

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÜCRET VE İŞ DOYUMUNUN ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Murat Kaan AYVAZOĞLU

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÜCRET VE İŞ DOYUMUNUN ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Murat Kaan AYVAZOĞLU

Öğrenci No:
150744116

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Gülay SELVİ HANIŞOĞLU

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ **Ücret ve İş Doyumunun Çalışan Motivasyonuna Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.12.02.2018

Murat Kaan AYVAZOĞLU



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ,
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12/02/2018


Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **150744116** numaralı **Murat Kaan AYVAZOĞLU** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Ücret ve İş Doyumunun Çalışan Motivasyonuna Etkisi**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.0) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Kayıt~~ ~~veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Gülay Selvi HANIŞOĞLU
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. Cevdet KIZIL
(İstanbul Medeniyet Üniversitesi)

ÜYE
Prof..Dr.Erdoğan TAŞKIN
(Beykent Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Murat Kaan AYVAZOĞLU
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Gülay SELVİ HANIŞOĞLU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/Tez, 2018
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Ücret Doyumu, İş Doyumu, Motivasyon, Alan Araştırması

ÖZ

ÜCRET VE İŞ DOYUMUNUN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Motivasyon, bir ya da birden fazla kişiyi belirli bir amaç doğrultusunda sürekli olarak harekete geçirmek amacıyla gösterilen gayretlerin toplamıdır. Ücret ve iş doyumu, bir iş yerindeki çalışanların motivasyonunu etkileyen iki temel faktördür.

Yürütülen çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ücret doyumu kavramı, önemli teorileri ve ücret doyumunun sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde iş doyumu kavramı, ortaya çıkışı, iş doyumu ile ilgili kuramlar, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumu ve doyumсуuzluğunun sonuçları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise motivasyon kavramı, önemi, teorileri, motivasyon-iş doyumu ve motivasyon-ücret doyumu arasındaki ilişki irdelenmiştir. Dördüncü bölümde ise bir alan araştırması ile ücret ve iş doyumunun iş motivasyonu üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Araştırmanın bulgularına bakıldığında ücret ve iş doyumunun iş motivasyonu ile pozitif bir korelasyona sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, ücret doyumu-iş motivasyonu arasındaki ilişkide mevcut korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, iş doyumunun iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, araştırmaya katılan bireylerin iş doyumu arttıkça iş motivasyonunun arttığı belirlenmiştir.

Name and Surname : Murat Kaan AYVAZOĞLU
Advisor : Assist. Prof. Dr. Gülay SELVİ HANIŞOĞLU
Type and Date : Graduate/Thesis, 2018
Scope : Management Organization
Keywords : Salary Satisfaction, Job Satisfaction, Motivation, Field
Survey

ABSTRACT

THE EFFECT OF FEE AND JOB SATISFACTION ON WORKER MOTIVATION

Motivation is the sum of the efforts shown to constantly mobilize one or more people towards a specific purpose. Salary and job satisfactions are two key factors affecting the employee motivation at a workplace.

The study carried out consists of four parts. In the first part, the concept of salary satisfaction, the important theories about salary and the results of salary satisfaction have been investigated. In the second part, the concept of job satisfaction, the emergence of it, theories about job satisfaction, factors affecting job satisfaction, and the results about job satisfaction and dissatisfaction have been discussed. In the third part, the concept, importance, and theories of motivation, motivation-job satisfaction, and motivation-salary satisfaction have been examined. In the fourth part, the effects of salary and job satisfactions on employee motivation have been investigated using a field survey.

According to the findings of the study, it has been seen that the salary and job satisfactions have a positive correlation with employee motivation. However, the correlation between the salary satisfaction and employee motivation has not been found to be statistically significant. On the other hand, job satisfaction has a significant effect on employee motivation, because it has been determined that while the job satisfaction of the individuals involved in the survey increases, the motivation of the employees also increases.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÜCRET DOYUMU	3
1.1. Ücret Kavramı	3
1.2. Ücretin Önemi	4
1.2.1. Çalışan Açısından Önemi	4
1.2.2. İşveren Açısından Önemi	5
1.3. Ücret Yönetimi ve Önemi	6
1.4. Ücret Doyumu Kavramı	8
1.5. Ücret Doyumu İle İlgili Teoriler	9
1.5.1. Adams'ın Adalet Teorisi	9
1.5.2. Lawler'in Ücret Doyumu Modeli	11
1.5.3. Heneman ve Schwab'ın Ücret Doyumu Teorisi.....	13
1.5.4. Miceli ve Lane'in Ücret Doyumu Modeli	14
1.5.5. Gerhart ve Milkovich'in Ücret Doyumu Modeli.....	15
1.6. Ücret Doyumunun Sonuçları.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ DOYUMU	17
2.1. İş Doyumu Kavramı	17
2.2. İş Doyumunun Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi.....	18
2.3. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar.....	20
2.3.1. İçerik Kuramları	20

2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	20
2.3.1.2. Başarı Kuramı	21
2.3.1.3. ERG Kuramı	22
2.3.1.4. Çift Faktör Kuramı.....	23
2.3.2. Süreç Kuramları.....	24
2.3.2.1. Beklenti Kuramı.....	24
2.3.2.2. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	25
2.3.2.3. Eşitlik Kuramı.....	26
2.3.2.4. Hedefler Kuramı	26
2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	27
2.4.1. Kişisel Faktörler	27
2.4.2. Çevresel (Örgütsel) Faktörler	29
2.5. İş Doyumunun Sonuçları.....	31
2.6. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYON	35
3.1. Motivasyon Kavramı.....	35
3.2. Motivasyonun Önemi.....	36
3.3. Motivasyon Teorileri.....	37
3.3.1. Kapsam Teorileri	37
3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	37
3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	38
3.3.1.3. McClelland'ın Başarı Teorisi.....	40
3.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi	41
3.3.2. Süreç Teorileri	42
3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	42
3.3.2.2. Porter-Lawler Teorisi.....	42
3.3.2.3. Skinner'ın Koşullanma Teorisi	43
3.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi	43
3.3.2.5. Locke'un Amaç Teorisi	44
3.4. Motivasyon ve İş Doyumu Arasındaki İlişki	44
3.5. Motivasyon ve Ücret Doyumu Arasındaki İlişki	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÜCRET ve İŞ DOYUMUNUN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

ÜZERİNE BİR UYGULAMA	47
4.1. Araştırmanın Hipotezleri.....	47
4.2. Araştırmanın Modeli	47
4.3. Araştırmanın Varsayım, Kapsam ve Sınırlılıkları.....	48
4.4. Verilerin Toplanması	49
4.5. Veri Toplama Araçları	50
4.6. Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	50
4.7. Verilerin Analiz Yöntemleri	51
4.8. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler.....	51
4.9. Bulgular ve Yorumları	51
4.9.1. Ücret Doyumu	52
4.9.2. İş Doyumu	54
4.9.3. İş Motivasyonu	56
4.9.4. Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler	58
4.9.5. Ücret Doyumu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler	58
4.9.6. İş Doyumu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler	59
4.9.7. İş Motivasyonu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler	60
4.9.8. Departman/ Pozisyon-Ücret Doyumu İlişkisi	62
4.9.9. Departman/ Pozisyon-İş Doyumu İlişkisi	63
4.9.10. Departman/ Pozisyon-İş Motivasyonu İlişkisi	64
4.9.11. Ünvan-Ücret Doyumu İlişkisi	65
4.9.12. Ünvan-İş Doyumu İlişkisi	66
4.9.13. Ünvan-İş Motivasyonu İlişkisi	66
4.9.14. Yaş-Ücret Doyumu İlişkisi.....	67
4.9.15. Yaş-İş Doyumu İlişkisi.....	68
4.9.16. Yaş-İş Motivasyonu İlişkisi.....	68
4.9.17. Cinsiyet-Ücret Doyumu İlişkisi.....	69
4.9.18. Cinsiyet-İş Doyumu İlişkisi.....	69
4.9.19. Cinsiyet-İş Motivasyonu İlişkisi.....	70
4.9.20. Eğitim Seviyesi-Ücret Doyumu İlişkisi.....	70

4.9.21. Eğitim Seviyesi-İş Doyumu İlişkisi.....	71
4.9.22. Eğitim Seviyesi-İş Motivasyonu İlişkisi	72
4.9.23. Toplam Çalışma Süresi-Ücret Doyumu İlişkisi	73
4.9.24. Toplam Çalışma Süresi-İş Doyumu İlişkisi	74
4.9.25. Toplam Çalışma Süresi-İş Motivasyonu İlişkisi	75
4.9.26. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-Ücret Doyumu İlişkisi.....	76
4.9.27. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-İş Doyumu İlişkisi.....	76
4.9.28. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-İş Motivasyonu İlişkisi	77
4.9.29. Faktör Analizi	78
4.9.29.1. Ücret Doyumu Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi	78
4.9.29.2. İş Doyumu Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi	81
4.9.29.3. İş Motivasyonu Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi	84
4.9.30. Korelasyon Analizi	88
4.9.31. Regresyon Analizi	90
SONUÇ	92
KAYNAKÇA	101
EKLER	111
Ek 1. Anket Formu	111

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG Kuramı'nın Karşılaştırılması	23
Tablo 3.1. Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması	39
Tablo 3.2. ERG Teorisi ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin Karşılaştırılması.....	41
Tablo 4.1. İfadelere Verilebilecek Cevaplar	52
Tablo 4.2. Ücret Doyumu Ölçümünde Kullanılan İfadeler	52
Tablo 4.3. Ücret Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	53
Tablo 4.4. Ücret Doyumu Ölçeğinin İfade Bazında Güvenilirlik Değerleri	53
Tablo 4.5. İş Doyumu Ölçümünde Kullanılan İfadeler	54
Tablo 4.6. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	55
Tablo 4.7. İş Doyumu Ölçeğinin İfade Bazında Güvenilirlik Değerleri	55
Tablo 4.8. İş Motivasyonu Ölçümünde Kullanılan İfadeler	56
Tablo 4.9. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	57
Tablo 4.10. İş Motivasyonu Ölçeğinin İfade Bazında Güvenilirlik Değerleri	57
Tablo 4.11. Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler	58
Tablo 4.12. Ücret Doyumu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler	59
Tablo 4.13. İş Doyumu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler	60
Tablo 4.14. İş Motivasyonu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler	61
Tablo 4.15. Departman/ Pozisyon-Ücret Doyumu Dağılımları	62
Tablo 4.16. Departman/Pozisyon-İş Doyumu Dağılımları	63
Tablo 4.17. Departman/ Pozisyon-İş Motivasyonu Dağılımları	64
Tablo 4.18. Ünvan-Ücret Doyumu Dağılımları	65
Tablo 4.19. Ünvan-İş Doyumu Dağılımları	66
Tablo 4.20. Ünvan-İş Motivasyonu Dağılımları	67
Tablo 4.21. Yaş-Ücret Doyumu Dağılımları.....	68
Tablo 4.22. Yaş-İş Doyumu Dağılımları	68
Tablo 4.23. Yaş-İş Motivasyonu Dağılımları	69
Tablo 4.24. Cinsiyet-Ücret Doyumu Dağılımları	69
Tablo 4.25. Cinsiyet-İş Doyumu Dağılımları	70
Tablo 4.26. Cinsiyet-İş Motivasyonu Dağılımları	70
Tablo 4.27. Eğitim Seviyesi-Ücret Doyumu Dağılımları	71
Tablo 4.28. Eğitim Seviyesi-İş Doyumu Dağılımları	72

Tablo 4.29. Eğitim Seviyesi-İş Motivasyonu Dağılımları	73
Tablo 4.30. Toplam Çalışma Süresi-Ücret Doyumu Dağılımları	74
Tablo 4.31. Toplam Çalışma Süresi-İş Doyumu Dağılımları	75
Tablo 4.32. Toplam Çalışma Süresi-İş Motivasyonu Dağılımları	76
Tablo 4.33. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-Ücret Doyumu Dağılımları	76
Tablo 4.34. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-İş Doyumu Dağılımları	77
Tablo 4.35. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-İş Motivasyonu Dağılımları	78
Tablo 4.36. Ücret Doyumu İçin KMO ve Barlett Testi	78
Tablo 4.37. Ücret Doyumu İçin Özdeğer İstatistiği	79
Tablo 4.38. Ücret Doyumu İçin Döndürülmüş Faktör Matrisi	81
Tablo 4.39. İş Doyumu İçin KMO ve Barlett Testi	81
Tablo 4.40. İş Doyumu İçin Özdeğer İstatistiği	82
Tablo 4.41. İş Doyumu İçin Döndürülmüş Faktör Matrisi	84
Tablo 4.42. İş Motivasyonu İçin KMO ve Barlett Testi	84
Tablo 4.43. İş Motivasyonu İçin Özdeğer İstatistiği	85
Tablo 4.44. İş Motivasyonu İçin Döndürülmüş Faktör Matrisi	88
Tablo 4.45. Etki Derecesi Tablosu	89
Tablo 4.46. Korelasyon Matrisi	90
Tablo 4.47. Model Özeti	91
Tablo 4.48. Varyans (ANOVA) Tablosu	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Adams'ın Adalet Teorisi	11
Şekil 1.2. Lawler'ın Ücret Doyum Teorisi	13
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	48
Şekil 4.2. Departman/ Pozisyon-Ücret Doyumu Dağılımları	62
Şekil 4.3. Departman/Pozisyon-İş Doyumu Dağılımları.....	63
Şekil 4.4. Departman/ Pozisyon-İş Motivasyonu Dağılımları.....	64
Şekil 4.5. Ünvan-Ücret Doyumu Dağılımları	65
Şekil 4.6. Ünvan-İş Doyumu Dağılımları.....	66
Şekil 4.7. Ünvan-İş Motivasyonu Dağılımları	67
Şekil 4.8. Eğitim Seviyesi-Ücret Doyumu Dağılımları	71
Şekil 4.9. Eğitim Seviyesi-İş Doyumu Dağılımları	72
Şekil 4.10. Eğitim Seviyesi-İş Motivasyonu Dağılımları	73
Şekil 4.11. Toplam Çalışma Süresi-Ücret Doyumu Dağılımları	74
Şekil 4.12. Toplam Çalışma Süresi-İş Doyumu Dağılımları	75
Şekil 4.13. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-İş Doyumu Dağılımları	77

KISALTMALAR

- a.g.e** : Adı Geçen Makale
A.ş. : Anonim Şirketi
Ed. : Editör
İ.İ.B.F : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KMO : Kaiser-Meyer-Olkin
MİÇS : Mevcut İşyeri Çalışma Süresi
s. : Sayfa
S. : Sorumlu
ss. : Sayfa Sayısı
Yard. : Yardımcı
vb. : ve benzeri

GİRİŞ

Üretim faktörlerinden birisi olan emeğin üretimden aldığı paya verilen addır. Ücret hem işveren hem de çalışan açısından bir işletmede oldukça önemlidir. Çalışan açısından önemi yaşam için gerekli geçim kaynağı olarak görülmesidir. İşveren açısından önemi ise daha çok bir maliyet olarak görülmesidir. Ücret, işveren tarafından bir maliyet gibi değerlendirilmesine rağmen işgören için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

İşgörenlerin yaptıkları iş için harcadıklarını düşündükleri emek karşılığında almayı beledikleri karşılıkların (ücret,takdir,sosyal güvenlik vb.) yeterlilik düzeyidir. İşgörenin işinden ve örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyinin algısını ifade eden kavramdır. Başarının hem niteliksel, hem de niceliksel hissedilişidir. İşletme motivasyonunu da etkileyen iş doyumunun artması çalışanın verimliliği ve performansına da olumlu yönde katkı yapacaktır. İş doyumunu düşük olan çalışanların ise motivasyonu düşük olacağından işyerinde verimliliğin ve performansın düşük olmasının yanında sosyal hayatlarında da olumsuz etkileri olacaktır.

İnsan davranışlarının temelinde bulunan ihtiyaçların oluşturduğu itici güce motivasyon denir. Motivasyonun sağlanabilmesi için öncelikle önündeki engellerin ortadan kalkması gerekir. Bu engellere örnek olarak; isteksizlik, endişe, kendine güvenmemek ve umutsuzluk gösterilebilir. Bu iç etkenlerin yanı sıra kişinin bulunduğu çevre de engelleyici bir dış etken olabilmektedir. Motivasyonu yüksek çalışanlarda yapılan işler motivasyonu düşük çalışanlarla karşılaştırıldığında daha organize edilmiş ve yönlendirilmiş şekilde meydana gelirler. Yöneticiler çalışanları motive etmek için çeşitli yollara başvururlar. Bunlar arasında başarılı olan personeli terfi ettirme, alınacak kararlarda konuyla ilgili kişilerin görüşlerine başvurma, çalışanlara yetki devirleri yaparak sorumluluklarını artırma, primli ücret uygulamaları gibi yollar yer almaktadır. Bunlar aynı zamanda kişinin iş doyumunun artmasında da olumlu etki yapabilecek örneklerdir.

Ücret, iş doyumunu ve motivasyon kavramları son yıllarda birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve bu üç kavram üzerinde gerek ayrı ayrı gerekse birbiri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar

incelendiğinde ücret, iş doyumu ve motivasyon kavramlarının tek bir çalışmada ele alınmadığı görülmüştür. Bu çalışmanın amacı anket metodolojisi yoluyla ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonu ölçeklerini çeşitli ifadeler aracılığıyla ölçmek, ve ücret ve iş doyumu ölçeklerinin iş motivasyonu üzerindeki etkilerini değerlendirmektir.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerde sırasıyla ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonu ölçeklerine dair temel kavram ve teoriler ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise çalışmanın kapsamına uygun olarak yapılan alan araştırmasının analiz sonuçlarına ve değerlendirmelerine yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÜCRET DOYUMU

Ücret kavramı ile ilgili farklı tanımlamalar yapılarak, ücretin ne anlama geldiği anlatılacaktır.

Ücretin önemi üzerinde durularak, ücretin çalışan ve işveren için ne anlama geldiği açıklanacaktır.

Ücret yönetiminin, çalışan motivasyonunu artırmada ve çalışanın işletmeye bağlılığını artırma konusunda önemi vurgulanacaktır. Ücret yönetiminin temel amaçlarının neler olduğuna değinilecektir.

Ücret Doyumu kavramının ne anlama geldiği, ücret doyumunun sağlanması için neler yapılması gerektiği maddeler halinde verilecektir. Ücret doyumu ile ilgili önemli teoriler açıklanıp, bölüm sonunda Ücret doyumunun sonuçlarına değinilecektir.

1.1. Ücret Kavramı

Ücret kavramı ile ilgili farklı tanımlar mevcuttur. Ücret, işletmelerde çalışan işçilerin emeklerinin karşılığı olarak yapılan ödemelerdir. Başka bir ifadeyle işçinin gücünü işverenin emrine sunmasının karşılığında ödenen bedeldir.¹ Ücret, bir kişiye bir iş karşılığında işveren ya da üçüncü kişiler tarafından para olarak verilen ödemedir.² Ekonomik açıdan ücret emeğin fiyatı iken sosyal açıdan çalışanın geçim kaynağıdır. İş hukuku açısından ise çalışanın fikir ve beden faaliyetlerinin karşılığıdır.³ Bir başka tanıma göre, yeni bir ürün ortaya konulması safhasının etmeni olan emeğin üretim sonucunda elde edilen değerden alınan pay olan ücret daha geniş tanımıyla, üretim süreci boyunca fiziksel ve zihinsel katkıda bulunmuş kişi ya da kişilere üretim

¹ Hüseyin Akyıldız, *Ücret Yapısının Oluşumu*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını, Isparta, 2001, s. 33.

² Mehmet Cengiz, Arif Temir, Birsen Erdin, *40 Soruda İş Kanunu'nda Ücret, TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı El Kitabı Serisi*, Yayın no: 40, 2. Baskı, Ankara, 2011, s.4.

³ Gülşen Bolat, *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2012, s. 13.

miktarı, zaman gibi prensipler bağlamında belirli bir yöntemle hesaplanan ve emeği karşılığında verilen paradır.⁴

Ücret kavramı çalışan ve işveren açısından da farklı şekilde tanımlanmaktadır. Çalışanlar bakımından hayat standartlarının belirleyicisi ve gelir olarak anlam kazanırken işveren bakımından mühim bir maliyet ögesidir.⁵ Anayasanın 55. maddesine göre ise ücret emeğin karşılığıdır. Bu maddeden eğer bir çalışanın emeği ödenmezse bu onun zorla çalıştırıldığı ya da ona hiçbir ücret ödemeksizin, baskı ile yaptırıldığı sonucu çıkmaktadır. Bu yüzden de yine anayasanın 18. maddesinde hiç kimsenin zorla çalıştırılmayacağı ve kişileri bu şekilde çalıştırmamanın yasak olduğu ifadesi yer almaktadır.⁶ Zorla çalıştırma kişinin kendi iradesine rağmen zorla veya baskı uygulanarak çalıştırılması olarak da tanımlanabilir.

1.2. Ücretin Önemi

Ücret, çalışanların emeğinin karşılığında gelirlerini ve yaşam seviyelerini belirlemesi, sanayinin gelişmesinde önemli bir maliyet ögesi olması, ve ülke gelirinin farklı kesimler arasında dağılım şekillerini ve toplumdaki sosyal adaleti göstermesi bakımından önemlidir. Ücret kavramı 19. yüzyılın liberal-kapitalist toplumsal düzeninin sermaye-emek arasında ortaya çıkardığı menfaat çatışması ve sınıf ayrışmasının olumsuz etkisine bir tepki olarak ortaya çıkan sosyal mevzuat ile farklı bir nitelik kazanmıştır.⁷ Ücretin önemi işveren ve çalışan açısından olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır.

