

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÜCRET TATMİNİ VE İŞVEREN MARKASI  
İLİŞKİSİ :  
İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**AYŞEGÜL UZUN**

**İSTANBUL, 2019**



**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÜCRET TATMİNİ VE İŞVEREN MARKASI  
İLİŞKİSİ:  
İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**AYŞEGÜL UZUN**

**Tez Danışmanı: DOÇ. DR. HATİCE NECLA KELEŞ**

**İSTANBUL, 2019**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

Tezin Adı: Ücret Tatmini ve İşveren Markası İlişkisi : İstanbul İlinde Bir  
Araştırma  
Öğrencinin Adı Soyadı: Ayşegül Uzun  
Tez Savunma Tarihi: 1 Ağustos 2019

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. İsmail Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Tunç BOZBURA  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hatice Necla KELEŞ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAYGILI

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında konunun seçiminden araştırma kısmının tamamlanmasına kadar bütün aşamalarda değerli yardımlarını ve vaktini esirgemeyen ve büyük emeği geçen saygıdeğer tez danışmanı hocam Doç. Dr. Hatice Necla Keleş'e,

Değerli Program Koordinatörü Prof. Dr. Tunç Bozbura'ya,

Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde görevli olan tüm değerli eğitimlerime,

Yüksek lisans öğrenimimin başından bu yana desteğini hiç eksik etmeyip beni her zaman cesaretlendiren sevgili dostum Azime Köroğlu'na,

Bu süreçte zorlukların üstesinden beraber geldiğim, anlayışını hiç esirgemeyen hayat arkadaşım, sevgili eşim Ümit Uzun'a,

Hayatım boyunca benden desteğini, güvenini, sınırsız sevgisini esirgemeyen çok kıymetli annem, babam, kardeşlerim ve arkadaşlarıma,

Minnet ve şükranlarımı sunar, teşekkür ederim.

**İstanbul, 18.07.2019**

**Ayşegül Uzun**

## ÖZET

### ÜCRET TATMİNİ VE İŞVEREN MARKASI İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ayşegül UZUN

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hatice Necla Keleş

Ağustos, 2019, 63 Sayfa

Bu çalışmada ücret tatmini ve işveren markası arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Ücret tatmini ile işveren markası arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma ile bu alanda yapılması planlanan çalışmalara farklı bir bakış açısının kazandırılması ve alanyazına katkı sağlanması beklenmektedir.

Nicel araştırma tekniklerinin uygulandığı çalışmaya toplam 128 kişi dâhil edilmiştir. Ankete katılanların demografik tanımlayıcı istatistikleri incelendikten sonra alt bölümler ile ilgili karşılaştırmalar, işveren markası ile ücret tatmini arasında regresyon ilişkisi incelenmiştir.

Araştırma sonucunda ücret tatmini ve işveren markası ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu buna göre ücret tatmininin artışının işveren markasının da artışını sağladığı, ücret tatminine ve işveren markasına verilen cevapların yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör, tecrübe ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre değişmediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Ücret, Ücret Tatmini, İşveren, İşveren Markası

## ABSTRACT

### WAGE SATISFACTION AND EMPLOYER BRAND RELATIONSHIP : A RESEARCH IN ISTANBUL PROVINCE

Ayşegül UZUN

Human Resources Management Program

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Hatice Necla Keleş

August, 2019, 63 Pages

In this study, it is aimed to examine the relationship between wage satisfaction and employer brand. With this study, which aims to reveal the relationship between wage satisfaction and employer brand, it is expected to gain a different point of view and contribute to the literature.

A total of 128 people were included in the study where quantitative research techniques were applied. After analyzing the demographic descriptive statistics of the respondents, comparisons of subsections and the regression relationship between employer brand and wage satisfaction were examined.

As a result of the research, it was seen that there was a significant difference between wage satisfaction and employer brand averages, and that the increase in wage satisfaction caused the employer brand to increase, and the answers given to wage satisfaction and employer brand did not change according to age, education level, working sector, experience and working time in the institution.

**Keywords:** Wage, Wage Satisfaction, Employer, Employer Brand

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	x
1. GİRİŞ	1
2. ÜCRET KAVRAMI	3
2.1 ÜCRETİN TANIMI	3
2.2 ÜCRET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	4
2.3 ÜCRETİN ÖNEMİ	5
2.3.1 Çalışan Açısından Ücretin Önemi	6
2.3.2 İşveren Açısından Ücretin Önemi	7
2.4 ÜCRET YÖNETİMİ	8
2.4.1 Ücret Yönetimi İlkeleri	8
2.4.2 Ücret Yönetimi Amaçları	10
2.4.3 Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar	10
2.5 ÜCRET TATMİNİ	12
2.5.1 Ücret Tatmini Kavramı	12
2.5.2 Ücret Tatmini Teorileri	13
2.5.3 Ücret Tatminsizliği	14
3. İŞVEREN MARKASI	16
3.1 İŞVEREN MARKASI KAVRAMI	17
3.2 İŞVEREN MARKASI BİLEŞENLERİ	18
3.3 İŞVEREN MARKASI YAKLAŞIMI	19
3.4 İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI İLİŞKİSİ	20
3.4 İŞVEREN MARKA ALGISİNİN İŞLETME VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ	21
4. ÜCRET TATMİNİ VE İŞVEREN MARKASI İLİŞKİSİ ANKETİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ	23
4.1 ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER	23
4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	23
4.1.2 Araştırmanın Varsayımları	24



4.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Modeli .....	24
<b>4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA.....</b>	<b>25</b>
4.2.1 Araştırmanın Hipotezleri .....	25
4.2.2 Evren ve Örneklem .....	26
4.2.3 Veri Toplama Yöntemi .....	26
4.2.4 Kullanılan İstatistikler.....	27
<b>4.3 ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>28</b>
4.3.1 Örneklem Ait Analizler.....	28
4.3.1.1 Anketin güvenilirliği .....	28
4.3.1.2 Anketin normallik analizi.....	29
4.3.1.3 Ölçeklerin faktör analizi.....	30
4.3.2 Verilerin Analizi.....	33
4.3.2.1 Demografik istatistikler .....	33
4.3.2.2 Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki farklılık analizi ...	36
4.3.2.3 Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki t testi.....	36
4.3.2.4 Ücret tatmini ve işveren markası korelasyon analizi.....	37
4.3.2.5 Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki regresyon analizi.....	37
4.3.2.6 Demografik özelliklere göre ücret tatmini değişimi.....	39
4.3.2.7 Ücret tatmini ölçeği tutumlarının yaş, eğitim, tecrübe, çalışılan sektör, net gelir, kurumsal çalışma süresi açısından karşılaştırılması..	40
4.3.2.8 Demografik özelliklere göre işveren markası değişimi.....	42
4.3.2.9 İşveren markası ölçeği tutumlarının yaş, eğitim, tecrübe, çalışılan sektör, net gelir, kurumsal çalışma süresi açısından karşılaştırılması .....	42
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>45</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>48</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>55</b>
<b>EK 1: ANKET FORMU .....</b>	<b>56</b>
<b>EK 2: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ .....</b>	<b>59</b>
<b>EK 3: ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>62</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>63</b>

## TABLULAR

### Sayfa No

Tablo 4.1: Ücret tatmini ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik değerleri .....	29
Tablo 4.2: Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu .....	29
Tablo 4.3: Ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri.....	29
Tablo 4.4: Ölçeklerin normallik analizi sonuçları.....	30
Tablo 4.5: Ücret tatmini ölçeği faktör analizi sonuçları .....	31
Tablo 4.6: İşveren markası ölçeği faktör analizi sonuçları .....	32
Tablo 4.7: Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımı tablosu.....	33
Tablo 4.8: Çalışmaya katılan bireylerin yaş dağılımı tablosu.....	33
Tablo 4.9: Çalışmaya katılan bireylerin medeni durum dağılımı tablosu.....	33
Tablo 4.10: Çalışmaya katılan bireylerin çocuk sahibi olma durumları dağılımı tablosu .....	34
Tablo 4.11: Çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumu dağılımı tablosu .....	34
Tablo 4.12: Çalışmaya katılan bireylerin çalışılan pozisyon dağılımı tablosu .....	34
Tablo 4.13: Çalışmaya katılan bireylerin çalışılan sektör dağılımı tablosu.....	35
Tablo 4.14: Çalışmaya katılan bireylerin net gelir durumu dağılımı tablosu .....	35
Tablo 4.15: Çalışmaya katılan bireylerin toplam tecrübe yılları dağılımı tablosu.....	35
Tablo 4.16: Çalışmaya katılan bireylerin aynı kurumda çalışma süresi dağılımı tablosu .....	36
Tablo 4.17: Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki t testi.....	37
Tablo 4.18: Ücret tatmini ile işveren markası korelasyon analizi.....	37
Tablo 4.19: Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki regresyon analizi .....	38
Tablo 4.20: Regresyon analizi katsayılar tablosu .....	38
Tablo 4.21: Demografik özelliklere göre ücret tatmini değişimi.....	39
Tablo 4.22: Ücret tatmini ve yaş değişkeni için ANOVA tablosu.....	40
Tablo 4.23: Ücret tatmini ve eğitim değişkeni için ANOVA tablosu.....	40
Tablo 4.24: Ücret tatmini ve çalışılan sektör değişkeni için ANOVA tablosu.....	40
Tablo 4.25: Ücret tatmini ve tecrübe değişkeni için ANOVA tablosu .....	41
Tablo 4.26: Ücret tatmini ve net gelir değişkeni için ANOVA tablosu.....	41

Tablo 4.27: Ücret tatmini ve aynı kurumda çalışma süresi değişkeni için ANOVA tablosu .....	41
Tablo 4.28: Demografik özelliklere göre işveren markası değişimi .....	42
Tablo 4.29: İşveren markası ve yaş değişkeni için ANOVA tablosu .....	42
Tablo 4.30: İşveren markası ve eğitim değişkeni için ANOVA tablosu.....	43
Tablo 4.31: İşveren markası ve çalışılan sektör değişkeni için ANOVA tablosu.....	43
Tablo 4.32: İşveren markası ve net gelir değişkeni için ANOVA tablosu.....	43
Tablo 4.33: İşveren markası ve tecrübe değişkeni için ANOVA tablosu .....	43
Tablo 4.34: İşveren markası ve aynı kurumda çalışma süresi değişkeni için ANOVA tablosu .....	44



## ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 3.1: Tüketici markası ve işveren markası arasındaki farklılık .....	17
Şekil 3.2: İşveren markası .....	22
Şekil 4.1: Araştırma modeli.....	25



## 1. GİRİŞ

Ücret hem çalışanlar hem kurum yöneticileri açısından üzerinde önemle durulması gereken konulardan biridir. Çünkü çalışanlar açısından bakıldığında ücret işletmeyi piyasadaki diğer işletmelerden farklı ve ayrıcalıklı kılan, orada çalışılmaya istekli hale getiren önemli faktörlerdendir.

Bu noktada ücret tatmini çalışma hayatında öne çıkan konulardan biridir. Diğer taraftan işveren açısından bakıldığında ücret önemli bir maliyet unsuru olmakla birlikte çalışanların güdülenmesi ve olumlu iş davranışları göstermesinde aracı görevi görmektedir.

Özellikle zorlu rekabet koşullarının yaşandığı günümüzde işletmelerin bu zorlu sınavdan başarılı çıkabilmeleri için nitelikli insan gücünü kendi bünyesine çekmeyi başarması gerekmektedir. Öyle ki nitelikli çalışma gücünü kaybeden işletmelerin nitelikleri de azalmakta ve bu durum markayı da doğrudan etkilemektedir. Tam bu noktada işverenin sunduğu ekonomik, psikolojik ve fonksiyonel fayda toplamı olarak ifade edilen işveren markası kavramı karşımıza çıkmaktadır. Zira işveren markası güçlü olan işletmelerin nitelikli personeli çekme ihtimali de yükselmektedir. Çalışanlar işveren markası güçlü işletmeleri tercih etmekte, bu tarz işletmelerde çalışma iradesi ortaya koymaktadır. Çünkü bu işletmelerde mevcut ve potansiyel çalışanlar fiziksel çalışma şartları, ücretler, yan haklar ve sosyal imkanlar gibi fonksiyonel ve ekonomik yararlar elde etmektedir.

Yerli ve yabancı literatürler incelendiğinde; “ücret tatmini”ne yönelik araştırmalar genellikle ‘iş tatmini’, ‘motivasyon’ ve ‘performans’ gibi konularla; “işveren markası”na yönelik çalışmalar ise ‘kurumsal imaj’, ‘markalaşma’, ‘işe bağlılık’ ve ‘örgütsel bağlılık’ gibi konularla ilişkilendirilmiştir.

Bu çalışma, ücret tatmini ve işveren markası arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda hazırlanan çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü giriş bölümüdür. Çalışmanın ikinci bölümünde ücret

kavramı başlığı altında ücretin tanımı, ücretle ilgili kavramlar, ücretin önemi, ücret yönetimi ve ücret tatmini kavramları açıklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümü ise işveren markası kavramının ele alındığı bölümdür. Bu bölümde işveren markası kavramı, işveren markasının bileşenleri, işveren markası ile insan kaynakları arasındaki ilişki ile işletmeler ve çalışanlar açısından işveren markasının önemi konuları ele alınmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümü ise uygulama bölümüdür. Bu bölümde ücret tatmini ve işveren markası arasındaki ilişkiye yönelik alan araştırmasına yer verilmektedir. Çalışmanın beşinci ve son bölüm ise araştırma sonucunda elde edilen bulgular, literatürde daha önce gerçekleştirilmiş araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak bu çalışmadaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konmakta ve bu kapsamda getirilen önerilere yer verilmektedir.

## 2. ÜCRET KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde ücret kavramı, ücretle ilgili tanımlar, ücretin önemi, ücret yönetimi ile ücret tatmini kavramları ele alınmaktadır

### 2.1 ÜCRETİN TANIMI

Ücret, uzun yıllardır ülkelerin ekonomik kalkınmasında, politik istikrarında ve sosyal gelişiminde son derece önemli bir role sahiptir. İşletmelerin kuruldukları günden bu yana iş görenlerin ortaya koydukları düşünsel ve bedensel emeğin bir karşılığı şeklinde tanımlanan ücretin nasıl hesaplanacağı, hangi düzeylerde tutulması gerektiği ve bir motivasyon unsuru olarak sahip olduğu özellik, sürekli tartışılmalıdır. Bu tartışmaların temel nedeni, toplumun farklı kesimlerinin kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda ücret olgusuna yaklaşımlarıdır (Sabuncuoğlu 2000, ss. 207-208). Bu durumda bu kavramın önemini vurgulamaktadır.

Bir üretim faktörü olan emeğin fiyatı olarak görülen ücret, sosyal ve iktisadi hayata çeşitli yönlerden etkisi olan bir konudur. Çünkü ücret çalışanların emekleri karşılığında gelirlerini ve hayat seviyelerini belirleyen önemli bir unsurdur. Ücret sanayinin gelişimini etkileyen önemli bir maliyet unsuru olarak ve milli gelirin çeşitli gruplar arasındaki dağılımını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir içeriğe sahiptir (Sabuncuoğlu 2000, ss. 207-208). Her şeyden önce ücret çalışanların tek gelir kaynağı olduğu için ülkede işgücünün önemli bir bölümünün satın alma gücünü belirlemektedir. Bu nedenle sanayileşmiş ülkelerde ücret işçi ve sendikaların en çok üzerinde durduğu konulardandır (Zaim 1997, ss. 195-196).

Dar anlamıyla ücret, para ve para türünden ifade edilen menfaatlerin tamamıdır şeklinde ifade edilebilir. Dolayısıyla ücret parasal olarak ücretin unsurları ile mal ve hizmet olarak temin edilen faydaları ve para olarak verilemeyen ancak parayla ölçülen sosyal yardımları kapsamaktadır (Bingöl 2013, s. 312). Geniş anlamıyla ise ücret, çalışanlara çalışmaları karşılığında verilen maddi ve maddi olmayan tüm yararlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında para, mal ve hizmet olarak verilen ve değeri parayla ölçülebilen yararlar ile parayla ölçülemeyen ve çalışana tatmin sağlayan

yönetim tarzı, iş arkadaşları ilişkisi ve iş güvencesi gibi koşullar da ücrete dahil edilebilir (Bingöl 2013, s. 313). Ücret bir işletmede istihdam edilenlere bunun karşılığında yapılan ödemelerdir. Diğer bir ifadeyle ücret işçilerin iş güçlerini işverenin emrine tahsis etmesi karşılığında aldıkları bedeldir (Akyıldız 2001, s. 33). Bu bedelin içeriği ise çalışan açısından etkileyici bir faktördür.

