgörenlerin beklentileri ile aldıkları ödül arasında bir uyum olması ve bu ödüllerin adil olması gerekmektedir. Hangi ödüllerin güdüleme çabasını olumlu şekilde etkileyeceği ise kişisel özelliklere bağlı bir unsurdur ve genelleştirilemez.<sup>25</sup>

### 3.2.6. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik kuramına göre, ödüllerin adil olarak algılanması kişinin kendi performansı ile aldığı ödül arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Her bireyin belirli bir performans düzeyi için verilmesi gereken ödül düzeyi hakkında bir fikri vardır.<sup>26</sup> Adams'a göre bireyler daima kendilerine verilen ödüllerle diğerlerine verilen ödülleri karşılaştırmakta ve kendilerine verilen ödüllerin benzer başarıyı gösteren diğer kişilerin ödülleriyle oranına bakmaktadırlar.

Bu kuramdaki dört önemli faktör; *birey*, *bireyin karşılaştırma yaptığı kişi(ler)*, *girdi ve çıktı* olarak sayılabilir. *Girdiler*, kişinin sahip olduğu beceri, eğitim, deneyim ve çaba gibi özelliklerdir. *Çıktılar*, ücret, tanınma ve sosyal haklar gibi bireyin işten elde ettiği sonuçlardır. Bireyler kendi sahip oldukları ile diğerlerini girdiler ve çıktılar yönünden karşılaştırır. Eğer birey bu karşılaştırma sonucunda diğer bireylerin kendisinden daha fazla veya daha az aldığını hissederse ortaya eşitsizlik algısı çıkmaktadır.<sup>27</sup>

Adams'a göre birey hak ettiğinden daha azını elde ettiğine inanırsa tatminsizlik, hak ettiğinden daha fazlasını elde ettiğine inanırsa suçluluk ve eşitlik

---

<sup>23</sup> Baysal, Tekarslan, **a.g.e.**, s. 118.

<sup>24</sup> Richard M. Hodgetts, Donald F. Kuratko, **Management**, 3. ed., USA, Harcourt Brace Publ., 1991, p. 320.

<sup>25</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000, s. 521.

<sup>26</sup> D. P. Schulz, **Psychology and Industry Today**, 3. ed., New York, McMillan Pub., 1982, pp. 286-287.

<sup>27</sup> Ceylan, **a.g.e.**, s. 87.

durumu olduğuna inanırsa da tatmin duygusu yaşar.<sup>28</sup> Burada dikkat edilmesi gereken husus, bireyin yalnızca hakettiğinden az aldığına inandığı eşitsizlik durumunda değil, hakettiğinden fazla aldığına inandığı eşitsizlik durumunda da memnuniyetsizlik duyacağı olmalıdır.<sup>29</sup>

### 3.2.7. İş Yönleri (Facet) Modeli

Bu model, işgörenlerin işi oluşturan farklı yönlerin her birinden farklı seviyede tatmin olduğu varsayımına dayanmaktadır. Scarpello ve Campbell yaptıkları çalışmada iş tatmininin işin farklı yönlerinden duyulan tatminlerin toplamı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna karşın Locke, genel iş tatminini işi oluşturan ayrı unsurların değerlendirilmesi sonucunda ulaşılan toplam olarak görmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, genel iş tatmininin her yönüyle ölçülebildiği durumlarda, işlerin her bir yönünden elde edilen tatminlerin toplanmasının genel iş tatminini oluşturmayacağıdır.<sup>30</sup> Burada çalışma koşulları, ücret, yaratıcılık vs. farklı iş yönleri olarak düşünülebilir. Minnesota tatmin ölçeği farklı iş yönlerine dayanarak oluşturulmuş bir ölçektir.<sup>31</sup>

İş tatminini belirlemede iş yönü (facet) modeli kullanılırken dikkat edilmesi gereken önemli bir konu da bazı iş yüzlerinin bir çalışan için diğer çalışanlardan daha önemli olabileceğidir. Örneğin, evli ya da bakmakla yükümlü olduğu yakınları bulunan işgörenler için aile örgütü ile ilgili politikalar önemli olup onların iş tatminini etkilemektedir. Buna karşılık bekar bir işgören açısından aynı politikanın çok fazla bir önemi olmayacaktır.<sup>32</sup>

### 3.2.8. Bireysel Karaktere Bağlı İş Tatmini Yaklaşımı

Son on beş yıl içinde araştırmacılar iş tatmini ile karakter ilişkisine artan bir dikkat göstermeye başlamışlardır. Watson, Clark ve Tellegen (1988) yaptıkları çalışmada karakterin *olumlu* ve *olumsuz* olmak üzere iki farklı yönü olduğu

---

<sup>28</sup> Erol Eren, **a.g.e.**, s. 501.

<sup>29</sup> Başaran, **a.g.e.**, 24.

<sup>30</sup> Vida Scarpello, John P. Campbell, "Job Satisfaction: Are all the Parts There?", **Personnel Psychology**, Vol.XXXVI, No:3, Autumn 1983, pp. 577-579.

<sup>31</sup> Jennifer M. George, Gareth R.Jones, **Understanding and Managing Organizational Behaviour**, New Jersey, Prentice Hall, 1996, p. 79.

<sup>32</sup> **A.e.**, p. 75.

sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre enerjik ve coşkulu olma olumlu karakteri, streslilik ve sinirlilik ise olumsuz karakteri tanımlamaktadır. Birçok çalışma pozitif veya negatif karaktere sahip olmanın iş tatmininde farklılığa yol açtığı sonucuna ulaşmıştır. Agho, Mueller ve Price (1993), hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada hem pozitif hem de negatif karakterin iş tatmini ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.<sup>33</sup>

Karaktere dayalı iş tatmini yaklaşımında önemli olan husus, işgören tatminini arttırmada yalnızca durumsal değişkenlerin değil kişilik özelliklerinin de etkili olduğunu savunmasıdır. İş tatminini açıklamada durumsal değişkenlerin yetersiz kalması nedeniyle kişilik özellikleri ve mizacın da dikkate alınması sonucu bu iki değişken arasındaki ilişkiye dair önemli bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre işgören tatmininin sağlanması amaçlandığında durumsal değişkenlerle birlikte kişilik özelliklerinin de dikkate alınması yerinde olacaktır.

### **3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini etkileyen faktörler, *bireysel faktörler* ve *örgütsel faktörler* olmak üzere iki ana grup altında incelenebilir.

#### **3.3.1. Bireysel Faktörler**

İşgörenlerin bireysel özelliklerinin iş tatminini farklı şekillerde etkilediği yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Bu bölümde araştırmalarda yaygın olarak kullanılan çeşitli bireysel değişkenlerle ilgili açıklamada bulunulacaktır.

##### **3.3.1.1. Yaş**

Herzberg ve arkadaşları yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Özellikle işe başlangıcın hemen ardından, genç çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu, birkaç yıldan sonra hızla düştüğü ve daha sonra işe devam ettikleri sürece yükselmeye başladığı gözlemlenmiştir. Bu bulguların

---

<sup>33</sup> Timothy A. Judge, Randy J. Larsen, "Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension", **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Vol.86, No:1, September 2001, p. 71.

açıklanmasında araştırmacılar, ilk tatminin işin yeniliği nedeniyle olduğunu belirtirler. Bununla birlikte, kıdem ve güvenlik eksikliği ve belirsizlik nedeniyle oldukça hızlı bir şekilde tatminsizlik başlar. Zaman içerisinde işi kabullenme, güvence sağlanması gibi nedenlerle tatmin tekrar yükselme eğilimine girer.<sup>34</sup>

Bir başka yaklaşıma göre ise yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre iş tatminleri daha yüksektir ve bunun nedenlerinden biri genç çalışanların beklentilerinin gerçekçi olmamasıdır. Çünkü genç çalışanların özellikle ilk iş tecrübelerinde kendi özelliklerine göre beklentileri yüksek düzeyde olmakta ve bu beklentileri karşılanmadığında da tatminsizlik ortaya çıkmaktadır.<sup>35</sup>

Yaş-ış tatmini arasındaki ilişkide, kültür, iş deneyimi gibi faktörler de etkili olmaktadır. Toplumsal kültüre bağlı olarak yaşlı kavramının hangi yaştan sonra geçerli olduğu ve örgüt kültüründe ise yaşın statü elde etmedeki yeri, tatminin oluşumunu etkilemektedir. Bu nedenlerle yaş-ış tatmini ilişkisinde farklı sonuçlar elde edilebilmektedir.<sup>36</sup>

### 3.3.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar, cinsiyet değişkeninin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermesine karşın, hangi cinsin daha çok tatmin sağladığına ilişkin tutarsızlıklar bulunmaktadır.

Kadınların iş tatmininin erkeklerden daha düşük olarak saptandığı çeşitli araştırmalarda, iş tatmini ve cinsiyet arasında saptanan bu ilişki kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlanmıştır. Kadının ve erkeğin sosyal rollerinin farklı oluşu da bu sonuç üzerinde etkili olabilir. Kadınlar düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları ve eşlik ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında tatminsizlik yaşamaktadırlar.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Emel Karaca, "Örgütsel Takımlar-Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994, s. 72.

<sup>35</sup> Gloria Jones Johnson, W. Roy Johnson, "Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis", **Journal of Psychology**, Vol.CXXXIV, No:5, September 2000, p. 541.

<sup>36</sup> Demir, **a.g.e.**, s.129.

<sup>37</sup> Özlem İnce, "İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003, s. 21.

Hulin ve Smith'e göre tatmin derecesi cinsiyet ile doğrudan ilişkili olmayıp, tatmin-cinsiyet ilişkisi ücret, iş düzeyi ve terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte kadının aile içindeki annelik rolü ve ev dışında üstlendiği roller, iş tatminlerinin açıklanmasında önemli rol oynamaktadır. Buna göre, kadınların iş tatmininin erkeklerin iş tatminini etkileyen faktörlerden farklı faktörlere bağlı olabileceği öne sürülmektedir.<sup>38</sup>

Yapılan araştırmalarda kadın işgörenlerin daha çok sosyal ilişkilere önem verdiği görülmüştür. Ancak bu araştırmalara konu olan kadınların birçoğu mesleğinde yükselme amacı gütmeyen, yalnızca aile bütçesine katkıda bulunmak için çalışan kadınlardır. Bu nedenle erkeklere kıyasla daha kötü koşullarda çalışan kadınlarda bile iş tatmininin erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. "Mesleğinde ilerleme amacında olan kadınların erkeklerle aynı tutum doğrultuları göstermeleri beklenebilir. Dolayısı ile cinsiyetin iş tatmini ile ilişkilendirilmesi her zaman doğru olmayabilir."<sup>39</sup>

### 3.3.1.3. Medeni Durum

Medeni durum değişkeni açısından incelendiğinde cinsiyet faktörüne ilişkin anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Buna göre bayan çalışanlar için eşin desteği erkek çalışanlar için olduğundan daha önemli bir faktördür. Evli bayan çalışanlarda eşin desteği azaldıkça iş tatmini de buna bağlı olarak azalmakta buna karşın iş stresi artmaktadır. Medeni duruma ilişkin bir karşılaştırma yapmak gerekirse evli olanların olmayanlara göre iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir.<sup>40</sup> Bunun önemli bir nedeni evli çalışanların sahip oldukları sorumluluklar nedeni ile maddi ödüllere daha fazla önem vermesi olarak gösterilebilir.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Glenn P. Fournet, M. K. Distefano Jr., Margaret W. Pryer, "Job Satisfaction: Issues and Problems", **Personnel Psychology**, Vol.XIX, 1966, 170.

<sup>39</sup> Ayşe Can Baysal, **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1981, s.190.

<sup>40</sup> Ordun, **a.g.e.**, s. 55.

<sup>41</sup> James Curan, John Stanworth, "A New Look at Job Satisfaction in the Small Firms", **Human Relations**, Vol.XXXIV., No:5, 1981, p. 345.



Aslında iş tatmininde etkili olan faktör evli ya da bekar olmaktan ziyade roller arasında uyumsuzluktan meydana gelen çatışmadır. Medeni durumun iş tatmini üzerinde etkili olmasını sağlayan bir diğer durumsa sahip olunan çocuk sayısı ve çocukların okul durumudur. Buna göre iş-aile çatışması çocuk sahibi olup olmamaya bağlı olarak değişim gösterecektir.<sup>42</sup> Sahip olunan çocuk sayısının özellikle kadın çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir.<sup>43</sup>

#### **3.3.1.4. Eğitim**

Eğitimle iş tatmini arasındaki ilişki hem olumlu hem de olumsuz bir özellik taşımaktadır. Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi, eğitim seviyesi yüksek kişilerin daha iyi koşullarda iş bulabilmeleri nedeniyle işlerinden daha fazla tatmin olmaları şeklinde açıklanabilir. Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise, çalışanların beklentilerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak artması ve beklentilerinin karşılanmaması durumunda sahip oldukları yüksek eğitimin iş tatminsizliğine neden olabilmesidir.<sup>44</sup>

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki oldukça belirsizdir. İş tatmini-eğitim arasındaki ilişkinin araştırılmasında karşılaşılan sorunlar, eğitim düzeyinin saf bir unsur olmayıp, yaş unsuruyla karışmış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Genel nüfus içinde eğitim düzeyinin yükselmesi nedeniyle, çalışanların kendilerinden daha yaşlı olan iş arkadaşlarının ilkokulu dahi bitirmemiş olmaları yüksek bir olasılık iken, genç çalışanların lise ya da üniversite mezunu olmaları mümkündür. Bu nedenle iş tatmini düzeyini belirlerken eğitim, zeka ve yaş faktörlerinin birlikte incelenmesi gerekmektedir.<sup>45</sup> Bu bağlamda düşük eğitim seviyesindeki bir çalışanın tatmini eğitimden ziyade yaşının sonucu olabilecektir.