1.2.1. Çalışan Açısından Önemi

Ücretin çalışan açısından en önemli tarafı ekonomiktir. Zira çalışan kişinin ve ona bağımlı olanların (aile vb.) ihtiyaçlarının karşılanmasında tek temel gelir kaynağıdır. Ücretin bir diğer önemi paraya verilen değerle alakalıdır. Para toplum içerisinde statü elde edebilmek için gerekli olan etmenler arasında önemli bir yere sahiptir. Ücret hem iş yaşamında hem de toplumda bir statü göstergesidir. Her ne kadar

⁴ www.genbilim.com, 2017.

⁵ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, IV. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.

⁶ Hüseyin Fazlı Ergül, *Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:18, Yıl:2006, ss. 92-105.

⁷ Akyıldız, a.g.e., s. 33.

ücretin önemi kişiden kişiye göre değişse de çalışanı işyerine bağlayan bir öge olma özelliğine de sahiptir.⁸ Yapılan araştırmalar statü, güven hissi, saygınlık, toplumda kabul görme gibi olgularla ücretin yakın ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.⁹ Ücret çalışan açısından dört esas konuda önemlidir:

Güdüleri Tatmin: Çalışanın özgüven kazanmasını sağlayarak kendi yeteneklerine inanma ve kendisini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini sağlar.

Geri Bildirim: Çalışana işinde yükselmesi, işletmeye yaptığı katkıları, diğer çalışanlara göre başarısı ve hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.

Kontrol: Çalışanın kendi amaçları doğrultusunda yöneticisini veya iş arkadaşlarını etkileme derecesini gösterir.

Harcama: Çalışanın satın alabileceği hizmet ve malları temsil etmesi bakımından bireysel refah olarak algılanmaktadır.¹⁰

1.2.2. İşveren Açısından Önemi

Çalışanlar için gelir manasına gelen ücret işveren için önemli bir maliyeti ifade etmektedir.¹¹ Bu maliyet sadece çalışana ödenen net ücretten değil sigorta primi, işsizlik sigortası, fazla mesai ve diğer ek ödemeleri kapsamaktadır.¹² Ücret işletmede çalışma hevesi olan işgücü potansiyeli oluşturmak, nitelikli kişileri işletmeye çekmek ve mevcut çalışanları motive etme için etkili bir araçtır.¹³ Çalışanın zihinsel ve fiziksel olarak yaptığı iş karşılığında ödenen bir gider olan ücret, işveren bakımından yakından takip edilmesi kontrol altında tutulması gereken bir etmendir. Çünkü ücret işletmelerde giderin en büyük kısmını oluşturmaktadır.¹⁴ Bunun kanıtı olarak üretim işletmelerinde

⁸ Pelin Aydemir, *İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı: Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, 2013, s. 11-12.

⁹ Bolat, a.g.e., s. 21.

¹⁰ Meral Coşkun, *Ücret Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret*, <http://www.hrturkiye.com/index.php/ucrer-yonetimi-ve-performansa-dayaliucrer>, (Erişim Tarihi: 10.08.2017); Bolat, a.g.e., ss. 21-22.

¹¹ Tuncay Yılmaz, *Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Türkiye'de Uygulanan Performansa Dayalı Ücret Planlarının Kısmi Bir Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2004, s.12.

¹² Aydemir, a.g.e., s. 13.

¹³ Yılmaz, a.g.e., s. 12.

¹⁴ Metin Şapçı, *Ücret Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2016, s. 34-35.

ücretler toplam maliyetin %20'sinin altına düşmemekte, hizmet işletmelerinde ise genellikle %80'i geçmektedir.¹⁵ Bunun yanı sıra işletme performansının artırılması ve çalışan davranışlarının işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinde işverenin faydalandığı en önemli araçlardan biridir. İşverenler için ücret salt bir maliyet yükü olarak görülmemelidir, çünkü ücret hem çalışanın verimliliğini ve motivasyonunu arttırmada hem de çalışanın görev değişim hızını düşürmede önemlidir.¹⁶ İşveren ücretin işçinin verimliliğini ve motivasyonunu artırma açısından önemli bir faktör olduğunda göz ardı etmemelidir. Ücret doyumuna ulaşan çalışanın doğal olarak verimliliği ve motivasyonu da artacak ve bu da işverene artı olarak geri dönecektir.

1.3. Ücret Yönetimi ve Önemi

Ücret yönetimi çalışanların işletmeye bağlılığının ve çalışma motivasyonunun artırılmasında etkili bir araçtır. İşletmelerin uyguladıkları ücret sistemlerinden beklentileri beceri ve performansı yüksek olan kişileri işletmeye çekmek ve mevcut çalışanların işten ayrılmalarına mani olmaktır.¹⁷ Ücretin hesaplanış ve ödeniş biçimi ücret sistemini ifade eder. Ücret yönetiminin bölümleri arasında devletle uyum sağlama, ücret araştırmaları, çalışanların durumunun iyileştirilmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, ödüllendirme, özendirme, sosyal yardımlar yer almaktadır. Tüm bunlar işletmelerin ücret programlarıdır.¹⁸ Ücret programlarının etkilendiği bazı olgular şunlardır:

İşe alma ve seçme: Bir işletmenin diğer işletmelere göre sağladığı daha yüksek ücret düzeyi ve diğer yararlar işletmenin yetenekli çalışanları işletmeye çekmesinde, elde tutmasında, çalışanların daha büyük sorumluluklar ve görevler için geliştirilmesinde işini kolaylaştırır.

¹⁵ Ahmet Cevat Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s. 16.

¹⁶ Şapçı, a.g.e., s. 34-35.

¹⁷ Yılmaz, a.g.e., s. 13.

¹⁸ Sinan Artan, *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1981, s.65.

Eğitim: Çalışanlar aldıkları eğitimin karşılığını görmek isterler. Eğitim çalışanın değerinin arttırır, işletme çalışana yatırım yaptığından ve işletmenin yatırımını koruma isteği eğitim alan çalışanın ücretine yansır.

Kariyer planlaması ve yönetimi: cret uygulamaları çalışanın kariyerini planlamasına ve bu plana göre hareket etmesine neden olur. İnsanlar istihdam şanslarını arttırmak için kariyer yaparlar. Örgütsel davranışın temel kavramlarından biri kişilerin davranışları kapsamında ödüllendirilmeleri olsa da bireylerin paraya dayalı ödüle verdikleri önem ve beklentileri birbirinden farklıdır.

Çalışma ilişkileri: cret ve ek faydalar görüşmelerin ana eksenini oluşturmaktadır. Sadece işverenin ücret taleplerine nasıl reaksiyon gösterdiğine bakılarak işletmenin çalışan ilişkilerine yaklaşımı tespit edilebilir. Genel olarak sendikalı işletmelerde çalışanlar sendikalı olmayan işletmelere göre daha yüksek ücret almaktadır.¹⁹

cret yönetiminin temel amaçları ise şunlardır:

- Çalışanların bireysel saygı ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak
- Çalışanların motivasyon ve iş tatminlerinin arttırılmasıyla onlardan istenilen performans seviyesine ulaşmalarını sağlamak
- İş yaşamında belirli bir başarıya ulaşmış kişileri farklı yöntemlerle etkilemek ve elde tutmak için benzeri işletmelerle rekabet etmek
- İşletmenin ödeyebileceği bir maliyet planlaması yapmak
- cret yönetimi ile ilgili yasal düzenlemelere sadık kalmak
- Çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve statü gibi niteliklerinin ödüllendirilmesinin yanı sıra yüksek performans sergileyen çalışanların da ödüllendirilerek teşvik edilmesi
- İşgücü pazarında yaşanan değişimler doğrultusunda ücret seviyesini ayarlamak

¹⁹ William J. Rothwell, H. C. Kazanas, *Planning and Managing Human Resources*, Strategic Planning For Personel Management, 2nd Edition, Amherst/Massachusetts, Human Resource Development Press, Inc.,2003., ss. 453-454.

- İşletmenin her kademesinde görev alan çalışanlara ücret ödemelerinde hakkaniyetli olmak maksadıyla yeni metot ve ilkeler geliştirerek ücretle ilgili şikayetleri azaltmak
- Çalışanın görev değişim hızını düşürmek
- İşletmenin bağlı olduğu sendikalarla uyumlu çalışmak
- Ödüllendirme sistemini işletmenin her kısmında adil ve sürekli olarak uygulamak
- İşletmenin maddi ve manevi değerlerini desteklemek²⁰

1.4. Ücret Doyumu Kavramı

Ücret doyumu beklenen ücret ile alınan ücret arasındaki farkın minimum düzeyde olmasıyla ortaya çıkmaktadır.²¹ Aynı zamanda ücret doyumu, çalışanın aldığı ücretin adaletli olarak belirlenmesi, aynı veya benzer işleri yapanlarla eşit olması, performanstaki farklılığa göre bunun ücrete yansımaları, çalışanın ücretini devamlı alabileceğine güvenmesi gibi durumlarda da ortaya çıkmaktadır.²² İşçinin ücret doyumunda yaşayacağı düşüklük işletmenin zararına olacaktır. Ücret doyumu düşük olan işçinin verimliliği ve motivasyonu düşecek ve işverenin zararına bir durum ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

Wu Xiaoyi'ye göre ücret doyumu, kişilerin hak ettikleri paylarını olumlu veya olumsuz etkileyen bütün sonuçlar ya da duygulardır.²³

Ücret doyumunun sağlanmasında birçok etmen yer almaktadır. Bu etmenler şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanın yaşı, öğrenim düzeyi, kıdemi, yaşantısı gibi kişisel özellikleri

²⁰ Ergin Gülpembe, *Çalışanların Ücretlendirilmesi: Sağlık Kurumlarında Çalışanların Ücret Sistemini Değerlendirmelerine İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2009, s. 23.

²¹ Özlem Çakır, *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkiler*, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Temmuz, Ankara, 2006, s. 112.

²² İsmail Durak Ataay, *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, Banksis Yayınları, İstanbul, 1985, s. 254-255.

²³ Wu Xiaoyi, *A Longitudinal Study of Pay Satisfaction: An Examination of Reactions to Vommitment and Work Performance*, International Conference on, 2008, pp.1-4.

- Çalışanın sarf ettiği çaba, yeniliğe bakışı, yaratıcılığı, üretimin niteliği gibi kişisel eylemleri
- Sorumluluk ve yeterlilik gibi görev özellikleri ile ücreti arasında bir dengenin bulunması
- Bu dengenin çalışan tarafından algılanması²⁴

Yeterlilik: İşin gereklerine sahip olan kişidir.

Ücretin miktarı ekseriyetle ücret doyumunu belirleyen en önemli etkidir. Ancak her yüksek ücret miktarı daima ücret doyumunu sağlamayabilir. Şayet kişi piyasadaki ücret seviyesinden daha yüksek bir ücret alıyorsa ama işinden memnun değilse aldığı ücretten daha azını alma kaygısıyla işini değiştiremez, dolayısıyla yüksek ücret iş doyumsuzluğuna yol açar.²⁵

1.5. Ücret Doyumu İle İlgili Teoriler

1.5.1. Adams'ın Adalet Teorisi

Adams'ın adalet teorisi değişim ilişkisine dayanmaktadır. Kastedilen değişim kişinin emeğini ücret için değiştirmesidir. Değişimde kişi için mühim olan öğrenim, eğitim, zeka, tecrübe, yaş, cinsiyet, kıdem gibi kişinin kendi girdileridir. Kişi bu girdiler karşılığında işinden ücret, kıdem tazminatı, iş statüsü, sosyal faydalar gibi kazanımlar elde eder. Adams, değiştirme işleminde karşılıklı alınıp verilenlerde iki tarafta da doyum yaratıyorsa problem olmadığını belirlemiştir. Bu teoriye göre, çalışanlar işletmeye yaptıkları katkı ile işletmeden sağladıkları yararları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan neticeyi yani kendilerine sağladıkları yararları aynı veyahut benzer işler yapan başka kişilerin kendilerine sağladıkları yararlarla karşılaştırarak işletmenin adilliğine karar verirler. Yapılan karşılaştırmada eşitlik söz konusuysa çalışanlar girdilerin daha fazla olmasının yanı sıra davranışlarında olumlu tavır takınacaklardır. Bu karşılaştırmada kişinin diğer çalışanlarla aynı ücreti alması sorun olmamasına rağmen daha az ücret alması durumunda işverene güveni azalacaktır. Ayrıca, çalışanın yaşadığı ücret tatminsizliği

²⁴ İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, 2. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s. 203.

²⁵ Şapçı, a.g.e., s. 55.

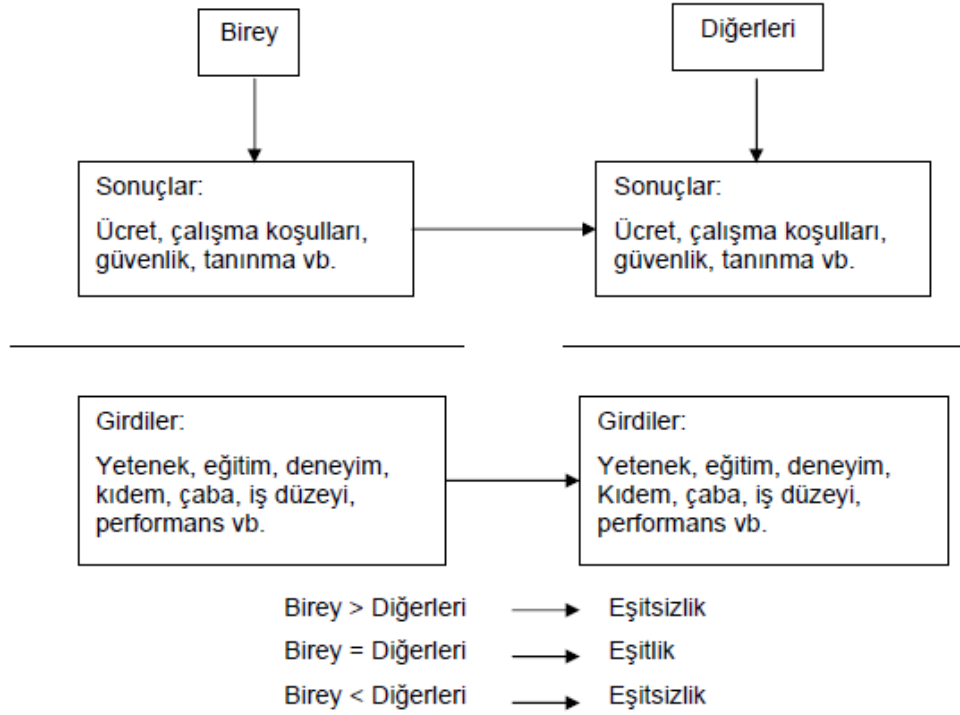
işinde gerilemeye neden olacaktır (Şekil 1.1).²⁶ Çalışan hakettiği ücreti kazandığını düşünüyorsa kendini daha fazla işe verecek verimliliği artacak, tam tersi durumda ise çalışanın çalışma şefkinde kırılma yaşanması kaçınılmaz olacaktır.

Adams'ın teorisi Homans'ın "Dağıtım Adaleti Teorisi"ne dayanmaktadır. Homans dağıtımda eşitliğin adalet değil tam tersine adaletsizlik yarattığını, dağıtımda denliğin sağlanmasıyla adaletin elde edilebileceğini iddia etmiştir. Walters vd. (1973)'ne göre bu teori dört görüşten oluşmaktadır. Bunlar;

- Çalışanlar elde ettikleri ödülleri azamileştirmeye çalışacaklardır.
- Gruplar üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit olarak paylaşdırmak için kabul görmüş bir sistem ortak ödülü azamileştirebilirler.
- Çalışanlar kendilerini eşitlikten uzak bir durumda gördüklerine stres yaşarlar.
- Kendilerini eşitlikten uzak bir durumda bulan çalışanlar tekrar eşitliği sağlayarak stresi ortadan kaldırmak için uğraşırlar.²⁷

²⁶ Feride Feryal Baştürk, *Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2009, s. 26.

²⁷ Leyla İçerli, *Örgütsel Bir Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2010, ss. 67-92.



Şekil 1.1. Adams'ın Adalet Teorisi

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

1.5.2. Lawler'ın Ücret Doyumu Modeli

Edward E. Lawler adalet teorisinin varsayımlarını çıkış noktası olarak 1994 yılında bir ücret doyumu teorisi geliştirmiştir. Lawler bu teoride bireyin ücret seviyesinin alması gerektiğini düşündüğü seviyeye eşit olması durumunda doyuma ulaşacağı, aksi durumda tatminsizlik ve buna bağlı olarak bazı sonuçların ortaya çıkacağını ifade etmiştir.²⁸ Lawler'a göre ücret doyumsuzluğu yaşayacak kişiler şunlardır:²⁹

- Girdileri diğerlerine göre düşük olanlar
- İş gerekleri diğerlerine göre daha düşük olanlar
- Girdi ve çıktı oranı diğerleriyle aynı ya da diğerlerinden düşük olanlar

²⁸ Serap Benligiray, *Ücret Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İ.İ.B.F.) Yayınları, Eskişehir, 2003. s. 10. Akt. Özlem Ermiş, "Çalışanların Paraya Karşı Tutumlarının Belirlenmesi ve Paraya Karşı Tutumlarının Ücret Tatminlerine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2008. s. 40.

²⁹ Şapçı, a.g.e., s. 63.

- Ücret ve sonuç seviyeleri diğerlerinden düşük olanlar
- Diğer çalışanlarla benzer veya eşit iş gerekleri olmasına rağmen daha düşük ücret alan çalışanlar

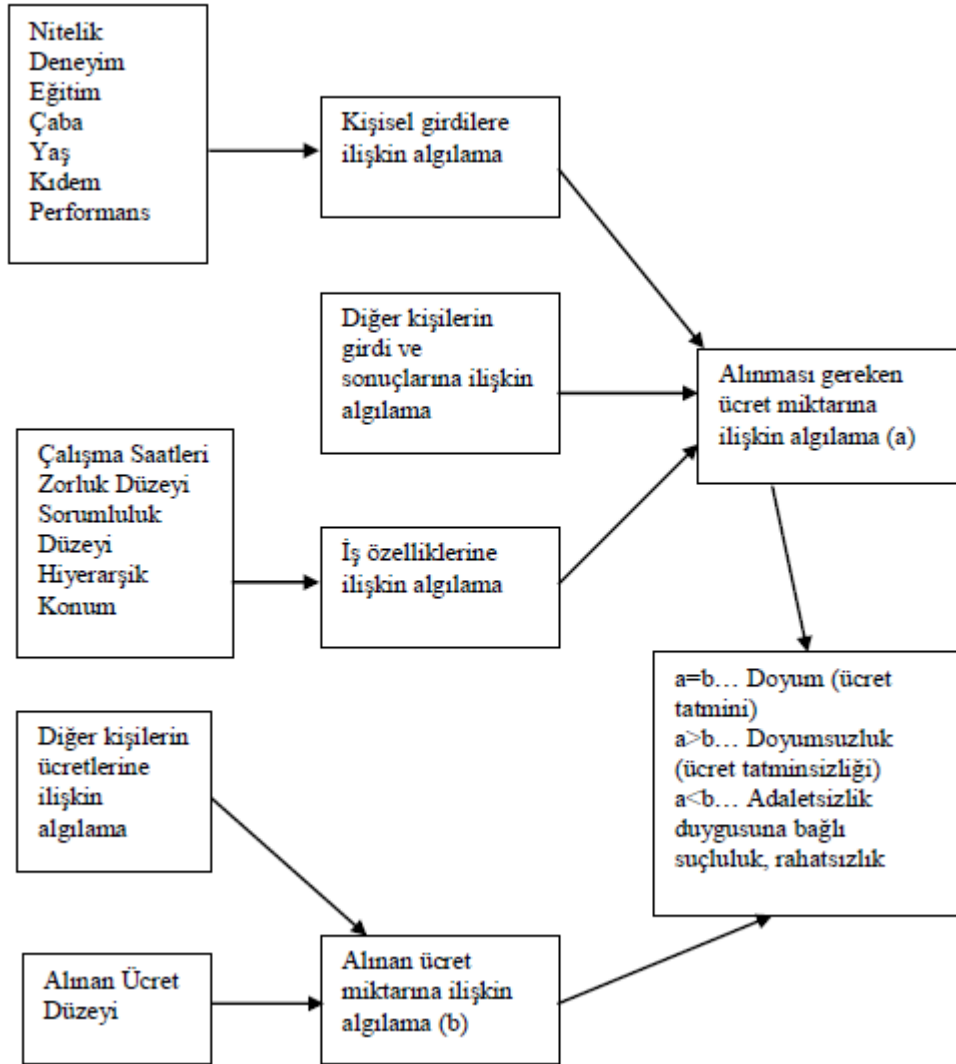
Lawler'a göre ücret doyumunda çelişkili iki teori mevcuttur. Bunlar anlaşmazlık kuramı ve eşitlik-hakkaniyet kuramıdır. Anlaşmazlık kuramına göre ücret doyumunu kişinin arzuladığı ücret ile eline geçen ücret arasındaki farktır. Eşitlik-hakkaniyet kuramına göre ücret doyumunu çalışanın çaba, tecrübe gibi kendi iş girdileri ile ücret gibi iş çıktılarını çalışma arkadaşlarının iş girdi ve çıktılarıyla karşılaştırması sonucundaki tatminidir. Lawler bu iki kuramdan yola çıkarak kendi modelini geliştirmiştir. Geliştirdiği modele göre birey kendi girdilerini yüksek algılıyorsa alması gerektiğini düşündüğü ücret de yüksek olacaktır.³⁰ Her çalışan yaptığı işin karşılığını almak ister. Çalışan hakettiği ücreti alamadığını düşündüğü zaman işten soğuma veya işten ayrılma gibi yollara yönelebilir.