## 2.2 ÜCRET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Ücretin yapısının daha iyi bir şekilde anlaşılması ve yorumlanması adına ücret ile ilgili olan kavramların açıklanması ücret kavramının daha iyi şekilde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu kavramlar şu şekilde ifade edilebilir;

*Emek:* Bireyin ihtiyaçlarını giderme ve verim yoluyla gelir elde etmek amacıyla yaptığı bedensel ve/veya zihinsel çalışmalarıdır (Aldemir vd. 2001, s. 325 ).

*Kök ücret:* Zaman birimi veya üretim birimi başına ödenen tutardır. Zaman esasına dayalı ücretlerde ücret; saat başı, günlük, haftalık ve aylık şeklinde olmaktadır. Üretim esasına dayalı ücret; kilo, parça veya ton başına ücret şeklinde ödenmektedir. Kök ücret TL cinsinden ve nakit olarak ödenmek zorundadır (Benligiray 2003, s. 4).

*Çıplak ve giydirilmiş ücret:* Bir çalışanın yaptığı iş karşılığında elde ettiği tutara çıplak veya kök ücret denilmektedir. Çalışanın elde ettiği çıplak ücrete kanundan ya da sözleşmeden kaynaklanan ek ödemelerin eklenmesi ise giydirilmiş ücreti oluşturur. Fakat ücret olarak ifade edildiği durumlarda giydirilmiş ücretten ziyade çıplak ücret anlaşılmaktadır (Benligiray 2003, s. 4).

*Nominal ve reel ücret:* Nominal ücret para ile ifade edilen ücrettir. İşverenler açısından nominal ücret önemlidir. Çünkü işverenler kasalarından çıkan para miktarını önemserler. Söz konusu paranın satın alma gücü işverenleri ilgilendirmemektedir. Reel ücret ise nominal ücretin satın alma gücünü ifade etmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında ise reel ücret daha önemlidir çünkü çalışanlar elde ettikleri paranın satın alma gücü ile ilgilenirler (Zengin 2005, s. 40).

*Asgari ücret:* Çalışanlara insan onuruna yaraşır, asgari düzeyde yaşam seviyesi oluşturmaya elverişli nitelikte olması gereken ve bunun yanında işverenleri de düşük



ücret ödemekten alıkoyan mecbur nitelikteki ücrettir. Asgari ücret bir sosyal politika aracıdır (Zengin 2005, s. 40).

*Ücret düzeyi:* Bir işletmede çalışanların aldıkları ücretin ortalamasına ücret düzeyi denmektedir. Bir ücretin yüksek veya düşük olduğuna yönelik bir karşılaştırma yapabilmek için söz konusu ücretlerin bir ölçüt ile karşılaştırılması gereklidir. Tam bu noktada ücret düzeyi bu karşılaştırmayı yapabilmekte kullanılmaktadır. Ücreti iş alanına göre, bölgeye göre veya uluslararası şekilde sınıflandırmak mümkündür. Aynı zaman dilimi içinde veya aynı bölgede ücret karşılaştırılması durumunda “ücret”e; farklı bölgelerde veya farklı zaman dilimi içinde ücret karşılaştırılması durumunda ise “reel ücret”e bakılmaktadır (Aldemir vd. 2001, s. 325 ).

*Ücret yapısı:* Ücret yapısı işletme içinde bir işe diğer işlere kıyasla ne kadar ücret verileceğini ortaya koymakta ve ücret farklılıklarını içermektedir. Uygulamada aynı veya benzer işleri yapanlara işletmeler tarafından farklı ücretler ödenmektedir. Kimi zaman farklı zorluk ve beceri gerektiren işlere de benzer ücretler ödendiği görülmektedir. Bu farklılıkların belirlenerek düzenlenebilmesi için her ülkeden, bölgeden veya işkolundan benzer çalışmaların yapılması gerekmektedir. Söz konusu bu çalışmalara ücret yapısının düzenlenmesi denmektedir (Bayraktaroğlu 2003, s. 155).

### **2.3 ÜCRETİN ÖNEMİ**

Ücretler hem çalışanların emekleri karşılığındaki gelirlerini ve hayat seviyelerini belirleyen önemli bir unsur; hem sanayinin gelişimini etkileyen önemli bir maliyet unsuru ve hem milli gelirin çeşitli gruplar arasındaki dağılımını ve o toplumdaki sosyal adaletin sağlanmasını gösteren önemli bir gösterge olarak çok yönlü bir niteliğe sahiptir. Her şeyden önce ücret, çalışanların emekleri karşılığında elde ettikleri en önemli gelir kaynağıdır. Diğer taraftan işçilerin ve ailelerinin tek gelir kaynağı ücret olduğu için onların satın alma gücü ve hayat seviyelerini belirleyen önemli bir unsurdur (Aydemir 2013, s. 11). Ücretin bu denli önemli olmasının birçok nedeni vardır. Bunlar içerisindeki en önemli neden ise ücretin hizmet ve mal satın alımını sağlamasıdır. Bunun yanında çalışanlar ve işverenler açısından bakıldığında ücretin önemini şu şekilde belirtmek mümkündür:

### 2.3.1 Çalışan Açısından Ücretin Önemi

Ücret çalışan için birçok açıdan önemlidir. Bu noktada ücretin çalışan açısından en önemli tarafı ücretin ekonomik yönüdür. Ücretin ekonomik yönünün çalışanlar açısından bu denli önemli olmasının nedeni ise çalışanların tek temel gelir kaynağının olmasıdır. Ücret, çalışanların ve onlara bağımlı olanların tüm ihtiyaçlarını karşılamalarında kullandıkları temel araç özelliğini taşımaktadır (Can vd. 1995, s. 246). Çalışanlar açısından ücreti değerli kılan unsur ise çalışanların paraya verdiği değerden kaynaklanır. Çalışanlar aldıkları ücret karşılığında ekonomik değeri bulunan yiyecek, barınma, eğlence ve eğitim gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Diğer taraftan çalışanlar açısından ücretin önemi yalnızca parasal değerinden kaynaklanmamaktadır. Ücret hem bir işletmedeki hem de toplum içindeki statü göstergelerinden biridir. Öncelikle ücret çalışanların iş yerindeki konumunun göstergesidir. Bu noktada çalışanlar diğer çalışanlara göre konumlarının ne olduğunu, iş yerinde hangi düzeyde tanındığını, başarısı karşılığında ne şekilde ödüllendirildiğini ve iş yerindeki değerini öğrenmektedir (Aydemir 2013, s. 12). Çalışanlar içerisinde yaşadığı toplumdaki statüsünü, geliri ile satın aldığı ev, araç ve kıyafet gibi sembollerle ölçmektedir (Bingöl 2013, s. 314). Bu durumda çalışanlar ücretlerini sosyal yapıda hangi konumda olduğunu belirlemek amacıyla karşılaştırmada da kullanırlar.

Ücretin önemi çalışanlar açısından farklılık göstermekle birlikte çalışanları işletmeye bağlayan önemli bir unsurdur. Çalışanlar açısından ücret şu temel konularda önem kazanmaktadır (Coşkun 2009);

*Harcama:* Ücret, çalışanların satın alabilecekleri mal ve hizmetleri temsil ettiğinde anlamlıdır. Sonuç olarak ücret çalışanların kişisel refahı şeklinde algılanmaktadır.

*Kontrol:* Ücret, çalışanların kendi amaçlarına ulaşabilmede başkalarını etkileyebilme derecesini göstermektedir.

*Geri bildirim:* Ücret, çalışanlara iş yerindeki ilerlemesini, işletmeye yaptığı katkıyı değerlendirmesini, diğer çalışanlar arasındaki başarısına istinaden yerini görme açısından geri bildirim sağlamaktadır.

*Güdü tatmini:* Ücret, çalışanların yeteneklerine inanması, güvensizlikten kaçınması ve kendi kendisini kanıtlanması gibi tatmin etmede önemli bir araçtır.

### **2.3.2 İşveren Açısından Ücretin Önemi**

İşverenler açısından ücret önemli bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Bu maliyet üretim sektöründe toplam maliyetin en az %20'sini hizmet sektöründe ise %80'ini teşkil etmektedir (Şahin 2014, s. 37). İşverenler emeğini, zamanını ve bilgisini kiraladıkları çalışanlara tüm bunların karşılığında belli bir ücret ödemek durumundadır ve bu ücret işverenler açısından önemli bir maliyet kalemidir. İşverenler açısından ücret giderleri yalnızca çalışanların ellerine geçen net ücretten ibaret değildir. Bunun yanında sigorta primleri, sosyal yardımlar, fazla mesai giderleri, iş kazaları, işsizlik sigortaları gibi ek ödemelerde bulunmaktadır (Aydemir 2013, s. 13).

İşletmelerin izledikleri ücret politikaları, kalifiye çalışanları işletmeye çekerek çalışanları işletmede tutmada kullanılan önemli araçlardır. Bir işletmenin personel devir hızının izlediği ücret politikası ile düşük olması işletmenin personel alımında zaman ve kaynak kaybı yaşamamasına neden olmaktadır. Bu durum işletmelerin ücret maliyetlerini düşürmekte ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bunun yanında çalışanların meslek tercihlerinde ücret öncelik taşımaktadır. Bu noktadan hareketle İşletmelerin kalifiye personel tarafından tercih edilebilirliği ve mevcut çalışanların işletmeye yüksek düzeyde katkı sağlaması açısından ücret işletmeler açısından önemli bir unsurdur (Aydemir 2013, s. 13). İşletme performans kalitesi ve ücret arasında dolaylı bir ilişki bulunmaktadır. Düşük ücret düzeyi bulunan bir işletmeyi genellikle kalifiye olmayan çalışanlar tercih edecekleri için çalışanların çalışmaları sonucunda işletmeye ekstra bir artı değer katılmayacaktır.

Çalışanları ile işveren arasındaki bu ilişkinin farkında olmayan işletmeler düşük ücret politikalarıyla kar elde ettiklerini düşünse de bu döngünün bu şekilde devam etmesi sonucunda işletme daha fazla zarar edecektir. Dolayısıyla işverenlerin bu döngüyü bu şekilde sürdürmektense çalışanlara işletmenin markalaşma stratejisi ile farklılaşma stratejisine uygun ücretler ödemesi daha yerinde olacaktır (Şahin 2014, s. 38). İşletmeler ücret politikasını tespit ederken eşit işe eşit ücret mantığı doğrultusunda hareket ederek mümkün oldukça adalet duygusunu sarsmamaya özen göstermelidir. Bunun yanında

işverenler izledikleri ücret politikası ile işletmede çalışanların ve kalifiye işçilerin işletmedeki verimliliği artırmalıdır. İşletmeler bu düzeni oluştururken gelir ve maliyet arasındaki dengeye de dikkat etmelidir (Şahin 2014, s. 38). Bu denge unsuru işvereni çalışan açısından öne çıkarır.

## 2.4 ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret sosyal ve ekonomik hayatı etkileyen en temel unsurlardan biri olduğu için işletmelerin etkili bir ücret düzeni kurması ve bu düzeni başarılı bir şekilde yönetmesi son derece önemlidir. Bu kapsamda yürütülen çalışmalarda da işletmenin rekabet gücü ile kullandığı ücretleme sistemi arasında yoğun bir ilişki olduğu görülmektedir (Baştürk 2009, s. 14). Ücret yönetimi insan kaynakları yönetimi işlevleri üzerinde stratejik bir yönetim işlevidir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi işlevleri ile ücretlendirme arasında stratejik bir etkileşim bulunmaktadır. İşletmenin uyguladığı ücret yönetim sisteminin kalite verimliliğini artırıcı ve işletmedeki çalışanların talep ve beklentilerini ortak bir paydada birleştiren bir sistem olmasına dikkat edilmelidir. Ücret yönetimi kavramına yönelik bir çok tanımlama yapılmaktadır.

Buna göre; ücret yönetimi, örgüt yönetimi ile birlikte personel beklentilerini de karşılayan bir sistemin kurulup yürütülmesi sürecini içeren bütüncül ve sistematik bir işlevdir (Usta 2013, s. 5). Başka bir tanımlamaya göre; ücret yönetimi işletmedeki farklı grupların talep ve beklentilerini ortak bir potada birleştiren; verimliliği, kaliteyi, yaşam standardını, başarıyı ve gelişimi arttıran bir sistemdir (Özgen ve Yalçın 2011,s. 272). İlgili sistemin içeriği ise birçok faktörü içermektedir.

### 2.4.1 Ücret Yönetimi İlkeleri

Ücret yönetiminde işletmenin hedeflediği sonuçlara ulaşabilmesi ve işletmenin performansını yükseltmesi açısından bazı ilkelere uyulması son derece önemlidir. Bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir (Sabuncuoğlu 2000, ss. 209-210);

- a. *Eşitlik ilkesi:* Bu ilke eşit işe eşit ücret esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla işin gerektirdiği önem, sorumluluk ve zorluk gibi kriterler göz önünde bulundurularak ödenecek ücretler arasındaki denge hedeflenir.

- b. *Dengeli ücret politikası:* Çalışanlara ödenen ücretlerin onların hayat kalitesini yükseltecek kadar çok ancak işletmedeki maliyetleri zorlamayacak kadar dengeli ve ölçülü olması gereklidir.
- c. *Cari ücrete uygunluk ilkesi:* Çalışanlar, piyasadaki ücretlerden daha düşük miktarda bir ücrete çalışmak istemeyeceği için alacağı ücreti piyasa ücretleri ile karşılaştırarak ücretin piyasa ile eşdeğer veya piyasanın üzerinde bir rakam olmasını bekler. Bu nedenle ücretlendirmede çalışanlara ödenecek ücretlerin piyasa ücretine yakın olması tercih edilir.
- d. *Yükselme ile orantılı ücret ilkesi:* Bir çalışanın iş yerinde bir üst kademeye yükselmesi halinde yeni görevinde aldığı ücretin eski görevindekinden daha yüksek olması beklenmektedir. Başka bir ifadeyle, bir alt pozisyondaki kişinin bir üst pozisyondan daha yüksek ücret almaması gereklidir. Aksi durumda ücret yükselmeyi özendirici etkiden uzaklaşır.
- e. *Bütünlük ilkesi:* Bir işletmede beyaz yakalılar olarak ifade edilen ve genellikle fikri emeklerini ortaya koyan kişiler ile mavi yakalılar olarak ifade edilen ve genellikle beden emeklerini işletmeye dahil edenler arasında ücret açısından sınıf farklılığı oluşturmadan bütün çalışanları kapsayan bir ücret politikasının izlenmesi gerekmektedir.
- f. *Nesnellik ilkesi:* İşletmelerde duygusal bir nedenden dolayı çalışanların aldıkları ücrette bir artırma veya azaltma olmamalıdır. Bir işletmede çalışan herkes objektif şekilde herhangi bir kayırmacılığa ve huzursuzluğa meydan vermeden ücretlendirilmelidir.
- g. *Açıklık ilkesi:* İşletmede uygulanan ücret sisteminin tüm çalışanlar tarafından kolay şekilde anlaşılabilir nitelikte ve açıklıkta olması gerekmektedir. Bu noktada tüm çalışanlara işe girdikleri andan itibaren ücret politikası hakkında gerekli ayrıntılı bilgiler sunulmalı ve bu konuda görüş ve önerilere açık olunmalıdır.
- h. *Maliyetlerin denetlenebilmesi ilkesi:* Bir işletmedeki doğrudan veya dolaylı personel giderini denetleyebilecek standartları belirlemek ve bu standart

maliyetlere bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içerisindeki konumunu modern ilkeler dahilinde belirlemek son derece önemlidir.

#### 2.4.2 Ücret Yönetimi Amaçları

Ücret yönetiminde temel amaç işletme içerisinde ve işletme dışında adil ve tutarlı bir ücret sistemi oluşturmak ve çalışanların emeklerinin karşılığını tam olarak verebilmektir. Bunun yanında ücret yönetimi şu amaçları sağlamaktadır (Benligiray 2003, s.17);

- a. *Örgüt performansını yükseltmesi:* Çalışanlara ödenen ücretler ile işgücü verimliliğini arttırmak ve sonuçta işletme performansını yükseltmek mümkündür. Böyle bir uygulamayı yürüten işletmelerde verimliliğin artması ile birlikte ücretlerin artması arasında tutarlı bir ilişki bulunmaktadır.
- b. *Motive edicilik:* Bir işletmede ücretler çalışanların davranışlarını pekiştirici ve teşvik edici nitelikte olmalıdır. Dolayısıyla çalışanların yüksek performansları, tecrübeleri, işletmeye olan bağlılıkları ve sorumlulukları gibi davranışlar etkili ücret planlamaları ile desteklenmelidir.
- c. *Mevcut çalışanları elde tutma:* Mevcut çalışanları işletmede tutabilmek amacıyla işletmenin sunduğu ücretlerin rekabet edilebilir boyutta olması gerekmektedir. Aksi durumda işgücü devri ile birlikte bunun getireceği sonuçlar artacaktır.
- d. *Nitelikli çalışanları çekme:* Ücretler kalifiye çalışanları işletmeye çekecek boyutta olmalıdır. Dolayısıyla piyasa ile rekabet edilebilecek boyutta ücret verilmelidir.