#### **3.3.1.5. Mesleki Düzey ve İş Tecrübesi**

Tatminde mesleki farklılıkların sebebinin açıklayan faktörler kesin olarak kanıtlanmış değildir. Aslında mesleki düzeye ilişkin değerlendirmede, mesleklerin sınıflandırılmasında ortaya çıkan güçlükleri dikkate almak gerekir. Meslekler; ustalık,

---

<sup>42</sup> Başaran, **a.g.e.**, s. 44-45.

<sup>43</sup> İnce, **a.g.e.**, s. 25.

<sup>44</sup> Demir, **a.g.e.**, s. 130-131.

<sup>45</sup> Fournet, Distefano, Pryer, **a.g.e.**, p. 168.

eğitim süresi, sosyal sorumluluk oranı veya toplumların genel tutumları gibi yönlerden sınıflandırılabilir.

Porter'ın yaptığı bir araştıma, alt kademedekilerin genel olarak üst kademedekilerden daha az tatmin olduğunu ortaya koymaktadır. Üst düzeyde çalışanların daha fazla tatmin olmalarında daha fazla statü, ücret ve kendi kendini yönetme gibi faktörler önemli rol oynamaktadır.<sup>46</sup> Düşük iş tatmini ise aile bağlarının daha zayıf, barınma standartlarının daha düşük ve sabit bir iş bulma fırsatının daha sınırlı olduğu alt sosyal gruptaki çalışanlarda sıklıkla görölmektedir.<sup>47</sup>

Öte yandan çalışanın hizmet süresi arttıkça beklentilerinde bir azalma olmakta ve bu nedenle tatmin düzeyinde artış görölmektedir.<sup>48</sup> İş tatmini ile aynı işte kalma süresi arasındaki ilişki oldukça karmaşıktır. Bireyler işe ilk girdiklerinde tatminleri yüksek olup işte geçirilen belli bir süreden sonra bu tatminin düştüğu görölr. Bunun nedeni büyük olasılıkla ilk kez işe giren bireylerin gerçekçi olmayan beklentileridir. Birey işte geçirdiği belli bir süreden sonra beklentilerinin gerçekleşmediğini gördüğünde iş tatmini düşmektedir.

### 3.3.1.6. Bireysel Farklılıklar

Durumlara ve olaylara gösterilen tepkilerde ortaya çıkan bireysel farklılıkların varlığı, iş tatmini çalışmalarında göz önüne alınmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar genel olarak bireyin kendisi, işi ve çalıştığı örgüte ilişkin yaklaşımı arasında uyum olup olmadığı ile ilgilidir.

Bireysel farklılıkları açıklamakta kullanılan "Beş Faktör Kişilik Modeli" kişilik boyutlarını *dışadönüklük, uzlaşmacılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık* olarak sınıflamaktadır.<sup>49</sup> Kişiliğin boyutları şüphesiz beş faktörden çok daha fazladır, ancak bunları sınırlama zorunluluğu beş faktöre indirgenmesini gerekli kılmıştır.<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> A.g.m., pp. 170-171.

<sup>47</sup> B. Von Haller Gilmer, **Industrial Psychology**, New York, McGraw-Hill, 1966, pp.257-258.

<sup>48</sup> John W. Hunt, Peter N. Saul, "The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction in Males and Females", **Academy of Management Journal**, Vol.XVIII, No:4, 1975, p. 691.

<sup>49</sup> Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, 10. ed., New Jersey, Prentice Hall, 2003, pp. 96-97.

<sup>50</sup> Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 5. ed., New York, McGraw-Hill, 2001, p. 147.

Beş faktör kişilik boyutundan dışa dönüklük boyutu ağır basan bireyin, bu özelliği düşük olan bireye göre daha yüksek bir iş tatmini düzeyine sahip olması muhtemeldir. Benzer şekilde genel olarak sinirli ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler de iş tatminsizliği yaşamaktadırlar. Buna göre bir bireyin kişiliğinin, bir iş hakkındaki duygu ve düşüncelerinin olumlu veya olumsuz olmasını etkilediği sonucuna ulaşılabilir.

İşgörenlerin tatminsizliklerini ifade etme şekilleri de bireysel özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Örneğin bireyler işten ayrılmak yerine şikayet edebilirler, ya da itaatsizlik edebilir, örgüt malını çalabilir veya sorumluluklarının bir bölümünü göz ardı edebilirler. Bu davranışlar kişiliğin **yapıcı/yıkıcı** ve **aktif/pasif** boyutlarıyla açıklanabilir. Buna göre *terk etme* aktif-yıkıcı bir davranış iken, *dile getirme* aktif-yapıcı bir tepkidir. *Sadakat*, pasif-yapıcı bir nitelik taşımaktadır. *Gözardı etme* ise, pasif-yıkıcı bir tepkidir. İş tatminsizliğine karşı çalışanın yıkıcı bir nitelik taşıyan terk etme ve gözardı etme davranışlarının sonucu olarak işe gelmemeleri ve hatta işten ayrılmaları verimlilik ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Yapıcı bir nitelik taşıyan dile getirme ve sadakat davranışları ise çalışanların hoşla gitmeyen olaylara toleransla yaklaşmasını veya tatmin edici çalışma koşullarına yeniden kavuşmalarını sağlamaktadır.<sup>51</sup>

### 3.3.2. Örgütsel Faktörler

Bireylerin iş tatminini etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu bölümde araştırmalarda yaygın olarak kullanılan çeşitli örgütsel değişkenlerle ilgili açıklamada bulunulacaktır.

#### 3.3.2.1. İşin Kendisi

İşin niteliği işgörenin tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken sahip olduğu serbestiyet, yaptığı işin ilgi çekiciliği, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve statü sağlaması gibi faktörler işgörenin tatmin duygusunu arttırmaktadır.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Robbins, a.g.e., p. 82.

<sup>52</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın no:149, 2001, s. 131.

Bireyin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler bireyde sıkıntı yaratmaktayken, kendisine yeteneklerini kullanma olanağı veren işlerde başarılı olduğunda ise birey tatmin duymaktadır. Ancak birey kendi niteliklerinin üzerinde bir iş yapmak zorunda kalırsa bu kez de hayal kırıklığı ve dolayısıyla da tatminsizlik duyacaktır.<sup>53</sup>

İş özellikleri ile bireyde oluşturduğu etkilere ilişkin *iş tasarımı yaklaşımı; beceri çeşitliliği, işin tümünden sorumlu olma, işin önemi, bağımsızlık ve geri besleme* olarak bilinen *beş temel iş özelliğinin* işgörende “anamlı bir iş yaptığı, sorumluluk duygusu ve başarı düzeyi hakkında fikir sahibi olma” gibi duygular yarattığını savunmaktadır.<sup>54</sup> Ortaya çıkan bu duygular tatminin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

### 3.3.2.2. Ücret

Bireyin elde ettiği ücret, iş tatmininde karmaşık ve çok boyutlu bir özellik taşır. Bunun nedeni ücretin, bireyin hem temel hem de üst düzey gereksinimlerini karşılamada bir araç rolü üstlenmesidir. İş tatmini konusunda yapılan birçok çalışma ücreti, tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden biri olarak göstermektedir.

İşgörenler nadiren aldıkları ücretten yüksek tatmin duyarlar. Aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünen çok az sayıda işgören vardır. Bu da ücretin genel olarak, bir tatmin faktörü olmaktan çok tatminsizlik faktörü olarak görülebileceğini ortaya koymaktadır. Ülkemizde aylık ücretlerin düzeyi; erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için de bekarlardan daha önemli bir değişkendir.<sup>55</sup>

İşgörenler aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İşgören açısından iyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eden birer göstergedir. Bireyin ücretin yanında elde ettiği ek gelirler de önem taşımakla birlikte bunlar ücret kadar önemli değildir.<sup>56</sup>

<sup>53</sup> İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 237-238.

<sup>54</sup> Baysal, Tekarslan, *a.g.e.*, s. 121.

<sup>55</sup> İlhan Erdoğan, *a.e.*, s. 239.

<sup>56</sup> Özkalp, Kirel, *a.g.e.*, s. 131.

Ücret ve iş tatmini ilişkisi çalışmamızın ana konusunu oluşturduğundan, daha ayrıntılı bilgi diğer bölümlerde ayrıca verilmiştir.

### 3.3.2.3 Terfi İmkani

Terfi imkanı, işgörenleri çalışmaya teşvik eden önemli faktörlerden biridir. İşe yeni başlayan bir kimse önünde ilerleme imkanının bulunmadığını düşünür ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabasının gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir ve bu durum da işgörende tatminsizlik ve şikayetlere neden olur.<sup>57</sup>

Terfi, kişilere gelişme imkanı sağlarken kişinin ile ilgili sorumluluklarını ve sosyal statüsünü de arttırmaktadır. İşgörenlerin terfi sistemlerinin adil olarak uygulandığına ilişkin inançları, işlerinden duyacakları tatmin düzeyini arttıracaktır.

Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde çalışanların iş tatminine kıyasla, performans sonucuna göre terfi sisteminin bulunduğu bir örgütte çalışanların iş tatmini daha yüksek olacaktır. Ayrıca üst düzey yöneticilerde terfinin yaratacağı iş tatmininin alt düzeyde çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.<sup>58</sup>

### 3.3.2.4. Ast-Üst İlişkileri

İlk amirlerin özellikle işe yeni giren kişilerin başlangıçta duyduğu iş tatminsizliği üzerinde büyük etkisi vardır. Bunun yanında ast-üst ilişkisinin işgörenin katılımını ve fikir bildirebilmesini engellemesi de işgörenin tatminsizliğine neden olmaktadır. Kadın işgörenlerin erkek işgörene kıyasla ilk amirleri konusunda daha duyarlı oldukları ve ayrıca üst kademelere çıkıldıkça ast-üst ilişkisinin iş tatminine etkisinin azaldığı da bilinmektedir.<sup>59</sup>

Araştırmaların ortaya koyduğu önemli bir husus da *çalışana yönelik* amirlerin *işe yönelik* amirlere göre daha yüksek iş tatminine yol açtığıdır. İşe yönelik amirlerin astları amirlerini; çalışma amaçlarına ulaşmalarına yardım eden, terfi, ücret artışı ve performansla ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak

<sup>57</sup> İnce, a.g.e., s. 28

<sup>58</sup> Özkalp, Kirel, a.g.e., s. 131.

<sup>59</sup> Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 241.

algılamaktadırlar. Çalışana yönelik amirlerin astları ise amirlerini samimi ilişkiler kuran, astlarının kişisel ilgilerinin farkında olan kişi olarak algılamaktadırlar.<sup>60</sup>

Amirinin işgörenin tatminindeki rolü; işgörene adil davranması, işgörenin başarısını takdir etmesi, işgörene gerekli bilgiyi vermesi gibi konular açısından önemlidir.

### 3.3.2.5. Çalışma Koşulları

Diğer iş tatmini faktörleriyle karşılaştırıldığında çalışma koşulları iş tatmini üzerinde daha az etkilidir. Yine de işin kişi için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı sıcak veya soğuk olması, işyerinin kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler iş tatminini belli sınırlar içinde etkilemektedir. Bunun temelinde işgörenlerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılayarak rahatlık sağlanması ve çalışma amaçlarını gerçekleştirme imkanı bulmalarının yattığı söylenebilir.

İşgörenler çalışma ortamlarından rahatsızlık duymamak isterler; çalışma ortamının aşırı sıcak, aşırı soğuk, gürültülü olması gibi fiziksel koşullar ise işgörenlerin fiziksel açıdan rahatsız olmalarına yol açar.<sup>61</sup> Böyle bir durumda işgörenlerin tatmini olumsuz olarak etkilenecektir. Çalışma şartlarının uygun olması durumu ise işgörenleri olumlu olarak etkileyecek ve iş tatminlerinin artmasını sağlayacaktır.

### 3.3.2.6. Çalışma Arkadaşları

Çalışma grubuyla özdeşleşme, kişinin ait olma ve sosyal kabul görme ihtiyaçlarını karşıladığından iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir. Kendisini üretken ve birbirine bağlı bir grubun üyesi olarak hisseden kimse işinde daha mutlu olacak ve tatmini artacaktır.<sup>62</sup>

Bireyin içinde bulunduğu grup kendisine destek oluyorsa, tavsiyede ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa iş tatmini olumlu yönde etkilenecektir.

<sup>60</sup> Kylie Bartolo, Brett Furlonger, "Leadership and Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters in Australia", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.XV, No:1, 2000, p. 87.

<sup>61</sup> J. Hugh Arnold, C. Daniel Feldman, **Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill, 1986, p. 90.

<sup>62</sup> Keith Davis, John W. Newstrom, **Organizational Behavior Human Behavior at Work**, 10. ed., New York, McGraw-Hill, 1998, p. 258.

Eğer işgörenler böyle bir çalışma grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatminleri olumsuz yönde etkilenecektir. Buna göre bireyin birlikte çalıştığı arkadaşları iş tatmininde önemli bir etkidir denebilir.