Şekil 1.2'ye göre kişinin alması gerektiğini düşündüğü ücret miktarında işin özellikleri ve kendisinin işe dair girdi veya yatırımlarının yanı sıra başkalarının yatırım ve sonuçlarının da etkili olduğu anlaşılmaktadır. Başkalarının elde ettiği sonuçlar kişinin aldığı ücrete dair algısını da etkilemektedir. Ayrıca bu teoride yer alan rahatsızlık ve suçluluk gibi duygular doyumun artmasını engellemektedir. Beklediğinden daha fazla ücret alan kişiler ise etraflarında kendileri ile ücret miktarları aynı olan kişilerle karşılaştırma yaparak gereğinden fazla ödüllendirildiklerini düşünmekten kaçınmaktadır.³¹

³⁰ Baştürk, a.g.e., s. 28.; Şapçı, a.g.e., s. 63.

³¹ Çakır, a.g.e., s. 114.

Lawler'ın geliştirdiği ücret doyumu teorisi aşağıdaki şekilde yer almaktadır:



şekil 1.2. Lawler'ın Ücret Doyum Teorisi

Kaynak: Çakır, a.g.e., s. 125.

1.5.3. Heneman ve Schwab'ın Ücret Doyumu Teorisi

Heneman ve Schwab ücret doyumunu çok boyutlu ele almış ve ücretin beş boyuttan meydana geldiğini öne sürerek 1985 yılında "Değiştirilmiş Farklar Modeli"ni ortaya atmışlardır. Bu beş boyut; ücret miktarı, ücret yapısı, ücret sistemi, ücret ödeme şekli ve ücret yönetimi şeklinde sıralanmaktadır. Teoriye göre, çalışanlar tatmin veya tatminsizliklerini saptarken sadece ücret miktarlarını değil ücretin belirlenme tarzı, iş ve kişiler arasında adaletin sağlanıp sağlanmadığı ve ödeme şeklini de dikkate

almaktadır.³² Ücret sistemi; ücretin hesaplanış ve ödeniş biçimi ile ücret sistemini ifade eder. Ücrette yaşanabilecek bir adaletsizliği çalışanın hissetmesi durumunda çalışanın ücret doyumunu düşecektir.

Ayrıca Heneman ve Schwab'ın yaptığı bir çalışmada ücret doyumunun dört alt boyutu olduğu saptanmıştır. Bunlar; ücret miktarı doyumunu, ücret yapısı (yönetim doyumunu), ücret artışı ve yararlarıdır. Ücret miktarı doyumunu, direkt olarak ücret ile ilgili memnuniyettir. Ücret yapısı (yönetim doyumunu), içsel ücret hiyerarşisi ile ücret dağılım yöntemleriyle alakalı olarak algılanan ücret doyumudur. Ücret artışı doyumunu, ücretteki değişiklikler dolayısıyla algılanan ücret doyumudur. Yararlardan sağlanan doyum, çalışanlara yapılan dolaysız ödemelerden algılanan ücret doyumudur.³³ Çalışanlar aldıkları ücretlerinin yanında dolaysız olarak elde edecekleri girdilerde bakarlar. Bu girdilerden kasıt çalışanın kara katılımı, ekonomik ödüllendirmeler veya primli ücret uygulaması olabilir.

1.5.4. Miceli ve Lane'in Ücret Doyumu Modeli

Miceli ve Lane, her bir ücret doyumunu boyutunun nasıl saptandığını anlatmak için ayrı modeller geliştirerek değiştirilmiş farklar modelini genişletmiş ve "İkili (Çift) Fark Modeli"ni yaratmıştır. Bu modelde Mulvey'in ücret doyumununun minimum iki tane iki düzeyli boyutu olduğu önermesi kabul edilmektedir. Bu düzeylerden biri ulaşılan sonuçlara gösterilen reaksiyonlara, diğeri sisteme yönelik tepkilere odaklanmaktadır. Bu modeldeki boyutların hepsi işletmeler için dikkate değer sebepler ve potansiyel manalar içerir. İkili ayrıca fayda düzeyi ve sistem doyumunu üzerine modeller geliştirmiş ve geliştirdikleri modeller alanda yapılan araştırmalar öncülük etmiştir. Bu modelde önemli bir gelişme daha yaşanmıştır. Bu da zamandır. Miceli ve Lane'e göre, çalışanlar sadece ücretlerinin şu anki durumuna değil ücretlerinde yaşanacak değişikliklere de tepki verirler. Bu sebeple bu model, mevcut iş durumu tepkilerine ve ileride ücrette yaşanacak değişikliklere odaklanan birer alt model geliştirmiştir.³⁴

³² Herbert G. Heneman, Donald P. Schwab, *Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement*, International Journal of Psychology, Sayı:20, 1985, ss. 129-141.

³³ Heneman, Schwab, a.g.e., ss. 129-141.

³⁴ Şapçı, a.g.e., s. 62.

1.5.5. Gerhart ve Milkovich'in Ücret Doyumu Modeli

Gerhart ve Milkovich'in ücret kararları ve sonuçları modeli işverenlerin ücretle alakalı kararlarını nasıl verdiklerini açıklayan bir modeldir. Bu model ücreti motivasyon teorileriyle ölçmek yerine ücretin bizzat kendisine odaklanmaktadır. İkili ücret kararlarının ve ücret politikalarının dört farklı alanında sınıflandırılabileceğini savunmaktadır. Bu alanlardan ilki işletmenin düşük ya da eşit ücret ödeyeceğini belirleyen ücret düzeyi politikasıdır. İkincisi, kişisel seviyedeki ücret farklılıklarının performansa göre mi yoksa hizmet süresine göre mi belirleneceğini açıklayan karardır. Üçüncüsü ücret yapısı kararı politikasıdır. Dördüncüsü olarak da işverenin işletme çalışanlarına sağlayabileceği ek faydaları nasıl yöneteceğine karar vermelidir.

Bu modele göre işletmenin verdiği ücret kararı; performansı, işe dair tutumları, beceri gelişimini etkilemektedir. Ücret düzeyleri ve çalışanlara sağlanacak ek faydalar çalışanların işletme için çalışmaya devam edip etmeyeceklerini belirler.³⁵ Hakettiğini alamadığını düşünen çalışanlarda ücret doyumu ve buna bağlı olarak motivasyonlarında da düşüş olacaktır. Motivasyonu düşen çalışanın zamanla iş performansında da düşüş olması kaçınılmaz olacaktır. İşverenlerin bu gibi durumlara karşı önlem alması gerekmektedir.

1.6. Ücret Doyumunun Sonuçları

Ücret doyumunun sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların işletmede çalışmaya devam edip etmeyeceklerini belirler.
- Çalışanlar işletme yönetiminin adaletli olup olmadığına karar verirler.
- Çalışanın yeteneklerini arttırarak yükselme arzusu duymasına neden olur.
- Çalışanların motivasyonu artar ve bunun sonucunda çalışan işletme performansını olumlu etkiler.
- Çalışanların işyerine devamsızlığı ve işten ayrılmalar azalır.
- İş tatmini artacağından iş gücü devri de azalacaktır.
- Çalışanın temel ihtiyaçları karşılanacağından çalışanın geleceğe dair kaygıları azalacaktır.

³⁵ Faulke, a.g.e., p.28.

- Çalışanın iş doyumunu olumlu yönde etkilenecektir.
- Çalışan kendisini değerli hissedecek ve işletmeye bağlılığı artacaktır.³⁶

Ücret, işgücünün karşılığıdır. Üretimde harcanan enerjiye işgücü denir. İşçinin bu emeği karşılığında aldığı paraya ücret denir.

Ücret, hem çalışan hem de işveren açısından oldukça önemlidir. Çalışan açısından emeğinin karşılığı iken, işveren açısından işletmenin önemli bir gider kalemidir. İşveren, ücreti bir maliyet unsuru değil, çalışan açısından önemli bir motivasyon kaynağı olarak görmelidir.

İşveren, işçinin işyerine bağlılığını artırmak ve en yüksek verimliliği almak için ücret yönetimi kavramı çok önemlidir. İşçi çalıştığı işyerinde harcadığı işgücüne göre aldığı parayı kıyaslar, bu kıyaslama sonucunda hakettiğini almadığını düşündüğünde çalışanın motivasyonu düşer ve işyerine bağlılığı zayıflar. Ücret yönetimi bu yüzden işveren açısından önemle üzerinde durulması gereken bir kavramdır.

Her çalışan yaptığı işin karşılığını almak ister. Yaptığı iş sonucunda aldığı ücretle almasını gerektiği ücret arasında önemli bir fark varsa bu çalışanın ücret doyumunu düşürecektir. Bunun sonucunda da çalışanın motivasyonu ve çalışma azmi azalacak ve işyerine bağlılığı da düşecektir.

İşyerinde işveren işletme amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların ücret doyumlarının sağlanması ve çalışanlarda işyerine bağlılığı artıracak gerekli önlemleri almak zorundadır.

³⁶ Şapçı, a.g.e., ss. 64-65.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞ DOYUMU

İkinci bölümde, İş doyumu kavramı çeşitli tanımlar aracılığıyla anlatılarak başlanacaktır. İş doyumunun ortaya çıkışı ve tarihsel süreç içerisinde değişimi üzerinde durulacaktır.

İş doyumu ile ilgili önemli kuramlara değinilerek bu kuramlar hakkında bilgi verilecektir.

İş doyumunu etkileyen kişisel ve çevresel faktörler anlatılacaktır.

Son olarak iş doyumu ve iş doyumsuzluğunun sonuçları maddeler halinde verilecektir.

2.1. İş Doyumu Kavramı

İş doyumu kavramı, en basit haliyle çalışanların yaptıkları işten hoşlanmaları olarak tanımlanabilir. Locke, iş doyumunun kişinin yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygular olduğunu belirtmiştir. Yalnızca çalışanı değil işletme motivasyonunu da etkileyen iş doyumunun artmasıyla çalışanın verimi ve performansı da artar.³⁷ İş doyumu; yönetim, örgüt psikolojisi, işletme gibi alanlarda yoğun olarak çalışılmak ve çalışandan ziyade çalışılan işletmenin çevresini etkilemektedir.³⁸ İş doyumu, genellikle duygusal ağırlıklı tarafı olan ve işgörenlerin beklentilerinin karşılanma derecesine göre ortaya çıkmaktadır.³⁹ İş doyumu veya doyumsuzluğu düzeyinin kişinin işinden ne beklediği ile, çevrenin kendisine ne tür imkan ve fırsatlar sunduğu veya o çevreden ne elde edebildiği arasındaki fark olduğunu söylemekte mümkündür.

³⁷ Köksal Hazır, Hafize Öğretmen, *Mobing Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Nobel Akademik Yayıncılık, 2013, ss. 215-220.

³⁸ Atilla Yelboğa, *Örgütsel Adalet ve İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Akademik Bakış Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2012, ss. 171-182.

³⁹ Şenay Karakuş, Mecbure Yardım, Faruk Şahin, *Algılanan Örgütsel Değişimin İş Doyumu Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi*, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Nobel Akademik Yayıncılık, 2013, ss. 221-226.

İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı inanç, bilgi, duygu, davranış ve değerlendirmelerini kapsayan tutumlarından oluşmaktadır. Çalışanda iş ile ilgili edindiği tecrübeler sonucunda pozitif bir tutum oluşmuşsa iş doyumundan söz edilebilir.⁴⁰ Çalışanlar, yaptıkları işlerin birden fazla boyutuyla alakalı algı ve tutuma sahiptir. Ancak onlar büyük oranda yaptıkları işlerin kendilerinde yaratacağı doyum üzerine yoğunlaşmaktadırlar. İş doyumunun bireysel tutum ve davranış geliştirme yaklaşımlarının merkezinde ve hatta üzerinde en fazla çalışılan alanlardan biri olmasını bununla açıklamak mümkündür.⁴¹

İş doyumunu, çalışanın işten beklentisi ve işin kendisine sundukları arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle iş doyumunu, bireyin hak ettiği ve elde ettiği arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu, bireylerin yaptıkları iş hakkında taşıdıkları olumlu ve olumsuz duyguların tamamıdır. Dolayısıyla kimine göre tatmin edici olan bir iş kimine göre tatmin edici olmayabilir, yani kişiye göre değişmektedir. Ayrıca iş doyumunu zamanla değişebilen bir olgudur.⁴² İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar performans ve iş doyumunu arasında orta seviyede bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden etkili bir ödül sistemi, nitelikli örgütsel iletişim ve katılımcılık esasına dayanan işletme yapısı çalışanların iş doyumlarını arttıracaktır.⁴³ İşletmede yönetsel anlamda bütün çabalar iş gücü ve çalışanın görev değişim hızının azalmasını sağlamaya yönelik olur. Bu durumun önlenmesi için yapılacak çalışmaların temelini; iş gören ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip, bu ihtiyaçların giderilmesi ve iş doyumunun sağlanmasını teşkil eder.

2.2. İş Doyumunun Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi

I. Dünya Savaşı ile birlikte Avrupalı ve Amerikalı psikologlar çalışanların çalıştıkları yerlerle ilgili problemleri olduğunu tespit etmişler, savaşın ardından azalan verimliliği yükseltmek ve çalışan devir hızını azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar

⁴⁰ Edip Örucü, Recep Kılıç, Sinem Şimşir, *Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Akademik Fener Dergisi, Sayı:13, 2010, ss. 1-14.

⁴¹ Necmettin Özel, *İş Tatmini İş Güvencesi Ve Örgütsel Özdeşlik Algılarının Çalışanların İşte Kalma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Bolu İmalat Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Sayı:24, 2014, ss. 262-280.

⁴² Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin, Serhat Erat, *Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 2004, ss. 167-176.

⁴³ Sait Gürbüz, Mustafa Bekmezci, İ. Sani Mert, *Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken Mi?*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, s. Cilt:2, Sayı:2, 2010, ss. 127-135.

yapmışlardır. Çalışan verimliliği ve patron-çalışan arasında uyum sağlama yöntemleri hakkında yapılan araştırmalarda dinlenme süresi, ışık, nem, ses gibi fiziksel etmenlerin çalışanları etkileme derecesi incelenmiştir.⁴⁴ Bunların yanına çalışanlar açısından önemli olan güvenlik etmenini de ekleyebiliriz.

Kişilerin motive olmalarına yönelik ilk çalışmalar Taylor'ın 1915 yılında öne sürdüğü araştırmalarına kadar dayanmaktadır. Taylor, çalışanların ekonomik faktörler ile motive olduklarını ileri sürmüştür. Hawthorne Araştırmaları ise ekonomik faktörlerden bağımsız olarak insan davranışlarının sosyal boyutunu ele almış, yönetici davranışı ve iş arkadaşları arasındaki ilişkinin de çalışanları etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İş doyumunu kavramı motivasyon kuramları aracılığıyla literatüre girmiş ve 1930'lardan itibaren konuyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bütün araştırmaların ortak noktası, işletmenin performans ve verimliliğini arttırmanın insana gereken önemin verilmesiyle elde edilebileceğinde hemfikir olmuştur.⁴⁵

II. Dünya Savaşı sonrasında ise iş doyumunu kavramı kesin bir biçimde literatürde yerini almaya başlamıştır. Söz konusu dönemde çalışan fabrikalar hem fiziksel bakımdan yetersiz hem de çalışanların doyum sağlamalarını temin edecek ortamlar oluşturulmasına önem vermeyen işletmelerdir. Ayrıca yükselme imkanı olmayan ve rutin olan işler olmaları sebebiyle çalışan verimliliği de epey düşük olmuştur. Bu sorunlara çözüm bulma amacıyla yöneticiler, savaş sonrasında iş doyumunu kavramına önem vermeye başlamışlar ve bu konuda yapılan çalışmalara destek olmuşlardır. 1943 yılında Abraham Maslow ve ileriki dönemde Clayton Alderfer, iş doyumunu bireyin gereksinimlerinin giderilmesi ile ilişkilendirmişlerdir. 1957 yılında ise Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafında ortaya atılan iki faktör teorisinde iş doyumunun doyum veya doyumsuzluk olmak üzere ikili bir özelliği olduğuna dikkat çekilmiştir.⁴⁶

⁴⁴ Arnold S. Tannenbaum, *Social Psychology of the work organization*, Usa: Belmont, 1966, ss. 16-24.

⁴⁵ Ayber Aykaç, *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010, s. 8.

⁴⁶ Tuba Yılmaz, *Çalışanların İş Tatmini Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2014, ss. 9-10.

1950 ile 1960 yılları arasında modern yönetim yaklaşımlarında insan temelli yaklaşımların yaygınlaşmaya başlamasıyla çalışana bakış açısında da değişmeye başlamıştır. Böylece kişi sosyal ve psikolojik olarak dikkate alınmaya başlamıştır.⁴⁷ 1963 yılında John Stacey Adams “Toward an understanding of inequity” isimli makalesinde iş doyumunu çalışan bakımından girdi-çıkıtı balansı olarak tanımlamıştır.⁴⁸ 1960-70’li yıllar arasında işletmelerin organizasyon yapıları, görev dağılımları ve bunların performansa etkisi araştırılmıştır. 1980’lerden günümüze kadarki dönemde ise yönetimde insan kaynakları anlayışı temel alınmaya başlanmış, insan etmeninin işletmenin en mühim değeri olduğu düşüncesi yer edinmiş ve yapılan çalışmalar bu prensip doğrultusunda devam ettirilmiştir.⁴⁹ İnsan kaynaklarının 3 temel unsuru vardır. İşveren, yöneticiler ve işgörenlerdir. Bu unsurların 3’ü de insanla ilgilidir.

2.3. İş Doyumu İle İlgili Kuramlar

2.3.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları kişileri anlamak ve davranışlarını yorumlamak suretiyle içsel etmenleri belirledikten sonra bu etmenler doğrultusunda kişileri motive etmeyi amaçlamaktadır.⁵⁰ İçerik kuramlarında çalışanlarda doyum sağlayan gereksinimler birer birer saptanarak bu gereksinimler giderildikten sonra çalışanların verecekleri tepkiler incelenmektedir.⁵¹ Bu kuram altında ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, başarı kuramı, ERG kuramı ve çift faktör kuramı olmak üzere toplam dört kuram ele alınacaktır.

2.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow’a göre kişinin motive olmasının temelinde yatan ihtiyaçlarıdır ve kişi bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmektedir. Maslow, insan ihtiyaçlarının

⁴⁷ M. Sezai Türk, *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s. 72.

⁴⁸ Yılmaz, a.g.e., s. 10.

⁴⁹ Türk, a.g.e., s. 73.

⁵⁰ Salih Güney Editör (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s. 480.

⁵¹ Aykaç, a.g.e., s. 11.

hierarchy bir düzen içerisinde temel fizyolojik ihtiyaçlardan kendisini geliştirmeye doğru bir evrim sergilediğini öne sürmüştür.⁵²

Maslow, ihtiyaçların tabandan tavana doğru ilerlediğini ve bir basamaktaki ihtiyacın giderilmeden bir sonraki ihtiyaca geçilemeyeceğini ifade etmiştir.⁵³ Ona göre, giderilen ihtiyaçların motive edici etkisi kalmamaktadır. Bu yüzden sonraki ihtiyaç kişiye motive etmektedir. Bu sayede her çalışan daima bir şeye ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeple de uzun süreli bir iş doyumunu mümkün olamamaktadır. İş doyumunu belirleyen esas sebebin çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması olduğunu savunan bu kurama göre, herkesin güdülenme koşulu farklıdır. Bu kuram iş hayatına uyarlandığında; kişilerin fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işe girmeleri, işsiz kalma duruma karşılık kendilerini sigorta, sendika vb. yollarla güvenceye almaları, insanın sosyal bir varlık olması sebebiyle uyum sağladığı işlerde çalışması veya dernek vb. kurması, müşterilerine hizmet sunarak saygınlık kazanmaları sonucu kendilerine olan güvenlerinin artması ve işlerinde mevki edinmeleri gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.⁵⁴ İhtiyaç tatmin edilmesi gereken tatmin edildiğinde insanı mutlu eden edilmediğinde huzursuz eden yokluk hissidir.

2.3.1.2. Başarı Kuramı

David McClelland'ın geliştirdiği kuramında kişilerin başarılı olma arzularının motivasyon nedeni olarak kullanılmasının önemine dikkat çekilmektedir. Onun görüşüne göre motivasyon işletmenin başarısında mühim bir etkiye sahiptir. Ancak bu durumu kişinin, işin niteliği, çabası ve yaratıcılığı belirlemektedir. McClelland yüksek pozisyonda çalışanların liderlik vasıflarının ağır bastığını ve yönetici rolünü benimsediklerini ifade etmiştir. Diğer kuramlardan farklı olarak ise ihtiyaçların öğrenme yoluyla sonradan kazanılabileceğini belirtmiştir.⁵⁵ McClelland'ın bu

⁵² İlhami Fındıkcı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 23.