#### 2.4.3 Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar

Her sistemin belli bir temeli bulunmaktadır. Bu temel söz konusu sistemin amacına dönük hizmet sunmasını sağlamaktadır. Günümüzde ücret yönetim sistemlerine yönelik de çeşitli unsurlardan bahsedilmektedir. Bu unsurlar farklı boyutlarda ele alınmasına karşın temel ortak unsurlar şeklinde görülebilir. Bu noktada ücret yönetimini etkileyen unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- a. *Ücret stratejisi ve politikaları:* Bir işletmedeki politikalar çalışmaların işbirliği içerisinde, koordineli bir şekilde yürütülmesini düzenlemektedir. İşletmedeki her bir departman kendisine has politikaları belirleyerek bunları üst yönetime sunmaktadır. Üst yönetim tarafından uygun bulunan politikalar ise bütün işletmeye uygulanmaktadır (Ergin 2009, s. 24).

Stratejik ücret yönetimi işlev amaç ve stratejisine uygun şekilde ücret yönetim sisteminin oluşturulması ve sistemin bu şekilde işletilmesini içermektedir (Ergin 2009, s. 25). Bu sistem işletmenin ücret politikası, yapısı ve sistemlerinin işletmenin amaç ve stratejisine uygun ve buna katkı sağlayacak şekilde tasarlanması ve uyarlanmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda bir işletmenin iç ve dış koşullarına bağlı olarak işe dayalı geleneksel ya da bireysel yeni ücret yapısını veya karma sistemi tercih etmesinin uygun olduğu durumlar da söz konusudur.

- b. *Ücret yapısı:* Ücret yapısı bir işletmedeki farklı işler için verilecek ücret sınırlarını içerir. Ücret sistemi ücret yapısı ile ilgilidir. Örneğin; ücret sistemi çalışanlara ücretin ne şekilde ödeneceğini belirler; ancak ücret sisteminde çalışanlara ödenecek temel ücretlerin belirlenmesi gerekmektedir. Tam bu noktada ücret yapısı sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla sistem birbirlerinden bağımsız fakat birbirlerini tamamlayan iki parça şeklinde kabul edilmektedir (Spyridakos vd. 2001, s. 375).

Bir işletmedeki ücret yapısı işletmenin iş akışını olumlu şekilde etkileyerek desteklemelidir. İşletme ücretleme faaliyetini çalışanların görevleri ile ilişkili şekilde gerçekleştirirse çalışanların motivasyonu ve bununla ilişkili olarak verimlilikleri artacaktır. Ücret yapısının oluşturulması aşamasında mevcut işler sistematik süreç içinde birbirleriyle kıyaslanarak değerlendirilmelidir. Böylelikle düşük yoğunluklu işler ile yüksek yoğunluklu işlerin tanımlanması ve ücretlendirmede eşitlik ilkesinin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (Şimşek ve Öge 2009, s. 201).

- c. *Ücret Sistemleri:* Ücret sistemleri çalışanlarla ücretlerinin ne şekilde verileceğini düzenlemektedir. Doğru bir şekilde yönetildiği durumda ücret sistemleri

işletmenin amacına ulaşmasında çalışanların verimlilikleri ile işletmenin karının artmasında etkilidir. Çalışanlara yetersiz ücret sisteminin uygulanması durumunda ise çalışanların motivasyonları düşmekte, işe gelmeme ve işten ayrılmalar gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkmaktadır. Çalışanlara ödenecek fazla ücretler ile de işletme karlılığı azalmaktadır (Werther ve Davis 1993, ss. 381-382).

Ücret sistemleri çalışanlara ücretlerinin ne şekilde ödeneceğinin belirlendiği bir düzeni ifade etmektedir. İşletmeler uyguladıkları insan kaynakları yönetimi politikası ve işletmenin yapısal özellikleri çerçevesinde farklı ücret sistemleri kullanmaktadır.

## **2.5 ÜCRET TATMİNİ**

### **2.5.1 Ücret Tatmini Kavramı**

Ücret çalışanları motive eden bir unsur olmakla beraber çalışanların tatminini belirleyen temel bir öge değildir. Fakat yine de çalışanların adil bir şekilde ücretlendirilmeleri son derece önemlidir. Çünkü çalışanlar emeklerinin karşılığını almadıkları durumda çalışmaktan mutlu olmaz ve iş tatmini yaşamazlar (Demir 2007, s.143). Çalışanların aldıkları ücret seviyesi onların memnuniyetlerini etkileyen temel faktörlerin başında gelmektedir. Çünkü yapılan en küçük bir yardımda dahi teşekkür bekleyen insan verdiği emeğin, alınterinin karşılığını beklediği şekilde almak istemektedir. Çalışanlar kendi içlerinde ve dışarıdan oluşturdukları bazı kriterler ile emeklerinin karşılığı olarak belirli bir düzeyi belirlerler ve ücret düzeylerini de bu beklentiye paralel şekilde beklerler. Beklenti de olduğu gibi ücret düzeyine erişemeyen çalışanların memnuniyetleri de beklentilerinin altında olmaktadır. Dolayısıyla bu çalışanlar aldıkları ücretten tatmin olmamaktadırlar. Çalışanların aldıkları ücretten tatmin olabilmeleri bekledikleri ücret ile aldıkları ücret arasındaki farkın az olmasıyla ilişkilidir. Nitekim çalışanlar açısından ücret tatmini, beklenen ücret ile alınan ücret arasındaki farkın az oluşuyla ortaya çıkmaktadır (Şapçı 2016, s. 52).

En yalın ifadesiyle ücretle çalışanların işi karşılığında aldığı dolaylı ve dolaysız parasal ödüllerin yöntemi ve düzeyinden tatmin olmasıyla ilişkili bir kavramdır. Çalışanlarda



ücret tatmini sağlamada etkili faktörleri şu şekilde gruplandırmak mümkündür (Başaran 1991, s. 203);

- i. Çalışanların yaşı, öğrenimi, kıdemi ve yaşantısı gibi kişisel özellikleri,
- ii. Çalışanların harcadıkları çaba, üretimin niteliği, yenileme eğitimi ve yaratıcılığı gibi kişisel eylemleri,
- iii. Çalışanların sorumlulukları, yeterlilikleri gibi görev özellikleri ile elde ettikleri ücret arasındaki denge,
- iv. Bu dengenin çalışanlar tarafından algılanması.

### 2.5.2 Ücret Tatmini Teorileri

İnsan hayatında ücretin önemini açıklamaya dönük geliştirilen teorilerin birçoğu motivasyon teorileridir. Fakat bu teorilerin temel inceleme alanları ücret değildir. Bu teorilerde ücret yalnızca diğer insanlar gibi bir unsurdur. Bu noktadan hareketle ücret ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi temel alan ücret tatmini teorileri geliştirilmiştir (Ergüney 2006, s. 41). Ücret tatminine yönelik geliştirilen düşünce sistemleri ücret tatminini ve ücreti yalnızca ücretin düzeyi boyutu ile ele almıştır. Sonraki düşünce sistemleri ise ilk sistemlere kıyasla daha fazla boyutu ele almış ve önceki sistemlerin eksik yönlerini ortaya çıkarmıştır.

*Homans'ın dağıtım adaleti kuramı:* Bu kuramda kazanç ile kazancın elde edilmesinde yapılan yatırımlar ve maliyetler göz önünde bulundurulmaktadır. Buna göre çalışanlar aldıkları ücreti başka ücretler ile karşılaştırdıklarında aldıkları ücret ve onu elde etme maliyetleri ile diğerlerinin aldıkları ücret ve elde etme maliyetlerinin eşit olmasını beklerler. Maliyetlerde yaşanan artışlar ücretlerin de artmasını sağlamalı ve çalışanların aldıkları ücret ile elde etmek için yaptıkları yatırımlar dengeli şekilde artmalıdır. Yaşanabilecek bir adaletsizlik halinde çalışanlarda sinirlilik ve heyecan oluşmaktadır. Kimi zamanda çalışanlar kızgınlık yaşamaktadır. Çalışanlar açısından önemli olan husus ise kendi aldıkları ücretten ziyade ücretin dağıtılmasındaki eşitlik algısıdır (Şapçı 2016, s. 60).

*Patchen'in adalet-sosyal karşılaştırma kuramı:* Bu kuram şimdiki ile beraber gelecekteki ücret adaletini de dikkate almaktadır. Buna göre çalışanlar yaptıkları karşılaştırma sonucunu adil olarak algılayabilir fakat geleceği ile ilgili endişe duyma ihtimalini de sürdürebilirler. Bu yüzden çalışanlar için karşılaştırma yaptığı kişiler içerisinde bulunduğu koşullar da önemlidir. Karşılaştırdığı kişi yetenekli ise birey kendi yeteneklerini de geliştirmesi halinde ücretinin artacağına inanır. Ancak burada önemli olan çalışandaki yükselme arzusudur.

*Katzel'in fark kuramı:* Bu kurama göre ücret tatmini çalışanın almayı beklediği ücret ile gelecekte aldığı ücret arasındaki farka göre oluşmaktadır. Bu kuramda sonuç-girdi oranı veya kazanç-maliyet yatırım karşılaştırmasına dayalı bir algı bulunmaktadır.

*Heneman ve Schwab'ın değiştirilmiş fark modeli kuramı:* Bu kuram ücretin beş boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir. Bu boyutlar ücretin düzeyi, ücretin yapısı, ücret sistemi, ücret politikası ve yönetimi ile ücretin ödenmesi şeklindedir. Çalışanlar tatmin veya tatminsizliklerini belirlerken yalnızca ücretin miktarını dikkate almaz, ücretin belirlenmesi şekli ve adaletin sağlanıp sağlanmadığı olgularını da dikkate alırlar.

### **2.5.3 Ücret Tatminsizliği**

Çalışanlar kendileri ile benzer işleri yapan ve kendisinden bilgi, yetenek ve beceri açısından daha düşük durumda olan başka kişilere kıyasla daha az ücret almaları durumunda tatminsizlik yaşamaktadır (Erdoğan 1996, s. 239). Çalışanların yaşadıkları ücret tatminsizliği; yaptıkları işten memnun olmamaya ve bununla ilişkili olarak performans ve motivasyon kaybı gibi sonuçlara neden olmaktadır. Ücret tatminsizliği çalışanların işlerine olan ilgisini azaltmakla birlikte oluşan gerilim ile ruhsal ve fiziksel sağlık sorunlarına da yol açmaktadır. Ücret tatminsizliği bir taraftan ücretin yükseltilmesi isteğine bağlı davranışlara neden olurken diğer taraftan işin cazibesini düşürmektedir. İş cazibesinin düşmesiyle birlikte iş tatminsizliği, psikolojik olarak geri çekilme ve ruhsal ve fiziksel sağlık sorunları oluşmaktadır (Çakır 2006, s. 132).

Ayrıca ücret tatminsizliği ile birlikte işgücü devir oranı yükselmekte, çalışanların performansları düşmekte, devamsızlık ve iş tatminsizliği artmakta ve şikayetler fazlaşmaktadır. Ücret tatminsizliği başlangıçta çalışanın işine ilgisini azaltmakta ve bunun sonucunda işi bırakma isteğini artırmaktadır. Çalışan açısından işin çekiciliği

azaldığı için çalışanlar işe daha fazla devamsızlık yapacak ve yeni bir iş arama isteği içerisinde olacaktır (Aydemir 2013, s. 23). Bu durum işverenin devir hızını ve verimliliğini negaitf yönde etkileyecektir.



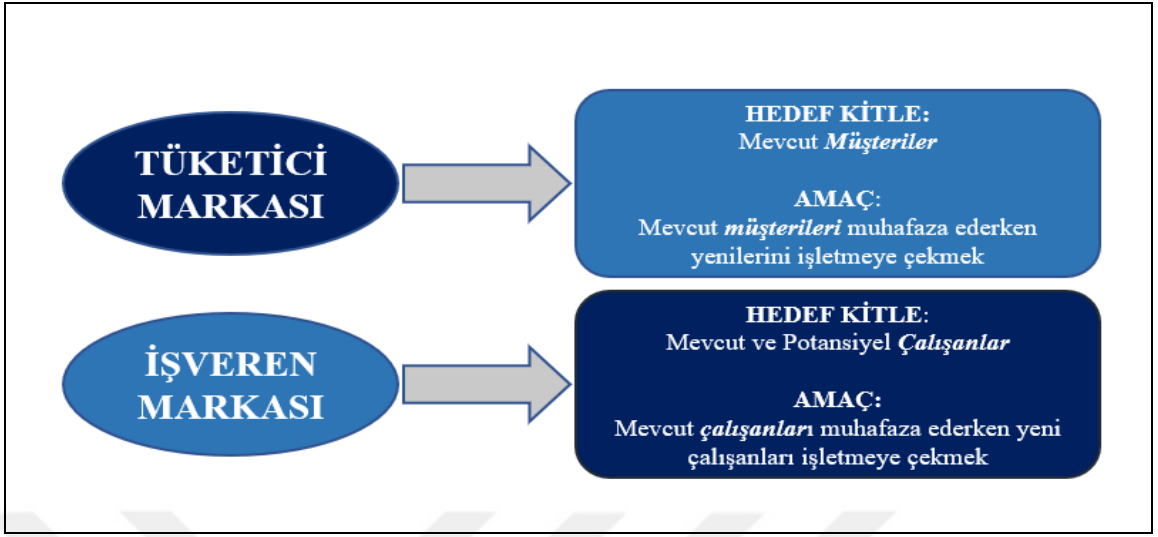
### 3. İŞVEREN MARKASI

Günümüzde marka, gittikçe önemi artan ve pazarlama yöneticileri tarafından üzerinde daha çok durulan kavramlardandır. İşletmeler bu nedenle mal ve hizmetlerini müşterilere daha fazla hissettirmek amacıyla markaları kullanırlar (Çifci ve Cop 2007, s. 70). Sağır'a (2016, s. 416) göre; bilgi çağının yaşandığı günümüz rekabet koşulları içerisinde "bilgi" üzerinde önemle durulması gereken bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre koşullarının değişmesi, işletmelerin yönetim yaklaşımlarını stratejik boyutta uygulama ve bunu rekabet üstünlüğü oluşturacak şekilde düzenleme zorunluluğuna yol açmaktadır (Sağır 2016, s. 416). Bu noktada işveren markası işletmeler açısından rakiplerinin önüne geçebilmede uygulanacak en güncel yönetsel yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Köse ve Yeygel 2018, s. 165).

İşletmeler endüstrileşmiş toplumlarda vazgeçilmez bir unsur olarak farklılaşan endüstri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi birleşkesinde belirlenen amaçlara ulaşabilmede ve başarılı grafik çizebilmede bazı yöntemlere ihtiyaç duymaktadır. Global dünyada artan rekabet ve yeni teknoloji transferleri ile ihtiyaçlar giderek artmaktadır. Değişen endüstrileşme süreçlerine adaptasyon, insan kaynağını etkili ve verimli kullanarak işçi devir hızını minimize etmek; otoriter yönetici / işveren algısını değiştirerek marka algısı oluşturacak bir işveren kimliğine bürünmek oldukça önem arz etmektedir (Ören ve Yüksel 2012, s. 32). İşletmelerin başarısı yalnızca kar oranları ile değil; çalışanları motive etme ve memnun etme düzeyleri ile ölçülmelidir. İşveren yalnızca dış müşteriyi değil; aynı zamanda iç müşteriyi (çalışan) de memnun etmekle yükümlüdür (Ören ve Yüksel 2012, s. 33). Bu nedenle çeşitli İnsan Kaynakları stratejileri oluşturmak ile yükümlüdür.

Marka kavramındaki gibi işveren markası açısından da temel amaç işverenin ön plana çıkarılması ve işletmenin rekabet seviyesinin optimum düzeyde tutulmasıdır. Tüm bu çabalar işveren markası algısını oluşturmaktadır. Bu noktada işveren markası, işveren olarak bir işletmenin farklılaşması şeklinde değerlendirilmektedir (Ören ve Yüksel 2012, s. 37).