### 3.3.2.7. İş Stresi

İş stresinin anlamı ile ilgili birçok tanım olmakla birlikte, “kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum”<sup>63</sup> olarak tanımlamak mümkündür. Buna göre örgütsel yapıya bağlı olarak oluşan stres işgören tatminini olumsuz yönde etkileyecektir.

İş stresi bireyin işi ve iş ortamını nasıl algıladığıyla ilgilidir. Bir işgörene göre stres faktörü olan bir iş bir başka işgören için basit ve önemsiz olabilmektedir. Bunun yanında bazı işler diğerlerine göre daha az stres yaratırlar. İşe bağlı stresin başlıca nedenleri *örgütteki rol, kariyer geliştirme uygulamaları, örgütle etkileşim ve örgütün parçası olma* olarak sayılabilir.<sup>64</sup>

Örgütsel yaşamda strese yol açan faktörler iş ile ilgili olabileceği gibi, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanıyor da olabilir.<sup>65</sup> Ancak işle ilgili stres değişkenleri iş tatmini açısından kişisel değişkenlerden daha farklı ve geniş bir açıklama getirmektedir.

İş stresinin çalışma hayatı üzerindeki etkileri; iş kazalarının, iş gücü devir oranının, devamsızlıkların artması ve iş başarısı ile iş tatmininin azalması olarak sayılabilir. Yapılan araştırmalar düşük düzeyde stresin, kişilerin görevlerini daha iyi, daha yoğun ve daha çabuk yapmaları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.<sup>66</sup> Buna karşın toplam iş yükünün bireyin üstesinden gelebileceği miktarı aşması durumunda aşırı stres oluşmakta ve dolayısıyla iş tatmini ve başarısı düşmektedir.

## 3.4. İş Tatmininin Sonuçları

Hem toplum hem de işgören açısından iş tatmini arzu edilen bir sonuçtur. İş tatminine bağlı olarak ortaya çıkan tatmin ya da tatminsizlik işgörenlerin

<sup>63</sup> Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, s. 278.

<sup>64</sup> A.e., s. 289-290.

<sup>65</sup> Jeffrey H. Greenhaus, **Career Management**, 3. ed., Forth Worth, Harcourt, 2000, p. 264.

<sup>66</sup> Demir, **a.g.e.**, s. 149.

davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Bu bölümde tatmin ya da tatminsizlik sonucu ortaya çıkan davranışlar ele alınacaktır.

### 3.4.1. Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar sonucunda bu iki değişken arasındaki ilişkinin oldukça düşük ve önemsiz olduğu bulunmuştur. Hatta bu iki değişken arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşan araştırmalar da yapılmıştır. Brayfield ve Crocket (1955), iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran çok sayıda çalışmayı incelemişler ve iki değişken arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.<sup>67</sup> Buna göre işinden tatmin duyan bir işgörenin daha verimli çalışacağını varsaymak doğru olmayacaktır. Tatmin olmuş işgörenler daha az ya da daha çok üretimde bulunabilirler; zira iki değişken arasındaki ilişki başka faktörlerden de etkilenmektedir.

İş tatmininin mi performansa, yoksa performansın mı iş tatminine yol açtığı da üzerinde tartışılan bir konudur. Geçmişte yüksek iş tatmininin yüksek performansa yol açtığı düşünülüyordu, ancak sonraki araştırmalar bu varsayımın çok doğru olmadığını ortaya çıkardı. Buna göre tatmin-performans ilişkisi işgörenin aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir. Bu ilişkiyi açıklayan Lawler ve Porter'ın geliştirdiği modele göre (Şekil 7), "performans ödüllere yol açar; bunlar eşitlik kuramında açıklandığı gibi, eğer adaletli olarak algılanırsa sonuçta işgören tatmini gerçekleştirir."<sup>68</sup> Buna göre, ödüllerin iş tatminine yol açtığı varsayılırsa ve ödüllerin de belli bir performans karşılığında verildiği düşünülürse, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin ödüller vasıtasıyla oluştuğu anlaşılmaktadır.<sup>69</sup>

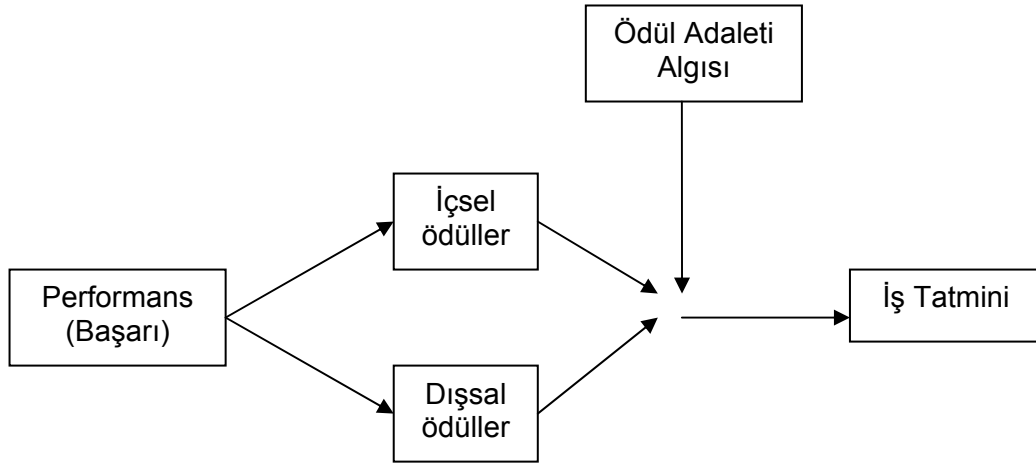
Belki de en gerçekçi yaklaşım, tatmin ve verimliliğin birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur. Performans ödül ve tatmin sağlar, bunlar da daha çok çabaya ve dolayısıyla etkin performansa yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içinde tatminde artışı sağlayacaktır.

<sup>67</sup> Başaran, a.g.e., s. 72.

<sup>68</sup> Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev. Kemal Tosun, s. 98.

<sup>69</sup> Edward E. Lawler, a.g.e., p. 83.





**Şekil 7** Lawler – Porter’a Göre İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Edward E. Lawler, **Motivation in Work Organizations**, California, Brooks/Cole Publishing, 1973, p. 83.

### 3.4.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

Devamsızlık işletmelerin ortadan kaldıramayacağı fakat kontrol altına alıp yönetebileceği bir işgören davranışıdır. Bu konuyla ilgili araştırmalar iş tatmini ile devamsızlık arasında zayıf olmakla birlikte negatif bir ilişki ortaya koymuştur. Buna göre işlerinden tatmin olan işgörenlerin devamsızlık yapması daha düşük bir olasılıktır.<sup>70</sup>

Devamsızlık çalışma gücüne sahip olduğu halde işte bulunmama durumudur. İş tatminsizliği arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler ise devamsızlığı gizlemede başvurulan yollardır.<sup>71</sup>

Kronik olarak işe geç gelme ve önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma da devamsızlığın bir başka türüdür ve iş tatminsizliğinin göstergelerinden sayılmaktadır.<sup>72</sup>

<sup>70</sup> George, Jones, a.g.e., p. 81.

<sup>71</sup> Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, s. 378.

<sup>72</sup> Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, s. 252.

Devamsızlıkla iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken dikkate alınması gereken bir nokta devamsızlıkların tümünün iş tatminsizliği nedeniyle oluşmadığıdır; zira sağlık gibi diğer nedenlere bağlı olarak da işe devamsızlık sözkonusu olabilmektedir.<sup>73</sup>

### 3.4.3. İşten Ayrılma

İşten ayrılma ve iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki vardır ve bu ilişki devamsızlıkla iş tatmini arasındaki ilişkiden daha güçlüdür.<sup>74</sup> Bu ilişkiyi açıklarken; işgücü piyasası koşulları, alternatif iş fırsatlarına ilişkin beklentiler ve örgütte çalışma süresi gibi faktörlerin de bireyin mevcut işini bırakma kararında önemli etkisi olduğu göz önüne alınmalıdır.<sup>75</sup>

İşten ayrılma ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyen bir başka değişken de işgörenin performansıdır. İşletme, performansı yüksek olan işgörenin kalıcılığını arttırmak için önlemler alır, performansı düşük olan işgöreni ise işte tutmak istemez hatta işten ayrılmaya iter. Buna göre üstün performansları nedeniyle ödüllendirilen işgörenler, iş tatmin düzeyleri ne olursa olsun işletmede kalacaklar; böylece iş tatmini daha çok performansı düşük kişilerin işten ayrılması üzerinde etkili olacaktır.<sup>76</sup>

İş tatmininin azalması halinde öncelikle işgücü devir oranının artması beklenebilir. İş tatmini azalan kişide bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği gibi sorunlar artmaya başlar, bu baskıların sonucu olarak da birey fırsatını bulduğunda işini terk eder. Bunun tersi de doğrudur, yani iş tatmini arttıkça işgücü devir oranı azalmaktadır.

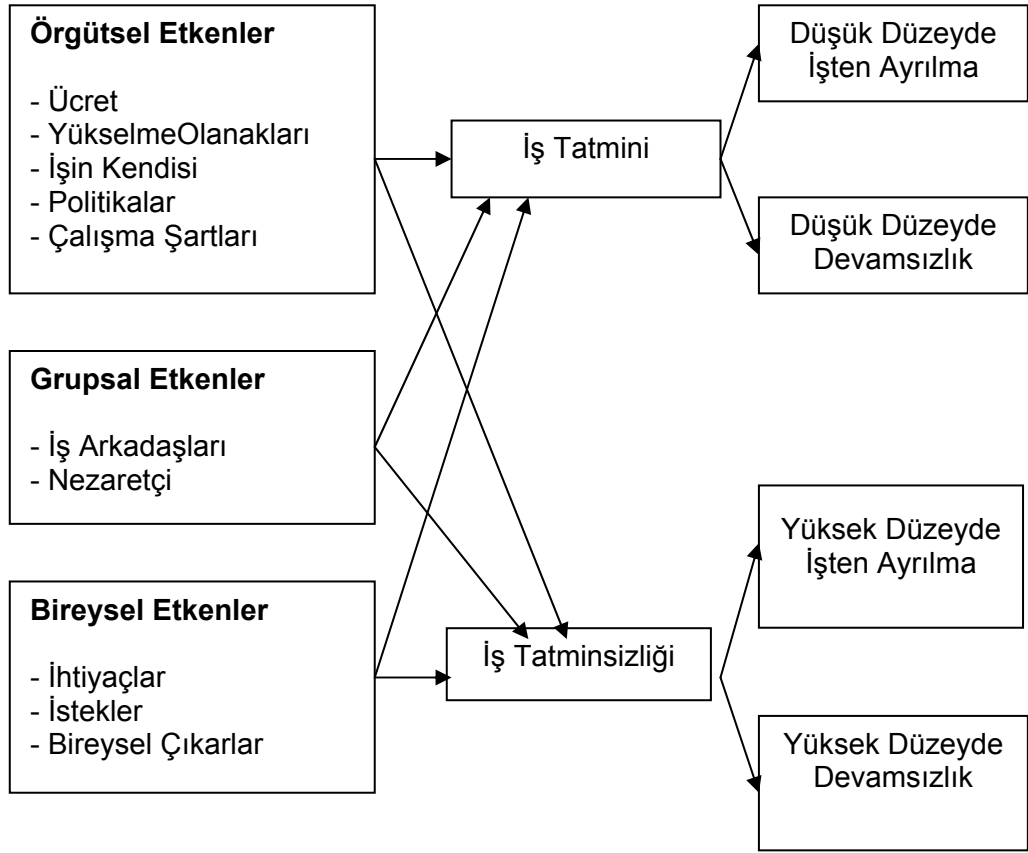
---

<sup>73</sup> Ordun, **a.g.e.**, s. 124.

<sup>74</sup> R. W. Griffeth, P. W. Hom, S. Gaertner, "A Meta Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover" , **Journal of Management**, Vol. XXVI, No:3, 2000, p. 479.

<sup>75</sup> Stephen P. Robbins, p.81.

<sup>76</sup> Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, s. 253.



**Şekil 8** İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Neden ve Sonuçları

**Kaynak:** Gregory Moorhead, Ricky F. Griffin, **Organizational Behavior**, USA, Houghton Mifflin, 1992, p.113.

### 3.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık

Mowday, Porter ve Steers'e göre *örgütsel bağlılık*, "çalışanın örgütün amaç ve değerlerine inanması ve kabul etmesi, örgütsel amaçların başarılması için gönüllü olarak çaba göstermesi ve örgütün bir üyesi olarak kalmak için güçlü bir arzu duyması" olarak tanımlanmaktadır.<sup>77</sup>

Örgütsel bağlılık Meyer ve Allen tarafından üç boyut altında incelenmiştir. Bu boyutlar örgütle çalışan arasında oluşan hissi bağ ve özdeşleşmeden kaynaklanan *duygusal bağlılık*, örgütten ayrılmanın çalışan açısından yol açacağı maliyetten

<sup>77</sup> Dennis P. Bozeman, Pamela L. Perrewe, "The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationship", **Journal of Applied Psychology**, Vol.LXXXVI, No:1, 2001, p.161.

kaynaklanan *devamlılık bağıllığı* ve örgütte kalma yükümlülüğü hissetmekten kaynaklanan *ilkesel bağıllık* şeklindedir.<sup>78</sup> Buna göre duygusal bağıllığa sahip çalışanlar kalmayı istedikleri için, ilkesel bağıllığa sahip olanlar kalmaları gerektiğini düşündükleri için, devamlılık bağıllığı olanlar ise örgütün kendilerine ihtiyacı olduğunu düşündüklerinden örgütün bir üyesi olarak kalmaya devam ederler.