⁵³ Şükrü Yapraklı, Mustafa Kemal Yılmaz, *Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum'da İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 2007, ss. 155-183.

⁵⁴ H. Özlem Sun, *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002, ss. 15-16.

⁵⁵ Şermin Şenturan, *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014, s.28.

kuramında insan ihtiyaçları başarıma, güç ve bağıllık ihtiyacı olmak üzere üçe ayrılmaktadır.⁵⁶ Öğrenme; davranışlarda görülen kalıcı değişimdir.

Başarma İhtiyacı: Bireyin kendisine ulaşılması güç hedefleri amaç olarak belirleyerek bu hedeflere ulaşmaya çabasıdır. Kimileri için başarı sonucunda kazandıkları ödülün ziyade başarının kendisi daha önemlidir.

Güç İhtiyacı: Güç kazanmaya gereksinim duyan kişiler buldukları ortamda etki ve güç sahibi olmak isterler. Bu kişiler gücü elde etmek için yarışmaktan zevk alırlar. Ancak öte yandan tüm güçlü olma çabaları kişileri başkalarıyla çatışmaya da sürükleyebilir. Bu yüzden bazı insanlar kendilerini bu konuda frenlerken bazıları frenlememektedir.

Bağıllık İhtiyacı: Bu ihtiyaç kendisini kişilerle ilişki kurma ve geliştirme, sosyalleşme gibi durumlarla gösterir. Bu ihtiyacı duyan kişiler diğer insanlarla arkadaşlık etmek, bir gruba dahil olarak bir kimliğe sahip olmayı amaçlamaktadırlar. Bu kurama yönetici açısından bakıldığında çalışanların gereksinimlerinin belirlenmesi, personel seçim ve yerleştirmesinin geliştirilmesi manalarına gelebilmektedir.

2.3.1.3. ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını sadeleştiren Clayton Alderfer ERG Kuramı'nı ortaya atmıştır. Bu kuramda beş yerine üç ihtiyaç öne sürülmüştür. Bunlar; varoluş ihtiyacı, ilişki kurma ve geliştirme ihtiyacıdır.⁵⁷ Varoluş ihtiyacı fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsarken ilişki kurma ihtiyacı başkaları ile birlikte bulunma ve sosyalleşme ihtiyacıdır. Geliştirme ihtiyacı ise kişisel açıdan kendini ve yeteneklerini geliştirmedir.⁵⁸ Bu kuramda farklı ihtiyaçların aynı zamanda karşılanabileceği ileri sürülmektedir.⁵⁹

⁵⁶ Dilek Akbaş, *Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015, ss. 68-69; Sultan Sat, *Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2011, s. 16.

⁵⁷ Şenturan, a.g.e., s. 28.

⁵⁸ Sun, a.g.e., s. 16.

⁵⁹ Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.e., s.183.

Tablo 2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG Kuramı'nın Karşılaştırılması

Kuramlar	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Saygınlık İhtiyacı
ERG Kuramı	Varoluş İhtiyaçları	İlişki Kurma İhtiyacı	Geliştirme İhtiyacı

Kaynak: Mehmet Şerif Şimşek – Tahir Akgemci – Adnan Çelik, Davranış Bilimleri, Ankara, 2010, s.177

ERG Kuramı, İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çift Faktör Kuramı'ndan farklı olarak ihtiyaçların belirli bir sırayı takip etmekten ziyade birbirlerini tamamladıklarını, herhangi bir ihtiyacın kişiyi motive etmesi için illaki bir alt sıradaki ihtiyacın tatmin edilmesine gerek olmadığını belirtmektedir.⁶⁰

2.3.1.4. Çift Faktör Kuramı

Çift Faktör Kuramı, Frederick Herzberg'in 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu araştırma, kritik olay metodu kullanılarak yapılmış, yapılan araştırma sonucunda işyerinde doyum ve doyumsuzluk yaşanmasına yol açan etkenleri Hijyen Faktörleri ve Teşvik Edici Faktörler olmak üzere iki grupta toplayan bir kuram geliştirmiştir.⁶¹ Yapılan çalışmada söz konusu 200 kişilik gruba daha önce çalıştıkları işlerinde tatmin ve motive oldukları zamanlar ile tam tersi hissettikleri zamanları hatırlamaları ve bu hislerinden iyi ve kötü olanların hangileri olduğunu tanımlamaları istenmiştir.⁶² Bu kuramda, çalışanın işine karşı sergilediği pozitif tutumlara neden olan etmenlerin negatif iş tutumlarına sebep olanlardan farklı olduğu öne sürülmüştür.⁶³

Hijyen faktörleri işletmelerdeki somut kavramlarla alakalıdır. Bunlar; ücret politikaları, çalışma arkadaşları ile olan sosyal ilişkiler, işyerindeki fiziksel koşullar, işletme politikaları ve uygulamalarıdır. Bunların varlığı ya da yokluğu çalışanın iş

⁶⁰ Sat, a.g.e., ss. 15-16.

⁶¹ Şenturan, a.g.e., s. 178.

⁶² Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, 2.th Edt., Houghton Mifflin Company, USA, 1989.

⁶³ Türker Kurt, *Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 2005, s.288.

doyumsuzluğunu belirler. Çalışanın iş doyumunu sağlamak için tek başına hijyen faktörleri yeterli olmayıp teşvik edici faktörlerin de bulunması gerekir. Teşvik edici faktörler ise; mutluluk, takdir edilme, sorumluluk alma, terfi imkanıdır.⁶⁴ Herzberg'e göre çalışma ortamındaki güdüleyiciler sadece doyuma, koruyucular ise doyumsuzluğa neden olur. Güdüleyiciler; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndaki saygınlık ve kendini gerçekleştirme, ERG Kuramı'ndaki gelişme ihtiyaçlarına benzerken, koruyucular; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndaki fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçlarına, ERG Kuramı'ndaki varoluş ve ilişki kurma ihtiyaçlarına benzemektedir.⁶⁵

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanların iş sonuçlarına ulaşmak amacıyla spesifik bazı davranışsal özellikleri neden seçmeleri gerektiğini araştırmaktadır. Bu araştırmayı değerler, beklentiler, ihtiyaçlar ve bunların etkileşiminden yola çıkarak yapmaktadır. Kişinin tutumlarını onun dışından kaynaklanan etmenlerle açıklamaya çalışmaktadır.⁶⁶

2.3.2.1. Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen bu kuram bireysel farklılıkların motivasyondaki önemini inceleyen kurumlar arasında en önemlisidir. Bu kurama göre motivasyon değer, araçsallık ve beklentinin sonucunda ortaya çıkmaktadır.⁶⁷

Değer: Çalışanın kazanılması olası getiri ve ödüllere verdiği değerleri ifade etmektedir. Değer, her çalışanın farklı getiri ve ödüllere yüklediği değerleri belirtmektedir.

Araçsallık: Çalışanın işini bitirir bitirmez kendisine vaat edilen ödülü alacağına dair olan inanışını tanımlamaktadır.

⁶⁴ İrfan Kaplan, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2011, s.86.

⁶⁵ Gülten İncir, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990.

⁶⁶ Sat, a.g.e., s. 17.

⁶⁷ Zeynep Kuşluyan, Salih Kuşluyan, *Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İş Gören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi*, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı.2, 2005, s.184.

Beklenti: Çalışanın harcayacağı çaba sonucunda işini tamamlayacağına dair olan inancının güç derecesini ifade etmektedir.

Bu kurama göre, çalışan çabası sonucunda ödüllendirileceğine inanıyorsa daha çok gayret sarf etmekte, bu yüzden beklenti 0-1 arasında olmakta, çaba ile ödül arasında herhangi bir ilişki kuramaz ya da göremezse beklenti sıfır ile ifade edilmektedir.⁶⁸

2.3.2.2. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu kuram Vroom'un Beklenti Kuramı'nın geliştirilmiş halidir. Porter ve Lawyer tarafından geliştirilen kuramda ödül, çaba, performans ve doyum arasındaki ilişki araştırılmaktadır. İş doyumunun performans ve adil bir şekilde verilen ödüllerle ilgili olduğunu öne süren bu kuramda çalışanın işte sergilediği performans ödüllendirilmekte, bu ödüller de doyum sağlamaktadır. Çalışan, performansı sonucunda aldığı ödülün diğer çalışanların çaba ve ödülleriyle karşılaştığında kendisine adil davranılmadığı sonucuna varırsa iş doyumsuzluğu meydana gelmektedir. Porter ve Lawyer ayrıca işyerlerinde, çalışanların güdülenme, çaba ve başarısını olumsuz etkileyen rol çatışmalarının olduğunu ifade etmektedir. Rol çatışmaları, işyerlerinde görev tanımlarının iyi yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmediği durumlarda yaşanmaktadır. Rol çatışmalarının az olduğu yerlerde ise güdülenme kolaylaşmaktadır. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Vroom'un Beklenti Kuramı'ndan farklı olarak çalışanın çabasının fazla olmasının yüksek bir performansa yol açacağını iddia etmektedir.⁶⁹

Bu kuramda içsel ve dışsal olmak üzere iki çeşit ödül vardır. İçsel ödüller çalışanın örgütteki verimli çalışması sonucu işin üst düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanması iken dışsal ödüller işyeri vasıtasıyla çalışanın alt düzeydeki ihtiyaçlarının

⁶⁸ Victor Vroom, Work And Motivation, John Wiley And Sans. Inc., 1964, s.15'den aktaran Mehmet Silah, Endüstride Çalışma Psikolojisi, Güncellenmiş Geliştirilmiş 2.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ağustos 2005, s.99.

⁶⁹ Akbaş, a.g.e., s. 70-71; Sat, a.g.e., s. 18.

karşılanmasıdır. Bu kurama göre bir şeyin ödül olarak kabul edilebilmesi için ödülü alan kişinin o ödüle pozitif değer vermesi gerekir.⁷⁰

2.3.2.3. Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre performans ve doyum çalışanın çalışma ortamında algıladığı eşitlik seviyesiyle alakalıdır. Yani çalışan çabası sonucu elde ettiği sonuç ile diğer çalışanların çaba ve elde ettikleri sonuçları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda eşitlik varsa çalışanın motivasyonu yüksek, eşitlik yoksa düşük olacaktır.⁷¹ Çalışan bu karşılaştırmada kriter olarak ücret, maddi ödüller ve ödüllerin dağıtılma şekline odaklanmaktadır.⁷² Karşılaştırma sonucunda çalışan hak ettiğini düşündüğünden azını elde etmişse doyumсуuzluk, hak ettiğinden fazlasını elde etmişse suçluluk, hak ettiğini elde ettiğinde ise doyum yaşayacaktır.⁷³ Bu kuramın temel olarak dört kavramı mevcuttur. Bunlar;⁷⁴

- **Kişi:** Eşitliği/eşitsizliği algılayan çalışandır.
- **Diğer Kişi:** Ödül veya katkı bakımında karşılaştırma yapılan diğer çalışandır.
- **Ödül:** Çalışanın çabası sonucunda elde ettiği ücret, yan ödemeler, statü, daha iyi çalışma şartlarıdır.
- **Katkı:** Çalışanın işinde faydalandığı eğitim, zeka, tecrübe, yetenek gibi kişisel özellikleridir.

2.3.2.4. Hedefler Kuramı

Edvin A. Lock tarafından geliştirilen bu kuramda çalışanların saptadıkları kişisel amaçlar ve bunları başarıyla gerçekleştirmenin onlar için ödül olacağı ve yaptıkları işler için bu hedefler doğrultusunda motive oldukları öne sürülmüştür. Locke, kendisine yüksek amaçlar edinen veya başka kişilerce kendilerine yüksek

⁷⁰ Hülya Çakmur, *İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmesi İş Betimleme Ölçeği*, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, Cilt:10, Sayı:6, İzmir, 2011, s.760.

⁷¹ Ali Rıza Erdem, *Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları*, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:4, Antalya, 1998, s.55.

⁷² Aykaç, a.g.e., s. 15.

⁷³ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s. 543.

⁷⁴ Sat, a.g.e., s. 19.

amaçlar verilmesini onaylayan çalışanın daha verimli çalışmak adına performans gösterdiklerini ifade etmiştir.⁷⁵ Bu kurama göre, çalışan için işiyle alakalı etmenler ne kadar önemli ise doyuma ulaşmasında bir o kadar etkiye sahiptir. Çalışanın iş doyumu değerlerin farklı hale gelmesiyle farklılaşmaktadır. Bu bağlamda çalışanın değerli gördüğü sonuçlar değerli olarak görmediklerine kıyasla doyuma ulaşmasında daha fazla etki yaratmaktadır.⁷⁶ Bu kuramın temelde iki önermesi mevcuttur. Bunlardan birincisi, çalışanın kendisi için belirlediği amaçların büyük oranda davranışlarını belirleyeceği üzerinedir. Buna göre, çalışan tüm enerjisini kendi belirlediği amaç doğrultusunda harcamaktadır. Bu yüzden iş doyumunu etkileyen bir etmen de kişinin amaçları ve niyetleridir. İkinci olarak, dışarıdan, yani işletme tarafından verilen güdüleyiciler de çalışanın amaç ve niyetini etkilemekte, başarısında etkili olmaktadır.⁷⁷

2.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörleri iki başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; kişisel faktörler ve çevresel/örgütsel faktörlerdir.

2.4.1. Kişisel Faktörler

İş doyumunun meydana gelmesinde oldukça önemli bir yere sahip olan kişisel faktörler bireyin doğuştan sahip olduğu ve sonradan edindiği özelliklerinden oluşmaktadır. Bu kapsama; yaş, medeni durum, cinsiyet ve eğitim durumu girmektedir.

Yaş: İş doyumunu ve yaş arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalar ikili arasındaki olumlu bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Yaş, iş doyumunu farklı şekillerde etkilemektedir. Yapılan bir araştırmaya göre yaş arttıkça iş doyumunu da artmaktadır. Yaşın ilerlemesi, iş ve hayatla ilgili birçok beklentinin karşılanmış olması çalışanların iş doyum seviyesinin yaşın artmasıyla doğrudan ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ancak emeklilik zamanı yaklaşan kişilerde iş doyumunda azalma olduğu

⁷⁵ Akbaş, a.g.e., s. 72.

⁷⁶ Sat, a.g.e., s. 18.

⁷⁷ Aykaç, a.g.e., ss. 16-17.

da görülmüştür.⁷⁸ Herzberg iş doyumunu ve yaş arasında “U” biçiminde bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ona göre, iş hayatına erken atılanların iş doyumunu yüksek olmakta, otuz yaşına yaklaşıldığında düşmekte ve yaşın ilerlemesiyle tekrar yükselmektedir.⁷⁹ Mottaz farklı yaş grupları ile iş doyumunu arasındaki bağlantıyı araştırdığı çalışmasında yaşça genç olan çalışanların kendilerinden yaşça büyük olanlara göre iş değiştirmeyi eğlenceli buldukları sonucu elde edilmiştir. Yaşı daha büyük olanlar ise dışsal motivasyon etmenlerine daha çok önem vermekte, örgütte sağlanan imkanlar ve ücret artışına bağlı olarak iş doyumları artmaktadır.⁸⁰

Cinsiyet: Yapılan araştırmalar cinsiyetin işe karşı tutumu etkilediğini ortaya koymuştur. Ancak bu sonuçlar araştırmalara göre farklılık arz etmektedir. Cinsiyet bakımından dengeli bir ortamda çalışanların iş doyumları homojen gruplarda çalışanlara göre daha yüksektir.⁸¹ Konuyla ilgili yapılan araştırmaların bazılarında kadınların iş doyumunu daha yüksekken, bazılarında erkeklerin daha yüksek bazılarında ise ciddi bir farklılık görülmemiştir.⁸² Kadınların iş doyumunda yaşanan azalmanın sebepleri arasında kariyerinin engellenmesi, ev ve aile ilgili sorumlulukları sebebiyle çatışma yaşanmasıdır. Yapılan bir araştırmaya göre erkeklerin iş doyumunda kişiler arası ilişkiler oldukça önemliyken, kadınlar için iş koşulları ön plana çıkmaktadır.⁸³

Medeni Durum: İş doyumunu ve medeni durum arasındaki ilişki de araştırmacılar tarafından incelenen konulardan birisidir. Bu bakımdan evliliğin kişinin daha düzenli bir hayat yaşamasına neden olduğu düşünülerek iş doyumunu arttırdığı ifade edilmiştir.⁸⁴ Ancak bazı çalışmalarda iş doyumunu ile medeni durum arasında önemli bir bağlantı olmadığı öne sürülmüştür. Hatta bekar çalışanların ev geçindirme ve eve zaman ayırma gibi sorumlulukları olmadığı için iş doyumlarının evli çalışanlara

⁷⁸ Nuran Akşit Aşık, *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*, Türk İdare Dergisi, Sayı:467, 2010, ss. 31-51.

⁷⁹ Merve Gizem Bora, *Bir Üniversite Hastanesi İdari Kadro Çalışanlarında İş Doyumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, 2016, s. 22.

⁸⁰ Ayşen Temel Eğinli, *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:23, Sayı:3, 2009, ss. 35-52.

⁸¹ Fiğen Sevimli, Ömer Faruk İşcan, *Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2005, ss. 55-64.

⁸² Betül Çetinkaya, *Çalışanlarda İş Doyumu (Çivril Devlet Hastanesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013, s. 23.

⁸³ Aşık, a.g.e., ss. 31-51.

⁸⁴ Gülsün Erigüç, *Sağlık Personelinin Kişisel Özelliklerine Göre İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi; 5(3), 2002, ss. 271-282.

göre daha fazla olduğu belirtilmiştir. Ancak bu konuda bir genelleme yapmak pek mümkün değildir. Zira bekar çalışanların da ailelerine bakmak ya da evlilik hazırlıkları gibi sorumluluk veya planları olabilir.⁸⁵

Eğitim Durumu: İşletmenin amaçlarına ulaşma başarısı çalışanların başarısıyla doğru orantılıdır. Çalışanların başarısı ise yöneticilerin çalışanları isteklendirme ve desteklemesi ile doğru orantılıdır. Çalışanların farklı işleri öğrenmesi ve kendilerine buna uygun olarak geliştirmesi yoluyla performanslarını artırmak mümkündür. İşletme yönetimi kişilerde öğrenme isteğini özendirmelidir. Bunun yolu önceden planlanmış eğitim faaliyetleri ile işletmenin istediği yönde, çalışanların özendirilmesi, tutum, davranış ve becerilerini ilerletebilmesi yoluna başvurulmalıdır. Kişilerin, doğuştan ve dış çevreden edindikleri bilgi ve tecrübelerine eğitim ile olumlu katkılar sağlayan işletmeler daha da muvaffak olurlar.⁸⁶

2.4.2. Çevresel (Örgütsel) Faktörler

Çalışanların iş doyumlarını kişisel faktörlerin yanı sıra çevresel/örgütsel faktörler de etkilemektedir. Örgütsel faktörlerin bir açıdan kişisel gereksinimlere ve beklentilere bağlı olması bu konuda genel kriterler ortaya koymayı zorlaştırmıştır. Kimileri ücret, çalışma grubu ve üst ile olan ilişkiyi örgütsel faktörler olarak sayarken, kimileri ücret, yükselme imkanı, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve yöneticileri saymaktadır.⁸⁷

Ücret: Ücretin miktarı ve diğer çalışanların ücretiyle eşit olması iş doyumunu için önemlidir. Bütün çalışanlar aldıkları ücretlerden memnun olmak ister. Bunun olması da ücretlerin yeterli ve adil olmasına bağlıdır. Bu noktada İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndan faydalanabilir. Çünkü ücret çalışanın fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladığı müddetçe iş doyumunu yaşanabilir.⁸⁸ İş doyumunu sağlayan diğer faktörler sabit kabul edildiğinde yaptığı işin; karşılığında beklediği ücreti alan çalışan iş doyumunu yaşar. Ancak çalışma arkadaşlarından bazılarının kendisi kadar çalışmadığı halde

⁸⁵ Çetinkaya, a.g.e, s. 25.

⁸⁶ Erdoğan Taşkın, *İşletme Yönetimi İlkeleri: Kavramlar- Uygulamalar- Yaklaşımlar*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 117.

⁸⁷ Bora, a.g.e., s. 26.

⁸⁸ Çetinkaya, a.g.e, s. 34.

yüksek ücret alması durumunda iş doyumsuzluğu yaşar.⁸⁹ İşverenler ücret artışının çalışanın iş doyumunu arttıracığını düşünmektedir. İlk başlarda bu geçerli olsa da zamanla her yaptığı işin ödüllendirilmediğini gören çalışan iş doyumsuzluğu yaşayacaktır.⁹⁰

İşin Niteliği: Kişi, çalıştığı iş sayesinde temel ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarında da doyuma ulaşmak ister. Bu yüzden çalıştığı iş önem arz etmektedir. Çalışanların iş doyumlarını yükseltebilmesi için yaptıkları işin anlamlı ve önemli olduğuna inanmaları gerekmektedir.⁹¹ Bir işin doyum sağlaması için barındırması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- Öğrenme olanağı tanınması
- Demokratik denetim şekli olması
- Yeniliklere açık olması
- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya imkan tanınması
- Sorun çözme odaklı olması
- Kişinin hayatına anlam katması
- Görev tanımının net bir şekilde yapılması
- Sıradan bir iş olmaması
- Değişen teknolojiye paralel olarak gelişmeye olanak tanınması⁹²

Gelişme: İnsanın olay çözebilecek niteliğe gelmesidir.