**Şekil 3.1: Tüketici Markası ve İşveren Markası Arasındaki Farklılık**



*Kaynak: Baş, Türker, Prof. Dr. İşveren Markası - Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı 2011, s. 30*

Şekil 1’de belirtildiği üzere, işveren marka yönetiminin temel amacı “mevcut müşterileri (çalışanları) muhafaza etmenin yanı sıra potansiyel adayların da işletmeyi tercih etmesi ve işletmenin cazip hale getirilmesidir” şeklinde özetlenebilir (Baş 2011, s. 30).

### **3.1 İŞVEREN MARKASI KAVRAMI**

Marka kavramı Kotler (Marketing Management, 1991) tarafından; bir satıcının veya satıcı grubunun sağladığı mal ve hizmetlerin tanımlanmasına ve bunların rakiplerin mal ve hizmetlerinden ayrılmasına yarayan işaret, terim, isim, tasarım, sembol veya bu unsurların birleşimi şeklinde tanımlanmaktadır.

İşveren markası kavramı ilk olarak 1990’larda başlayan yetenek savaşları sırasında ortaya çıkmıştır (Clarke 2009, s. 33). İşletmelerin doğrudan kimliğini ve imajını ilgilendiren işveren markası; yönetsel anlamda kapsamlı stratejik bir yaklaşımdır (Doğru ve Çakır 2015, s. 674). Bu kavram yeteneği elde tutmak adına yapılması gerekenleri ve atılması gerekli adımları özetlemiş; yeni trendlere ışık tutarak işletmelerin birer markaya dönüşmesinde etkili olmuştur.

Özgen ve Akbayır(2011, s. 79) a göre; işveren markası işverenin davranışlarını şekillendirmektedir. Bir işletme ürünlerinin marka kimliğini inşa edebilmek için işveren markasına ihtiyaç duymaktadır. İşveren markası, marka ile işveren arasındaki bağlantıyı kurmayı amaçlar. İşveren markası temelde çalışanlar ile işveren arasında oluşturulan duygusal bağı temsil etmektedir. Bu bağın kuvvetlenmesi işveren markasının da kuvvetlenmesine ve kurumun çalışanları açısından çekici hale gelmesine neden olmaktadır. İşveren markası, kurumun özel bir kimlik düzenlemesi olarak düşünülebilir. İşverenler doğrudan kendi imajlarını geliştirerek iş oryantasyonunu geliştirmeyi amaçlarlar. İş oryantasyonu ise verimlilik ile ilgilidir. Oryantasyonun başarılı olması ya da başarısız olması ise belirlenen iş hedeflerine ulaşmayı ya da ulaşamamayı belirlemektedir.

İşveren markası stratejisi ve yönetimi, bu işi profesyonel olarak ele alan işletmelerde “işveren markası müdürü/yöneticisi” unvanına sahip çalışanlar aracılığıyla sürdürülmektedir. (Gözen 2016, s. 61). Türkiye İş Bankası’nda işveren markası çalışmaları İnsan Kaynakları İletişimi Birimi aracılığıyla takip edilir. İşveren Markası Yöneticilerinin içerisinde bulunduğu İnsan Kaynakları İletişimi Birimi ise İnsan Kaynakları Yönetimi bölümüne bağlı olarak çalışmaktadır (Öksüz 2012, s. 15). Günümüzde başkaca şirketlerde de benzer uygulamalar oldukça yaygınlaşmış durumdadır.

### **3.2 İŞVEREN MARKASI BİLEŞENLERİ**

İşveren markası; işletmeleri, sahip oldukları pazarda mevcut çalışanları için işveren olarak, yeni adaylar için potansiyel işveren olarak, müşterileri için de hizmet sağlayıcı olarak tanımlamayı sağlamaktadır (Melin 2005, s. 92)

İşveren markası kavramının köklü bir geçmişi bulunmasa da kavrama yönelik farkındalık çok hızlı artış gösterdiği için bu kapsamda yapılan pratik ve teorik araştırmalar da artış göstermiştir. Bu kavram zaman içinde daha çok “kurumsal marka” kavramı ile karıştırılmış kimi zaman da bu kavramlar birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Ancak bu kavramlar birbirlerine benzeyen unsurlara sahip olsa da genel olarak birbirlerinden farklılaşan noktaları bulunmaktadır (Doğru ve Çakır 2015, s. 675). Bu

farklılıklar ise işverenlerin birbirlerinden ayrışmasını ve çalışanların tercih sebeplerini oluşturmaktadır.

Özgen ve Akbayır(2011, s. 79) a göre; işveren kurum ile beraber kimliklenmektedir. Dolayısıyla işverenlerin ilgi alanları ile kurumların ilgi alanları benzeşmektedir. İşveren markası kurumun içerisine dönük olarak işveren yönetim programıyla da ilgilidir. İşveren yönetim programından kasıt ise kurumun yer aldığı pazarda ve bütün ticari faaliyetlerinde ideal işveren yönetimi oluşturmak ve tanımlamaktır. İşveren markasını yaratabilmek için “marka sözü” yaratmak gerekmektedir. Marka sözü ise markalar arası değişiklik göstermektedir; fakat sürdürülebilirlik, etkililik ve yaratıcılık markaların ömrünü uzatmaktadır. Markaların kimliği; markayı yaratma, sunma ve sürdürme şeklinde ilerlemektedir. İşveren markası süreci de buna paralel ilerlemektedir. Başarılı bir işveren markası için kurumsal süreçler ve müşteri memnuniyeti arasında oluşan ilişkiye odaklanılmalıdır. Bunun yanında kurumsal sorumlulukların yerine getirilmesi de son derece önemlidir.

### **3.3 İŞVEREN MARKASI YAKLAŞIMI**

Doğru ve Çakır’a (2015, s. 678) göre; tarihsel süreçte hiçbir zaman bu denli konuşulmayan bir kavram olan marka, günümüzde işletmelerin es geçemedikleri, sosyal hayatın ve ticari hayatın merkezinde bulunan bir kavram olmuştur. Doğası gereği üretip tüketen bir varlık olarak insanoğlu açısından marka ne denli vazgeçilmez bir unsur ise ekonomik çıkarını koruyarak varlığını sürdürebilmeyi amaçlayan ve bu noktada rekabet ortamında mücadele eden işletmeler açısından da marka bir o kadar değerli ve vazgeçilmezdir.

Lievens ve Highhouse (2003, s. 75) piyasalarda yaşanan personel bulma sıkıntısı sebebiyle işletmeleri rekabette öne geçirecek nitelikli insan kaynağını cezbetmesi, işe alması ve elde tutulmasının işletmeler açısından öneminin arttığını vurgulamıştır. Potansiyel çalışan adayları için işveren markası, işletmenin çalışılacak en iyi yer olarak algılanmasına neden olarak bu sayede nitelikli insan kaynağını cezbetmeyi sağlamaktadır (Lievens ve Highhouse 2003, s. 75). İşletmeler işveren markası oluşturmak ve markayı sürdürebilmek amacıyla yazılı, işitsel ve görsel iletişim araçlarını ve tekniklerini kullanırlar. Çevrimiçi iletişim tekniklerinin etkin olduğu

günümüz koşullarında internet özellikle genç nüfusun en temel bilgi kaynakları arasındadır (Özgen ve Akbayır 2011, s. 82). Aynı zamanda sosyal medya mecrasının kullanımı da giderek önem kazanmaktadır.

### **3.4 İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI İLİŞKİSİ**

İnsan kaynakları yönetim stratejilerinin etkili kullanımı sonucu bir işveren “marka” haline gelebilir. Etkili insan kaynakları yönetimi anlayışı olan organizasyonlarda, personel motivasyonu ve işyerine olan bağlılık artacağı için personel devri azalacak ve buna bağlı olarak “işveren markası” oluşacaktır. Bilgiyi kullanarak yeni bilgi üreten bir unsur olarak insan kaynakları işletmelerde en etkili ve taklit edilemeyen kaynaktır. İşletmelerin rekabet koşullarının sert yaşandığı dönemlerde varlığını devam ettirebilmesi ve rakiplerine üstünlük sağlaması insan kaynağı ile bağlantılıdır (Sağır 2016, s. 416). Günümüzde işletmeler açısından en değerli yönlerinden biri olma niteliği kazanan “marka”lar nedeniyle “marka yönetimi” işletmelerde önemli bir süreç haline gelmektedir. İşletmeler hem ürün üretimi hem de kurumsal marka kimliği geliştirme aracılığıyla markalama çalışmalarını gerçekleştirmektedir. Markalama uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi’nde kullanılması işveren markası çalışmalarlarıyla gerçekleşebilmektedir (Backhaus ve Tikoo 2004, s. 512). Bu durumda İnsan Kaynakları biriminin yönetimden aldığı destek ile anlam kazanmaktadır.

Bir işletmenin nitelikli insan kaynaklarına sahip olması mevcut insan kaynakları ile potansiyel insan kaynaklarını işletmenin amaçları ve hedefleri çerçevesinde yönlendirmesine bağlıdır. Kısacası işveren markası oluşumunun bir önkoşulu, yerinde ve etkili insan kaynakları yönetim anlayışıdır (Ören ve Yüksel 2012, s. 40). Temel amaç en fazla verimi alabilmek adına çalışma ortamının düzenlenmesidir. İşletmedeki çalışma ortamı, burada yer alan çalışanların (özellikle yetenekli çalışanların) işletmeye olan bağlılığını artıracak değerlere sahip olmalıdır ki bu değerleri yaratacak unsur, insan kaynakları faaliyetleridir (Sağır 2016, s. 420).



### 3.5 İŞVEREN MARKA ALGISININ İŞLETME VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ

İşveren markası oluşturma sürecinde çalışanların da sürece katılması son derece önemlidir. Bunun için kullanılan bazı teknikler bulunmaktadır. Bu kapsamda kullanılacak teknikleri dört kategoriye ayırmak mümkündür. Bunlar (Özgen ve Akbayır 2011, s 79);

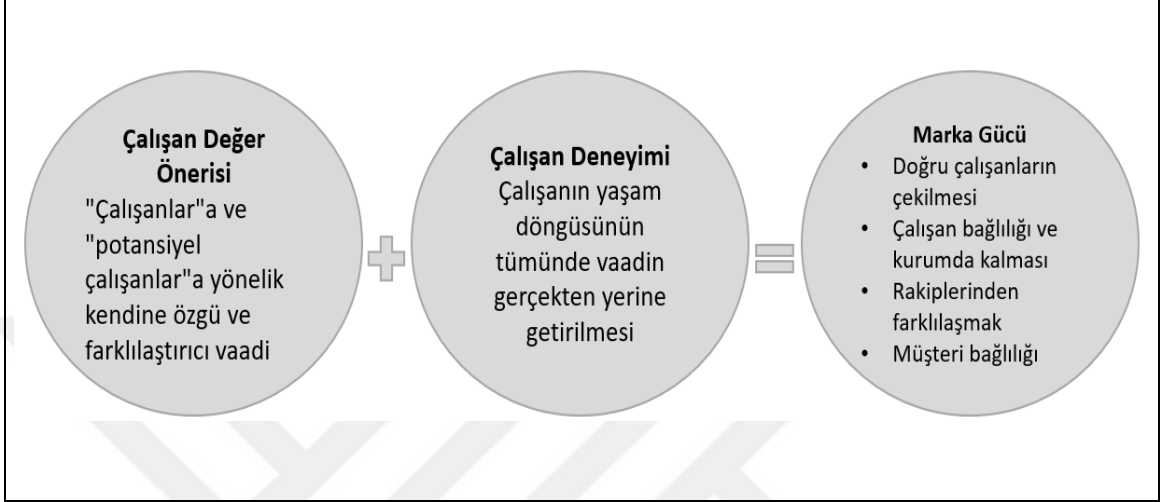
- a. Çalışanları marka ile ilgili bilgilendirmek,
- b. Markanın ne şekilde temsil edileceği hakkında müşterek davranış şekli geliştirmek ve bunları tüm çalışanlara benimsetmek,
- c. Markanın temsil edilebilmesinde kurumsal fırsatları öğrenmek,
- d. Marka kimliğinin sürekliliğini çalışanların davranışları ile ilişkili olduğu konusunda çalışanları ikna etmek.

İlk iki yöntem çalışanların marka ile davranışsal ilişkilerini geliştirmektedir. Son iki yöntem ise çalışanların marka ile kurdukları psikolojik bağı geliştirmektedir. İşveren markasının geliştirilmesi sürecinde çalışanların sosyalizasyon süreçlerinin de önemi bulunmaktadır. Bu kapsamda kurumsal sosyalizasyon programlarını geliştirme ve uygulamanın önemi son derece büyüktür. Kurumsal sosyalizasyon sürecinde insan kaynakları departmanlarının sürece katkısı bulunmaktadır. Bakıldığında, kurumsal sosyalizasyon insan kaynakları departmanının görev tanımı içerisinde yer almakla birlikte önemle vurgulanması gereken nokta; kurumsal iletişim departmanının da bu sürece katılması ve bu süreçte etkin olması gerekliliğidir (Özgen ve Akbayır 2011, s 79). Bu iki deaprtmanın işbirliğinden ortaya çıkacak olan sinerji işverenin markalaşması noktasında oldukça ivme kazanmasına sebep olacaktır.

İşletmelerde marka algısı işletmenin iç çevresinin yansıması olan örgüt kültürü ile alakalıdır. İşgörenler açısından örgüt kültürü, çalışanları destekleyici ve ödüllendirici bir etken olarak düşünüldüğünden, kişinin yaratıcılık özelliğini geliştirmektedir. Bu da, rekabet avantajı sağlayan yaratıcılık kavramının işgörenin özelliklerinin yanında iş çevresi ile de ilişkili olduğunu göstermektedir. İşletmede çalışma ortamının yansıması olan ve yaratıcılığı teşvik edecek örgüt kültürü, örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, işin iddialı olması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu durum iş

tatmini duygusunu artırarak işletme çekiciliğini ve örgütsel bağlılığı güçlendirecektir (Çekmecelioğlu 2005, s. 26). Bu iki unsur ise kurumun pozitif etkinlenmesi ve karlılığı ile sonuçlanacaktır.

### Şekil 3.2: İşveren Markası



*Kaynak: Rosethorn, Helen, The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal, 2009, s. 20*

Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere (Rosethorn 2009, s. 20) işveren markası tanımlaması ve yönetiminin en iyi şeklinin, öneri (onaylanan anlaşma) ve çalışan deneyiminin (anlaşmanın gerçekten yerine getirilmesi) birleşiminden yola çıkarak başarıya ulaşacağı öngörmektedir (Öksüz 2012, s. 18).

İşveren markası aynı zamanda kurumun içindeki işgücünün de son derece güçlü olmasını sağlayarak kurumsal olarak markanın diğer markalar nezdinde daha güçlü olmasını sağlar. Bir işveren markası oluşturabilmek için, çalışana çok önemli bir deneyim yaşatmak gereklidir. Çok heyecanlı, çok enerjik, çok motive çalıştıkları bir iş ortamı sunmak gereklidir. Öyle ki bu deneyim daha önce hiç yaşamadıkları bir deneyim olmalıdır. İşveren markası yaratma sürecinde önemli bir etken de kurumun liderinin varlığıdır. Kurumun lideri; yaratılmak istenen işveren markasının ilk temsilcisidir. Ve kurumun lideri ile çalışanlar arasındaki iletişim, aynı zamanda çalışanın kurumun lideri ile ilgili düşünceleri markaya katkı yapar (Özgen ve Akbayır 2011, s. 80).

## 4. ÜCRET TATMİNİ VE İŞVEREN MARKASI İLİŞKİSİ ANKETİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

### 4.1 ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, kapsamı, varsayımları ve sınırlılıkları boyutlarında açıklamalara yer verilmektedir.