Örgütsel bağıllıkla en çok ilişkilendirilen kavramlardan biri de iş tatmini olmuştur. İş tatmini kişinin işini değerlendirmesi sonucunda oluşturduğu olumlu tutumları belirtirken, örgütsel bağıllık çalışanın örgütün genelini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan bir tutum olarak ifade edilebilir. Buna göre örgütsel bağıllığın oluşumunun iş tatmininden daha uzun sürdüğü ve iş tatminine göre daha kararlı bir tutum olduğu söylenebilir.<sup>79</sup> İş tatmini ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiye yönelik olarak Welsh ve La Van tarafından yapılan bir araştırmaya göre örgüte bağlı bireylerde iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmüştür.<sup>80</sup> Örgütsel bağıllık ile iş tatmini kavramları arasında yakın ilişki olmakla birlikte iş tatmini sonucunda her zaman örgütsel bağıllığın oluşacağı kesin değildir. Şöyle ki; bir çalışan, hakkında olumlu inançlara sahip olduğu örgütün hedeflerine ve değerlerine bağlı olabilir, ancak aynı zamanda örgütte yaptığı işin belirli yönlerinden tatminsizlik duyabilir.<sup>81</sup>

İşlerinden daha fazla tatmin duyanlar ile örgütsel bağıllığı yüksek olanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ihtimali artmaktadır. *Örgütsel vatandaşlık davranışı*, görev gereklerinin dışında bulunan, örgüt üyeleri tarafından ihtiyaç duyulmamakla birlikte örgütün devamı ve etkinliği için gerekli olan isteğe bağlı davranışlardır. Organ'a göre tatmin olmuş çalışanlar kendilerine iyi davranan örgütlerine bunun karşılığı olarak birşeyler vermeye çalıştıkları için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışları; iş arkadaşlarına yardım etmek, işyerini yangın, hırsızlık gibi felaketlerden korumak gibi örgütler için oldukça önem taşıyan davranışları içermektedir.<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Ceylan, **a.g.e.**, s. 60.

<sup>79</sup> Başaran, **a.g.e.**, s. 78-79.

<sup>80</sup> Ceylan, **a.g.e.**, s. 66.

<sup>81</sup> Demir, **a.g.e.**, s. 111.

<sup>82</sup> George, Jones, **a.g.e.**, p. 83.

### 3.5. İş Tatmininin Ölçümü

İş tatmini bir tutum olduğundan gözlenmesi zordur ve iş tatmini ölçümü doğrudan işgörenlerin vereceği bilgiye dayanmak zorundadır. Bu nedenle ölçümün sağlıklı olması için, bilgi kaynağının yanıltıcı olmaması ve bunun yanında ölçüm yönteminin de yeterli ve tutarlı olması gerekmektedir. Tutarlı ve güvenilir bir iş tatmini için yararlanılan birçok yöntem bulunmaktadır.<sup>83</sup>

İş tatmini araştırmalarında veri toplama yöntemi olarak en çok kullanılan teknikler; anket, kritik olay, mülakat yöntemleridir. Bunların içerisinde anket yöntemi sağladığı birçok avantajdan dolayı en yaygın olarak kullanılan yöntemdir.

İş tatmini anketleri; alt boyutlara ayırmaksızın çalışanın işi hakkındaki genel değerlendirmesini sorgulayan *genel iş tatmini ölçekleri* ve işin çeşitli kesitlerini dikkate alarak iş tatminini ölçen *kesit ölçekleri* olmak üzere iki gruba ayrılabilir.<sup>84</sup> Her iki ölçek de kendi içinde bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Genel iş tatmini ölçeklerinin en büyük avantajı uygulanmasının ve değerlendirilmesinin kolay olmasıdır. Buna karşın çalışanların tatminine ilişkin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmakta yeterli olmayabilecektir. Kesit ölçekleri ise uygulama ve değerlendirme güçlüklerine rağmen tek boyutlu ölçeklerin dezavantajlarını ortadan kaldırmaları nedeniyle yöneticiler tarafından daha çok tercih edilmektedir.

İş tatmini ölçümünde en yaygın olarak kullanılan ölçek *Minnesota Tatmin Ölçeği* 'dir. Bunun dışında *İş Tanımlayıcı Endeks*, *Brayfield ve Rothe İş Tatmini Ölçeği*, *Yüzler Ölçeği* ve *Genel İş Tatmini Ölçeği* de iş tatmininin ölçümünde kullanılan diğer ölçeklerdir.

Çalışmamızın araştırma bölümünde iş tatminini ölçmeye yönelik olarak Minnesota Tatmin Ölçeği'nin kullanılması tercih edilmiştir. Minnesota Tatmin Ölçeği, kişilerin işlerinin farklı yüzlerinden ne kadar tatmin duyduklarını bulmayı amaçlayan bir ölçektir.<sup>85</sup> Ölçeğin 20 ifadeden oluşan kısa form ve 100 ifadeden oluşan uzun form olmak üzere iki farklı türü mevcuttur. Ölçekten alınan yüksek puan iş tatmininin yüksek olduğunun bir göstergesi olmaktadır.

<sup>83</sup> Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, s. 258.

<sup>84</sup> Başaran, **a.g.e.**, s. 30.

<sup>85</sup> Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, 1996, p. 181.

İş tatmininin ölçümünde kullanılan diğer yöntemler “kritik olay yöntemi” ile “mülakatlar ve yüzleşme toplantıları”dır. Kritik olay yöntemi, işgörenlerin kendilerini en fazla tatmin eden olaylar ile kendilerinde en fazla tatminsizliğe yol açan olayları tanımlamaları ve daha sonra bu kritik olayların analiz edilerek hangilerinin işgörenin tepkisine yol açtığıнын saptanması temeline dayalıdır.<sup>86</sup> Mülakatlar ve yüzleşme toplantıları ise işgörenlerin temel şikayet ve kaygılarını tartışmalarına olanak tanıyarak, iş tatminini olumsuz yönde etkileyen gizli kalmış ciddi sorunların açığa çıkmasına yardımcı olmaktadır.<sup>87</sup>

### 3.6. Ücret Tatmini - İş Tatmini İlişkisi

Çalışmamızın esas konusunu oluşturması nedeniyle bu bölümde ücret tatmininin işgören tatminiyle ilişkisine daha detaylı bir bakışta bulunulmaya çalışılacak ve buraya kadar anlatılanların ışığında konuyla ilgili genel bir özet sunulacaktır.

Ücret, ekonomik ve sosyal hayatta çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olması nedeniyle önem taşımaktadır. Doğrudan ödenen bir dışsal ödül olan ücretle ilgili olarak ortaya çıkabilecek tatminsizlik ise çeşitli istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir.

İşgörenlerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret, işe karşı tutumlarını belirleyen önemli bir faktördür. Ücret bir güvenlik ve statü sembolü olmasının yanı sıra işgören tarafından örgütün kendisine verdiği değer bir göstergesi olarak da kabul edilmektedir. Burada ücretin miktarından çok adil olarak dağıtıldığı algısı işgörenin tatmini üzerinde etkili olmaktadır.

İşletmeler açısından ise ücret, nitelikli personeli işletmeye çeken, elde tutan ve motive eden bir unsurdur. Yöneticiler ücreti, işgören davranışlarının örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinde ve işletme performansının artırılmasında en önemli araçlardan biri olarak görmektedir.

Ücret, işgören tatminini arttırmada kullanılan önemli bir araçtır; ancak ücretin işgörenin tatminini artırması için onun ihtiyaç duyduğu değer veya faydayı içermesi gerekmektedir. Yine de örgütlerde tatminsizliği gidermenin tek yolunun ücretlerde

---

<sup>86</sup> Özkalp, Kirel, a.g.e., s. 137.

<sup>87</sup> Greenberg, Baron, a.g.e., pp. 182-183.

değişiklik yapmak olduğu düşünülmemelidir. Zira ücret, işgören tatminini etkileyen unsurlardan yalnızca biridir ve işgören tatminini etkileyen başka unsurlar da bulunmaktadır.

Bununla birlikte, iş tatmini boyutları arasında en önemlisinin ücret tatmini olabileceğine ilişkin inandırıcı bir mantık vardır. Barber ve Bretz ücretin iş arayanlar tarafından en fazla önem verilen iş özelliği olduğunu öne sürmüştür. Sosyal cazibe hesaba katıldığında, Jurgensen 10.000 işgören üzerinde yaptığı çalışma sonucunda ücret tatminini en önemli iş özelliği olarak bulmuştur.<sup>88</sup>

Herzberg'e göre ücret tatmini iş tatminsizliğini ortadan kaldırmamakta, buna karşın ücret tatminsizliği iş tatminsizliği yaratabilmektedir. Bazen de aldıkları yüksek ücret işgörenlerin tatminsizliklerini arttırabilmektedir. Şöyle ki, yaptığı iş için piyasada alabileceğinden daha yüksek ücret alan kişi işinden ayrılmak istemeyecektir. Bu birey işinden tatmin olmamaktadır ancak daha fazla tatmin olabileceği bir ortama geçemeyeceğini de bildiğinden aldığı yüksek ücret bu bireyin tatminsizliğine neden olmaktadır. Tam tersi, iş tatminine verilen önem de bazen daha cazip fakat ücreti nispeten düşük bir işi tercih etmek için güçlü bir neden olabilmektedir. Fakat burada ücret-tatminsizlik oranlamasında yüksek ücretin satın alabileceği tatminsizlik miktarının da belli bir sınırı olduğu görülmektedir.<sup>89</sup>

Ücretin yalnızca miktar bakımından yeterli olması bireyde tatmin yaratmamaktadır; birey ancak diğer faktörlerle birlikte genel bir değerlendirme yaptığında tatmin duyabilmektedir. Aslında ücretin işgören tatminindeki yeri ve önemi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Eğer işgören için fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması ön plandaysa ücret önem kazanacak; buna karşılık psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ön plandaysa ücretin önemi azalacak ve ücretle birlikte başarı, unvan gibi faktörler de değerlendirilecektir.<sup>90</sup>

Organizasyonda sosyal değişim yaratan sonuçlara dayalı ücret tatmini boyutları, ücret tatminiyle ilişkisi etkiye dayalı olan iş odaklı sonuçlarla doğrudan bağlantılı olacaktır. Sosyal yardım tatmini ve ücret artışı tatmini bu kategoriye giren ücret tatmini sonuçlarıdır; her ikisi de sonuçlara dayalıdır çünkü bireyin örgütten aldığı herhangi birşeye dayanırlar. Bunların, işgörenin sonuçları hemen alamaması

<sup>88</sup> Steven C. Curall et.al., "Pay Satisfaction and Organizational Outcomes", **Personnel Psychology**, Vol.LVIII, No.:3, Autumn 2005, p. 619. (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com>, 11 Ağustos 2006.

<sup>89</sup> Demir, **a.g.e.**, s. 144.

<sup>90</sup> Ataay, **a.g.m.**, s. 259-260.

nedeniyle örgütte bir sosyal değişim yarattığı düşünülür; çünkü birey örgütün sonraki bir tarihte karşılığını vereceği beklentisiyle bazı iş davranışları içine girmektedir.<sup>91</sup> İş tatmini, “bireyin işine veya iş deneyimlerine verdiği değerin sonucunda oluşan hoşagiden veya olumlu duygusal durum”<sup>92</sup> olarak açıklanabilir. Bu olumlu duygusal durum, muhtemelen bireyin önceki deneyimlerinde yardım veya artışa ilişkin beklentilerinin karşılanmış olması durumunda ortaya çıkar. Buna göre eğer birey örgütün vaadettiği, almayı beklediği yardım ve artışları alırsa işinden daha fazla tatmin olacaktır.<sup>93</sup>

İşgören gösterdiği çaba sonucunda elde ettiği ücreti başkalarının gösterdiği çaba ve elde ettiği ücret ile karşılaştırdığında bu karşılaştırmayı eşit algılsa tatmin oluşacaktır; ancak adaletsiz algılsa bu durumda tatminsizlik oluşacaktır. Buna göre ücretlerinin gayretlerine ve deneyimlerine göre adaletsiz olduğunu düşünen işgörenler arasında tatminsizliğin en temel nedeni ücretler olacaktır. Görüldüğü gibi burada tatmini etkileyen husus ücretin düzeyinden ziyade ücretin adil olarak algılanıp algılanmadığı olmaktadır.

Tüm koşulların olumlu olması durumunda ücretin bir güdüleyici görevi üstlenmesi, ancak adil bir dağılım olmaması durumunda da tatminsizliğe neden olması ücretin psikolojik açıdan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle işgörenin elde ettiği ücret, iş tatmininde çok boyutlu bir özellik taşımaktadır ve işgören tatmin ya da tatminsizliğinin temel faktörlerinden biri olarak görülmektedir.

---

<sup>91</sup> Faulke, a.g.e., p. 75.

<sup>92</sup> Edward A. Locke, “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Ed.by M. D. Dunette, Chicago, Rand-McNally, 1976, p. 1300.

<sup>93</sup> Faulke, a.g.e. , p. 75.