Çalışma Koşulları ve Arkadaşları: Çalışanlar iş ortamlarının güvenli ve sağlık açısından uygun olmasını isterler. Bu noktada devreye çalışma koşulları girmektedir. Literatürde fiziki çalışma koşulları olarak da geçen bu faktör ile işyerinin sıcaklığı, havalandırması, ışıklandırması, ses düzeyi gibi çalışma koşulları kastedilmektedir. Çalışanlar çalışma koşullarının iyi olduğu işyerlerinde çalışmayı tercih etmektedir. Ayrıca yine işyerlerinin evlerine yakın olmasını, binanın yeni ve temiz olmasını, işle ilgili ekipmanın bulunması da iş doyumunu açısından önemlidir.

⁸⁹ İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 233-266, İstanbul, 1996, ss. 232-256.

⁹⁰ Artan, a.g.e., s. 132.

⁹¹ Çetinkaya, a.g.e., s. 33.

⁹² Bora, a.g.e., s. 30; Çetinkaya, a.g.e., s. 34.

Çünkü çalışma koşulları hem bireysel rahatlık hem de iş verimliliği bakımından önemlidir.⁹³

Beraber çalışılan iş arkadaşları iş doyumunu yaşanmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Örneğin yalnız çalışanlar sosyal yönden sıkıntı yaşayacağından bir süre sonra yaptıkları işlerden uzaklaşabilirler. Bu da iş doyumsuzluğuna ve hatta işten ayrılmaya yol açabilir. Birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla arasında uyum olmayan kişilerde de keza iş doyumunu düşüktür. Bunun tam tersi uyumlu bir çalışma arkadaşı grubuna sahip olan kişiler işlerini daha fazla sevmeye başlayacak ve bunun sonucunda iş doyumları artacaktır.⁹⁴ Çalışma arkadaşları denildiğinde sadece aynı pozisyonda olunan kişiler akla gelmemelidir. İşyerindeki ast ve üstler de çalışma arkadaşı sayılmaktadır. Dolayısıyla onlarla olan ilişki şekli de iş doyumunu etkilemektedir.⁹⁵

Yükselme İmkani: Çalışanları motive eden ve iş doyumunu yaşamalarını sağlayan en önemli faktörlerden biri işlerinde yükselme imkanlarının olmasıdır. Bu faktörün doyum sağlamasını arttıran unsurlar arasında; yükselme imkanının derecesi, adil olması, yükselme arzusunun çalışan tarafından hissedilmesi yer almaktadır.⁹⁶ Yapılan araştırmalara göre yükselme isteği olan çalışanlar genelde hırslı kişilerdir. Bu durum, bu kişilerin buldukları ortamlarda bazı doyumsuzluklar yaşanmasına yol açmaktadır.⁹⁷

2.5. İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunun olumlu sonuçlarını bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Bireysel sonuçlarına bakıldığında farklı özelliklere sahip çalışanların iş doyumunu algısının da farklı olduğu görülmektedir. İşte yaşanan doyum kişinin iş dışındaki yaşamını da etkilemektedir. Çünkü işte yaşanan doyumsuzluk her ne kadar iş dışındaki hayatta mutlu olursa da olumsuz anlamda etkilemektedir. Çünkü insanların zamanının çoğu işte geçmektedir. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda iş

⁹³ Çetinkaya, a.g.e, s. 40; Eğinli, a.g.e., ss. 35-52.

⁹⁴ Bora, a.g.e, s. 28.

⁹⁵ Birol Gülnar, *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, İstanbul, 2007, s.168.

⁹⁶ Bora, a.g.e, s. 29.

⁹⁷ Çetinkaya, a.g.e, s. 37.

doyumu-yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair ortak bir kanıya ulaşılamamıştır.⁹⁸

İş doyumuyla motivasyon arasındaki ilişki üzerine birçok araştırma bulunmaktadır. Bireyleri motive eden şeyler farklılık göstermekle beraber çalışanları motive edecek araçları şu başlıklar altında toplamak mümkündür.⁹⁹

- **Ekonomik Unsurlar:** ücret artışı, prim, ikramiye ve maddi ödüller
- **Sosyal ve Psikolojik Unsurlar:** Takdir edilme, çalışma bağımsızlığı, sorumluluk, yetki, kendine güven, dürüstlük, adalet
- **Örgütsel ve Yönetmelik Unsurlar:** Eğitim, amaç birliği, iletişim, iş rotasyonu, kararlara katılım, iş tasarımı

Çalışanların motivasyonunun yüksek olmasının işe ve çalışana etkileri ise şunlardır.¹⁰⁰

- Çalışan görevini enerjik bir biçimde yerine getirir.
- Daha istekli çalışır.
- Çalıştığı yerin zorda olması durumunda daha çok çaba sarf eder.
- Yöneticisine ve işyerine bağlılığı artar.
- İşletmenin hedefleri doğrultusunda işbirliği yapar.
- Yönetmeliklere, kurallara ve emirlere uyar.

İş doyumunun örgütsel sonuçları arasında yer alan iş doyumunu-performans ilişkisi iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan birincisi; yüksek performansın yüksek iş doyumunu getirdiği fikridir. Bu durumda yüksek performans gösteren çalışan işyeri tarafından daha çok ödüllendirilecek, bu ödüllendirme sonucunda çalışan daha fazla doyum sağlayacaktır. İkincisi ise; yüksek iş doyumunun yüksek performansa neden olduğu görüşüdür. Bu görüşe göre, çalışanın iş doyumunu arttıkça performansı da artmaktadır. Fakat performans değerlendirme ölçütlerinin kişilik özellikleri dikkate

⁹⁸ Aykaç, a.g.e., s. 46.

⁹⁹ Mehmet Deniz, *Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Doyumu*, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ed. Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 159.

¹⁰⁰ Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul, 1978, s.300.

alınmak suretiyle belirlenmemesi ve performans ölçümlerinin daima doğru yapılamaması iş doyumunu ile performans ilişkisi hakkındaki bu iki görüşün pek geçerli olmamasına yol açmaktadır.¹⁰¹

İşletmeler için önemli olan verimlilik görev başarısının derecesinin de bir ölçüsü olarak görülmektedir. Verimlilik minimum maliyetle maksimum kazancı ifade eder. Verimlilikle ilgili çalışma yapan Porter ve Lawyer, verimliliğin iş doyumunu meydana getirdiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre, çalışanın işindeki başarısı sonucu maddi ve manevi ödüllendirilmesi iş doyumuna sebep olacak, bu da çalışanın işinde yüksek verimlilik göstermesini sağlayacaktır.¹⁰² Ancak yapılan diğer araştırmalar bu tezin her koşulda geçerli olmadığını ortaya koymuştur.¹⁰³

2.6. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

Devamsızlık, iş doyumumsuzluğunun mühim bir sonucudur. Yaptıkları işi sevmeyen çalışanların sevenlere göre işlerine geç kalma olasılığı daha yüksektir. Yapılan araştırmalara göre, iş doyum olmayan çalışanlar iş doyum olanlara göre daha çok devamsızlık yapmaktadır.¹⁰⁴ İşe gelmeme bir işletme için oldukça maliyetlidir. Rutin işlerde çalışanların işe gelmeme oranı daha ilginç işlerde çalışanlara göre fazladır.¹⁰⁵ Çalışanın işe geç gelme ya da hiç gelmemesinin diğer sebepleri ağır çalışma koşulları, düşük ücret, çalışma ortamının motivasyon seviyesinin düşük olmasıdır.¹⁰⁶

İş doyumumsuzluğunun bir diğer sonucu çalışılan işi bırakmadır. İş doyumunun yüksek olduğu durumlarda işi bırakma ihtimali düşükken tam tersi durumda bu ihtimal artmaktadır.¹⁰⁷ İş bırakma sürecinin psikolojik aşamaları şu şekildedir:¹⁰⁸

¹⁰¹ Nursel Telman, Pınar Ünsal, *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Ticaret Sanayi Limited Şirketi, İstanbul, 2004, s.20.

¹⁰² Akbaş, a.g.e., ss. 59-60.

¹⁰³ Aykaç, a.g.e., s. 44.

¹⁰⁴ Seda Sarı, *Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2011, s. 63.

¹⁰⁵ Sat, a.g.e., s. 22.

¹⁰⁶ Aykaç, a.g.e., s. 53.

¹⁰⁷ Sarı, a.g.e., s. 64.

¹⁰⁸ Robert D. Smither, *The Psychology of Work and Human Performance*, HarperCollins College Publishers Inc., USA, 1994.

- Çalışan mevcut işi ve doyumsuzluk seviyesiyle ilgili bir değerlendirme yapar.
- Diğer işlerin çekici ve elde edilebilir taraflarını değerlendirir.
- Mevcut işinden ayrılma niyeti ortaya çıkar.
- Mevcut işini bırakır.

İş doyumu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk durumudur.

İş doyumu, çalışanın iş motivasyonu üzerinde direkt etkisi olan bir kavramdır. Daha çok çalışanın duygularına hitap eder. İş doyumu sağlanmış bir çalışanın iş motivasyonu da artacaktır. Yaşanacak olan bir olumsuzlukta iş motivasyonu olumsuz yönde etkilenecek ve bu durum çalışanın iş dışındaki sosyal hayatında olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışanın verimliliği düşecek ve işletme zarara uğrayacaktır.

İş doyumu kişinin işyerinden bekledikleriyle karşılaştıkları arasındaki farktan kaynaklanır. Kimine göre tatmin edici bir durum başka bir kişide etkisi daha az olabilir, yani kişiden kişiye değişen bir durumdur.

Çalışanların iş doyumlarını artırmak için işverenler çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeli ve bu ihtiyaçlara göre gerekli önlemleri alarak, iş motivasyonunu sağlamalıdır.

Tarihsel süreç içerisinde araştırmacılar iş doyumuyla ilgili gerekli çalışmaları ortaya koyarak, iş doyumunu artırmanın ve çalışanların motive olmalarında araştırmalarını yaparak, verimliliği nasıl artıracaklarının yollarında ortaya koymuşlardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYON

Üçüncü bölümde, motivasyon kavramı ile ilgili tanımlamalar yapılacaktır. Motivasyonun öneminden bahsedilecektir.

Motivasyon ile ilgili çeşitli teorilerden bahsedilerek bu teorilerin açıklaması yapılacaktır.

Bölümün sonunda ise motivasyon ve ücret doyumu ile motivasyon ve iş doyumu arasındaki ilişkiye değinilecektir.

3.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon en genel tanımıyla, bir ya da birden fazla kişiyi belirli bir amaç doğrultusunda sürekli olarak harekete geçirmek amacıyla gösterilen gayretlerin toplamıdır.¹⁰⁹ Bingöl'e (2003) göre ise, kişilerin çeşitli gereksinimlerini karşılamaları için doyum sağlayacak veya amaca ulaştıracak davranışlarda bulunma sürecidir.¹¹⁰ Motivasyon veya güdüleme kişileri ya da bir grubu, bir yandan kendi içindeki gereksinimleri ve kişiliği ile kendi hedeflerine ulaşmaya çalışırken, diğer taraftan da işletmenin hedeflerini başarması için ikna etme sürecidir. Güdüleme amaçlarına ulaşmaları için insanları özendirmektir.¹¹¹ Bir diğer tanıma göre, insanları harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini saptayan düşünceleri, inançları, hedefleri, korkuları ve ihtiyaçlarıdır.¹¹² Motive edilmiş davranışlardaki hareketler diğerlerine göre daha organize edilmiş ve yönlendirilmiş şekilde meydana gelirler. Bu davranışlardaki canlılık, harcanan enerji, değişime karşı gösterdikleri direnç bu davranışın motive edildiğinin göstergesidir. Bu yüzden motivasyon psikologlara göre hedefe yönelik bir davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve durduran bir süreç zinciridir. Motive edilmiş davranışlar normal davranışlar kadar çoktur. Bu sebeple motivasyonun kapsamına birçok konu girmektedir. Ayrıca motivasyonla ilgili

¹⁰⁹ Gürşad Aktürk, *Çalışma Hayatında Motivasyon (Körfez Devlet Hastanesi Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2014, s. 3.

¹¹⁰ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003, s. 259.

¹¹¹ Taşkın, a.g.e., s. 221.

¹¹² Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 435.

yayınlar, tanımlar ve uygulamalar da epey fazladır.¹¹³ Motivasyon; arzu ve istekle yapmaktır. Motivasyonu yüksek olan bir çalışanın organizasyona katkısı motivasyonu, düşük olan bir çalışandan çok daha fazladır.

Motivasyonu kavramını açıklarken güç, yöneltme ve sürdürme olmak üzere üç öge önem kazanmaktadır. Motive olmuş birey bu üç ögeye çabayı da eklemelidir. Ancak söz konusu çabanın niteliği ve yoğunluk derecesi de dikkate alınmalıdır. Çaba işletme hedeflerine yönetilmezse yüksek bir iş performansı ortaya çıkmayabilir. Motivasyonun temelinde gereksinim yatmaktadır. Gereksinim, organizmadaki bir eksiklikten dolayı ortaya çıkmaktadır.¹¹⁴ Gereksinim (ihtiyaç), tatmin edildiğinde haz ve doyum, tatmin edilemediği zaman ise acı ve üzüntü veren duygu demektir.

3.2. Motivasyonun Önemi

Günümüzde iş hayatında yaşanan hızlı değişimler çalışma yaşamındaki en mühim faktörlerden birisi olan motivasyonun önem kazanmasına yol açmıştır.¹¹⁵ Motivasyonun ilk ön plana çıkışına bakıldığında örgütteki kişilerin gereksinimleri ile örgütün gereksinimlerinin çelişmesi motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak öneminin artmasına neden olmuştur. Örgütler için motivasyon 1930'lardaki neo-klasik ekol ile beraber önem kazanmıştır. Hawthorne araştırmaları o tarihe kadar işletmeler için teknik bir unsur olarak görülen insanın sosyal boyutunu ortaya çıkarmış, bu durum motivasyon kavramını örgüt literatürüne sokmuştur.¹¹⁶

Motivasyonun yönetici ve çalışanlar bakımından iki yönlü bir önemi mevcuttur. Yöneticiler açısından bakıldığında, yöneticinin motivasyon ve performans arasındaki bağlantıyı iyi kurması gerekmektedir. Yöneticiler çalışanları motive ederek işlerini daha iyi yapmalarını ve kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamalıdır. Zira yöneticinin başarısı çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerini kullanarak işletme

¹¹³ Yasemin Güven, *Motivasyon Teori Ve Araçlarının İncelenmesi: Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş.'de Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2004, s. 3.

¹¹⁴ Pınar Çelik, *İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini Ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2010, s. 3.

¹¹⁵ Gülistan Uyar, *Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015, s. 50.

¹¹⁶ Aşkın Keser, *Örgüt Sosyolojisi*, Ed. Memet Zencirkıran, Bursa, 2012, s.59.

amaçları doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Motive edeci faktörler kişiden kişiye değişmektedir. Kimisi para ile, kimisi başarı ile, kimisi takdir edilme ile motive olmaktadır. Yöneticiler için işin zor kısmı da burada başlamaktadır.¹¹⁷

Çalışan açısından bakıldığında, motivasyonu kuvvetli olan çalışanların performansının da güçlü olduğu görülmüştür. Motive olmuş çalışan kısa sürede çok iş yapmaktadır.¹¹⁸ Kişiyi daha verimli çalışmaya teşvik eden motivasyon, çalışanın kendisine uygun hedefleri bulmasını ve seçmesini, iç ve dış kaynakların farkına vararak bunlardan etkili bir şekilde yararlanmasını sağlamaktadır.¹¹⁹ Çalışanların motive olmasını sağlayan etmenler arasında başarı, iş, sorumluluk, kabullenme, gelişme ve ilerleme yer almaktadır. Çalışanların motivasyonu bir süreç olup, bu süreç çalışanın fiziki, psikolojik, toplumsal ve yönetsel gereksinimlerinin işletmenin amaç ve hedefleri karşılanması doğrultusunda yön verilmesinde oluşmaktadır.¹²⁰

3.3. Motivasyon Teorileri

3.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri ihtiyaçların doğasına ve kişileri neyin güdülediğine önem vermektedir. Kapsam teorileri bireylerin içinde var olan ve onu davranışa yönlüten etmenleri anlamaya yöneliktir. Bu teori genel anlamda aşağıdaki teorilerden oluşmaktadır.

3.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi motivasyonla ilgili ortaya atılan ilk kapsam teorilerinden birisidir. Amerikan araştırmacı Abraham H. Maslow 1954'te yaptığı klinik gözlemler sonucunda insan ihtiyaçlarını beş basamakta toplamış, bu ihtiyaçların hiyerarşik düzende ve piramit biçiminde olduğunu ileri sürmüştür.¹²¹

¹¹⁷ Bolat, a.g.e., s. 61.

¹¹⁸ Aktürk, a.g.e., s. 8.

¹¹⁹ Uyar, a.g.e., s. 53.

¹²⁰ Hüseyin Özgen, *Yönetici Geliştirme-Bildiriler*, Çukurova Üniversitesi İİBF Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları, Adana, 2002, s. 338.

¹²¹ Bolat, a.g.e., s. 63.

Bu teori yöneticiler için kendine has bir etkiye sahiptir. Bu teoriye farklı durumlarda neden farklı ihtiyaçların ortaya çıktığını anlayabilmek adına sıkça başvurulmaktadır. Ancak bu teori kişisel farklılıklar üzerinde çok durmayan, herkesin farklı ihtiyaçları olduğunu göz ardı eden, bireyden çok gruba yönelik bir yaklaşımdır.¹²² Özellikle dünya sanayileşme sürecine girdikten sonra değişen toplumsal yapılarla birlikte bireyselliğin de gelişmesi bu kuramın etkisini hafifletmiştir. Nitekim denildiği gibi özellikle günümüz modern toplumlarında iş bölümünün gelişmesiyle bireysel farklılıklar artmaya ve ihtiyaçlar oldukça farklılaşmaya başlamış ve bu yüzden belirli bir şekil veya liste altında insanların ihtiyaçlarını toplama ihtimali azalmıştır. Şehirde yaşayan bir kişiyle köyünde yaşayan bir kişinin ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Bu da bu kuramın artık biraz geride kaldığının göstergesidir.

3.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Psikolog Frederic Herzberg tarafından geliştirilen bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin ardından en yaygın teoridir. Maslow, kişisel istek ve ihtiyaçları dikkate alarak motivasyon modelini bireysel bakımdan devam ettirmeye çalışırken Herzberg isteklendirme öğelerini ele alarak motivasyonu örgütsel olanaklar ve öğeler açısından değerlendirmiştir. Hangi faktörlerin bireylerin tutumlarını yaptıkları işi tercih etme ve etmeme noktasında etkilediğini araştırmıştır.¹²³ Her bireyin farklı kişilik özellikleri olduğu için kişileri motive eden faktörlerde kişiden kişiye farklılık gösterecektir.

Herzberg'in teorisi 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı bir araştırmaya dayanmaktadır. Araştırmada çalışanın işinde mutsuz olmasına, işinden ayrılmasına neden olan faktörler ile işinde mutlu olmasını sağlayan, işine bağlayıcı ve motive edici faktörler üzerinde durulmuştur. Elde edilen veriler sonucunda Herzberg ihtiyaçları motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olmak üzere ikiye ayırmıştır.¹²⁴ Hijyen faktörleri çalışanları ekstrasından motive etmez, fakat yoklukları demotive edici olur, bu nedenle asgari olarak mutlaka sağlanmaları gerekir. Hijyen faktörleri daha çok hayatta kalma isteğimize hitap eder.

¹²² Bolat, a.g.e., s. 71.

¹²³ İsmail Dalay, *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Adapazarı, 2001, s. 370.

¹²⁴ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s. 126.

Motive edici faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir. Motive edici faktörler şunlardır:

- İşletmede başarı ile bilinme
- Terfi Etme olanağı
- Takdir edilme ve ödüllendirilme
- Bir işi başarmanın verdiği mutluluk
- Bilgi, yetenek ve becerilerine uygun bir yerde çalışma
- Yeterli sorumluluk ve yetkiye sahip olma

Hijyen faktörleri ise şunlardır:

- İşletme politikası ve kötü yönetim
- Yönetici ile kötü ilişkiler
- İşletmedeki fiziksel koşulların yetersizliği
- Maaşın ve maaş artışının az oluşu
- İş arkadaşları ile yaşanan sorunlar
- İstihdamın yetersizliği
- Teknik bilginin yetersizliği¹²⁵

Tablo 3.1. Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Çift Faktör Teorisi
Fizyolojik İhtiyaçlar	Çalışma şartları, Ücret, Bireysel yaşam
Güvenlik İhtiyaçları	İşletme politikası ve yönetimi, İş güvenliği
Sosyal İhtiyaçlar	Yöneticiler ve astlarla ile ilişkiler, Teknik denetleme
Saygınlık İhtiyacı	Tanınma, Statü, İlerleme
Kişisel Bütünlük İhtiyacı	Başarılı olma, Gelişme imkanları, Sorumluluk

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu - Melek Vergiliel Tüz, Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Furkan Ofset,Bursa, 2003, s.117.

¹²⁵ Eren, a.g.e., s. 511.

3.3.1.3. McClelland'ın Başarı Teorisi

McClelland'ın başarı teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidin üst sıralarında yer alan ve Herzberg'in motivasyon faktörlerinden birine dayanmaktadır. McClelland teorisini geliştirirken her iki teoriden de etkilenmiştir.¹²⁶ Kendisi ihtiyaçları üç grupta toplamıştır. Bunlar; başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık ihtiyacıdır.