#### 4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışma ücret tatmini ve işveren markası arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Yerli ve yabancı literatürde işveren markasını ve ücret tatminini ayrı ayrı farklı açılardan inceleyen birçok araştırma bulunmasına karşın ücret tatmini ve işveren markası arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara rastlanılamamıştır. Ülkemizde ücret tatminine yönelik araştırmalar genellikle iş tatmini, motivasyon ve performans gibi konularla sınırlı kalmıştır. İşveren markasına yönelik çalışmalar ise kurumsal imaj, markalaşma, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık gibi konularla ilişkilendirilmiştir. Örnek vermek gerekirse; Aydemir(2013) in yüksek lisans tezinde işlediği “İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı: Bir Uygulama”, Yıldırım(2014) “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği” konulu tezinde ise ücret tatminini sosyal hayata olan etkisi incelenmiş, ancak literatürü incelediğimizde işveren markası ile eşleştirilen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aynı durum işveren markası kavramı için de geçerli; örnek vermek gerekirse; Oğuz(2012)’un yaptığı “İşveren Markası Ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi” çalışmasında nitelikli çalışanlar açısından işveren markası etkisi incelenmiş ve bu tez konusu ile benzerlik gösteren ve kesişen noktaları olduğu söylenebilir. Bir diğer benzerlik gösteren çalışma ise, Çelik(2018) tarafından yapılan “İşveren Markasının İşe Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Beyaz Eşya Firması Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama” çalışmasıdır. Bu örneklerden yola çıkarak bu tezin konusu olan işveren markası ve ücret tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği başka bir örneğe rastlanmadığını, bu sebeple bundan sonraki süreçte benzer konuda yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından bu tez çalışmasının faydalı olması düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın işverenler ve çalışanlar açısından bu denli önemli görülen ücret tatmini ve

işveren markasını alt bileşenleri ile birlikte ele alacak olmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütleri ayakta tutan en önemli faktörün, işlerini ve işletmelerini gerçek anlamda benimseyen, yetkinlik sahibi ve uzun süre aynı örgüt içerisinde katkı sağlayan çalışanlar olduğu söylenebilir. Bu nedenle, günümüz dünyasında 2 önemli unsur olan “ücret tatmini” ve “işveren markası” kavramlarının aralarındaki ilişkinin, işveren ve çalışanlar açısından nasıl etki ve değer yarattığı, önem düzeyinin ne seviyede olduğu incelenerek, ortaya çıkan sonucun alanyazına katkı sağlaması bu çalışmanın ana hedefi olarak ifade edilebilir.

#### **4.1.2 Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırma şu varsayımlardan hareketle planlanmaktadır:

- a. Araştırmanın modelinin araştırmanın konusuna ve yöntemine uygun olduğu,
- b. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ücret tatmini ve işveren markası arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya dönük güvenilir ve yeterli bilgi toplayacak niteliğe sahip olduğu,
- c. Katılımcıların ölçek sorularına samimi ve içten cevap verdikleri.

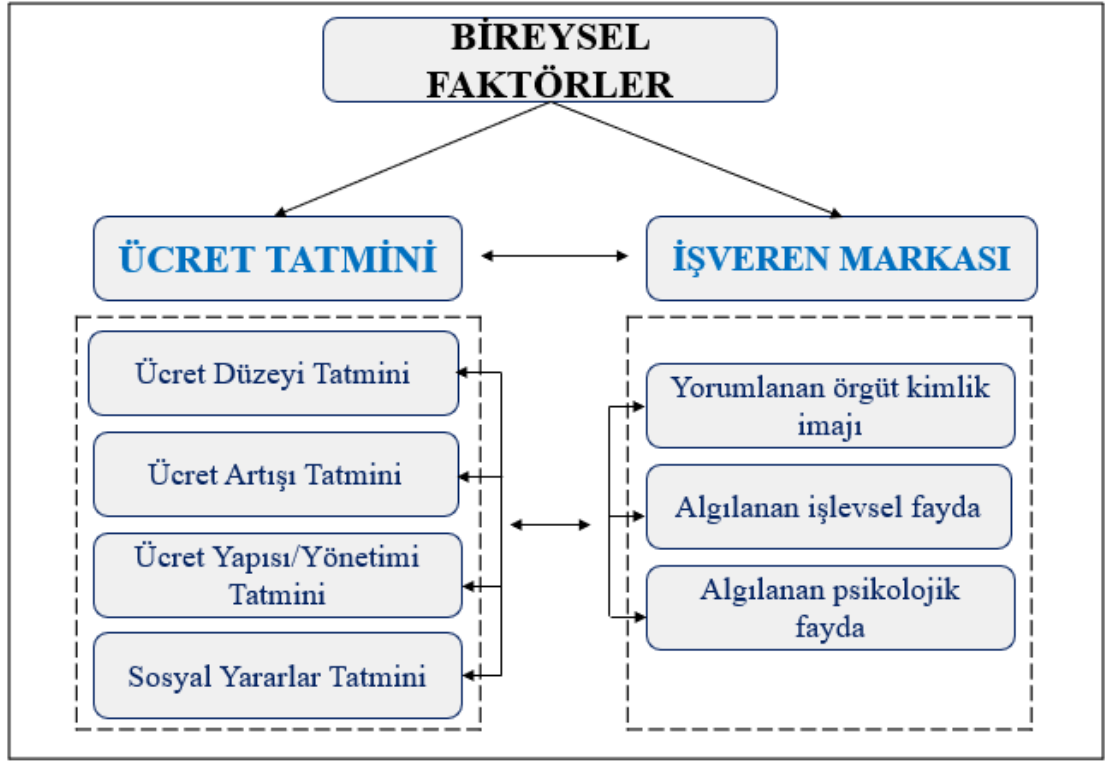
#### **4.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Modeli**

Her sosyal araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da zaman ve verilerden kaynaklanan sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu araştırma;

- a. İstanbul ilinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerdeki beyaz yaka çalışanlar ile,
- b. 80’i kadın 48’i erkek toplam 128 kişi ile,
- c. Anketin belirli bir zaman aralığında bitirilmesi şartı ile,
- d. Katılımcıların ücret tatmini ve işveren markası algılarına yönelik ölçek soruları ile,

sınırlandırılmıştır.

Şekil 4.1: Araştırma Modeli



Araştırma modeli, kavramların Bireysel Faktörler yani Demografik Özellikler açısından incelenmesi temelinde, ilgili kavramların alt boyutları ile incelenmiştir. Ölçek “ücret tatmini”ni 4 alt boyut/faktör kapsamında değerlendirmektedir. Bu alt boyutlar, ücret düzeyi tatmini, ücret artışı tatmini, ücret yapısı/yönetimi tatmini ve sosyal yararlar tatminidir. Ölçek işveren markasını ise 3 alt boyut/faktör kapsamında değerlendirmektedir; yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda.

## 4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

### 4.2.1 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, araştırmanın modeli kapsamında test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların ücret tatminleri ile algılanan işveren markası arasında ilişki vardır.

H2: Çalışanların ücret düzeyinden duydukları tatmin ile algılanan işveren markası arasında ilişki vardır.

H3: Çalışanların ücret artışından duydukları tatmin ile algılanan işveren markası arasında ilişki vardır.

H4: Çalışanların ücret yönetiminden duydukları tatmin ile algılanan işveren markası arasında ilişki vardır.

H5: Çalışanların sosyal yararlardan duydukları tatmin ile algılanan işveren markası arasında ilişki vardır.

H6: Çalışanların ücret tatmini demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

H7: Algılanan işveren markası çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

#### **4.2.2 Evren ve Örneklem**

Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmanın evreni İstanbul ilinde yaşayan çeşitli sektörlerdeki işletmelerde çalışan beyaz yaka işgörenlerdir. Araştırma konusunda ücret kavramı olması ve bu kavramın gizlilik unsuru nedeniyle tek bir şirketten katılımcı sağlanamamıştır. Bu sebeple, anket öncelikle bir şirkette çalışan 40 beyaz yaka çalışana mail aracılığıyla iletilmiş ve cevapların ilgili link üzerinden toplanması sağlanmıştır. Ardından ilgili çalışanlar araştırmaya anketini yine benzer profildeki çalışanlara mail linki olarak ulaştırarak kartopu örnekleme yöntemi ile anket toplam 350 kişiye ulaşmış, 128 kişinin ankete dahil olması sağlanmıştır. Anket cevaplama oranı toplamda 36,5% şeklinde gerçekleşmiştir.

#### **4.2.3 Veri Toplama Yöntemi**

Çalışmada İstanbul'da çeşitli sektörlerde çalışan üç yüz elli beyaz yaka işgörene mail gönderilerek anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Ankette katılımcılara 5'li likert ölçeğinden oluşan sorular sorulmuştur.

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde, çalışanların ücret tatminine ilişkin fikirlerini çalıştıkları işletmenin ücret politikası hakkındaki algılarını değerlendirmek amacıyla,

Baştürk (2009)'ün kendi tezinde kullandığı çalışanların ücret tatminlerini ölçmek için Heneman ve Schwab (1985)'in geliştirmiş olduğu, 18 ifadeden oluşan ölçeğin, Ergüney (2006)'in araştırması için Türkçe'ye uyarladığı, 13 ifadeden oluşan hali kullanılmıştır. Ölçek ücret tatminini 4 alt boyut kapsamında değerlendirmektedir. Bu alt boyutlar, ücret düzeyi tatmini, ücret artışı tatmini, ücret yapısı/yönetimi tatmini ve sosyal yararlar tatminidir. Ölçek 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. İfadelere verilen cevaplar; “oldukça tatmin edici” seçeneğine 1, “hiç tatmin edici değil” seçeneğine 5 puan verilerek derecelendirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan düşük puan ilgili boyutta çalışanın ücretinden tatmin duyduğunu, yüksek puan ise çalışanın ilgili boyutta ücretinden tatmin duymadığını göstermektedir. Dördüncü bölümde ise İçirgen (2016)'in kendi tezinde kullandığı çalışanların işletmelerin işveren markasını algılama düzeylerini değerlendirmek üzere 3 farklı çalışmadan faydalanarak ve bu çalışmaların değerlendirmelerini göz önünde bulundurarak Amber ve Barrow (1996), Knox ve Freeman (2006) ve Backhaus ve Tikoo (2004) çalışmalarında yer alan ifadelerden 23 maddelik ifade kullanarak hazırlanmış olduğu ölçek kullanılmıştır. Oluşturulan ölçek daha önce kullanılmış ve geçerlilik analizi yapılmışlara ek olarak önce Türkçe'ye, sonra tekrar İngilizce'ye çevrilerek anlam bütünlüğünün korunması sağlanmıştır. Ölçekte katılımcılara 5'li likert ölçeğinden oluşan sorular sorulmuş olup; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

Anket formunun girişine çalışmanın ne ile ilgili olduğu, anket formları ile elde edilen bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağı ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı ile ilgili bir açıklama yapılmıştır. Bu şekilde çalışmanın şeffaflığı vurgulanarak ankete geri dönüş oranının artırılması hedeflenmiştir.

#### **4.2.4 Kullanılan İstatistikler**

Araştırmada, kullanılan istatistiksel analizler tanımlayıcı istatistikler ve ileri analizler içermektedir. Çalışmaya katılanların demografik verileri, frekans dağılımları, ölçek sonuçlarının incelenmesi, tablo ve grafikler ile gösterilmiştir. Çalışmanın hipotezleri çerçevesinde Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi, ücret tatmini ve işveren markası tutumları arasındaki farkın analizi için t testi, işveren markası ile ücret tatmini

tutumlarının demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin incelenmesinde t testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) testleri kullanılmıştır.

### **4.3 ARAŞTIRMA BULGULARI**

#### **4.3.1 Örneklem Ait Analizler**

Çalışmanın hipotezleri çerçevesinde Pearson korelasyon analizi, regresyon analizi, faktör analizi, normallik testi; ücret tatmini ve işveren markası tutumları arasındaki farkın analizi için t testi; işveren markası ile ücret tatmini tutumlarının demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin incelenmesinde t testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) testleri kullanılmıştır.

##### **4.3.1.1 Anketin güvenilirliği**

Çalışmada kullanılan anketin güvenilirlik analizi ile ilgili bilgiler aşağıdaki tablo ve istatistiklerde belirtilmiştir. Güvenilirlik analizinde; ölçeğin güvenilir olup olmadığı Cronbach Alfa katsayısı ile ölçülmektedir. Genel olarak ölçekte yer alan k tane sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilen bir ağırlıklı standart değişim ölçüsü olarak ifade edilen Cronbach Alfa katsayısının yüksek çıkması güvenilir bir ölçek ile çalışıldığını göstermektedir.

Cronbach Alfa katsayısı;

- i. 0 ile 0.40 arasında ise ölçek güvenilir değil.
- ii. 0.41 ile 0.60 arasında ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- iii. 0.61 ile 0.80 arasında ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- iv. 0.81 ile 1 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir yorumu yapılıdır (Özdamar 2004, s.185).

Ücret tatmini ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



**Tablo 4.1: Ücret tatmini ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirlik değerleri**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
Ücret tatmini ölçeği genel	0,933	13
Ücret düzeyi boyutu (1,5,9)	0,777	3
Ücret yapısı boyutu(3,7,11,13)	0,828	4
Sosyal yararlar boyutu (4,8)	0,745	2
Ücret artışı boyutu (2,6,10,12)	0,833	4

Tablo incelendiğinde tüm alt boyutlar ve ölçeğin genelinin cronbach's alpha değerleri 0,8 ile 1 arasında olması nedeniyle yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.2: Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
Ücret tatmini (13 soru)	0,933	6
Ücret politikası (6 soru)	0,962	23
İşveren markası ölçeği (23 soru)	0,961	13

Anketin ölçeklerinin ortalama ve standart sapmaları incelendiğinde en yüksek ortalama işveren markası ölçeğine ait iken (3,085) en düşük ortalama 2,34 değeri ile ücret politikasında olduğu gözlemlenmiştir. İşveren markası ölçeği yargılarına bireylerin katılımı daha yüksek iken en düşük katılımı ücret politikası ölçeğine yapmışlardır.

**Tablo 4.3: Ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri**

	<b>N of Items</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S.sapma</b>
Ücret tatmini	128	2,72	0,897
Ücret politikası	128	2,34	1,118
İşveren markası	128	3,085	0,942

#### **4.3.1.2 Anketin normallik analizi**

Normallik testleri birçok istatistiksel test için ön gerekliliktir. Çünkü T-Testi, Anova, Pearson Korelasyon Testi gibi parametrik testlerin varsayımı, verilerin normal dağıldığı yönündedir. Basıklık- çarpıklık (skewness- kurtosis) değerlerinin incelenmesi oldukça objektif ve sık kullanılan analitik test yöntemidir. Soruların yapısı liker ölçekli olduğu için normallik analizleri literatürde yaygın olarak kullanılan çarpıklık-basıklık(skewness- kurtosis) özellikleri değerlendirilerek yapılmıştır.

**Tablo 4.4: Ölçeklerin normallik analizi sonuçları (Liker ölçek)**

<b>A: Ücret tatmini ölçeği</b>			<b>B: Ücret politikası ölçeği</b>			<b>C: İşveren markası ölçeği</b>		
Soru	Çarpıklık	Basıklık	Soru	Çarpıklık	Basıklık	Soru	Çarpıklık	Basıklık
A1	0,12	-0,71	B1	0,26	-1,06	C1	-0,24	-0,97
A2	-0,04	-1,03	B2	0,25	-0,99	C2	-0,57	-0,90
A3	-0,06	-1,20	B3	0,43	-0,96	C3	-0,61	-0,64
A4	-0,29	-1,02	B4	0,75	-0,56	C4	-0,24	-1,21
A5	0,16	-1,03	B5	0,67	-0,64	C5	-1,26	2,04
A6	-0,03	-1,08	B6	0,66	-0,56	C6	-1,16	1,00
A7	-0,08	-1,17				C7	-0,23	-0,87
A8	0,42	-0,89				C8	-0,15	-1,06
A9	0,00	-0,70				C9	0,02	-1,19
A10	0,07	-1,11				C10	0,03	-1,10
A11	0,03	-1,26				C11	0,27	-1,14
A12	0,15	-1,15				C12	-0,22	-0,79
A13	0,28	-0,40				C13	-0,08	-0,80
						C14	0,05	-1,12
						C15	-0,62	-0,52
						C16	0,17	-1,23
						C17	0,81	-0,62
						C18	-0,08	-0,90
						C19	-0,13	-0,90
						C20	-0,07	-1,11
						C21	-0,03	-1,16
						C22	0,32	-0,96
						C23	-0,02	-1,16

*Kaynak:* Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L., 2013. Multivariate Data Analysis: Pearson Education Limited.

Soruların çoğunluğunun çarpıklık ve basıklık değerleri +1.0 -1.0 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle soruların dağılımının normal olduğu ifade edilmektedir.