## 4. ÜCRET TATMİNİNİN İŞGÖREN TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada amaç ücret tatmininin işgören tatmini ile ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmada ayrıca dağıtım adaletinin işgören tatmini ile ilişkisi de incelenmiştir. Bu doğrultuda kozmetik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiş ve çalışanların ücret tatmini, iş tatmini ve dağıtım adaleti algısı incelenerek, söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi analiz edilmiştir. Ayrıca ücret tatmini ve işgören tatmini ile dağıtım adaleti algısının demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin incelemede bulunularak bu konulara da açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Ücret iş tatminini oluşturan unsurlardan biridir. İş tatminini etkileyen diğer unsurlara kıyasla somut bir kavram olması ve bunun yanında işgörenlerin yaşam kalitesini belirleyen en temel unsur olarak görülmesi nedeniyle ücret, üzerinde önemle durulan bir konu olagelmıştır. Ülkemizde özellikle ücretten duyulan tatminin işgörenlerin tatmini üzerinde diğer unsurlardan daha fazla etkili olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışma, ücret tatmininin alt bileşenleri itibariyle iş tatmini ile ilişkisini kapsamlı olarak ortaya koyması açısından önem kazanmaktadır. Araştırma sonucunda iş tatmininin ücretin hangi bileşenlerinden duyulan tatmin ile ilişkili olduğu belirlenmiş olacaktır.

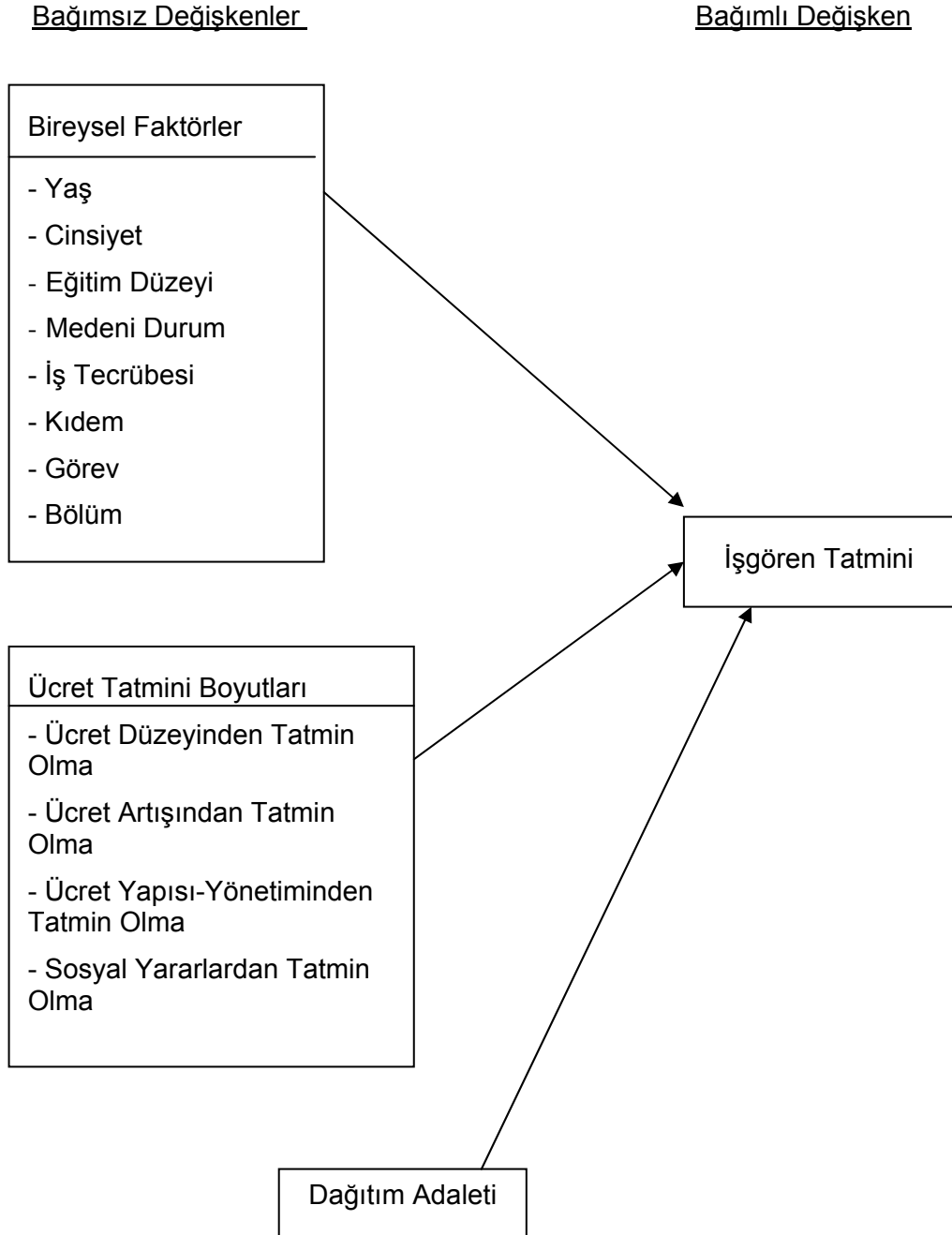
### 4.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtları

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.<sup>1</sup> Buna göre araştırmada çalışanların ücret tatmini, iş tatmini ve dağılım adaleti algısı incelenmiş ve söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 10'da gösterilmiştir. Model, bağımsız değişkenler olan

---

<sup>1</sup> Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, 6. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:274, 1996, s.310.

bireysel faktörler, ücret tatmini ve dağıtım adaletinin bağımlı değişken olan işgören tatmini ile ilişkisini araştırmaya yönelik olarak düzenlenmiştir.



**Şekil 9** Araştırmanın Modeli

Araştırma kozmetik sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anket uygulamasına katılan çalışanların ankette yer alan ifade ve sorulara içtenlikle yanıt verdikleri varsayılmıştır. Araştırmada çalışanların görev ve pozisyonlarına göre herhangi bir ayrıma gidilmemiş, yalnız mavi yakalı-beyaz yakalı şeklinde bir gruplama yapılması uygun bulunmuştur. Bu sebeple, özellikle mavi yakalı çalışanlar arasında eğitim düzeyi düşük çalışanların da olduğu göz önünde bulundurularak, çalışanların ankette yer alan ifadeleri doğru bir biçimde anladığı varsayılmıştır.

Araştırmanın tek bir işletmede gerçekleştirilmiş olması nedeniyle araştırma sonuçlarının genellenmesi mümkün değildir. Buna göre araştırmada elde edilen sonuçların söz konusu işletmeye özel sonuçlar olma olasılığı bulunmaktadır. Bu durum araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır.

### 4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- 1)  $H_1$ : Ücret tatmini ve iş tatmini arasında ilişki vardır.
  - a)  $H_1$ : Ücretin düzeyinden duyulan tatmin ile iş tatmini arasında ilişki vardır.
  - b)  $H_1$ : Ücretin artışından duyulan tatmin ile iş tatmini arasında ilişki vardır.
  - c)  $H_1$ : Ücretin yapısı ve yönetiminden duyulan tatmin ile iş tatmini arasında ilişki vardır.
  - d)  $H_1$ : Sosyal yardımlardan duyulan tatmin ile iş tatmini arasında ilişki vardır.
- 2)  $H_1$ : Dağılım adaleti ile iş tatmini arasında ilişki vardır.
- 3)  $H_1$ : Çalışanların iş tatmini çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
  - a)  $H_1$ : Çalışanların iş tatmini çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.
  - b)  $H_1$ : Çalışanların iş tatmini çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

- c) H<sub>1</sub>: Çalışanların iş tatmini çalışanların medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.
- d) H<sub>1</sub>: Çalışanların iş tatmini çalışanların eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.
- e) H<sub>1</sub>: Çalışanların iş tatmini çalışanların toplam iş tecrübesine göre farklılık göstermektedir.
- f) H<sub>1</sub>: Çalışanların iş tatmini çalışanların kıdemine göre farklılık göstermektedir.
- g) H<sub>1</sub>: Çalışanların iş tatmini çalışılan bölümlere göre farklılık göstermektedir.

#### **4.4. Anakütle ve Örneklem**

Araştırmanın anakütlesini araştırma kapsamındaki işletmenin tüm çalışanları oluşturmaktadır. Ancak anket çalışması sırasında izinli, raporlu, dış görevde olma vb. nedenlerle katılamayanlar göz önünde bulundurulduğunda anketin uygulandığı mavi ve beyaz yakalı çalışan sayısı toplamı 95 olmuştur. Araştırmada tüm çalışanlara boş zarf ile birlikte anket dağıtılmış ve anketler kapalı zarflarda geri toplanmıştır. Sonuç olarak geri dönen geçerli anket sayısı 75 olmuştur. (geri dönüş oranı %79)

#### **4.5. Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı**

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik çeşitli sorular; ikinci bölümünde ise çalışanların iş tatmini, ücret tatmini ve adalet algılarını ölçmeye yönelik ölçek ifadeleri yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan ilk 17 ifade "iş tatmini"ni ölçmeyi amaçlamaktadır. 18-33 aralığında yer alan ifadeler ise "ücret tatmini" ve "dağıtım adaleti" ile ilgilidir. Bu soruların dağılımı;

- 18-23-28 : Ücret düzeyi tatmini (ücret düzeyi tatmininin alt boyutu)
- 19-24-29 : Ücret artışları tatmini ( “ “ )
- 20-25-30-33 : Ücret yapısı ve yönetimi tatmini ( “ “ )
- 21-26 : Sosyal yardım tatmini ( “ “ )
- Dağıtım adaleti ise ; 22-27-31

şeklindedir.

Araştırmada çalışanların iş tatminini ölçmek amacıyla Minnesota Tatmin Ölçeği'nin kısa versiyonundan uyarlanan ve toplam 17 ifade içeren iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Uygulama sonucunda toplam bir iş tatmin puanı elde edilmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler; “oldukça tatmin edici” seçeneğine 5, “hiç tatmin edici değil” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan çalışanın işinden tatmin duyduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçeğe ilişkin hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değeri (0,85) ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. ( $\alpha > 0,70$ ).

Çalışanların ücret tatminini ölçmek amacıyla Heneman ve Schwab'ın geliştirmiş olduğu ücret tatmini ölçeğinden araştırmacı tarafından uyarlanan 13 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek ücret tatminini dört alt boyut (Ücret Düzeyinden Tatmin, Ücret Artışından Tatmin, Ücret Yapısı ve Yönetiminden Tatmin, Sosyal Yardımlardan Tatmin) kapsamında değerlendirmektedir. Ölçek genel bir ücret tatmin puanının yanı sıra 4 boyut için ayrı tatmin puanları vermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler; “oldukça tatmin edici” seçeneğine 5, “hiç tatmin edici değil” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan ilgili boyutta çalışanın ücretinden tatmin duyduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçekteki tüm ifadeler ve alt boyutlar için hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değerleri (Tablo 2) ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. ( $\alpha > 0,70$ ).

**Tablo 2 Ücret Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Değerleri**

	İfade Sayısı	Cronbach $\alpha$
Ücret Düzeyinden Tatmin	3	0,86
Ücret Artışından Tatmin	4	0,79
Ücret Yapısı ve Yönetiminden Tatmin	4	0,81
Sosyal Yardımlardan Tatmin	2	0,76
Genel Ücret Tatmini	13	0,92

Araştırmada çalışanların dağıtım adaleti algısını ölçmek amacıyla Price ve Mueller tarafından geliştirilen dağıtım adaleti ölçeğinden araştırmacı tarafından uyarlanan 3 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler; “oldukça tatmin edici” seçeneğine 5, “hiç tatmin edici değil” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan çalışanın ücret dağıtımını adil olarak algıladığını; düşük puan ise tam tersi bir durumu göstermektedir. Ölçek için hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değeri (0,90) ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. ( $\alpha > 0,70$ ).

#### **4.6. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmada elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleriyle sunulmuştur. Sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği iki kategorili değişkenlerde z testi; ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA ile analiz edilmiştir. ANOVA analizi sonrasında farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Bonferroni testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla ise Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Tüm analizler SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

## 4.7. Bulgular

### 4.7.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3) çalışanların çoğunluğunun (%69,3) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Erkeklerin örneklem içerisindeki yeri ise %30,7'dir.

**Tablo 3 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
Erkek	23	30,7
Kadın	52	69,3
Toplam	75	100,0

Çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4) çalışanların yarıdan fazlasının (%57,3) 25 ile 35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunu %24,0 ile 35 yaş ve üzeri olanlar; %18,7 ile 25 yaşından genç olanlar izlemektedir.

**Tablo 4 Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
25'den az	14	18,7
25-35 arası	43	57,3
35 ve üzeri	18	24,0
Toplam	75	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 5) çalışanların %38,6'sının lise mezunu olduğu görülmektedir. Bunu %34,7 ile ilköğretim mezunları; %20,0 ile üniversite mezunları izlemektedir. Lisans üstü mezunlarının örneklem içerisindeki yeri ise %6,7'dir.

**Tablo 5 Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	26	34,7
Lise	29	38,6
Üniversite	15	20,0
Lisans Üstü	5	6,7
Toplam	75	100,0

Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 6) çalışanların çoğunluğunun (%73,3) evli olduğu görülmektedir. Bekar çalışanların örneklem içerisindeki yeri ise %26,7'dir.

**Tablo 6 Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
Bekar	20	26,7
Evli	55	73,3
Toplam	75	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 7) çalışanların çoğunluğunun (%81,3) üretim ile ilgili bölümlerde (üretim, üretim planlama, kalite kontrol vb.) çalıştığı görülmektedir. Üretim dışı bölümlerde (insan kaynakları, satın alma, pazarlama vb.) çalışanların örneklem içerisindeki yeri %18,7'dir.