Başarı İhtiyacı: Başarı gereksinimi olan bireyler kendi belirledikleri hedeflere ulaşmak için çalışır ve başarılı olduklarında takdir edilmeyi beklerler. Bu sayede başarı ihtiyaçlarını gidermiş olurlar. Bireyler arasında meydana gelen farklılıkların büyük bir bölümü farklı başarı güdülerine sahip olunmakla alakalıdır.¹²⁷

Güç İhtiyacı: McClelland, güç ihtiyacını diğerlerini etkileme araçlarını yoluyla bireyin tatmin yaşama eğilimi olarak ifade etmiştir. Bunun yanı sıra bu ihtiyaç diğer kişilerin üstünde olma ve onları yönetme arzudur. Bu ihtiyacın temel göstergeleri şunlardır:

- Bilgi toplama yoluyla başkalarını kontrol altında tutma, denetim oluşturma ve gözetleme
- Başkalarını etkileme
- Başkalarının davranışlarına güçlü tepkiler verme
- Açık bir şekilde istenmemesine rağmen öneride bulunma, destekleme, yardım etme
- Bir konuda etkilemeye, inandırmaya ya da kabul ettirmeye çalışma

Bağlılık İhtiyacı: Kişilerin bir gruba dahil olma, sosyal ilişkiler geliştirme gibi ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaç sosyal güdü ve grup dinamiği ile ilgili olup McClelland tarafından en az önemsenen ihtiyaçtır. Bağlılık ihtiyacı duyanlar liderlik yapmak yerine lideri takip etmeyi tercih ederler.¹²⁸

¹²⁶ Uyar, a.g.e., s. 89.

¹²⁷ Bolat, a.g.e., s. 73.

¹²⁸ Bolat, a.g.e., ss. 74-75.

McClelland bu üç ihtiyaç arasından en çok başarı ihtiyacının üzerinde durmuştur. Zira başarı ihtiyacının bireyi toplumun etkisi altında bırakacağını ileri sürmüştür. Bu teoriye göre kişinin ihtiyaçlarının herhangi bir sıralaması yoktur. Asıl dikkat edilmesi gereken çalışanın hangi ihtiyacını gidermeye çalışıldığının anlaşılması ve çalışana bu doğrultuda görev verilmesidir.¹²⁹

3.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alferder, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ni modernize ederek desteklemek amacıyla basitleştirmiş ve ERG Teorisi ortaya çıkmıştır. Bu teoride Maslow'un kine benzer bir ihtiyaç sıralaması esas alınmıştır. Alferder, Maslow'un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu fark etmiş ve bu eksiklikleri gidererek işletme yapılarına uygun bir teori yaratmıştır. Kendisi Maslow'un belirttiği ihtiyaçlardan farklı olarak var olma ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve gelişme ihtiyacını dile getirmiştir. Bu teoride de alt sıradaki ihtiyaçlar giderilmeden üst sıradakilere geçilememesi durumu vardır. Ayrıca yine bu teoride hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme durumu da mevcuttur. ERG teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını karşılama noktasında ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt ve üst basamaklarına yönelebileceklerini öne sürmüştür.¹³⁰

Tablo 3.2. ERG Teorisi ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin Karşılaştırılması

ERG Teorisi	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
Var olma İhtiyacı	Fizyolojik İhtiyaçlar
İlişki İhtiyacı	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar
Gelişme İhtiyacı	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Kaynak: Uyar, a.g.e., s. 93.

¹²⁹ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, 2001, s. 445.

¹³⁰ Uyar, a.g.e., s. 92.

3.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri bireyin hangi amaçlarca nasıl motive edildiklerini incelemektedir. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir. Bu başlık altında beş teori ele alınacaktır.

3.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bu teoride çalışanlar elde etmek istedikleri sonuçları seçip realist tahminlerde bulunurlar. Bu teoriyi daha çok bireyin amaç ve tercihleri ile bu amaçları başarma nedenleri alakadar etmektedir. Bu teorinin üç temel kavramı vardır. Bunlar; Valens, beklenti ve araçsallıktır. Valens, kişinin belli bir çaba harcaması sonucu elde edeceği ödül isteme ölçüsünü ifade etmektedir. Valens ölçüsü -1 ile +1 arasında yer alan bir değişkendir. Beklenti, kişinin anladığı bir olasılığı belirtir ve 0 ile +1 arasında değişkenlik göstermektedir. Araçsallık, kişinin belirli amaçlarla belirli seviyede gösterdiği performanstır. Bu teori kişinin işinde ve çalıştığı yerde yüksek performans gösterme çabasına etki eden faktörleri araştırarak başarı-ödül-ümit ilişkisi, istek ve ihtiyaç şiddeti, çaba-başarı-beklenti ilişkisi üzerinde durmaktadır.¹³¹

Vroom'un Beklenti Teorisi süreç kuramlarının en önemlisi sayılan ve matematiksel tarafı ağır basan bir teoridir. Vroom, bireyin çeşitli hareket şekilleri karşısında karar vermek zorunda olduğunu öne sürmüştür. Birey, bu çeşitli hareket şekilleri karşısında bir seçim yapmak zorundadır. Bu teori bireyin yapacağı seçimi belirlemek için hazırlanmıştır.¹³² Bu teori, iş memnuniyeti, çalışanların mesleki seçimleri, aynı işe devam etme olasılıkları ve bu işte ne kadar yükselebileceklerini öngörmeye yönelik kullanılmaktadır.

3.3.2.2. Porter-Lawler Teorisi

Bu teori Vroom'un Beklenti Teorisi'nin Lyma Porter ve Edward Lawler tarafından genişletilmiş halidir. Bu teoriye yapılan en önemli ilave yetenek ve becerilerdir. Bu ikisinin teorideki etkisi ile çaba ile eşit değerdedir. Bu teoriyi diğerlerinden farklı kılan nokta, kişinin belirli bir performans düzeyine ulaştıktan

¹³¹ Uyar, a.g.e., s. 94.

¹³² Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981, s. 16.

sonra doyuma ulaştığını öne sürmesidir.¹³³ Vroom, çalışanın motivasyonunu güç, beklenti, valence (değer) ve araçsallık ile ifade ederken Porter ve Lawler, bunlara ek olarak rol algılamaları, bilgi ve özellikler, ödüller, performans gibi kavramlarla bu teoriyi geliştirmişlerdir. Teoriye göre yüksek başarının yüksek tatmin ile sonuçlanması için çalışanların arzuları ile ödüller arasından bir denge olması ve ödüllerin adil dağıtılması gerekmektedir.¹³⁴

3.3.2.3. Skinner'ın Koşullanma Teorisi

Skinner, insan davranışlarının sebeplerini ihtiyaç gibi içsel etmenler yerine çevresel etmenlere bağlamış ve gerçekleştirdiği deneyler sonucunda Koşullanma Teorisi'ni geliştirmiştir. Bu teorinin temelinde ödüllendirilen davranışın tekrarlanacağı kuralı yatmaktadır. Bu teoride istenilen davranışın ortaya çıkma ihtimalini arttıran her çeşit uyarıcıya pekiştirici adı verilmektedir. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışın pekiştiricilerle ortaya çıkarılması bu teorinin esasıdır. Bu teoride ödüller ise güçlendirici konumundadır.¹³⁵

3.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams, Amerika'da yaptığı araştırmalar neticesinde ödüllendirmedeki adaletin çalışanların motive olmaları açısından çok önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu teoriye göre, çalışanlar işletmeye eğitim, zeka, deneyim, çaba gibi çeşitli girdiler getirirler, buna karşılık da işletmeden ödüller kazanırlar. Bu ödüller de ücret, prim, statü yükselmesi, iş güvenliği gibi kavramlardır. Çalışan elde ettiği ödülleri diğer çalışanların ödülleri ile karşılaştırır ve bu ödüllerin eşitliği-eşitsizliği çalışanın motivasyonunda etkilidir.¹³⁶ Eşitsizlik durumunda çalışan bu durumdan kurtulmak için kendi ödülünü yükseltmenin yollarını arar. Bunu yaparken çeşitli şekillerde diğer çalışanların ödülleri ya da girdilerini düşürme yolunu tercih edebilir.¹³⁷

¹³³ Önder Barlı, *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*, Atlas Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 2005, s. 40.

¹³⁴ Uyar, a.g.e., ss. 95-96.

¹³⁵ Çelik, a.g.e., ss. 38-39.

¹³⁶ Güven, a.g.e., s. 70.

¹³⁷ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 2008, s. 543.

3.3.2.5. Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından 1969 yılında gündeme gelen bu teoriye göre, tutumların nedenleri kişilerin bilinçli amaçlarıdır. Yani, bireyin davranışlarının altında kendisi için belirlediği bazı amaçları elde etmek yatmaktadır. Bu bağlamda Locke, başarıyı etkileyen motivasyon kaynakları ile amaçların özellikleri arasında ilişki kurmuştur. Bu teoride erişilmesi daha zor hedef seçen çalışanın daha kolay hedef seçene göre daha çok çaba harcaması sonucu daha çok motive olduğu ortaya konmuştur. Çalışanlar sağlayacakları yararın büyüklüğüne göre davranıp buna göre motive olmaktadır.¹³⁸ Amaç ulaşılacak istenilen genel sonuçlardır. Söz konusu amaçlarda bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır:

- Amaçlar açık ve net olmalıdır.
- Genel ifadeler içeren amaçlardan uzak durulmalıdır.
- Amaçlar iddialı olmalıdır.
- Çalışan tarafından söz konusu amaçla iyice benimsenmelidir.
- Amaçlara erişilme şekliyle ilgili geri bildirim alınmalıdır.¹³⁹

3.4. Motivasyon ve İş Doymu Arasındaki İlişki

Hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından iş doymunda en mühim noktalardan biri motivasyondur. Ancak iş doymu ve motivasyon arasındaki ilişki koşullara ve durumlara göre değişkenlik göstermektedir. Koşullar ve duruma göre aralarındaki ilişki kimi zaman olumlu, kimi zaman nötr, kimi zaman da olumsuz olmaktadır. Çalışanın iç huzurunu ve rahatlığını temin eden doyum kişinin dışsal davranışını değiştirdiği anlamına gelmemektedir. Motivasyon ile doyum bu noktada birbirlerinden ayrılmaktadır. Zira motivasyon bireyin davranışını etkileyerek onu harekete geçmeye zorlamaktadır.¹⁴⁰

İş doymu iki temel unsura bağlıdır. Bunlardan birincisi çalışanın düşünceleri, yapısı, istekleri, içinde bulunduğu koşullar gereği ihtiyaçlarıdır. Çünkü bireyin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların derecesi motivasyon ile yakından ilgilidir. İkinci unsur

¹³⁸ Uyar, a.g.e., s. 100.

¹³⁹ Güney, a.g.e., ss. 305-306.

¹⁴⁰ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s. 251.

ise, iş koşullarıdır. Çalışılan işin fiziksel ve ruhsal şartları ve bunların çalışanın beklentilerini karşılama seviyesi iş doyumunu yaratmaktadır. Dolayısıyla iş doyumunu, işin özellikleri çalışanların istekleri ile olan uyumdur.¹⁴¹

İş doyumunu, çalışanın başarısı için bir motivasyon aracı, işletmeye olan bağlılığın bir şartı, personel devamsızlığını azaltan bir unsurdur. Çünkü yapılan araştırmaların çoğunda iş doyumunun işletmeye bağlılık yarattığı, devamsızlığı azalttığı ve motivasyonu arttırdığı belirlenmiştir.¹⁴²

3.5. Motivasyon ve Ücret Doyumu Arasındaki İlişki

Ücret, klasik ve modern teorisyenlerin çalışan motivasyonu için kullandıkları en önemli araçlardan birisidir. Ücret, çalışanın temel ihtiyaçlarını karşıladığı ve başarısının bir göstergesi olarak sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da tatmin eden bir motivasyon etmenidir. Ekonomik motivasyon araçları arasında ilk sırada olan ücret, çalışanların motive edilmesinde işletmelerin elindeki en etkili ve güçlü silahtır.¹⁴³

Ücret yaşam için gerekli geçim kaynağıdır ve bu sayede çalışmak için motive edici bir unsur olur. Bunun yanı sıra ücretin miktarı çalışanın statüsünü de göstermektedir. Ücrette yaşanacak artış çalışanın işindeki başarısının onaylanması demektir. Ücretin motivasyon aracı olarak rolü işteki başarı ile bağlantısı olup olmadığına göre değişmektedir. Yöneticilerin hızlı ve kısa zaman içinde etkisini gösteren ücret ile motivasyon yönetimini sık sık kullandıkları görülmüştür. Ancak bu durum ücret ile temel ihtiyaçlar giderildikçe manevi ihtiyaçların dozunda artışa yol açmaktadır. Dolayısıyla işletmeler ve yöneticiler çalışanları motive ederken ücret faktörünü dikkatli kullanmak zorundadır.¹⁴⁴

¹⁴¹ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s. 265.

¹⁴² Atılhan Naktiyok, Orhan Küçük, *İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1-2, 2003, ss. 225-243.

¹⁴³ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, 2002, s. 199.

¹⁴⁴ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 2003, s.571.

Motivasyon, bireyi belli bir amaç doğrultusunda zorlamadan şevklendirme eylemidir. Doğru motive olmak başarılı olma yolunda atılan en önemli adımdır.

Kişilerin farklı ihtiyaçları vardır. Bu yüzden kişilerin bir işe motive olmaları farklılık gösterebilir. İşverenler çalışanların bu ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları gerekir. İşletmenin amaçlarına ulaşması açısından insanların tam motive olmaları önemlidir.

Ücret doyumu, motivasyonun sağlanması açısından önemli bir kavramdır. Çalışanların hak ettiklerini kazandıkları düşüncesi motivasyonu olumlu etkileyecektir.

İş doyumu kavramıda, çalışan motivasyonunu önemli derecede etkileme gücüne sahiptir. İş doyumu daha çok duygusal yönlü olduğu için kişinin sosyal hayatındaki motivasyonunuda etkileyecektir.

İşverenler çalışanlardan en yüksek derecede verimlilik ve etkililik bekliyor ise çalışanlarının işyerindeki ihtiyaçlarını ve taleplerini görmezden gelmeyerek sorunlarını çözerek motive olmalarına katkı sağlamalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÜCRET ve İŞ DOYUMUNUN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde ücret doyumu, ücret doyumu ile ilgili teoriler, iş doyumu, iş doyumu ile ilgili kuramlar, motivasyon ve motivasyon teorilerine ilişkin bölümlere yer verilmişti. Bu bölümde, anket metodolojisi aracılığıyla bireylere yöneltilen çeşitli sorulardan (ifadelerden) yararlanarak bir alan araştırması yapılmış ve bireylerin ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonu seviyeleri belirlenmiştir. Bununla birlikte, bireylerin demografik özellikleri de aynı anketlerle tespit edilmiştir. Daha sonra, elde edilen veriler aracılığıyla ücret ve iş doyumunun iş motivasyonuna etkisi sınanmıştır.

4.1. Araştırmanın Hipotezleri

H_{0a}: Çalışanların iş motivasyonu düzeylerinde bireylerin ücret doyumu seviyelerine göre farklılık yoktur.

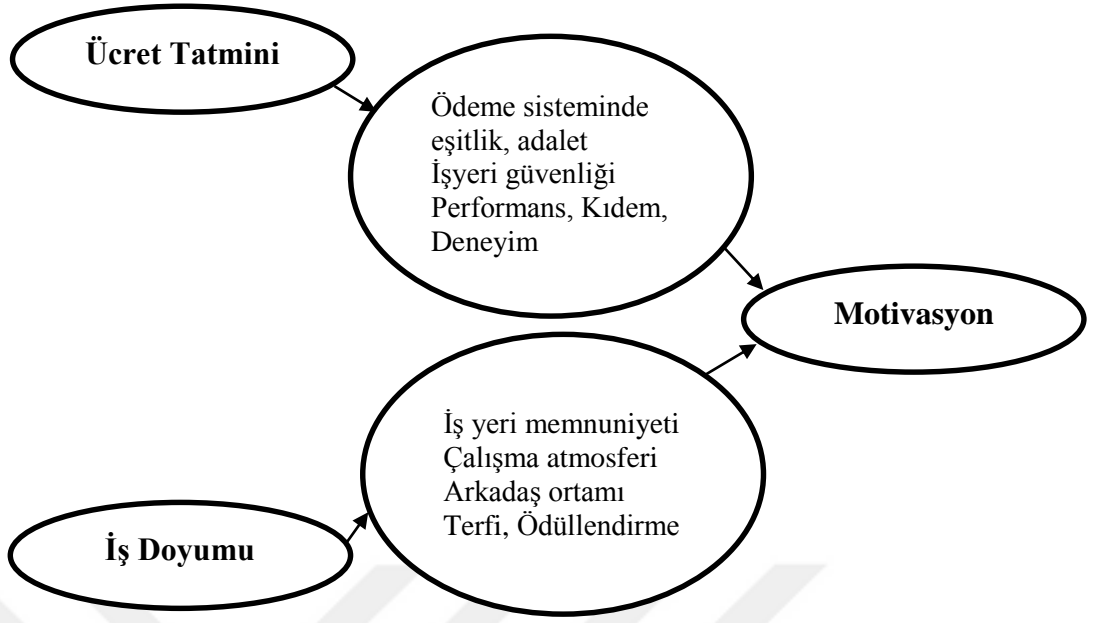
H_{1a}: Çalışanların iş motivasyonu düzeylerinde bireylerin ücret doyumu seviyelerine göre farklılık vardır.

H_{0b}: Ankete katılan bireylerin iş motivasyonu düzeylerinde bireylerin iş doyumu seviyelerine göre farklılık yoktur.

H_{1b}: Ankete katılan bireylerin iş motivasyonu düzeylerinde bireylerin iş doyumu seviyelerine göre farklılık vardır.

4.2. Araştırmanın Modeli

Perakende sektöründe çalışan bireylerin ücret ve iş doyumu ölçeklerinin iş motivasyonu seviyesini hangi düzeylerde etkilediği araştırmanın modelini oluşturmaktadır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.3. Araştırmanın Varsayım, Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan bütün bireylerin tüm sorulara samimi ve gerçekçi cevaplar verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın kapsamı, ücret ve iş doyumu ölçeklerinin iş motivasyonu seviyesine etkisidir. Ayrıca bireylerin demografik özelliklerinin ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonuna etkisi de irdelenmiştir. Bunların dışındaki diğer muhtemel yapısal ve çevresel etkenler araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma 2017 yılında İstanbul Avrupa Yakasında Bağcılar, Esenler, Bayrampaşa ve Güngören ilçelerinde bulunan perakende sektöründe görev yapan çalışanları kapsamaktadır. Kaynak ve zaman kısıtlılığından dolayı araştırmanın bütün evrene uygulanması mümkün olmamıştır. Görev, izin vb. nedenlerle çalışma yerinde bulunmadığı için ulaşılamayan işgörenler ile geçici veya şirket elemanı olarak çalışanlar kapsam dışı tutulmuştur. Araştırmayı sınırlayan en temel etmen işgörenlerden kişisel bilgi istenmemesine ve verdikleri cevapların gizli kalacağına dair teminat verilmesine rağmen cevapların yönetim tarafından inceleneceği endişesi taşımasıdır.

4.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini perakende sektörünün (gıda, giyim, telekomünikasyon gibi) çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem olarak ilgili sektörlerde idari, teknik, üretim ve hizmet gibi birimlerinde çalışan en alt düzey çalışandan müdüre kadar, araştırmanın uygulandığı sürede mesai saatleri içerisinde çalışma yerinde ulaşılabilen bütün mavi ve beyaz yakalı işgörenler olarak belirlenmiştir.

Anket formu çoğaltıldıktan sonra gıda sektöründe 79 kişiye, giyim sektöründe 71 kişiye ve telekomünikasyon sektöründe ise 50 kişiye olmak üzere toplamda 200 kişiye anket formu dağıtılmış, ancak 150 adet geri dönüş olmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soruya yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde çalışanların ücret doyumlarını ölçmek üzere 12 soru sorulmuştur. İkinci bölümdeki kullanılan ilk on soru Sharma ve Bajpai (2011)' den alınmıştır. 11' inci soru iş motivasyonu ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya koyulmuş olan İş Tanımlama Ölçeğinden (JDI) yararlanılmıştır. 12' inci soru ise Pelin Aydemir tarafından eklenmiştir.¹⁴⁵ Anketin üçüncü bölümünde çalışanların iş doyumlarını ölçmek üzere 19 soru sorulmuştur. Üçüncü bölümdeki soruların tamamı Artık'ın "Yönetmel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır.¹⁴⁶ Anketin dördüncü bölümünde çalışanların motivasyon seviyelerini ölçmek üzere 25 soru sorulmuştur. Dördüncü bölümde motivasyonu etkileyen faktörleri Çakıcı psiko-sosyal faktörler (5-17) başlığı altında incelemiş ve bunun ile ilgili sorular için, Çakıcı' nın 2014 yılında geliştirdiği "Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması" İyilikçi ise bu faktörleri Ekonomik faktörler (1-4) ve Örgütsel-Yönetmel Faktörler (18-25) başlığı altında incelemiş ve bunlar ile ilgili sorular için ise İyilikçi' nin 2012 yılında yapmış

¹⁴⁵ Aydemir, a.g.e., ss. 70-71.