#### **4.3.1.3 Ölçeklerin faktör analizi**

##### *Ücret tatmini ölçeği*

Ölçek ücret tatminini 4 alt boyut kapsamında değerlendirmektedir. Bu alt boyutlar, ücret düzeyi tatmini, ücret artışı tatmini, ücret yapısı/yönetimi tatmini ve sosyal yararlar tatminidir. Ölçek 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. İfadelere verilen cevaplar; “oldukça tatmin edici” seçeneğine 1, “hiç tatmin edici değil” seçeneğine 5 puan verilerek derecelendirilmiştir. Buna göre ölçekten alınan düşük puan ilgili boyutta çalışanın ücretinden tatmin duyduğunu, yüksek puan ise çalışanın ilgili boyutta ücretinden tatmin duymadığını göstermektedir.

**Tablo 4.5: Ücret tatmini ölçeği faktör analizi sonuçları**

Faktör	No	İfadeler	Faktör yükü	Cronbach alfa değeri
Ücret Düzeyi Tatmini	1	Kesintilerden sonra elime geçen net ödeme tutarı	0,773	0,777
	5	İşletme tarafından bana yapılan bütün ödemelerin düzeyi	0,33	
	9	Şu anki aylık ücretimin yeterliliği	0,789	
Ücret Artışı Tatmini	2	Ücretimde yapılan en son artış	0,191	0,833
	6	Amirim ücretimin belirlenmesi üzerindeki etkisi	0,215	
	10	Ücretimde daha önce yapılan artışlar	0,701	
	12	Ücretimde yapılan artışların belirlenme şekli	0,689	
Ücret Yapısı/ Yönetimi Tatmini	3	Ödemelere ilişkin beni ilgilendiren konularda işletmenin bana yaptığı açıklama	0,668	0,828
	7	İşletmedeki diğer işlere ödenen ücretlerle karşılaştığımda kendi ücretim	0,307	
	11	İşletmenin ücret politikalarındaki tutarlılık	0,572	
	13	İşletmedeki işler arasındaki ücret farklılıkları	0,736	
Sosyal Yararlar Tatmini	4	İşletme tarafından bana yapılan sosyal yardımlar (yemek, servis vb.)	0,828	0,745
	8	Aldığım sosyal yardım miktarı ve bana katkısı	0,803	

Altunışık(2005) in ifadesine göre; “Kabul edilebilir alfa değerinin en az 0,70 olması arzu edilir. Bazı araştırmacılar tarafından da inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,50 ye kadar makul kabul edileceği öngörülmüştür”. Bu bilgiden yola çıkarak, ölçekteki genel ücret tatmini ve alt boyutları için hesaplanan Cronbach  $\alpha$ (alfa) değerlerine istinaden ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir.

#### *İşveren markası ölçeği*

Çalışmada kullanılan işveren markası ölçeği farklı çalışmaların bulguları ve kullandıkları ifadeler göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur ve burdan yola çıkarak kullanılmıştır. Elde edilen verilere istinaden ulaşılan sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Daha önce uygulanan analizler sonucunda ortaya çıkan, özdeğeri birden büyük üç faktör ortaya çıkmıştır. İlgili alt faktörler yorumlanan örgüt kimlik imajı, algılanan işlevsel fayda ve algılanan psikolojik fayda olarak tanımlanmıştır.

**Tablo 4.6: İşveren markası ölçeği faktör analizi sonuçları**

Faktör	No	İfadeler	Faktör yükü	Cronbach alfa değeri
Yorumlanan Örgüt Kimlik İmajı	1	Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.	0,816	0,90
	2	Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.	0,718	
	3	Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	0,620	
	4	Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.	0,645	
	20	Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.	0,733	
	21	Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.	0,724	
Algılanan İşlevsel Fayda	5	Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.	0,804	0,86
	6	Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.	0,804	
	7	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.	0,663	
	18	Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.	0,525	
	19	Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	0,457	
Algılanan Psikolojik Fayda	8	Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.	0,645	0,94
	9	Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.	0,644	
	10	Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.	0,679	
	11	Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.	0,733	
	12	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	0,639	
	13	Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.	0,723	
	14	Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.	0,665	
	17	Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.	0,708	

22	Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser	0,694
23	Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.	0,625

Yapılan faktör analizi sonucunda 15 ve 16. ifadelerin uygun yüklenmediği tespit edilmiş, bu nedenle bundan sonraki analizlerden çıkarılmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan işveren markası kavramı için kullanılan bu ölçeğin sonuçlarının sonraki çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

#### 4.3.2 Verilerin Analizi

##### 4.3.2.1 Demografik istatistikler

**Tablo 4.7: Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımı tablosu**

	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
Kadın	80	62,50	62,50
Erkek	48	37,50	100,00
Toplam	128	100,00	

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde %62 lik bir kısmının kadın olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte 48 erkeğe anket uygulanmıştır.

**Tablo 4.8: Çalışmaya katılan bireylerin yaş dağılımı tablosu**

Yaş	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
21-30	26	20,31	20,31
31-40	85	66,41	86,72
41-50	16	12,50	99,22
51>	1	0,78	100,00
Toplam	128	100,00	

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde 40 yaşından küçük olanlar toplam katılımcıların %86 sini oluşturduğu gözlemlenmiştir. 51 yaş ve üzeri 1 kişi varken, en yoğun katılımın 31-40 yaşında olan 85 kişiden geldiği söylenebilir.

**Tablo 4.9: Çalışmaya katılan bireylerin medeni durum dağılımı tablosu**

	Frekans	Yüzde %	Birikimli Yüzde %
Bekar	51	39,84	39,84
Evli	77	60,16	100,00
Toplam	128	100,00	

Çalışmaya katılan bireylerin medeni durumları incelendiğinde evli-bekar oranlarının birbirinden oldukça farklı olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmaya katılanların %40 bekar iken %60 evlidir.

**Tablo 4.10: Çalışmaya katılan bireylerin çocuk sahibi olma durumları tablosu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Birikimli Yüzde %</b>
Var	66	51,56	51,56
Yok	62	48,44	100,00
Toplam	128	100,00	

Katılımcıların çocuk sahibi olma durumları incelendiğinde ise oranların yaklaşık olarak aynı çıktığı gözlemlenmiştir. Ankete cevap verenlerin %52 nin çocuğu varken %48 nin yoktur.

**Tablo 4.11: Çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumu dağılımı tablosu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Birikimli Yüzde %</b>
İlköğretim	1	0,78	0,78
Lise	12	9,38	10,16
MYO/Ön lisans	13	10,16	20,31
Lisans	60	46,88	67,19
Yüksek lisans	40	31,25	98,44
Doktora	2	1,56	100,00
Toplam	128	100,00	

Çalışmaya katılan bireylerin eğitim durumları incelendiğinde 60 kişi ile çoğunluğu lisans mezunu katılımcılar oluşturmakta, yüksek lisans yapanlar ve doktora mezunu ise 42 kişi bulunmaktadır. Buna istinaden en büyük oranı 46,88% ile linsan mezunları oluşturmaktadır.

**Tablo 4.12: Çalışmaya katılan bireylerin çalışılan pozisyon dağılımı tablosu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Birikimli Yüzde %</b>
Yönetsel olmayan	76	59,38	59,38
Yönetsel	52	40,63	100,00
Toplam	128	100,00	

Ankete katılanların çalıştıkları pozisyon incelendiğinde yaklaşık %60 nın yönetsel olmayan bir pozisyonda %40 nın ise yönetsel bir pozisyonda çalıştıkları ifade edilebilir.

**Tablo 4.13: Çalışmaya katılan bireylerin çalışılan sektör dağılımı tablosu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Birikimli Yüzde %</b>
İlaç	10	7,81	7,81
Bilişim	27	21,09	28,91
Hızlı tüketim	8	6,25	35,16
Finans	6	4,69	39,84
Bankacılık	13	10,16	50,00
Üretim	15	11,72	61,72
Hizmet	34	26,56	88,28
Enerji	3	2,34	90,63
Diğer	12	9,38	100,00
Toplam	128	100,00	

Ankete katılanların çalıştıkları sektör incelendiğinde 34 kişiyle hizmet sektörü, 27 kişi ile bilişim sektörü dikkati çekerken 3 kişi enerji sektöründe 6 kişi de finans sektöründe çalıştığını ifade etmiştir.

**Tablo 4.14: Çalışmaya katılan bireylerin net gelir durumu dağılımı tablosu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Birikimli Yüzde %</b>
3000-5000	55	42,97	42,97
5001-7000	31	24,22	67,19
7001-9000	15	11,72	78,91
9001>	27	21,09	100,00
Toplam	128	100,00	

Ankete katılanların gelir durumları incelendiğinde %43'nün 3000-5000 TL gelir aralığında maaşa sahip olduğu gözlemlenirken 31 kişi 5001-7000 TL, 15 kişi 7001-9000 TL ve 27 kişi de 9000 TL'nin üzerinde maaş aldığını belirtmiştir.

**Tablo 4.15: Çalışmaya katılan bireylerin toplam tecrübe yılları dağılımı tablosu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Birikimli Yüzde %</b>
1<	2	1,56	1,56
1-5	13	10,16	11,72
6-10	45	35,16	46,88
11-20	54	42,19	89,06
21>	14	10,94	100,00
Toplam	128	100,00	

Ankete katılanların toplam çalıştıkları süreler incelendiğinde en fazla orana sahip olanlar %42 ile 11-20 yıl arası çalışanlardır. Bunu sırasıyla 6-10 yıl çalışanlar ile 21 yıl ve üstünde çalışanlar izlemektedir.

**Tablo 4.16: Çalışmaya katılan bireylerin aynı kurumda çalışma süresi dağılımı tablosu**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>	<b>Birikimli Yüzde %</b>
1<	14	10,94	10,94
1-5	64	50,00	60,94
6-10	33	25,78	86,72
11-20	14	10,94	97,66
21>	3	2,34	100,00
Toplam	128	100,00	

Ankete çalışanların şuan ki kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde önemli bir çoğunluğun 1-5 yıl arasında olduğu devamında ise 33 kişi ile 6-10 yıl arasında olduğu ifade edilebilir.

#### **4.3.2.2 Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki farklılık analizi**

Analizin bu kısmında alt bölümlerin farklı açılardan karşılaştırmasına yer verilmiştir. Likert ölçek kullanılan anket için karşılaştırma ölçeği ortalama parametresi olarak belirlenmiştir. Ortalama karşılaştırmasında bağımsız gruplar için t-testi ve varyans analizi ANOVA testleri kullanılmıştır. T-testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. İki den fazla grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığının araştırılmasında ise varyans analizi kullanılır (Gravetter ve Wallnau 1996, s.247). Korelasyon analizi ise iki farklı değişken arasında doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı, varsa bu ilişkinin şiddetinin ne olduğunu belirlemede kullanılan bir yöntemdir.

#### **4.3.2.3 Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki t testi**

$H_0$ : Ücret Tatmini ve İşveren Markası ortalamaları arasında herhangi bir fark yoktur.

$H_a$ : Ücret Tatmini ve İşveren Markası ortalamaları arasında fark vardır.

Analizlerde hipotezlerin red edilip edilmeyeceği p value (significance) değerinin anlamlılık düzeyinden (alfa) küçük olup olmadığına göre belirlenir. Eğer p value değeri 0,05 değerinden küçük ise  $H_0$  hipotezi red edilir ve ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık vardır yorumu yapılır (Neter vd. 1996, s.218).



**Tablo 4.17: Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki t testi**

	Ortalama	S.Sapma	t İstatistiği	Serb. Derecesi	p Değeri
Ücret Tatmini	2,7175	0,89785	-5,111	127	,000**
İşveren Markası	3,0853	0,94258			

\*p<0,05 \*\*p<0,01

İşveren markası ölçeği ve ücret tatmini ölçeklerinin ortalamaları incelendiğinde işveren markasının 3,085 değerinde olduğu ifade edilebilirken ücret tatmini ölçeğinin ise 2,717 olduğu gözlemlenmiştir. Bu iki değer arasındaki farkın anlamlılığı için t testi yapılmış ve p değeri 0 çıkmıştır. Diğer bir ifade ile ankete katılanların bu iki ölçeğe vermiş oldukları puanların ortalamaları arasında önemli bir farklılık vardır.

#### 4.3.2.4 Ücret tatmini ve işveren markası korelasyon analizi

Korelasyon Hipotezi

H<sub>0</sub>: Ücret Tatmini ve İşveren Markası arasındaki herhangi bir ilişki yoktur.

H<sub>a</sub>: Ücret Tatmini ve İşveren Markası arasındaki doğrusal bir ilişki vardır.

**Tablo 4.18: Ücret tatmini ile işveren markası korelasyon analizi**

	Korelasyon	p Değeri
Ücret Tatmini ile İşveren Markası	0,61	,000**

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki ilişki incelendiğinde Pearson korelasyon katsayısı 0,61 çıkmış. P değeri ise 0,00 çıkmıştır. Diğer bir ifade ile iki değişken arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Ücret tatminin artışı işveren markasının da artışı sağlamakta olduğu söylenebilir.

#### 4.3.2.5 Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki regresyon analizi

Regresyon analizi, aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler yapabilmek amacıyla yapılır. Matematiksel bir şekilde ifade edilen regresyon denkleminde bağımlı değişken sonucu ifade ederken bağımsız değişken sebebi ifade eder. Analizin amacı bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken

tarafından açıklandığının ortaya çıkarılmasıdır. Matematiksel aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Neter vd. 1996, s. 284).

$$Y=b_0+b_1X+e_t$$

Modeli ücret tatmini ve işveren markası üzerinden ifade edersek; Y: işveren markasını, X: ücret tatminini,  $b_0$  ve  $b_1$  de denklemin katsayılarını göstermektedir.  $e_t$  sistemin hatasını göstermektedir. (Neter vd. 1996, s. 284).

#### *Bağımlı Değişken (y)*

Bağımlı değişken, regresyon modelinde açıklanan ya da tahmin edilen değişkendir. Bu değişkenin bağımsız değişken ile ilişkili olduğu varsayılır.

#### *Bağımsız Değişken (x)*

Bağımsız değişken, regresyon modelinde açıklayıcı değişken olup; bağımlı değişkenin değerini tahmin etmek için kullanılır (Neter vd. 1996, s. 284).

**Tablo 4.19: Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki regresyon analizi**

	Kareler Toplamı	Serb. Derecesi	Kareler ortalaması	F istatistiği	p değeri
Regresyon	41,95	1	41,95	74,58	,000**
Artıklar	70,88	126	0,56		
Toplam	112,83	127			

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

Kurulan regresyon modelinin anlamlılığı incelendiğinde p değerinin 0,05 alfa düzeyinden küçük olduğu diğer bir ifade ile istatistiksel olarak anlamlı bir model elde edildiği ifade edilebilir.

**Tablo 4.20: Regresyon analizi katsayılar tablosu**

	Katsayılar			
	$b_0, b_1$	Standart hata	t testi	p değeri
İşveren Markası ( $b_0$ )	1,35	0,21	6,35	,000**
Ücret tatmini ( $b_1$ )	0,64	0,07	8,64	,000**

\* $p<0,05$  \*\* $p<0,01$

Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki regresyon modelinin katsayılarının değeri incelendiğinde yukarıdaki çıktı elde edilmiştir. Model matematiksel olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.

$$\text{İşveren markası} = 1,35 + 0,64(\text{ücret tatmini}) + e_t$$

Regresyon modelindeki katsayıları incelediğimizde ücret tatminindeki bir birimlik artış işveren markasının ortalamasına 0,64 düzeyinde pozitif bir katkı yapmaktadır. Ücret tatmininin işveren markasını açıklayan önemli değişkenlerden biri olduğu söylenebilir.

#### 4.3.2.6 Demografik özelliklere göre ücret tatmini değişimi

Ortalama karşılaştırmasında bağımsız gruplar t-testi ve varyans analizi ANOVA testleri kullanılmıştır. T-testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmış ikiden fazla grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığının araştırılmasında ise varyans analizi kullanılmıştır (Özdamar 2004, s. 98).

**Tablo 4.21: Demografik özelliklere göre ücret tatmini değişimi**

		N	ortalama	S.Sapma	T Testi	Serb. Derecesi	p değeri
<b>Cinsiyet</b>	<b>Kadın</b>	80	2,784	0,85	1,092	126	0,27
	<b>Erkek</b>	48	2,6	0,97			
<b>Medeni Durum</b>	<b>Evli</b>	77	2,618	0,897	1,544	126	0,125
	<b>Bekar</b>	51	2,867	0,885			
<b>Çocuk</b>	<b>Var</b>	66	2,544	0,853	-2,29	126	<u>0,024</u>
	<b>Yok</b>	62	2,902	0,913			
<b>Pozisyon</b>	<b>Yönetmel Değil</b>	76	2,76	0,88	0,71	126	0,48
	<b>Yönetmel</b>	52	2,65	0,92			

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma ve çalışılan pozisyon sorularının cevap seçeneği iki tane olduğundan ücret tatmininde t testi kullanılmıştır. T testi yorumu yapılırken ilgili değişkenin ücret tatminine etkisinin olup olmadığı çıkarımı da yapılabilir. Sonuçlar incelendiğinde çocuk sahibi olma durumu dışında diğer değişkenler ücret tatminine verilen cevaplarda etkili olduğu söylenemez. Diğer bir ifade ile çocuk sahibi olanların ortalaması 2,544 iken olmayanların ortalaması 2,902 çıkmıştır ve bu iki değer arasındaki fark anlamlıdır. Çocuk sahibi olmayanların ücret tatminine verdikleri puanlar daha yüksektir.