**Tablo 7 Çalışılan Bölümlere Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Üretim	61	81,3
Üretim Dışı	14	18,7
Toplam	75	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların görevlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 8) çalışanların yarısından fazlasının (%62,7) mavi yakalı olduğu görülmektedir. Beyaz yakalı çalışanların örneklem içerisindeki yeri ise %37,3 olmuştur.

**Tablo 8 Çalışanların Görevlerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
Mavi yakalı	47	62,7
Beyaz yakalı	28	37,3
Toplam	75	100,0

Çalışanların toplam iş tecrübelerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 9) çalışanların %38,7'sinin 5 ile 10 yıl arası iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Bunu %29,3 ile toplam iş tecrübesi 10 yıl ve üzeri olanlar; %20 ile toplam iş tecrübesi 2 ile 5 yıl olanlar izlemektedir. İş tecrübesi 2 yıldan az olanların örneklem içerisindeki yeri ise %12,0 olmuştur.



**Tablo 9 Çalışanların İş Tecrübelerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
2 yıldan az	9	12,0
2–5 yıl arası	15	20,0
5–10 yıl arası	29	38,7
10 yıl ve üzeri	22	29,3
Toplam	75	100,0

Çalışanların kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 10) çalışanların yarıya yakınının (%45,3) 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bunu %24,1 ile 2 ile 5 yıl arası kıdeme sahip olanlar; %21,3 ile de 1 yıldan az kıdeme sahip olanlar izlemektedir. Kıdemi 1 ile 2 yıl arası olan çalışanların oranı ise %9,3'tür.

**Tablo 10 Çalışanların Kıdemlerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	16	21,3
1–2 yıl arası	7	9,3
2–5 yıl arası	18	24,1
5 yıl ve üzeri	34	45,3
Toplam	75	100,0

#### 4.7.2. İş Tatmini, Ücret Tatmini ve Dağıtım Adaleti Değişkenlerinin Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamındaki çalışanların iş ve ücret tatminleri incelendiğinde (Tablo11) çalışanların işlerinden memnun oldukları (3,89), ücretlerinden ise kısmen memnun oldukları (3,05) görülmektedir. Çalışanların ücret tatminini oluşturan unsurlara ilişkin tatmin düzeyleri incelendiğinde çalışanların ücret tatminini oluşturan tüm unsurlardan kısmen memnun oldukları ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, söz konusu unsurlar içerisinde sırasıyla en fazla sosyal yardımlardan (3,28), daha sonra ücret yapısı ve yönetiminden (3,04) ve de ücret artışından (3,02) tatmin duymaktadır. Çalışanların göreceli olarak en düşük tatmin düzeyine sahip oldukları unsur ise ücret düzeyi (2,94) olmuştur. Çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algıları incelendiğinde ise çalışanların işletmelerini dağıtım adaleti açısından kısmen adil buldukları (3,08) görülmektedir.

**Tablo 11 Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ort.	SS
İş Tatmini	3,89	0,43
Ücret Tatmini	3,05	0,69
Ücret Düzeyinden Tatmin	2,94	0,87
Ücret Artışından Tatmin	3,02	0,72
Ücret Yapısı ve Yönetiminden Tatmin	3,04	0,75
Sosyal Yardımlardan Tatmin	3,28	0,87
Dağıtım Adaleti	3,08	0,94

#### 4.7.3. Demografik Özelliklere Göre İş Tatminindeki Farklılıkların Varyans Analizi

Çalışanların iş tatminlerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edildiğinde (Tablo 12) çalışanların iş tatminlerinin demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür (Hipotez 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 3f, 3g Red).

**Tablo 12 İş Tatminine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Ort.	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,93	0,45	0,53	0,60
	Kadın	3,87	0,43		
Yaş	25'den az	3,89	0,32	0,77	0,47
	25-35 arası	3,84	0,44		
	35 ve üzeri	3,99	0,48		
Eğitim	İlköğretim	3,97	0,49	0,65	0,59
	Lise	3,87	0,36		
	Üniversite	3,85	0,47		
	Lisans Üstü	3,71	0,38		
Medeni Durum	Bekar	3,83	0,42	-0,64	0,53
	Evli	3,91	0,44		
İş Tecrübesi	2 yıldan az	3,85	0,24	0,40	0,75
	2-5 yıl arası	3,87	0,38		
	5-10 yıl arası	3,84	0,49		
	10 yıl ve üzeri	3,97	0,45		
Kıdem	1 yıldan az	4,03	0,51	2,15	0,10
	1-2 yıl arası	4,16	0,19		
	2-5 yıl arası	3,81	0,44		
	5 yıl ve üzeri	3,81	0,40		
Bölüm	Üretim	3,90	0,43	0,73	0,47
	Üretim Dışı	3,81	0,42		
Görev	Mavi yakalı	3,88	0,44	-0,07	0,95
	Beyaz yakalı	3,89	0,42		

#### 4.7.4. Demografik Özelliklere Göre Ücret Tatminindeki Farklılıkların Varyans Analizi

Çalışanların ücret tatminlerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edildiğinde (Tablo 13) çalışanların ücret tatminlerinin kıdem hariç diğer demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların ücret tatminlerinin (3,52), 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlarınkinden (2,75) anlamlı düzeyde yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 13 Ücret Tatminine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Ort.	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	2,99	0,79	-0,44	0,66
	Kadın	3,07	0,65		
Yaş	25'den az	3,25	0,72	0,87	0,42
	25-35 arası	2,97	0,60		
	35 ve üzeri	3,06	0,85		
Eğitim	İlköğretim	3,16	0,77	1,05	0,38
	Lise	3,06	0,64		
	Üniversite	2,97	0,68		
	Lisans Üstü	2,58	0,54		
Medeni Durum	Bekar	2,97	0,67	-0,60	0,55
	Evli	3,08	0,70		
İş Tecrübesi	2 yıldan az	3,32	0,62	0,62	0,60
	2-5 yıl arası	3,09	0,54		
	5-10 yıl arası	2,96	0,76		
	10 yıl ve üzeri	3,01	0,72		
Kıdem	1 yıldan az	3,52	0,53	5,89	0,00**
	1-2 yıl arası	3,30	0,83		
	2-5 yıl arası	3,08	0,60		
	5 yıl ve üzeri	2,75	0,65		
Bölüm	Üretim	3,08	0,67	1,03	0,31
	Üretim Dışı	2,87	0,74		
Görev	Mavi yakalı	3,09	0,72	0,68	0,50
	Beyaz yakalı	2,98	0,64		

\*\* p<0,01

#### 4.7.4.1. Demografik Özelliklere Göre Ücret Düzeyi Tatminindeki Farklılıkların Varyans Analizi

Çalışanların ücret düzeyinden duydukları tatminin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edildiğinde (Tablo 14) çalışanların ücret düzeyinden duydukları tatminin kıdem hariç diğer demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların ücret düzeyinden duydukları tatminin (3,50), 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlarınkinden (2,60) anlamlı düzeyde yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 14 Ücret Düzeyinden Tatmine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Ort.	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	2,90	0,99	-0,28	0,78
	Kadın	2,96	0,82		
Yaş	25'den az	3,21	1,04	0,87	0,42
	25-35 arası	2,86	0,76		
	35 ve üzeri	2,93	0,98		
Eğitim	İlköğretim	3,01	1,03	1,34	0,27
	Lise	2,98	0,75		
	Üniversite	3,00	0,81		
	Lisans Üstü	2,20	0,61		
Medeni Durum	Bekar	2,87	0,90	-0,45	0,65
	Evli	2,97	0,86		
İş Tecrübesi	2 yıldan az	3,33	0,87	1,15	0,33
	2-5 yıl arası	3,00	0,67		
	5-10 yıl arası	2,75	0,93		
	10 yıl ve üzeri	3,00	0,90		
Kıdem	1 yıldan az	3,50	0,75	4,74	0,00**
	1-2 yıl arası	3,09	1,03		
	2-5 yıl arası	3,04	0,73		
	5 yıl ve üzeri	2,60	0,83		
Bölüm	Üretim	2,96	0,67	0,52	0,61
	Üretim Dışı	2,83	0,74		
Görev	Mavi yakalı	2,95	0,92	0,10	0,92
	Beyaz yakalı	2,93	0,78		

\*\* p<0,01

#### 4.7.4.2. Demografik Özelliklere Göre Ücret Artışından Tatmindeki Farklılıkların Varyans Analizi

Çalışanların ücret artışından duydukları tatminin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edildiğinde (Tablo 15) çalışanların ücret artışından duydukları tatminin kıdem hariç diğer demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların ücret artışından duydukları tatminin (3,33) 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlarınkinden (2,72) anlamlı düzeyde yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 15 Ücret Artışından Tatmine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Ort.	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,04	0,82	0,21	0,83
	Kadın	3,00	0,68		
Yaş	25'den az	3,07	0,74	0,15	0,86
	25-35 arası	2,98	0,62		
	35 ve üzeri	3,07	0,93		
Eğitim	İlköğretim	3,14	0,78	0,42	0,74
	Lise	2,95	0,69		
	Üniversite	2,93	0,76		
	Lisans Üstü	3,00	0,47		
Medeni Durum	Bekar	2,95	0,60	-0,48	0,63
	Evli	3,04	0,76		
İş Tecrübesi	2 yıldan az	3,17	0,43	0,72	0,54
	2-5 yıl arası	3,20	0,59		
	5-10 yıl arası	2,97	0,79		
	10 yıl ve üzeri	2,89	0,79		
Kıdem	1 yıldan az	3,33	0,58	4,53	0,01*
	1-2 yıl arası	3,46	0,67		
	2-5 yıl arası	3,13	0,64		
	5 yıl ve üzeri	2,72	0,73		
Bölüm	Üretim	3,03	0,67	0,40	0,69
	Üretim Dışı	2,95	0,74		
Görev	Mavi yakalı	3,03	0,74	0,15	0,88
	Beyaz yakalı	3,00	0,70		

\* p<0,05

#### 4.7.4.3. Demografik Özelliklere Göre Ücret Yapısı ve Yönetiminden Tatmindeki Farklılıkların Varyans Analizi

Çalışanların ücret yapısı ve yönetiminden duydukları tatminin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edildiğinde (Tablo 16) çalışanların ücret yapısı ve yönetiminden duydukları tatminin kıdem hariç diğer demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların ücret yapısı ve yönetiminden duydukları tatminin (3,55) 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlarınkinden (2,78) anlamlı düzeyde yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 16 Ücret Yapısı ve Yönetiminden Tatmine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Ort.	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	2,95	0,81	-0,70	0,49
	Kadın	3,08	0,72		
Yaş	25'den az	3,25	0,80	1,14	0,33
	25-35 arası	2,93	0,71		
	35 ve üzeri	3,13	0,79		
Eğitim	İlköğretim	3,12	0,78	1,34	0,27
	Lise	3,15	0,73		
	Üniversite	2,85	0,75		
	Lisans Üstü	2,55	0,54		
Medeni Durum	Bekar	2,88	0,84	-1,13	0,26
	Evli	3,10	0,71		
İş Tecrübesi	2 yıldan az	3,31	0,65	0,47	0,70
	2-5 yıl arası	3,02	0,71		
	5-10 yıl arası	2,97	0,79		
	10 yıl ve üzeri	3,03	0,78		
Kıdem	1 yıldan az	3,55	0,58	4,90	0,00**
	1-2 yıl arası	3,32	0,89		
	2-5 yıl arası	2,96	0,72		
	5 yıl ve üzeri	2,78	0,69		
Bölüm	Üretim	3,08	0,67	0,99	0,32
	Üretim Dışı	2,85	0,74		
Görev	Mavi yakalı	3,11	0,76	1,13	0,26
	Beyaz yakalı	2,91	0,72		

\*\* p<0,01

#### 4.7.4.4. Demografik Özelliklere Göre Sosyal Yardımlardan Tatmindeki Farklılıkların Varyans Analizi

Çalışanların sosyal yardımlardan duydukları tatminin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edildiğinde (Tablo 17) çalışanların sosyal yardımlardan duydukları tatminin kıdem ve bölüm hariç diğer demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların sosyal yardımlardan duydukları tatminin (3,91), 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlarınkinden (3,00); üretim ile ilgili bölümlerde çalışanların sosyal yardımlardan duydukları tatminin (3,39) üretim dışı bölümlerde çalışanlarınkinden (2,82) anlamlı düzeyde yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 17 Sosyal Yardımlardan Tatmine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Ort.	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	3,13	0,97	-0,99	0,32
	Kadın	3,35	0,82		
Yaş	25'den az	3,68	0,72	1,97	0,15
	25-35 arası	3,22	0,83		
	35 ve üzeri	3,11	0,99		
Eğitim	İlköğretim	3,50	0,92	2,43	0,07
	Lise	3,26	0,73		
	Üniversite	3,23	0,94		
	Lisans Üstü	2,40	0,74		
Medeni Durum	Bekar	3,33	0,85	0,27	0,79
	Evli	3,26	0,88		
İş Tecrübesi	2 yıldan az	3,61	0,86	0,54	0,66
	2-5 yıl arası	3,17	0,72		
	5-10 yıl arası	3,28	0,94		
	10 yıl ve üzeri	3,23	0,88		
Kıdem	1 yıldan az	3,91	0,88	4,55	0,01*
	1-2 yıl arası	3,21	0,99		
	2-5 yıl arası	3,28	0,79		
	5 yıl ve üzeri	3,00	0,75		
Bölüm	Üretim	3,39	0,67	2,25	0,03*
	Üretim Dışı	2,82	0,74		
Görev	Mavi yakalı	3,37	0,85	1,20	0,23
	Beyaz yakalı	3,13	0,89		