¹⁴⁶ Selçuk Artık, *Yönetmel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2009, Ek: s.3.

olduğu ‘‘ Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Denizli Örneği’’ adlı araştırmalarda kullanılan ölçek kullanılmıştır.¹⁴⁷

4.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak; literatür taraması ve anket yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda, ilk olarak literatür taranarak çalışmanın teorik altyapısı oluşturulmuş ve hedefe yönelik anketler hazırlanarak teorik çerçeve alan araştırması ile test edilmiştir.

Alan araştırmasında kullanılan anket formu içerik olarak; ünvan, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresi, mevcut iş yeri çalışma süresi, ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonu gibi bölümlerden oluşmaktadır.

4.6. Veri Toplama Araçlarının Geçerliliği ve Güvenilirliği

Yapılan literatür taraması ile ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonunu ölçmek için daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılmıştır.

Çalışmada ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonu olmak üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa testi uygulanarak yapılmıştır.

Uygulanan analizde Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Buna göre değer; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ arasında ise ölçek güvenilir değil; $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında ise ölçek düşük derecede güvenilir; $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında ise ölçek oldukça güvenilir; $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir.

Bununla birlikte, ölçeklerde kullanılan ifadelere karşı bireylerin verebilecekleri cevaplar Tablo 4.1’de verilmiştir.

¹⁴⁷ Oylun Çolak Alsat, *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisini Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2016, ss. 69-70.

4.7. Verilerin Analiz Yöntemleri

Anket formunun ücret doyumunu ölçmeye yönelik 12 ifade; iş doyum düzeyini ölçmeye yönelik 19 ifade; iş motivasyonunu ölçmeye yönelik ise 25 ifadeye yer verilmiş ve araştırmaya katılan işgörenlerin ilgili ifadeye ilişkin sahip oldukları doyum (memnuniyet) düzeyine göre puanlamaları istenmiştir. Ölçme düzeyleri 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

4.8. Araştırmada Kullanılan İstatiksel Yöntemler

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için IBM SPSS Statistics versiyon 22.0 programı kullanılmıştır. Anket formlarında ücret doyumunu, iş doyumunu ve iş motivasyonu ile ilgili yöneltile sorulara verilen cevapların güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha Reliability Analysis) yapılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel parametreler (ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değer) tespit edildi ve ikili gruplar arası karşılaştırmalarda Student's t-testi, çoklu karşılaştırmalarda ise tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Ücret doyumunu, iş doyumunu ve iş motivasyonu ölçeğine ait ifadeler için faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca, ücret ve iş doyumunun iş motivasyonu ile ilişkisine bakılırken korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.9. Bulgular ve Yorumları

Anket katılımcılarının ücret doyumunu, iş doyumunu ve iş motivasyonu ölçekleri değerlendirilirken ifadelere verebilecekleri cevaplar Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1. İfadelere Verilebilecek Cevaplar

İfade	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
-------	-------------------------	--------------	------------	-------------	------------------------

4.9.1. Ücret Doyumu

Ücret doyumu ölçülürken ankette bireylerin cevaplaması gereken 12 farklı ifade kullanılmıştır. İfadeler Tablo 4.2’de verilmiştir.

Buna göre, ücret doyumu için yapılan güvenilirlik analizinde Alfa değeri 0,904 olarak bulunmuştur (Tablo 4.3). Bu değer ücret doyumu ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.2. Ücret Doyumu Ölçümünde Kullanılan İfadeler

Ü1	İşyerimde çalışanların davranışları pozitifdir
Ü2	İşyerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir
Ü3	İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler ‘performansa göre ödeme sistemi’ ne inanır
Ü4	İşyerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır
Ü5	İşyerimde ödeme kıdeme göre yapılır
Ü6	İşyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir
Ü7	İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler
Ü8	İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır
Ü9	İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır
Ü10	İşyerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar
Ü11	Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur
Ü12	Ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum

Tablo 4.3. Ücret Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Standart İfadelere Bağlı Cronbach Alfa	İfade Sayısı
,904	,904	12

Ayrıca analizde her bir ifade analiz dışında tutulursa güvenilirlik düzeyinin nasıl değiştiğine dair veriler Tablo 4.4'te verilmiştir. Verilere bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu herhangi bir ifadenin analiz dışında tutulmasına gerek olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.4. Ücret Doyumu Ölçeğinin İfade Bazında Güvenilirlik Değerleri

İfade No	İfade Silinirse Ölçek Ortalama	İfade Silinirse Ölçek Varyans	Düzeltilmiş İfade-Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach Alfa
Ü1	27,71	81,586	,538	,512	,901
Ü2	29,14	81,940	,602	,648	,898
Ü3	28,73	85,538	,345	,455	,909
Ü4	28,72	76,686	,731	,571	,891
Ü5	28,74	80,318	,588	,533	,899
Ü6	28,96	81,309	,608	,501	,898
Ü7	27,70	77,991	,724	,762	,892
Ü8	27,57	76,826	,777	,829	,889
Ü9	28,40	77,608	,609	,526	,898
Ü10	28,73	80,228	,654	,615	,896
Ü11	28,50	75,645	,726	,739	,891
Ü12	28,86	78,947	,665	,626	,895

4.9.2. İş Doyumu

İş doyumu ölçülürken ankette bireylerin cevaplamaı gereken 19 farklı ifade kullanılmıştır. İfadeler Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5. İş Doyumu Ölçümünde Kullanılan İfadeler

D1	Kurumumda çalışmaktan memnunum
D2	Çalıştığım kurumu bir aile, kendimi bu ailenin bir ferdi gibi görüyorum
D3	İşimi seviyorum, çalışırken keyif alıyorum
D4	Kendimi her zaman çalışmak için istekli hissederim, işe gitmek veya çalışmak bana zor gelmez
D5	Aynı maddi olanaklar söz konusu olsa bile, başka bir yerde çalışmayı düşünmem
D6	Kurumum bana kendimi geliştirme ve kariyer imkanları sağlamaktadır
D7	Birimimizdeki çalışma atmosferinden (iletişim ve insan ilişkilerinden) memnunum
D8	Görevimin niteliklerime (kişisel özelliklerime, yeteneklerime ve birikimime) uygun olduğunu düşünüyorum
D9	Fiziksel imkanlar (ısınma, ışık, havalandırma, genişlik, araç-gereç vb.) verimli çalışmam için yeterlidir
D10	İşim monoton değil, çalışırken sıkılmıyorum
D11	Yaptığım işe ve sorumluluklarıma göre aldığım ücret yeterlidir
D12	İş ortamında kendimi her açıdan rahat ve güvende hissediyorum
D13	Bağlı bulunduğum yöneticinin iyi bir yöneticilik örneği sergilediğini düşünüyorum
D14	Birimimizde görev dağılımları çalışanların niteliklerine ve yeteneklerine uygun olarak yapılmıştır
D15	Performans değerlendirmeleri, terfi ve ödüllendirmeler adil ve objektif olarak yapılmaktadır
D16	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum
D17	İşimle ilgili olarak yeterli derecede yetki ve inisiyatif sahibiyim
D18	Birimimizde çalışanlar arasında ekip ruhu, işbirliği ve yardımlaşma anlayışı hakimdir
D19	Bağlı bulunduğum yöneticinin görev ve sorumluklarını iyi bir şekilde yerine getirdiğini düşünüyorum

Buna göre, iş doyumu için yapılan güvenilirlik analizinde Alfa değeri 0,973 olarak bulunmuştur (Tablo 4.6). Bu değer iş doyumu ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Standart İfadelere Bağlı Cronbach Alfa	İfade Sayısı
,973	,973	19

Ayrıca analizde her bir ifade analiz dışında tutulursa güvenilirlik düzeyinin nasıl değiştiğine dair veriler Tablo 4.7’de verilmiştir. Verilere bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu herhangi bir ifadenin analiz dışında tutulmasına gerek olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.7. İş Doyumu Ölçeğinin İfade Bazında Güvenilirlik Değerleri

İfade No	İfade Silinirse Ölçek Ortalama	İfade Silinirse Ölçek Varyans	Düzeltilmiş İfade-Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach Alfa
D1	53,88	381,120	,875	,871	,971
D2	54,16	385,785	,783	,708	,972
D3	53,64	376,854	,878	,869	,971
D4	53,45	390,979	,709	,641	,972
D5	54,42	383,177	,807	,773	,971
D6	54,18	378,447	,821	,724	,971
D7	53,48	386,197	,808	,790	,971
D8	53,87	373,315	,863	,808	,971
D9	53,50	385,414	,803	,773	,971
D10	53,79	379,585	,831	,771	,971
D11	54,54	386,925	,747	,743	,972
D12	53,61	383,793	,839	,793	,971
D13	53,86	386,744	,726	,854	,972
D14	54,02	380,398	,787	,773	,972
D15	54,31	385,012	,766	,781	,972
D16	53,34	384,346	,817	,820	,971
D17	53,88	382,215	,763	,665	,972
D18	53,61	381,726	,845	,840	,971
D19	53,93	388,860	,698	,831	,973

4.9.3. İş Motivasyonu

İş motivasyonu ölçülürken ankette bireylerin cevaplamaı gereken 25 farklı ifade kullanılmıştır. İfadeler Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. İş Motivasyonu Ölçümünde Kullanılan İfadeler

M1	Aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur
M2	Primli ücret uygulaması motivasyonumu artırır
M3	Ekonomik ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır
M4	Çalışanların kara katılımı aidiyet hissini artırır
M5	İş güvencemin olması motivasyonumu artırır
M6	Çalışma ortamında iş güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu artırır
M7	Bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğimi artırır
M8	Üst kademe yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmesi motivasyonumu artırır
M9	Doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanması benim için önemlidir
M10	Şirketimde çalışanlara dostça davranılmakta, empatik tutum sergilenmektedir
M11	Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar
M12	Çalışılan kurum ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olması motivasyonu yükseltebilir
M13	Önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işe tercih edilebilir
M14	İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir
M15	Yöneticilerim tarafından açık rekabet koşullarının tanımlanması ve rekabete açık bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonumu artırır
M16	Çalıştığım kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır
M17	Adil bir ceza sistemi çalışma disiplinini ve çalışma isteğini artırır
M18	Şirketim tüm çalışanlarının (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışmasını sağlamaktadır.
M19	Şirketim çalışanlara yetki devirleri yaparak sorumluluklarını arttırmaktadır
M20	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmaktadır
M21	Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır
M22	Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır
M23	Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür
M24	Çalışma ortamındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlatma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonumu artırır
M25	Şirketimde, disiplin kuralları hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmaktadır

Buna göre, iş motivasyonu için yapılan güvenilirlik analizinde Alpha değeri 0,821 olarak bulunmuştur (Tablo 4.9). Bu değeri iş motivasyonu ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9. İş Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Standart İfadelere Bağlı Cronbach Alfa	İfade Sayısı
,821	,832	25

Ayrıca analizde her bir ifade analiz dışında tutulursa güvenilirlik düzeyinin nasıl değiştiğine dair veriler Tablo 4.10’da verilmiştir. Verilere bakıldığında değerlerin birbirine yakın olduğu herhangi bir ifadenin analiz dışında tutulmasına gerek olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.10. İş Motivasyonu Ölçeğinin İfade Bazında Güvenilirlik Değerleri

İfade No	İfade Silinirse Ölçek Ortalama	İfade Silinirse Ölçek Varyans	Düzeltilmiş İfade-Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach Alfa
M1	93,87	103,310	,327	,646	,818
M2	92,01	110,109	,170	,373	,822
M3	92,20	106,544	,366	,459	,815
M4	92,11	110,029	,178	,566	,821
M5	91,85	109,855	,275	,613	,818
M6	91,76	107,600	,465	,651	,813
M7	91,75	108,338	,381	,551	,815
M8	92,04	110,515	,137	,485	,823
M9	92,68	108,409	,141	,489	,827
M10	93,34	95,014	,629	,812	,800
M11	91,89	107,340	,401	,466	,814
M12	92,23	106,967	,318	,520	,817
M13	93,25	104,148	,376	,519	,814
M14	92,07	109,710	,232	,476	,819
M15	92,09	109,678	,187	,409	,821
M16	93,48	98,972	,487	,720	,808
M17	92,82	105,116	,407	,478	,813
M18	92,94	98,479	,573	,623	,804
M19	93,35	96,012	,576	,823	,803
M20	93,22	97,300	,527	,763	,806
M21	91,79	107,500	,323	,712	,816
M22	91,74	110,753	,195	,652	,820
M23	91,78	109,518	,294	,650	,818
M24	91,69	109,563	,334	,557	,817
M25	93,35	99,250	,564	,685	,805

4.9.4. Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler

Tanımlayıcı istatistiksel verilere bakıldığında ankete katılan toplam 150 birey arasında en düşük yaş 20 iken en yüksek yaş 49 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 30,37 olarak bulunmuştur. Katılımcıların %57'si erkek ve %43'ü kadınlardan oluşmaktadır. 150 katılımcı arasında beyaz yakalı oranı %46 iken mavi yakalı oranı %54 olarak bulunmuştur. Diğer taraftan toplam çalışma yıllarına bakıldığında toplamda en az çalışan birey 0,67 yıl çalışmışken en çok çalışan birey 30 yıl çalışmıştır. Toplamda çalışma süresi ortalaması ise 9,14 yıldır. Mevcut iş yerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise en az çalışan birey 0,5 yıldır bu iş yerinde çalışırken en çok çalışan birey bu iş yerinde 22 yıldır çalışmaktadır. Mevcut iş yerindeki ortalama çalışma süresi ise 5,37 yıldır (Tablo 4.11).

Tablo 4.11. Tanımlayıcı İstatistiksel Veriler

	Birey Sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma (\pm)
Ünvan (Beyaz Yaka/Mavi Yaka)	150			%46/54	%50
Yaş	150	20	49	30,37	5,96
Cinsiyet (Kadın/Erkek)	150			%43/57	%49
Toplam Çalışma Yılı	150	0,67	30,00	9,14	6,60
Mevcut İş Yerindeki Çalışma Yılı	150	0,50	22,00	5,37	4,52

4.9.5. Ücret Doyumu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler

Ücret doyumu ölçeğinde daha öncede belirtildiği gibi (Tablo 4.2) toplam 12 farklı ifade kullanılmış ve ankete katılanlardan bu ifadelerle kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde değişen cevaplardan uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir (Tablo 4.1). Ankete katılan bireylerin ücret doyumu ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevaplara dair genel veriler Tablo 4.12'de verilmiştir. Buna göre, ifadelerden Ü1 (İşyerimde çalışanların davranışları pozitifdir) ve Ü7 (İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler)'ye

verilen cevapların ortalamaları diğer ifadelerle göre daha yüksek çıkmıştır (Sırasıyla 3,38 ve 3,39; Kararsızım-Katılıyorum arasında). Diğer taraftan Ü2 (İşyerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir) ifadesine verilen cevapların ortalaması ise 1,93 (Katılmıyorum) olarak çıkmıştır. Bu da ankete katılan bireylerin işyerinde verilen ücretin performansa dayalı olmadığını düşündüklerini göstermektedir.

Tablo 4.12. Ücret Doyumu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler

İfade No	Birey Sayısı		Ortalama	Standart Sapma (±)	Minimum	Maksimum
	Geçerli	Geçersiz				
Ü1	150	0	3,38	1,13	1	5
Ü2	150	0	1,93	0,99	1	5
Ü3	150	0	2,34	1,10	1	5
Ü4	150	0	2,37	1,23	1	5
Ü5	150	0	2,34	1,16	1	5
Ü6	148	2	2,13	1,06	1	5
Ü7	150	0	3,39	1,13	1	5
Ü8	149	1	3,5	1,14	1	5
Ü9	150	0	2,67	1,34	1	5
Ü10	150	0	2,35	1,06	1	5
Ü11	149	1	2,58	1,31	1	5
Ü12	149	1	2,22	1,16	1	5

4.9.6. İş Doyumu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler

İş doyumu ölçeğinde daha öncede belirtildiği gibi (Tablo 4.5) toplam 19 farklı ifade kullanılmış ve ankete katılanlardan bu ifadelerle kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde değişen cevaplardan uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir (Tablo 4.1). Ankete katılan bireylerin iş doyumu ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevaplara dair genel veriler Tablo 4.13'te verilmiştir. Buna göre, ifadelerden D16 (Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum) ifadesine verilen cevapların ortalaması 3.53 ile diğer ifadelerle göre daha yüksek çıkmıştır (Kararsızım-Katılıyorum arasında). Diğer taraftan D11 (Yaptığım işe ve sorumluluklarıma göre aldığım ücret yeterlidir) ifadesine verilen cevapların ortalaması ise 2,32 (Katılmıyorum-Kararsızım) olarak çıkmıştır. Bu da ankete katılan bireylerin işyerinde verilen ücretin performansa dayalı olup olmadığı sorusuna verdikleri cevapla paralellik göstermektedir.

Tablo 4.13. İş Doyumu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler

İfade No	Birey Sayısı		Ortalama	Standart Sapma (±)	Minimum	Maksimum
	Geçerli	Geçersiz				
D1	150	0	2,99	1,28	1	5
D2	150	0	2,71	1,27	1	5
D3	150	0	3,23	1,40	1	5
D4	150	0	3,41	1,21	1	5
D5	150	0	2,46	1,32	1	5
D6	150	0	2,67	1,43	1	5
D7	150	0	3,39	1,21	1	5
D8	150	0	3	1,52	1	5
D9	150	0	3,35	1,26	1	5
D10	150	0	3,07	1,38	1	5
D11	149	1	2,32	1,28	1	5
D12	150	0	3,24	1,25	1	5
D13	150	0	3,01	1,32	1	5
D14	150	0	2,85	1,43	1	5
D15	150	0	2,55	1,31	1	5
D16	150	0	3,53	1,26	1	5
D17	150	0	2,99	1,42	1	5
D18	150	0	3,25	1,30	1	5
D19	150	0	2,93	1,30	1	5

4.9.7. İş Motivasyonu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler

İş motivasyonu ölçeğinde daha öncede belirtildiği gibi (Tablo 4.8) toplam 25 farklı ifade kullanılmış ve ankete katılanlardan bu ifadelere kesinlikle katılmıyorum (1) ila kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde değişen cevaplardan uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir (Tablo 4.1). Ankete katılan bireylerin iş motivasyonu ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevaplara dair genel veriler Tablo 4.14’te verilmiştir. Buna göre, ifadelerin birçoğuna verilen cevapların ortalamaları Katılıyorum-Kesinlikle katılıyorum arasında çıkmıştır. Buna göre, iş yeri güvenliğine önem verilmesi, çalışma ortamına ait şartların iyileştirilmesi, iş yerinde verilen kararlarda personele rol biçilmesi gibi konuların çalışanlar tarafından motivasyonu artırıcı faktörler olarak görülmektedir. Diğer

tarafından M1 (Aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur) ifadesine verilen cevapların ortalaması ise 2,41 (Katılmıyorum-Kararsızım) olarak çıkmıştır. Bu da ankete katılan bireylerin işyerinde verilen ücretin performansa dayalı olup olmadığı sorusuna verdikleri cevapla paralellik göstermektedir.

Tablo 4.14. İş Motivasyonu Ölçeğinde Her Bir İfadeye Dair Veriler

İfade No	Birey Sayısı		Ortalama	Standart Sapma (\pm)	Minimum	Maksimum
	Geçerli	Geçersiz				
M1	150	0	2,41	1,31	1	5
M2	150	0	4,29	0,82	1	5
M3	150	0	4,11	0,86	1	5
M4	150	0	4,2	0,81	1	5
M5	150	0	4,45	0,61	1	5
M6	150	0	4,55	0,60	1	5
M7	150	0	4,56	0,63	2	5
M8	149	1	4,26	0,86	1	5
M9	150	0	3,62	1,27	1	5
M10	150	0	2,95	1,37	1	5
M11	150	0	4,43	0,71	1	5
M12	150	0	4,08	0,90	1	5
M13	150	0	3,05	1,09	1	5
M14	150	0	4,23	0,72	1	5
M15	150	0	4,22	0,85	1	5
M16	150	0	2,81	1,34	1	5
M17	150	0	3,49	0,93	1	5
M18	150	0	3,37	1,21	1	5
M19	150	0	2,97	1,39	1	5
M20	150	0	3,09	1,40	1	5
M21	150	0	4,52	0,83	1	5
M22	149	1	4,57	0,63	1	5
M23	150	0	4,53	0,62	1	5
M24	150	0	4,62	0,55	2	5
M25	150	0	2,94	1,17	1	5

4.9.8. Departman/ Pozisyon-Ücret Doyumu İlişkisi

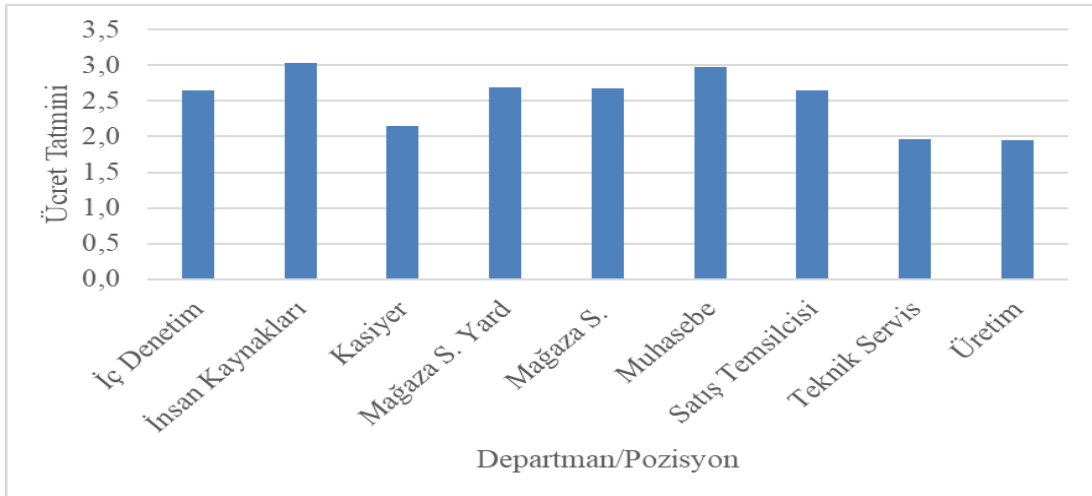
Ankete katılan bireylerin bağlı buldukları bölümlere göre ücret doyumu ölçekleri değerlendirme altına alınmıştır. 9 farklı bölümde çalışan bireyler ankete katılmıştır. Yapılan değerlendirmede insan kaynaklarında çalışan bireylerin ücret doyumu ölçeği diğer bölümlere kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan teknik servis ve üretimde çalışan bireylerin ücret doyumu ölçekleri diğer bölümlere göre daha düşüktür. Yapılan istatistiksel değerlendirmede departman/ pozisyona bağlı olarak ücret doyumu ölçeği anlamlı bir şekilde değişmektedir (Tablo 4.15 ve Şekil 4.2).