#### 4.3.2.7 Ücret tatmini ölçeği tutumlarının yaş, eğitim, tecrübe, çalışılan sektör, net gelir, kurumsal çalışma süresi açısından karşılaştırılması

Ücret tatmini ölçeğine verilen cevaplar yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör, tecrübe, kurumda çalışılan süre, gelir durumu değişkenlerine bağlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar tablolar şeklinde aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.22: Ücret tatmini ve yaş değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	4,047	3	1,349	1,701	,170
Gruplar içi	98,333	124	,793		
Toplam	102,380	127			

Ücret tatminine verilen cevapların yaş değişkenine göre değişmediği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,17 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden büyük çıkmıştır.

**Tablo 4.23: Ücret tatmini ve eğitim değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	3,535	5	,707	,873	,502
Gruplar içi	98,845	122	,810		
Toplam	102,380	127			

Ücret tatminine verilen cevapların eğitim değişkenine göre değişmediği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,502 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden büyük çıkmıştır.

**Tablo 4.24: Ücret tatmini ve çalışılan sektör değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	10,158	8	1,270	1,638	,121
Gruplar içi	92,222	119	,775		
Toplam	102,380	127			

Ücret tatminine verilen cevapların çalışılan sektör değişkenine göre değişmediği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,121 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden büyük çıkmıştır.

**Tablo 4.25: Ücret tatmini ve tecrübe değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	11,901	4	2,975	4,045	,004
Gruplar içi	90,479	123	,736		
Toplam	102,380	127			

Ücret tatminine verilen cevapların tecrübe değişkenine göre değiştiği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,004 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden küçük çıkmıştır. Diğer bir ifade ile çalışılan yıl değiştikçe ücret tatmini görüşleri de değişmektedir.

**Tablo 4.26: Ücret tatmini ve net gelir değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	11,233	3	3,744	5,094	,002
Gruplar içi	91,147	124	,735		
Toplam	102,380	127			

Ücret tatminine verilen cevapların gelir değişkenine göre değiştiği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,002 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden küçük çıkmıştır. Diğer bir ifade ile elde edilen gelir değiştikçe ücret tatmini görüşleri de değişmektedir.

**Tablo 4.27: Ücret tatmini ve aynı kurumda çalışma süresi değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	1,553	4	,388	,474	,755
Gruplar içi	100,827	123	,820		
Toplam	102,380	127			

Ücret tatminine verilen cevapların kurumda çalışma süresi değişkenine göre değişmediği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,755 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden büyük çıkmıştır.

#### 4.3.2.8 Demografik özelliklere göre işveren markası değişimi

**Tablo 4.28: Demografik özelliklere göre işveren markası değişimi**

		Nr	Ortalama	S.Sapma	T	Serb. Derecesi	P Değeri
<b>Cinsiyet</b>	<b>Kadın</b>	80	3,24	0,895	2,457	126	<u>0,015</u>
	<b>Erkek</b>	48	2,82	0,971			
<b>Medeni Durum</b>	<b>Evli</b>	77	3	0,877	1,19	126	0,235
	<b>Bekar</b>	51	3,2	0,98			
<b>Çocuk</b>	<b>Var</b>	66	2,99	0,96	-1,14	126	0,257
	<b>Yok</b>	62	3,18	0,91			
<b>Pozisyon</b>	<b>Yönetmel Değil</b>	76	3,2	0,95	1,78	126	0,077
	<b>Yönetmel</b>	52	2,9	0,9			

Cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma ve çalışılan pozisyon sorularının cevap seçeneği iki tane olduğundan işveren markasında t testi kullanılmıştır. T testi yorumu yapılırken ilgili değişkenin işveren markası görüşünde etkili olup olmadığı çıkarımı da yapılabilir. Sonuçlar incelendiğinde cinsiyet değişkeni (p değeri: 0,015) dışında diğer değişkenlerin işveren markası görüşüne verilen cevaplarda etkili olduğu söylenemez. Diğer bir ifade ile kadın olanların ortalaması 3,24 iken erkeklerin ortalaması 2,82 çıkmıştır ve bu iki değer arasındaki fark anlamlıdır. Kadınların işveren markasına verdikleri puanların daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.3.2.9 İşveren markası ölçeği tutumlarının yaş, eğitim, tecrübe, çalışılan sektör, net gelir, kurumsal çalışma süresi açısından karşılaştırılması

İşveren markası ölçeğine verilen cevaplar yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör, tecrübe, kurumda çalışılan süre, gelir durumu değişkenlerine bağlı olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar tablolar şeklinde aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 4.29: İşveren markası ve yaş değişkeni için ANOVA tablosu**

	Kareler Toplamı	Serb. Derecesi	Kareler ortalaması	F İstatistiği	P Değeri
Gruplar arası	2,367	3	,789	,886	,451
Gruplar içi	110,466	124	,891		
Toplam	112,833	127			

İşveren markasına verilen cevapların yaş değişkenine göre değişmediği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,451 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden büyük çıkmıştır.

**Tablo 4.30: İşveren markası ve eğitim değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	2,328	5	,466	,514	,765
Gruplar içi	110,505	122	,906		
Toplam	112,833	127			

İşveren markasına verilen cevapların eğitim değişkenine göre değişmediği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,765 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden büyük çıkmıştır.

**Tablo 4.31: İşveren markası ve çalışılan sektör değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	6,954	8	,869	,977	,457
Gruplar içi	105,880	119	,890		
Toplam	112,833	127			

Analiz sonucunda p değerinin 0,457 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden büyük çıkması nedeniyle işveren markası ölçeğine verilen cevapların çalışılan sektör değişkenine göre değişmediği gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.32: İşveren markası ve net gelir değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	2,023	3	,674	,755	,522
Gruplar içi	110,810	124	,894		
Toplam	112,833	127			

İşveren markasına verilen cevapların gelir değişkenine göre değişmediği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,522 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden büyük çıkmıştır.

**Tablo 4.33: İşveren markası ve tecrübe değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	3,033	4	,758	,849	,497
Gruplar içi	109,801	123	,893		
Toplam	112,833	127			

İşveren markasına verilen cevapların çalışılan yıl değişkenine göre değişmediği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,497 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden büyük çıkmıştır.

**Tablo 4.34: İşveren markası ve aynı kurumda çalışma süresi değişkeni için ANOVA tablosu**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serb. Derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>P Değeri</b>
Gruplar arası	3,252	4	,813	,912	,459
Gruplar içi	109,581	123	,891		
Toplam	112,833	127			

İşveren markasına verilen cevapların kurumda çalışma süresi değişkenine göre değişmediği gözlemlenmiştir. Analiz sonucunda p değerinin 0,459 değeri ile 0,05 olan alfa seviyesinden büyük çıkmıştır.



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ücret tatmini ve işveren markası arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmaya 128 kişi dahil edilmiştir. Ankete katılan bireylerin demografik tanımlayıcı istatistikleri incelenmiş devamında alt bölümler ile ilgili karşılaştırmalar, işveren markası ile ücret tatmini arasında regresyon ilişkisi incelenmiştir. Araştırmaya 80'i kadın (%62,5) 48'i erkek (%37,5) 128 beyaz yaka çalışan katılmıştır. Katılanların %60'ı evli %40'ı ise bekar. 31 yaşından küçük çalışanlar 26 (%20), 31-40 yaş arası çalışanlar 85 (%66), 41-50 yaş arası çalışanlar 16 (%13) ve 51 yaş ve üstü çalışanlar ise 1 kişidir. Çalışanların 76'sı (%59) yönetsel olmayan pozisyonlarda çalışırken 52'si (%41) yönetsel pozisyonlarda çalışmaktadır. Aynı zamanda çalışanların %52'si çocuk sahibi iken %48'i çocuk sahibi değildir.

Araştırma sonucunda ücret tatmini ve işveren markası ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu, ücret tatminindeki bir birimlik artışın işveren markasının ortalamasına 0,64 düzeyinde pozitif bir katkı sağladığı görülmüştür. Buna göre çalışanların ücret tatminlerinin artmasının işveren markasının artışını sağladığı söylenebilir. Buradan hareketle işveren markası algısını güçlendirmek isteyen işletmelerin çalışanların ücret tatminlerini yükseltmeleri gerektiği söylenebilir.

Diğer taraftan çalışanların ücret tatminleri, mesleki tecrübeleri ve gelirlerine göre farklılık gösterirken yaşları, eğitim durumları ve çalıştıkları sektör değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde çalışanların işveren markası algıları yaşları, eğitim durumları, gelirleri, mesleki tecrübeleri ve çalıştıkları sektöre göre farklılık göstermemektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar ile literatürde bu alanda yapılmış araştırma sonuçlarının büyük oranda benzerlik göstermekle birlikte bazı noktalarda farklılaştığı görülmektedir. Araştırma sonucunda ücret tatmini ve işveren markası ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve buna göre ücret tatmininin artışının işveren markasının da artışını sağladığı görülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların ücret tatmini algıları arttıkça işveren markası algıları da artmaktadır.

Smith ve arkadaşları (2001) ücretin, işveren markası bağlamında kurumsal çekiciliğin en önemli bileşenlerinden biri olduğunu ifade etmektedirler. Benzer şekilde Ünal (2010) araştırmasında bir çok pilotun işveren markası bağlamında kurumsal çekiciliği daha yüksek ve daha çok ücret alabilecekleri şirketlere geçtiğini belirtmektedir. Aynı şekilde Allen (2008) da işverenin sağladığı ücret ve yan hakların işveren markası faydalarını kapsadığını belirtmektedir. Bu sonuçları destekler nitelikte başka bir çalışmada da Sağır (2016) araştırmasında işletmeler açısından işveren markasının oluşturulmasında çalışanların en önemli beklentilerinin ücret olduğunu belirtmektedir.

Araştırmada ücret tatminine verilen cevapların yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör, tecrübe ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre değişmediği ancak gelir ve tecrübe değişkenine göre değiştiği görülmüştür. Yıldırım ve Demirel (2015) ücret tatmininin yaşam tatminini belirleyici bir etkisi olup olmadığını incelediği araştırmalarında katılımcıların yaşları ve eğitim durumları ile ücret tatmini ortalamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ancak katılımcıların tecrübeleri, toplam çalışma süreleri ve ücret miktarı ile ücret tatminleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğunu saptamıştır.

Baştürk (2009)'ün ücret tatmini ile ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında ise çalışanların yaşları, eğitim düzeyleri, çalışma süreleri ve ücretlerinin ücret tatmininde istatistiki olarak anlamlı bir rolünün olmadığı bulgulanmıştır.

Diğer taraftan Güven ve arkadaşları (2005) araştırmalarında çalışanların ücret tatmin dereceleri ile yaşları ve eğitim düzeyleri arasında istatistiki olarak bir ilişki olduğu 30-50 yaş aralığında olanların ve ilkökul mezunlarının ücretlerinden en çok tatmin olanlar olduğu belirtilmektedir. Çalışmada aynı zamanda ücret tatmini ile çalışma süresi arasında istatistiki olarak bir ilişki olmadığı bulgulanmıştır.

Araştırmada işveren markasına verilen cevapların yaş, eğitim durumu, çalışılan sektör, gelir, tecrübe ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre değişmediği gözlemlenmiştir. Bu sonuçların aksine Kahveci (2018) araştırmasında bireylerin cinsiyetleri ve yaşları ile işveren markası algıları arasında istatistiki olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Aynı şekilde Sağır (2016) da araştırmasında

eğitim seviyesi ile işveren markası algısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu ancak tecrübe ile işveren markası arasında bir ilişki olmadığını belirtmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle işletmelerin işveren markasını geliştirecek unsurlar üzerinde politikalar ve stratejiler geliştirmeleri gerektiği, üst pozisyondan başlayarak insan kaynakları yönetimine değin tüm aşamalarda insan kaynakları faaliyetlerini önemsemeleri gerektiği söylenebilir.

Bunun yanında çalışanlara istikrarlı bir istihdam oluşturmak ve sağlıklı bir ücret politikası geliştirerek çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak olanaklar sunulmalıdır. Diğer taraftan çalışanların kariyer fırsatlarını belirleyecek yetki ve sorumluluk denkliliğini benimseyerek kurum içerisindeki iletişimi güçlendirecek stratejiler üretmelidirler.

İleride yapılacak olan çalışmalarda, bu araştırma ile karşılaştırmalar yapabilmek üzere, İstanbul dışındaki farklı illerde benzer araştırmaların yapılması, çalışanların ücret tatminleri ile işveren markası algılarını karşılaştırabilmek üzere çalışma evreninin genişletilerek benzer çalışmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca İstanbul dışındaki farklı şehirlerde benzer çalışmaların yapılmasıyla, farklı örneklem grupları ve özellikle kültürlere göre ücret tatmini ve işveren markası algılarının nasıl değiştiğini tespit etmek üzere araştırmalar yapılabilir.

Çalışma neticesinde ücret tatmini ve işveren markası algısı arasındaki anlamlı bir ilişki çıkması sebebiyle, işletmelerin ücret tatmini ve işveren markası algısını arttırmak üzere, çalışanları ve potansiyel çalışanları çalışmaya teşvik edecek, motivasyonlarını arttıracak, ilgili kurumda uzun süre tutunmasını sağlayacak çeşitli faaliyetlerde bulunmaları önerisinde bulunulabilir.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Akyıldız, H. 2001. *Ücret Yapısının Oluşumu*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, s. 33.
- Aldemir, M. C., Ataol, A., ve Budak, G. 2001 *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitapevi, s. 325.
- Altunışık, R., v.d. “ Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı”, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. , Sakarya Kitapevi, 4. Baskı, Sakarya, 2005, s.155-156.
- Aydemir, P. 2013. *İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Baş, T. P. D., 2011. *İşveren Markası - Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı*. 1 ed. İstanbul: Optimist Yayım ve Dağıtım.
- Başaran, İ. E. 1991. *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Gül yayınevi.
- Baştürk, F. F. 2009. *Ücret tatmini ile ücret yönetiminde örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki ve bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. 2003. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitapevi, s. 155.
- Benligiray, S. 2003. *Ücret Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, s. 4.
- Bingöl D., 2013, "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Can, H., Akgün, A., ve Kavuncubaşı, Ş. 1995 *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, s. 246.
- Çakır, Ö. 2006. *Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkisi*. Kamu-iş.

- Erdoğan, İ. 1996. *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Gravetter, F.J. ve Wallnau, L.B. 1996. *Statistics for the Behavioural Sciences*. West Publishing Company.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., 1991. *Marketing Management*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. and Wasserman, W. 1996. *Applied Linear Statistical Models*, 4th edn. New York: McGraw-Hill.
- Özgen, H., ve Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi. İstanbul, 412s.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ve İstatistiksel veri analizleri* 1. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Rosethorn, H., 2009. *The Employer Brand*. 1 ed. New York: Routledge.
- Sabuncuoğlu Z., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınları, Bursa. ss. 207-208.
- Şerif Şimşek ve Serdar H. Öge, 2009. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Werther, W. B., ve Davis, K. 1993. "*Human Resources and Personnel Management*", McGraw Hill: New York, 5th Edition, pp. 381-382.
- Zaim, S., 1997, *Çalışma Ekonomisi*. Filiz Kitabevi, Gen. 10. Baskı, İstanbul, 576 ss. 105-207.
- Zengin, T. 2005. *Ücret Adaletsizliğinin Adams'ın Hakkaniyet Çerçevesinde Analizi*. Ankara: Türk Harb-İş- Sendikası Eğitim Yayınları, s. 40.