\* p<0,05

#### 4.7.5. Demografik Faktörlere Göre Dağıtım Adaletindeki Farklılıkların Varyans Analizi

Çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edildiğinde (Tablo 18) çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algılarının kıdem hariç diğer demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Buna göre 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların dağıtım adaletine ilişkin algılarının (3,77) 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlarınkinden (2,63) anlamlı düzeyde yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 18 Dağıtım Adaletine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

		Ort.	SS	z/F	p
Cinsiyet	Erkek	2,91	1,01	-1,02	0,31
	Kadın	3,15	0,91		
Yaş	25'den az	3,48	0,79	1,58	0,21
	25-35 arası	2,97	0,92		
	35 ve üzeri	3,04	1,06		
Eğitim	İlköğretim	3,33	1,10	1,37	0,26
	Lise	3,02	0,90		
	Üniversite	2,93	0,77		
	Lisans Üstü	2,53	0,45		
Medeni Durum	Bekar	2,95	0,77	-0,72	0,48
	Evli	3,13	1,00		
İş Tecrübesi	2 yıldan az	3,55	0,69	1,54	0,21
	2-5 yıl arası	3,29	0,82		
	5-10 yıl arası	2,87	0,97		
	10 yıl ve üzeri	3,02	1,02		
Kıdem	1 yıldan az	3,77	0,86	7,85	0,00**
	1-2 yıl arası	3,57	1,03		
	2-5 yıl arası	3,13	0,70		
	5 yıl ve üzeri	2,63	0,84		
Bölüm	Üretim	3,12	0,67	0,77	0,44
	Üretim Dışı	2,90	0,74		
Görev	Mavi yakalı	3,14	1,04	0,73	0,47
	Beyaz yakalı	2,98	0,74		

\*\* p<0,01



#### 4.7.6. Ücret Tatmini ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyonun Analizi

Araştırmada değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini belirlemek amacıyla Spearman korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ücret tatmininin iş tatmini ile ilişkisi incelendiğinde (Tablo 19), genel ücret tatmininin ve ücret tatmini bileşenlerinin iş tatmini ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır (Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d Kabul). Ücretten duyulan genel tatminin iş tatmini ile ilişkisi ( $r=0,61$ ) pozitif yönde ve orta düzeydedir ( $0,40 < r < 0,70$ ). Benzer şekilde çalışanların ücret düzeyinden ( $r=0,55$ ), ücret artışından ( $r=0,48$ ), ücret yapısı ve yönetiminden ( $r=0,59$ ) ve sosyal yardımlardan ( $r=0,54$ ) duydukları tatminin iş tatmini ile ilişkisinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu ( $0,40 < r < 0,70$ ) görülmektedir. Söz konusu bileşenler içerisinde iş tatmini ile en fazla ilişkili olan bileşenin ücret yapısı ve yönetiminden duyulan tatminin; en düşük ilişkili olan bileşenin ise ücret artışından duyulan tatminin olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde çalışanın ücretten duyduğu tatmin düzeyinin artmasına/azalmasına paralel olarak iş tatmini artmaktadır/azalmaktadır.

**Tablo 19 Ücret Tatmininin İş Tatmini ile İlişkisi**

	r	p
Ücret Tatmini	0,61	0,00**
Ücret Düzeyinden Tatmin	0,55	0,00**
Ücret Artışından Tatmin	0,48	0,00**
Ücret Yapısı ve Yönetiminden Tatmin	0,59	0,00**
Sosyal Yardımlardan Tatmin	0,54	0,00**

\* $p < 0,01$

#### 4.7.7. Ücret Tatmini ile Dağıtım Adaleti Arasındaki Korelasyonun Analizi

Ücret tatmininin dağıtım adaleti ile ilişkisi incelendiğinde (Tablo 20), genel ücret tatmininin ve ücret tatmini bileşenlerinin iş tatmini ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Ücretten duyulan genel tatminin dağıtım adaleti ile ilişkisi ( $r=0,89$ ) pozitif yönde ve kuvvetli düzeydedir ( $r > 0,70$ ). Benzer şekilde çalışanların ücret düzeyinden ( $r=0,84$ ), ücret artışından ( $r=0,80$ ) ve ücret yapısı ve yönetiminden ( $r=0,78$ ) duydukları tatminin dağıtım adaleti ile ilişkisinin pozitif yönde ve kuvvetli

düzye de olduğu ( $r>0,70$ ) görölmektedir. Öte yandan ücret tatmini bileşenleri içerisinde sadece sosyal yardımlardan duyulan tatminin dağıtım adaleti ile pozitif yönde orta düzeyde ( $r=0,69$ ) ilişkili olduğu ( $0,40<r<0,70$ ) görölmektedir. Söz konusu bileşenler içerisinde dağıtım adaleti ile en fazla ilişkili olan bileşenin ücret düzeyinden duyulan tatmininin; en düşük ilişkili olan bileşenin ise sosyal yardımlardan duyulan tatminin olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde çalışanın ücret tatminine ilişkin algısının artmasına/azalmasına paralel olarak dağıtım adaleti algısı artmaktadır/azalmaktadır.

**Tablo 20 Dağıtım Adaletinin Ücret Tatmini ile İlişkisi**

	r	p
Ücret Tatmini	0,89	0,00**
Ücret Düzeyinden Tatmin	0,84	0,00**
Ücret Artışından Tatmin	0,80	0,00**
Ücret Yapısı ve Yönetiminden Tatmin	0,78	0,00**
Sosyal Yardımlardan Tatmin	0,69	0,00**

\*p<0,01

#### 4.7.8. Dağıtım Adaleti ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyonun Analizi

**Tablo 21 Dağıtım Adaletinin İş Tatmini ile İlişkisi**

	r	p
Dağılım Adaleti	0,54	0,00**

\*p<0,01

Çalışanların dağıtım adaleti algısının iş tatmini ile ilişkisi incelendiğinde (Tablo21), dağıtım adaletinin iş tatmini ile anlamlı düzeyde ilişkili ( $r=0,54$ ) olduğu saptanmıştır (Hipotez 2 Kabul). Söz konusu ilişkinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu ( $0,40<r<0,70$ ) görölmektedir. Buna göre çalışanın dağıtım adaleti algısının artmasına/azalmasına paralel olarak iş tatmini artmaktadır/azalmaktadır.

## SONUÇ

İşgörenlerin tatminini etkileyen unsurlardan biri olan ücret, toplumun farklı kesimleri açısından taşıdığı önem dolayısıyla, işgören tatminini etkileyen diğer unsurlara kıyasla daha fazla ilgi odağı olmuştur. Günümüzde her ne kadar ücretin işgören tatmini üzerinde sanıldığı kadar etkili olmadığını savunan görüşler ortaya korsa da, ücret hala işgören tatmininin temel belirleyicilerinden biri olma özelliğini korumaktadır.

Ücret, gerek işgörenlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerini sağlayıcı bir unsur, gerekse işverenler açısından bir maliyet unsuru olması nedeniyle çok yönlü etkileri olan bir konudur. Zira ücret, işgörenler ve ailelerinin yaşam düzeylerini belirlemedeki önemi göz önünde bulundurulduğunda toplumsal bir özellik taşımaktadır.

İşgörenlerin tatmin düzeyleri işletmeler tarafından dikkatle takip edilmesi gereken hassas bir konudur. Zira yüksek iş tatmini örgütün iyi yönetildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilirken, örgüt koşullarının bozulduğunun en önemli belirtisi de işgörenlerin tatminindeki düşüş olmaktadır. Öte yandan ücretin işgören tatmini üzerindeki etkisi dolaylıdır ve işgörenler açısından ücret genellikle bir tatminsizlik kaynağı olarak görülmektedir. Bu anlamda verilen ücretin işgören tarafından adil olarak algılanıp algılanmadığı da önem kazanmaktadır ve adil olmayan ücret işgörende tatminsizlik yaratabilmektedir.

Çalışmamızda ücret tatmininin işgören tatmini ile ilişkisini ortaya koymak ve bunun yanı sıra işgörenlerin dağıtım adaleti algısıyla iş tatminleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır. İşgörenlerin demografik özelliklerine bağlı olarak tatmin düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek araştırmanın bir diğer amacı olmuştur.

Ücret tatmininin işgören tatmini ile ilişkisi incelendiğinde; genel ücret tatmininin ve ücret tatmini bileşenlerinin işgören tatmini ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. (Hipotez 1a, 1b, 1c, 1d Kabul) Söz konusu bileşenler içerisinde iş tatmini ile en fazla ilişkili olan bileşen ücret yapısı ve yönetiminden duyulan tatmin olarak bulunmuştur. En düşük ilişkili olan ücret tatmini bileşeninin ise sosyal yardımlardan duyulan tatmin olduğu ortaya çıkmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde işgörenin ücretten duyduğu tatmin düzeyinin

artmasına/azalmasına paralel olarak iş tatmini artmaktadır/azalmaktadır sonucuna ulaşılmaktadır.

İşgörenlerin dağıtım adaleti algısının iş tatmini ile ilişkisi incelendiğinde dağıtım adaletinin iş tatmini ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. (Hipotez 2 Kabul) Buna göre işgörenlerin dağıtım adaleti algısının artmasına/azalmasına paralel olarak iş tatmini artmaktadır/azalmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda işgörenlerin tatmin düzeylerinin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. (Hipotez 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 3f, 3g Red) Buna göre bu işletmede işgörenlerin tatmin düzeyleri; yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, medeni durumlarına, kıdemlerine, iş tecrübelerine, çalıştıkları bölüme ve mavi-beyaz yakalı olmalarına bağlı olarak oluşmamaktadır.

Çalışmamızda esas olarak ücret tatmini-iş tatmini ilişkisi incelenmekle birlikte dağıtım adaleti-iş tatmini ilişkisine de yer verilmesinin, ücret tatmini ve dağıtım adaleti kavramlarının iş tatmini üzerindeki etkilerine ilişkin bir karşılaştırma yapmaya olanak sağlaması bakımından faydalı olacağı düşünülmüştür.

İş tatminini etkileyen faktörlere ilişkin pek çok araştırma yapılmış olmasına karşın bu araştırmaların birçoğu faktörlerden biri üzerine yoğunlaşmak yerine bu faktörlerin tamamını araştırma kapsamına almayı tercih etmiştir. Bu anlamda iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden biri olan ücret üzerinde yoğunlaşarak, iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesinin bu konu hakkında ayrıntılı bilgi elde edilmesinde fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızın ilk bölümünde ücret kavramı geniş bir biçimde ele alınmış ve böylece ücret tatmini konusunda da bir temel oluşturulmuştur. İkinci bölümde ise ücret tatmini kavramı hakkında geniş bir çerçeve sunularak çeşitli ücret tatmini modelleri üzerinden bu konuyla ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmini modelleri ve iş tatmininin sonuçlarına değinilerek teorik kısım tamamlanmaktadır. Çalışma teorik bir çerçeve ile sunulduktan sonra dördüncü bölüm olan araştırma kapsamında, ücret tatmininin iş tatmini ile ilişkisini belirlemeye yönelik bir model kurularak çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak ücret tatmini-iş tatmini ilişkisine dair faydalı bilgiler sağlanmıştır.

Araştırma Türkiye'nin önde gelen kozmetik firmalarından birinde gerçekleştirilmiştir. Üretim ağırlıklı olarak çalışan ve Tekirdağ Çerkezköy'de faaliyet

gösteren firmanın çalışanlarının ücret tatminleri, iş tatminleri ve dağıtım adaleti algıları incelenerek yukarıda da bahsedilen çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmanın tek bir işletmede gerçekleştirilmiş olması nedeniyle araştırma sonuçları üzerinden bir genelleme yapılması uygun değildir. Zira araştırmada elde edilen sonuçların söz konusu işletmeye özgü olması muhtemeldir. Örneklemin sınırlı sayıda kişiden oluşması da bir diğer kısıt olarak görülebilir. Bu anlamda birçok işletmeyi kapsayan ve daha büyük bir örneklem üzerinde yapılacak araştırmalar konu hakkında daha genel bir bilgi edinilmesini sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat: "Ücret Yönetimi", İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ders Notu, 2004.
- Adal, Zeki: "İşçi-İşveren İlişkileri", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Tuğray Kaynak vd., 2. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:7, 2000, s. 445-490.
- Akalp, Gizem: "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", **İŞ-GÜÇ-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:V, No:1, 2003. (Çevrimiçi) <http://www.isguccdergi.org>, 21 Temmuz 2006.
- Alayoğlu, Nihat: "Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005.
- Arnold, J. Harold, C. Daniel Feldman: **Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill, 1986.
- Ataay, İsmail D.: **İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, Ankara, MESS Eğitim Yayınları, 1988.
- Ataay, İsmail D. : "İş Değerleme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Tuğray Kaynak vd., 2. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:7, 2000, s. 337-393.
- Ataay, İsmail D.: **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, 1985.
- Ataay, İsmail D. : "İşletmelerde Ücret Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Tuğray Kaynak vd., 2. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no:7, 2000, s. 251-336.
- Ataay, İsmail D. : **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul, Banksis Yayınları No:10, 1985.

- Bağdadioğlu, Enis: **İŖçiler Açısından Ücret**, Ankara, Türk-İŖ Eğitim Yayınları No:30, 1999.
- Bartolo, Kylie,  
Brett Furlonger: "Leadership and Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters in Australia", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.XV, No:1, 2000, pp. 87-101.
- Başaran, Hüseyin: "Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- Baysal, A. Can: **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1981.
- Baysal, A. Can,  
Erdal Tekarslan: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:275, 1998.
- Benligiray, Serap: **Ücret Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın No:1462, 2003.
- Biçerli, Kemal: **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 2003.
- Birinci, Emine: "Performans Değerleme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması ve Konuyla İlgili Bir Örnek Olay Çalışması", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995.
- Bozeman, Dennis  
P., Pamela L.  
Perrewe: "The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationship", **Journal of Applied Psychology**, Vol.LXXXVI, No:1, 2001, pp. 161-173.
- Can, Halil,  
Aziz Akgün,  
Şahin Kavuncubaşı: **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001.

- Cascio, Wayne F. : **Managing Human Resources**, 3. ed., New York, McGraw-Hill, 1992.
- Ceylan, Özgür: “Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama”, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002.
- Curan, James, John Stanworth: “A New Look at Job Satisfaction in the Small Firms”, **Human Relations**, Vol.XXXIV, No:5, 1981, pp. 343-365.
- Currall, Steven C., Annette J. Towler, Timothy A. Judge, Laura Kohn: “Pay Satisfaction and Organizational Outcomes”, **Personnel Psychology**, Vol.LVIII, No:3, Autumn 2005, pp. 613-640. (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com>, 11 Ağustos 2006.
- Daft, Richard L. : **Management**, Orlando, Dryden Press, 1991.
- Davis, Keith: **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:136, 1988.
- Davis, Keith, William B. Werther: **Human Resources and Personnel Management**, 4. ed., New York McGraw-Hill, 1993.
- Davis, Keith, John W. Newstrom: **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, 10. ed., New York, McGraw-Hill, 1998.
- DeConinck, James B., C. Dean Stilwell: “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions”, **Journal of Business Research**, Vol.LVII, 2004, pp. 225-231. (Çevrimiçi) <http://sciencedirect.com>, 11 Ağustos 2006.
- Demir, Nevzat: “Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005.
- Dessler, Gary: **Human Resource Management**, 7. ed., New Jersey, Prentice Hall, 1997.



- Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.272, 1997.
- Erdoğan, İlhan: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayın No:5, 1999.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2000.
- Faulke, Larry F. : "Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model", Louisiana University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.
- Fournet, Glenn P., M. K. Distefano Jr., Margharet W. Pryer: "Job Satisfaction: Issues and Problems", **Personnel Psychology**, Vol:XIX, 1966, pp. 165-183.
- George, Jennifer, Gareth R. Jones: **Understanding and Managing Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- Gilmer, B. Von Haller: **Industrial Psychology**, New York, McGraw-Hill, 1966.
- Gomez-Meija, Luis R., David B. Balkin, Robert L. Cardy: **Managing Human Resources**, 3. ed., New Jersey, Prentice Hall, 1997.
- Goss, David: **Principles of Human Resources Management**, London, Routledge, 1994.
- Gray, Jerry L., Frederick A. Starke: **Organizational Behavior**, 3. ed., Toronto, Merrill, 1984.
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron: **Behavior In Organizations**, New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- Greenhaus, Jeffrey H.: **Career Management**, 3. ed., Forth Worth, Harcourt, 2000.

- Griffeth, Rodger W., Peter W. Hom, Stefan Gaertner: "A Meta Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover", **Journal of Management**, Vol.XXVI, No:3, 2000, pp. 463-488.
- Heneman, H. G., Timothy A. Judge: "Compensation Attitudes", **Compensation in Organizations: Current Research and Practice**, Ed. By. S. L. Rynes, B. Gerhart, San Francisco, Jossey-Bass, 2000.
- Herzberg, Frederic: **Work and the Nature of Man**, USA, World Publ., 1966.
- Hills, Frederick, Thomas Bergmann, Vida Scarpello: **Compensation Decision Making**, Forth Worth, Dryden Press, 1994.
- Hodgetts, Richard M., Donald F. Kuratko: **Management**, 3. ed., USA, Harcourt Brace, 1991.
- Hunt, John W., Peter N. Saul: "The Relationship of Age, Tenure and Job Satisfaction in Males and Females", **Academy of Management Journal**, Vol.XVIII, No:3, 1975, pp. 690-702.
- Ivancevich, John W., M. T. Matteson: **Organizational Behavior and Management**, USA, Richard Irwin, 1990.
- İnce, Özlem: "İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.
- Johnson, Gloria J., W. Roy Johnson: "Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction", **Journal of Psychology**, Vol.CXXXIV, No:5, September 2000, pp. 537-556.
- Judge, Timothy A., Randy L. Jarsen: "Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension", **Organizational Behavior and Human Decision Process**, Vol:86, No:1, September 2001, pp. 67-98.
- Karaca, Emel: "Örgütsel Takımlar-Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994.

- Kavasoğlu, Barış: “Kişiye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örneğ Olay alışması”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1998.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki: **Organizational Behavior**, 5. ed.,New York, McGraw-Hill, 2001.
- Kurtuluş, Kemal: **Pazarlama Araştırmaları**, 6. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:274.
- Lawler, Edward E.: **Motivation in Work Organizations**, California, Brooks/Cole, 1973.
- Locke, Edward E. : “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Ed. By. M. D. Dunette, Chicago, Rand-McNally, 1976.
- Lordoğlu, Kuvvet, Nurcan Özkaplan: **alışma İktisadı**, İstanbul, Der Yayınları, 2003.
- Lordoğlu, Kuvvet, Nurcan Özkaplan, Mete Törüner: **alışma İktisadı**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1999.
- Lund, Daulatram B.: “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **The Journal of Business and Organizational Marketing**, Vol.XVIII, No:2/3, 2003, pp. 219-236.
- Martocchio, Joseph J. : **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, 2. ed., New Jersey, Prentice Hall, 2001.
- Milkovich, George, Jerry M. Newman: **Compensation**, 7. ed., New York, McGraw-Hill, 2002.
- Moorhead,Gregory, Ricky F. Griffin: **Organizational Behavior**, USA, Houghton Mifflin, 1992.

- Ordun, Güven: "Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel: **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın No:149, 2001.
- Öztürk, Nazım: "Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, No:1, 2005, s. 29-49.
- Pfeffer, Jeffrey: "Six Dangerous Myths About Pay", **Harvard Business Review**, Vol. LXXV, No:3, May-June 1998, pp. 109-119.
- Robbins, Stephen P.: **Organizational Behavior**, 10. ed., New Jersey, Prentice Hall, 2003.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Personel Yönetimi- Politika ve Yönetmelik Teknikler**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1997 .
- Scarpello, Vida, John P. Campbell: "Job Satisfaction: Are All the Parts There?", **Personnel Psychology**, Vol.XXXVI, No:3, Autumn 1983, pp. 577-600.
- Schermerhorn, John R. : **Management and Organizational Behavior Essentials**, USA, John Wiley&Sons, 1996.
- Schulz, D. P. : **Psychology and Industry Today**, 3. ed., New York, McMillan, 1982.
- Singh, Douglas, Frank Fujita, Steven D. Norton: "Determinants of Satisfaction with Pay among Nursing Home Administrators", **The Journal of American Academy of Business**, Vol.V, No:1/2, September 2004, pp. 230-236, (Çevrimiçi) <http://proquest.umi.com>, 4 Ağustos 2006.

- Smola, Karen Wey: "Incorporating Individual-Difference, Monetary-Based Constructs into a Multi-Dimensional Pay Satisfaction Model", Alabama, Auburn University, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003.
- Tekleab, Amanuel G., Kathryn M. Bartol, Wei Liu: "Is It Pay Levels or Pay Raises That Matter to Fairness and Turnover", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.XXVI, No:8, December 2005, pp. 899-915. (Çevrimiçi) <http://www.interscience.wiley.com>, 4 Ağustos 2006.
- Tremblay, Michel, Bruno Sire, David B. Balkin: "The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes", **Group&Organization Management**, Vol.XXV, No:3, September 2000, pp. 269-290. (Çevrimiçi) <http://gom.sagepub.com>, 4 Ağustos 2006.
- Uyargil, Cavide: "Performans Değerlendirme", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:7, 2000, s. 205-228.
- Uzkurt, Cevahir: "Ücretlerin İşgücü Verimliliğine Etkisi-(Türkiye ve Sanayileşmiş Bazı Ülkeler)", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Siyaset Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997.
- Ünal, Ayşe: **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını, 1998.
- Wallace, Jean E.: "Becker's Side-Bet Theory of Commitment Revisited: Is It Time for a Moratorium or a Resurrection?", **Human Relations**, Vol.L, No:6, June 1997, pp. 727-749.
- Yalçın, Selçuk: **Personel Yönetimi**, 5. bs., İstanbul, Beta Basım Yayım, 1994.
- Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1997.
- Zaim, Sabahaddin: **Çalışma Ekonomisi**, 10. bs., İstanbul, Filiz Kitabevi, 1997.

- Anayasa, madde 55.
- 4857 sayılı İş Kanunu, madde 26.
- 4857 sayılı İş Kanunu, madde 39.
- Gelir Vergisi Kanunu, madde 61.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 95 sayılı sözleşme, madde 1.

## EK: ANKET FORMU

Bu anket formu T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı ücret tatmini ile işgören tatmini arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesidir. Anket sonuçları hiçbir şekilde başka amaçla kullanılmayacak olup anket sonuçlarının güvenilir ve geçerli olabilmesi açısından **hiçbir sorunun boş bırakılmaması** gerekmektedir. Katılımınız ve yardımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

**Özlem Ergüney**

**Doç Dr. A. Oya Özçelik**

1. Cinsiyetiniz:

( ) Erkek ( ) Kadın

2. Yaşınız:

( ) 25'den az ( ) 25-35'den az  
( ) 35-45'den az ( ) 45 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz:

( ) Bekar ( ) Evli

4. Eğitim Düzeyiniz:

( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise  
( ) Üniversite ( ) Lisans üstü

5. Toplam İş Tecrübeniz:

( ) 1 yıldan az ( ) 1-2 yıldan az ( ) 2-5 yıldan az  
( ) 5-10 yıldan az ( ) 10 yıl ve üzeri

6. Bu Kurumdaki Hizmet Süreniz:

( ) 1 yıldan az ( ) 1-2 yıldan az ( ) 2-5 yıldan az  
( ) 5-10 yıldan az ( ) 10 yıl ve üzeri

7. Çalıştığınız Bölüm ( )

8. Görev Ünvanınız ( )

	İşyerinde yaptığınız işi ve kendi durumunuzu gözönünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere ilişkin kişisel fikrinizi en iyi şekilde yansıttığınızı düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.	Oldukça Tatmin Edici	Tatmin Edici	Ne Tatmin Edici Ne Değil	Tatmin Edici Değil	Hiç Tatmin Edici Değil
1	Yaptığım işin tüm zamanımı alması					
2	Tek başıma çalışma imkanımın olması bakımından					
3	Toplumda saygın bir kişi olarak görülmemi sağlaması bakımından					
4	Amirimin astlarını idare tarzı bakımından					
5	Vicdanımı rahatsız etmeyen işler yapabilmem bakımından					
6	Diğer insanlar için faydalı birşeyler yapabilmem bakımından (sosyal sorumluluk)					
7	İşletmenin bana sağladığı işgüvencesi bakımından					
8	Kendi yeteneklerimi kullanabilmem bakımından					
9	Amirimin karar verme becerisi bakımından					
10	İlerleme (terfi) imkanları bakımından					
11	İşimle ilgili kendi kararlarımı alabilme özgürlüğüm bakımından					
12	İşletme politikalarının uygulamaya konulma şekli bakımından					
13	İşletmedeki çalışma koşulları bakımından (çalışma saatleri, fiziksel koşullar vs.)					
14	Yaptığım iş karşılığında aldığım takdir bakımından					
15	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi denememe izin verilmesi bakımından					
16	Çalışma arkadaşlarımla anlaşabilmem bakımından					
17	Yaptığım işten elde ettiğim başarıma duygusu bakımından					
18	Kesintilerden sonra elime geçen net ödeme tutarı					
19	Ücretimde yapılan en son artış					
20	Ödemelere ilişkin beni ilgilendiren konularda işletmenin bana yaptığı açıklama					
21	İşletme tarafından bana yapılan sosyal yardımlar (yemek, servis vs..)					
22	Eğitim düzeyimi dikkate aldığımda bana ödenen ücret					
23	İşletme tarafından bana yapılan bütün ödemelerin düzeyi (ücret ve ikramiye, prim gibi ek ödemeler)					
24	Amirimin ücretimin belirlenmesi üzerindeki etkisi					
25	İşletmedeki diğer işlere ödenen ücretlerle karşılaştığımda kendi ücretim					
26	Aldığım sosyal yardım miktarı ve bana katkısı					
27	Tecrübemi dikkate aldığımda bana ödenen ücret					
28	Şu anki aylık ücretimin yeterliliği					
29	Ücretimde daha önce yapılan artışlar					
30	İşletmenin ücret politikalarındaki tutarlılık					
31	Gösterdiğim çabayı dikkate aldığımda bana ödenen ücret					
32	Ücretimde yapılan artışların belirlenme şekli					
33	İşletmedeki işler arasındaki ücret farklılıkları					