### ***Sürekli Yayınlar***

- Allen, D. G. (2008). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. *SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series*, pp. 1-43.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Employer Branding*, 9(5), pp. 501-517.
- Clarke, R., 2009. How to Maintain The Employer Brand. *People Management Journal*, p. 33.
- Çekmecelioğlu, H. G., 2005. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), ss. 23-39.
- Çifci, S. ve Cop, R., 2007. Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(512), s. 70.
- Doğru, G. ve Çakır, S. Y., 2015. İşveren markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), ss. 674-689.
- Gözen, E., 2016. İşveren Markası Yönetimi Sürecinde İşe Alım Öncesi Dönem ve İşgören Seçimi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Journal of Business Research Turk*, 8(1), ss. 57-74.
- Güven, M., Bakan, İ., ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), ss. 127-151.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129-141.

- Köse, G. ve Yeygel, S. Ç., 2018. İşveren Marka Kimliğinin İşe Alım İlanlarına Yansımaları: Yaratıcı Çalışmalar Üzerine Bir İnceleme. *Akdeniz İletişim Dergisi*, Volume 29, ss. 165-184.
- Lievens, F. ve Highhouse, S., 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), pp. 75-102.
- Öksüz, B., 2012. İşveren markası yönetimi sürecinde iletişimin önemi. *Selçuk İletişim*, 7(2), ss. 15-31.
- Ören, K. D. D. ve Yüksel, H., 2012. "marka işveren" veya "işveren markası" kavramı: bu kavramın ik yönetimi bağlamında ve isci devir hızı kapsamında değerlendirilmesi. *Kamu-iş*, 12(3), s. 32.
- Özgen, E. Y. ve Akbayır, Z. A., 2011. İletişim Yaklaşımıyla Bir Değer Önermesi: İşveren Markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi "akademia"*, 2(1), ss. 76-86.
- Sağır, M. (2016). İşveren Markası Algısı: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Çalışma Ortamı Ve Tazminat-Kazanç Boyutları İle Turizm Fakültelerinde Bir Uygulama, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), ss. 415-439.
- Smith, A. L., Bauer, T. N. ve Cable, D. M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16 (2), pp. 219-237.
- Spyridakos, A., Siskos, Y., Yannacopoulos, D., ve Skouris, A. (2001). Multicriteria job evaluation for large organizations. *European Journal of Operational Research*, 130(2), pp. 375-387.
- Yıldırım, A., ve Demirel, E. T. (2015). Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

### ***Diğer Yayınlar***

- Aydemir, P. 2013. “*İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı: Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak
- Çelik, A. 2018. “*İşveren Markasının İşe Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Beyaz Eşya Firması Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir
- Demir N, 2007. “*Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama*”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış
- Ergin, G. 2009. *Çalışanların ücretlendirilmesi: Sağlık kurumlarında çalışanların ücret sistemini değerlendirmelerine ilişkin bir araştırma*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara.
- Ergüney, Ö. 2006. “*Ücret Tatmininin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama*” Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İçirgen, H. 2016. “*İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kahveci, N. E. 2018. *Kuşağının işyeri seçimini etkileyen faktörler: iş veren markası ve sosyo demografik özellikler*, Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Melin, E., 2005. *Employer Branding Likenesses and Differences between External and Internal Employer Brand Images*. Sweden, Lulea University of Technology: Business Administration and Social Sciences Division of Industrial Marketing and e-Commerce.



- Oğuz, N., 2012. “*İşveren Markası Ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi*”, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir
- Şahin, G. 2014. *Sigorta Sektöründe Ücret Yönetiminin İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi Ve İstanbul İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şapçı, M. 2016. *Ücret tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Usta, H. 2013. “*Emniyet Teşkilatında Ücret Yönetimi: Rize Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması*” Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ünal, A. N. 2010. *İşveren markası kavramı bağlamında fonksiyonel ve duygusal tercih özelliklerinin örgütsel bağlılık ilişkisi: Hava Harp Okulu örneği*. Yüksek Lisans Tezi TC Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü.
- Yıldırım, A. 2014. “*Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği*” , Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Elazığ.

### ***İnternet Kaynakları***

Coşkun, Meral (2009); “*Ücret Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret,*”  
[http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-  
dayaliucret](http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-dayaliucret), (Erişim Tarihi: 07.07.2019).



## EKLER



## EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket "Özel Sektör" çalışanları açısından "ücret tatmini"nin "işveren markası algısı" üzerindeki etkisi'ni araştırmak üzere bilimsel bir çalışma için hazırlanmıştır.

Kimlik bilgilerinizin istenmediği anket verileri hiç bir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır.

Toplam 4 bölüm, 42 sorudan oluşan anket sorularına içtenlikle cevap vermeniz, çalışmanın bilimsel değeri açısından çok önemlidir. Anketi cevaplama süresi ortalama 8 dakikanızı alacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

### 1. BÖLÜM / KİŞİSEL BİLGİLER

<b>1. Cinsiyetiniz:</b>
<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>2. Yaşınız:</b>
<input type="checkbox"/> 20 ve altı <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üstü
<b>3. Medeni Durumunuz:</b>
<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>4.Çocuğunuz var mı?</b>
<input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok
<b>5. Eğitim Durumunuz:</b>
<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>6. Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz:</b>
<input type="checkbox"/> Yönetmel Pozisyon <input type="checkbox"/> Yönetmel Olmayan Pozisyon
<b>7. Hangi Sektörde Çalışıyorsunuz?</b>
<input type="checkbox"/> İlaç <input type="checkbox"/> Yazılım <input type="checkbox"/> Hızlı Tüketim <input type="checkbox"/> Finans&Denetim <input type="checkbox"/> Enerji <input type="checkbox"/> Diğer
<b>8. Aylık Net Geliriniz Nedir?</b>
<input type="checkbox"/> 3.000-5.000TL <input type="checkbox"/> 5.001-7.000TL <input type="checkbox"/> 7.001-9.000TL <input type="checkbox"/> 9.001TL ve üzeri
<b>9. Toplam Kaç Yıllık İş Tecrübesine Sahipsiniz:</b>
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-20 yıl arası <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri
<b>10. Kaç Yıldır Mevcut Kurumda Çalışıyorsunuz:</b>
<input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11-20 yıl arası <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri

## 2. BÖLÜM / ÜCRET TATMİNİ

Aşağıdaki ifadeler ücretinizle ilgili çeşitli görüşleri tanımlamaktadır. Her ifade için ne kadar tatmin veya tatminsizlik hissettiğinize karar vererek, kişisel fikirlerinizi en iyi şekilde yansıttığınızı düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
<b>(1) Hiç Tatmin Edici Değil</b>					
<b>(2) Tatmin Edici Değil</b>					
<b>(3) Ne Tatmin Edici Ne Değil</b>					
<b>(4) Tatmin Edici</b>					
<b>(5) Oldukça Tatmin Edici</b>					
1. Kesintilerden sonra elime geçen net ödeme tutarı					
2. Ücretimde yapılan en son artış					
3. Ödemelere ilişkin beni ilgilendiren konularda işletmenin bana yaptığı açıklama					
4. İşletme tarafından bana yapılan sosyal yardımlar (yemek, servis vb.)					
5. İşletme tarafından bana yapılan bütün ödemelerin düzeyi (ücret, ikramiye, prim gibi ek ödemeler)					
6. Amirimin ücretimin belirlenmesi üzerindeki etkisi					
7. İşletmedeki diğer işlere ödenen ücretlerle karşılaştığımda kendi ücretim					
8. Aldığım sosyal yardım miktarı ve bana katkısı					
9. Şu anki aylık ücretimin yeterliliği					
10. Ücretimde daha önce yapılan artışlar					
11. İşletmenin ücret politikalarındaki tutarlılık					
12. Ücretimde yapılan artışların belirlenme şekli					
13. İşletmedeki işler arasındaki ücret farklılıkları					

## 3. BÖLÜM / ÜCRET POLİTİKASI

Aşağıda, firmanızdaki ücret uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen belirtilen kriterler doğrultusunda, her bir ifade için, kişisel fikirlerinizi en iyi şekilde yansıttığınızı düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.

	1	2	3	4	5
<b>(1) Hiç katılmıyorum</b>					
<b>(2) Katılmıyorum</b>					
<b>(3) Kararsızım</b>					
<b>(4) Katılıyorum</b>					
<b>(5) Tamamen Katılıyorum</b>					
1. Sorumluluklarımı gözönüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
2. Aldığım öğrenim ve eğitimi gözönüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
3. Deneyimlerimi gözönüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
4. Gösterdiğim çabayı gözönüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
5. İşimi ne kadar iyi yaptığımı gözönüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
6. İşimin stres ve zorluğunu gözönüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					


#### 4. BÖLÜM / İŞVEREN MARKASI

İşletmenizin sektör içindeki konumunu düşündüğümüzde aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.

	1	2	3	4	5
<b>(1) Kesinlikle katılmıyorum</b>					
<b>(2) Katılmıyorum</b>					
<b>(3) Kararsızım</b>					
<b>(4) Katılıyorum</b>					
<b>(5) Kesinlikle Katılıyorum</b>					
1. Çalıştığım kurum sektöründe çalışılacak en iyi yerdir.					
2. Çalıştığım kurumda çalışmak yeni mezunlara cazip gelir.					
3. Çalıştığım kurumda başarılı olabilmek için beklenenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.					
4. Bu kurumu çalışmak için çevreme öneririm.					
5. Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla iyi ilişkiler içindeyim.					
6. Çalıştığım kurumda üstlerimle iyi ilişkiler içindeyim.					
7. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı ilgilidir.					
8. Çalıştığım kurumda yöneticiler çalışanlara karşı samimidir.					
9. Çalıştığım kurumda yöneticiler liderlik vasıflarına sahiptir.					
10. Bu kuruma yetkin çalışanlar seçilir.					
11. Çalıştığım kurumda yenilikçi ve sorunlara çözüm getiren öneriler ödüllendirilir.					
12. Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.					
13. Çalıştığım kurum eleman temininde kendi çalışanlarının düşüncelerine önem verir.					
14. Çalıştığım kurum benim iş-özel yaşam dengeme özen gösterir.					
15. İyi kalitede hizmet veren bir kurumda çalışıyorum.					
16. Çalıştığım kurumda çalışanların yararlanabileceği sosyal imkanlar bulunur.					
17. Çalıştığım kurumda ailelerimizle katılabileceğimiz sosyal etkinlikler düzenlenir.					
18. Bu kurumda çalışanlar arasında eğlenceli bir iş ortamı vardır.					
19. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.					
20. Kariyerimin devamında bu kurumda çalışmak isterim.					
21. Diğer kurumlar arasından seçim yapmak zorunda olsam yine çalıştığım kurumu seçerdim.					
22. Çalıştığım kurum benim hedeflerimi önemser.					
23. Çalıştığım kurumda mesleki uzmanlaşmaya yönelik iş içeriği mevcuttur.					

## EK 2A: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

Ücret Tatmini ve İşveren Markası İlişkisi\_Tez Çalışması Gelen Kutusu x

 **Aysegul Temizyurek** <aysegultemizyurek@gmail.com> 17 Tem 2019 18:36 (1 gün önce) ☆ ↶ ⋮

Alıcı: hazalcirgen ▾

Merhaba Hazal Hanım


Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı İnsan Kaynakları Yönetimi anabilim dalı tez aşamasında olan 1605268 no'lu Yüksek Lisans öğrencisiyim. Doç Dr Necla Keleş danışmanlığında "Ücret Tatmini ve İşveren Markası İlişkisi" konulu çalışmayı yapmaktayım. Gerekli araştırmaları yapmak için tarafınızdan oluşturulan "İŞVEREN MARKASI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİ: TURİZM SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA" çalışmanızdaki anketi referans göstermek kaydıyla izniniz olursa kullanmak istiyorum. İvedi dönüşünüzü bekliyorum.

Saygılarımla,

Teşekkürler.

**AYŞEGÜL UZUN**  
0544 438 34 38

---

 **hazalcirgen@baskent.edu.tr** 10:24 (8 saat önce) ☆ ↶ ⋮

Alıcı: ben ▾


Merhaba,

Kaynak gösterme şartıyla elbette kullanabilirsiniz.

Kolaylıklar.

## EK 2B: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

Ücret Tatmini ve İşveren Markası İlişkisi\_Tez Çalışması Gelen Kutusu x

 **Aysegul Temizyurek** <aysegultemizyurek@gmail.com> 17 Temmuz Çar 18:42 (6 gün önce) ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: feride.basturk ▾


Merhaba Feride Feryal Hanım

Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne bağlı İnsan Kaynakları Yönetimi anabilim dalı tez aşamasında olan 1605268 no'lu Yüksek Lisans öğrencisiyim. Doç Dr Necla Keleş danışmanlığında "Ücret Tatmini ve İşveren Markası İlişkisi" konulu çalışmayı yapmaktayım. Gerekli araştırmaları yapmak için tarafınızdan oluşturulan "ÜCRET TATMINİ İLE ÜCRET YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA" çalışmanızdaki anketi referans göstermek kaydıyla izniniz olursa kullanmak istiyorum. İvedi dönüşünüzü bekliyorum.

Saygılarımla,

Teşekkürler.

**AYŞEGÜL UZUN**  
0544 438 34 38


 **Feride Basturk** 22 Temmuz Pzt 11:10 (21 saat önce) ☆ ↶ ⋮  
Alıcı: ben ▾

Ayşegül Hanım merhaba,

İlgili tezimde kullanmış olduğum anket çalışmasında; çalışanların ücret tatminlerini ölçmek için Özlem Ergüney'in araştırması için Türkçe'ye uyarladığı Heneman ve Schwab'ın geliştirmiş olduğu ölçekten ve örgütsel adalet algısının boyutlarını ölçmek için Gözde Yılmazın uyarladığı Moorman'ın ölçeğinden yararlanmıştım. İlgili yayınlara da atıfta bulunarak anketi kullanabilirsiniz.




Başarılar diliyorum.

**Feride Feryal BAŞTÜRK / Turquality Şubesi**

 **İTKİB** İSTANBUL TEKSTİL VE KONFEKSİYON  
İHRACATÇI BİRLİKLERİ GENEL SEKRETERLİĞİ

Adres: İTKİB - Çobançeşme Mevkii Sanayi Cad. Dış Ticaret Kompleksi B Blok Yenibosna / Bahçelievler 34100 İSTANBUL  
Tel: +90 212 454 02 00 - Faks: +90 212 454 02 01 - E-posta: [feride.basturk@itkib.org.tr](mailto:feride.basturk@itkib.org.tr) - [turquality@itkib.org.tr](mailto:turquality@itkib.org.tr) -  
[www.itkib.org.tr](http://www.itkib.org.tr)

Bizi Cepten Takip Etmek İçin



### EK 3: ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

HİPOTEZ	SONUÇ
H1: Çalışanların ücret tatminleri ile algılanan işveren markası arasında ilişki vardır.	KABUL
H2: Çalışanların ücret düzeyinden duydukları tatmin ile algılanan işveren markası arasında ilişki vardır.	KABUL
H3: Çalışanların ücret artışından duydukları tatmin ile algılanan işveren markası arasında ilişki vardır.	KABUL
H4: Çalışanların ücret yönetiminden duydukları tatmin ile algılanan işveren markası arasında ilişki vardır.	KABUL
H5: Çalışanların sosyal yararlardan duydukları tatmin ile algılanan işveren markası arasında ilişki vardır.	KABUL
H6: Çalışanların ücret tatmini demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H7: Algılanan işveren markası çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL

## ÖZGEÇMİŞ



**Adı Soyadı :** Ayşegül Uzun

**Sürekli Adresi :** Kağıthane İstanbul

**Doğum Yeri ve Yılı :** Kayseri / 1984

**Yabancı Dili :** İngilizce

**İlk Öğretim :** Bakırköy İlköğretim Okulu /1999

**Orta Öğretim :** Bahçelievler Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi / Yabancı Dil / 2002

**Lisans :** Hacettepe Üniversitesi / Alman Dili ve Edebiyatı / 2009

**Yüksek Lisans :** Bahçeşehir Üniversitesi / 2019

**Enstitü Adı :** Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Program Adı :** İnsan Kaynakları Yönetimi

**Çalışma Hayatı :**

08.2018 – Halen – Centurion İlaç A.Ş. – İK Müdürü

12.2017 – 08.2018 – Arvato Telekomünikasyon – İK Müdürü

12.2016 – 11.2017 – Boehringer Ingelheim İlaç A.Ş. – İK İş Ortağı

07.2013 – 08.2016 – Cheil & One Agency Samsung Group – İK Müdürü

10.2011 – 07.2013 – Net Call Center – İK Yöneticisi

03.2011 – 10.2011 – YKM Giyim A.Ş. – İK Sorumlusu

05.2008 – 03.2011 – Yenibiris.com İK Danışmanlık – İK Uzmanı

04.2007 – 05.2008 – Berkman İK Danışmanlık – İK Uzman Yardımcısı