Tablo 4.15. Departman/ Pozisyon-Ücret Doyumu Dağılımları

Departman/ Pozisyon	Katılım	Ücret Doyumu	Standart Sapma (\pm)	P-değeri
İç Denetim	14	2,65	0,27	<0,01
İnsan Kaynakları	14	3,04	0,21	
Kasiyer	32	2,15	1,02	
Mağaza S. Yard	14	2,68	0,90	
Mağaza S.	31	2,68	0,88	
Muhasebe	29	2,98	0,50	
Satış Temsilcisi	5	2,65	0,72	
Teknik Servis	2	1,96	0,41	
Üretim	9	1,94	0,46	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi



Şekil 4.2. Departman/ Pozisyon-Ücret Doyumu Dağılımları

4.9.9. Departman/ Pozisyon-İş Doyumu İlişkisi

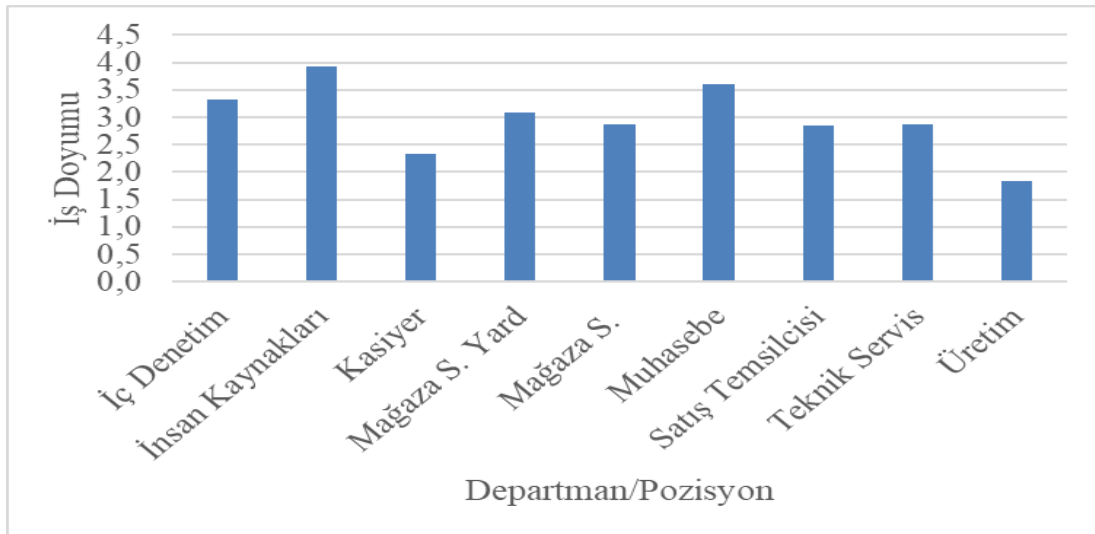
Ankete katılan bireylerin bağlı buldukları bölümlere göre iş doyumu ölçekleri değerlendirme altına alınmıştır. 9 farklı bölümde çalışan bireyler ankete katılmıştır. Yapılan değerlendirmede insan kaynaklarında çalışan bireylerin iş doyumu ölçeği diğer bölümlere kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan üretimde çalışan bireylerin iş doyumu ölçeği diğer bölümlere göre daha düşüktür. Yapılan istatistiksel değerlendirmede departman/ pozisyona bağlı olarak iş doyumu ölçeği anlamlı bir şekilde değişmektedir (Tablo 4.16 ve Şekil 4.3).

Tablo 4.16. Departman/Pozisyon-İş Doyumu Dağılımları

Departman/ Pozisyon	Katılım	İş Doyumu	Standart Sapma (\pm)	P-değeri
İç Denetim	14	3,32	0,55	<0,01
İnsan Kaynakları	14	3,92	0,34	
Kasiyer	32	2,33	1,20	
Mağaza S. Yard	14	3,08	1,18	
Mağaza S.	31	2,88	1,05	
Muhasebe	29	3,61	0,73	
Satış Temsilcisi	5	2,85	0,88	
Teknik Servis	2	2,87	0,11	
Üretim	9	1,85	0,79	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi



Şekil 4.3. Departman/Pozisyon-İş Doyumu Dağılımları

4.9.10. Departman/ Pozisyon-İş Motivasyonu İlişkisi

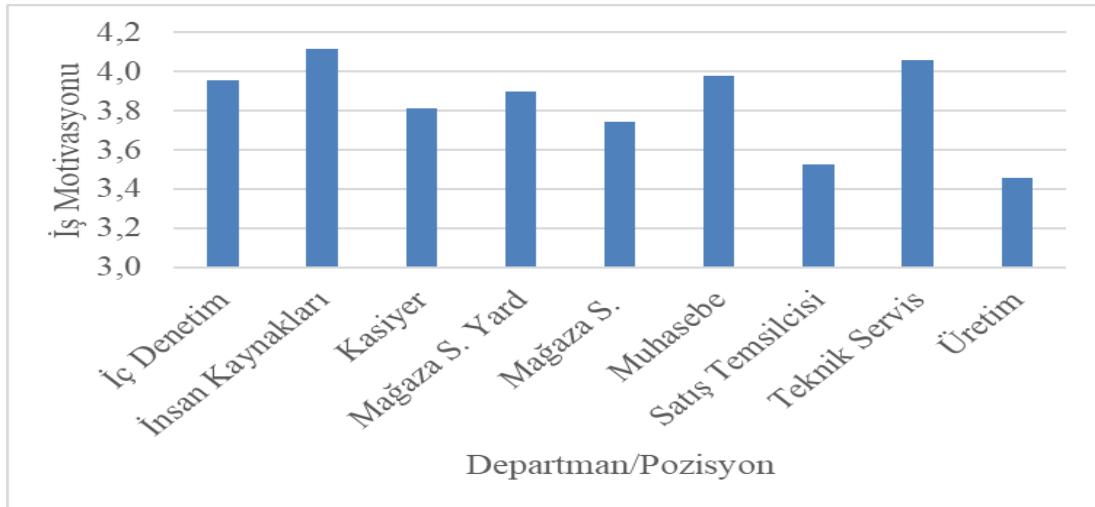
Ankete katılan bireylerin bağlı buldukları bölümlere göre iş motivasyonu ölçekleri değerlendirme altına alınmıştır. 9 farklı bölümde çalışan bireyler ankete katılmıştır. Yapılan değerlendirmede insan kaynaklarında çalışan bireylerin iş motivasyonu ölçeği diğer bölümlere kıyasla daha yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan üretimde çalışan bireylerin iş motivasyonu ölçeği diğer bölümlere göre daha düşüktür. Yapılan istatistiksel değerlendirmede departman/pozisyona bağlı olarak iş motivasyonu ölçeği anlamlı bir şekilde değişmektedir (Tablo 4.17 ve Şekil 4.4).

Tablo 4.17. Departman/ Pozisyon-İş Motivasyonu Dağılımları

Departman/ Pozisyon	Katılım	İş Motivasyonu	Standart Sapma (±)	P-değeri
İç Denetim	14	3,95	0,28	<0,01
İnsan Kaynakları	14	4,12	0,27	
Kasiyer	32	3,81	0,48	
Mağaza S. Yard	14	3,90	0,36	
Mağaza S.	31	3,74	0,35	
Muhasebe	29	3,98	0,39	
Satış Temsilcisi	5	3,53	0,93	
Teknik Servis	2	4,06	0,14	
Üretim	9	3,46	0,29	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi



Şekil 4.4. Departman/ Pozisyon-İş Motivasyonu Dağılımları

4.9.11. Ünvan-Ücret Doyumu İlişkisi

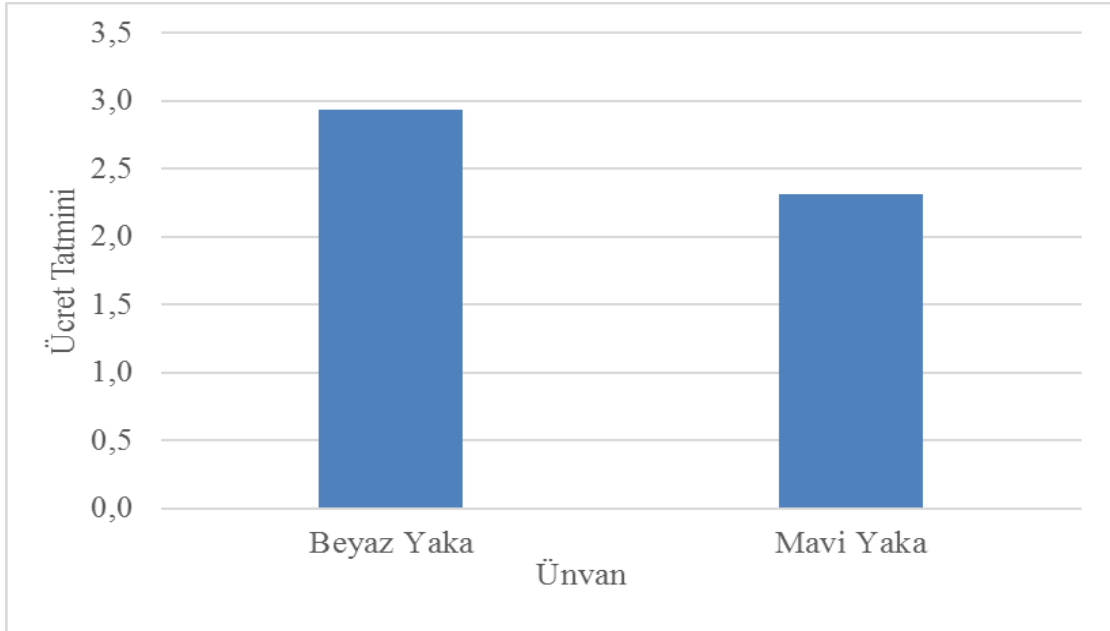
Ankete katılan bireylerin ünvanlarına (beyaz/mavi yaka) göre ücret doyumu ölçekleri değerlendirme altına alınmıştır. 150 katılımcının 69'u beyaz yakalı iken 81'i ise mavi yakalıdır. Yapılan istatistiksel değerlendirmede beyaz yakalı katılımcıların ücret doyumu ölçeği ortalaması 2,94 iken mavi yakalı katılımcıların ortalaması daha düşük olup 2,31 olarak bulunmuştur. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı olarak tespit edilmiştir (Tablo 4.18 ve Şekil 4.5).

Tablo 4.18. Ünvan-Ücret Doyumu Dağılımları

Ünvan	Katılımcı	Ücret Doyumu	Standart Sapma (±)	P-değeri
Beyaz Yaka	69	2,94	0,57	<0,01
Mavi Yaka	81	2,31	0,87	

$p < 0,05$; anlamlı

student t test



Şekil 4.5. Ünvan-Ücret Doyumu Dağılımları

4.9.12. Ünvan-İş Doyumu İlişkisi

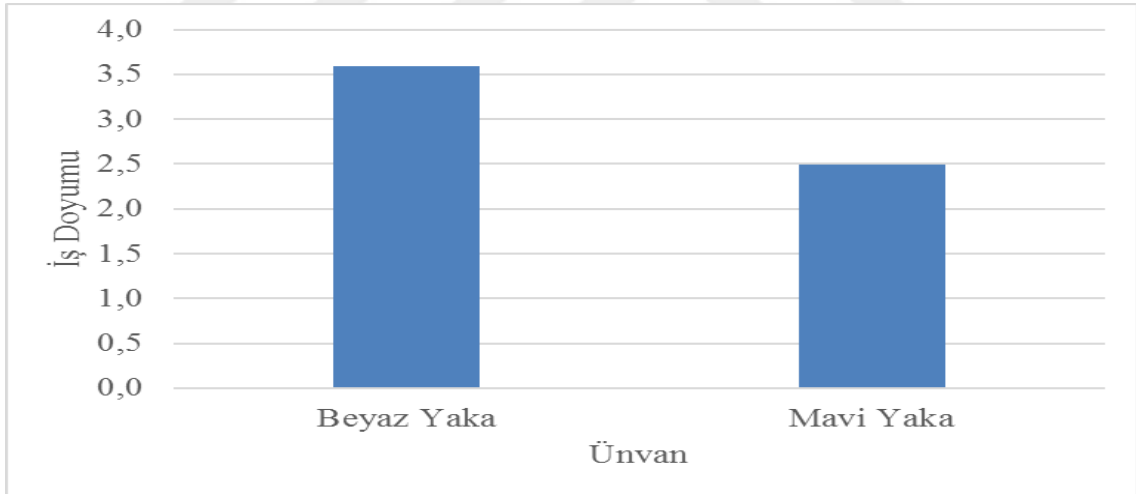
Ankete katılan bireylerin ünvanlarına (beyaz/mavi yaka) göre iş doyumu ölçekleri değerlendirme altına alınmıştır. Yapılan istatistiksel değerlendirmede beyaz yakalı katılımcıların iş doyumu ölçeği ortalaması 3,59 iken mavi yakalı katılımcıların ortalaması daha düşük olup 2,50 olarak bulunmuştur. İstatistiksel değerlendirmede bu fark anlamlı çıkmıştır. Buna göre beyaz yakalı katılımcıların iş doyumu ölçeği mavi yakalılara göre belirgin bir şekilde daha yüksektir (Tablo 4.19 ve Şekil 4.6).

Tablo 4.19. Ünvan-İş Doyumu Dağılımları

Ünvan	Katılımcı	İş Doyumu	Standart Sapma (±)	P-değeri
Beyaz Yaka	69	3,59	0,71	<0,01
Mavi Yaka	81	2,50	1,10	

$p < 0,05$; anlamlı

student t test



Şekil 4.6. Ünvan-İş Doyumu Dağılımları

4.9.13. Ünvan-İş Motivasyonu İlişkisi

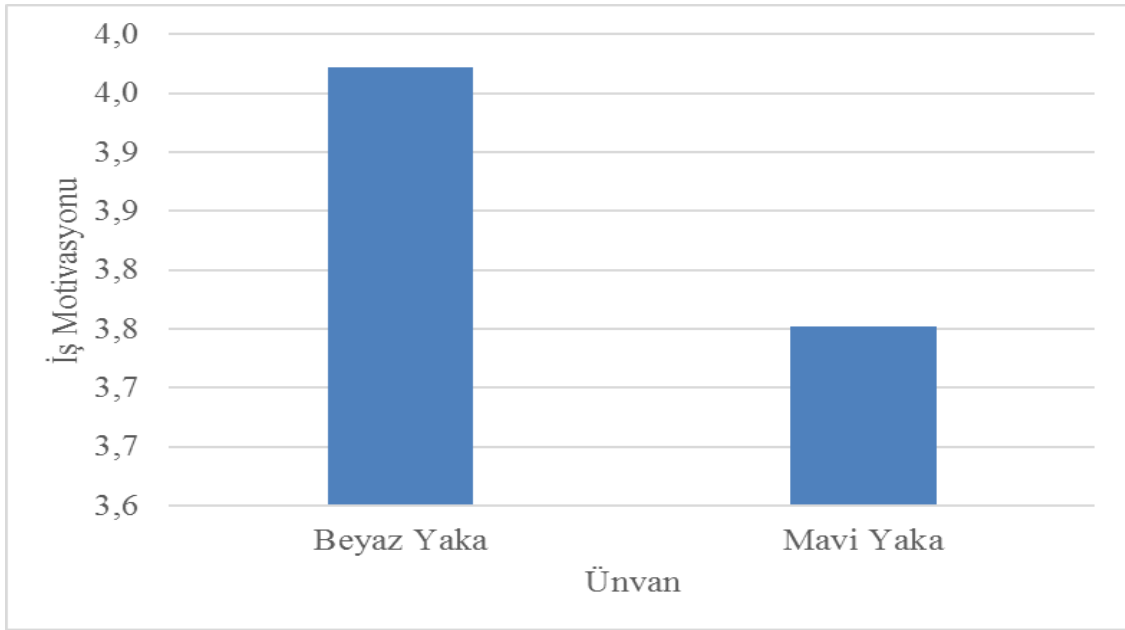
Ankete katılan bireylerin ünvanlarına (beyaz/mavi yaka) göre iş motivasyonu ölçekleri değerlendirme altına alınmıştır. Yapılan istatistiksel değerlendirmede beyaz yakalı katılımcıların iş motivasyonu ölçeği ortalaması 3,97 iken mavi yakalı katılımcıların ortalaması daha düşük olup 3,75 olarak bulunmuştur. İstatistiksel değerlendirmede bu farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.20 ve Şekil 4.7).

Tablo 4.20. Ünvan-İş Motivasyonu Dağılımları

Ünvan	Katılımcı	İş Motivasyonu	Standart Sapma (±)	P-değeri
Beyaz Yaka	69	3,97	0,41	<0,01
Mavi Yaka	81	3,75	0,41	

$p < 0,05$; anlamlı

student t test



Şekil 4.7. Ünvan-İş Motivasyonu Dağılımları

4.9.14. Yaş-Ücret Doyumu İlişkisi

Ankete katılan bireylerin ücret doyumu ölçekleri yaş gruplarına göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar 4 farklı yaş grubu altında ele alınmıştır. Yaş grubu 35 üstü olan katılımcıların ücret doyumu ölçeği ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak yapılan istatistiksel değerlendirmede yaş grupları arasında çıkan farkların ücret doyumu ölçeğinde belirleyici bir rolü yoktur (Tablo 4.21).

Tablo 4.21. Yaş-Ücret Doyumu Dağılımları

Yaş Grubu	Katılımcı	Ücret Doyumu	Standart Sapma (±)	P-değeri
Yaş≤25	24	2,64	0,97	0,06
25<Yaş≤29	68	2,61	0,68	
29<Yaş≤35	33	2,33	0,70	
35<Yaş	25	2,91	0,98	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi

4.9.15. Yaş-İş Doyumu İlişkisi

Ankete katılan bireylerin iş doyumu ölçekleri yaş gruplarına göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar 4 farklı yaş grubu altında ele alınmıştır. Yaş grubu 35 üstü olan katılımcıların iş doyumu ölçeği ortalaması diğer gruplara göre daha yüksek çıkmıştır. Ancak yapılan istatistiksel değerlendirmede yaş grupları arasında çıkan farkların iş doyumu ölçeğinde belirleyici bir rolü yoktur (Tablo 4.22).

Tablo 4.22. Yaş-İş Doyumu Dağılımları

Yaş Grubu	Katılımcı	İş Doyumu	Standart Sapma (±)	P-değeri
Yaş≤25	24	3,07	1,25	0,19
25<Yaş≤29	68	3,01	0,96	
29<Yaş≤35	33	2,69	1,17	
35<Yaş	25	3,30	1,07	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi

4.9.16. Yaş-İş Motivasyonu İlişkisi

Ankete katılan bireylerin iş motivasyonu ölçekleri yaş gruplarına göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar 4 farklı yaş grubu altında ele alınmıştır. Yaş grupları arasında belirgin bir fark olmayıp yapılan istatistiksel değerlendirmede yaşın iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.23).

Tablo 4.23. Yaş-İş Motivasyonu Dağılımları

Yaş Grubu	Katılımcı	İş Motivasyonu	Standart Sapma (±)	P-değeri
Yaş≤25	24	3,94	0,44	0,24
25<Yaş≤29	68	3,84	0,41	
29<Yaş≤35	33	3,75	0,44	
35<Yaş	25	3,94	0,43	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi

4.9.17. Cinsiyet-Ücret Doyumu İlişkisi

Ankete katılan bireylerin ücret doyumu ölçekleri cinsiyete göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcıların 65'i erkek iken 85'i ise kadın bireylerden oluşmaktadır. Cinsiyete bağlı olarak ücret doyumu ölçeği ortalamaları 2,60 olarak aynı çıkmış ve yapılan istatistiksel değerlendirmede cinsiyetin ücret doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.24).

Tablo 4.24. Cinsiyet-Ücret Doyumu Dağılımları

Cinsiyet	Katılım	Ücret Doyumu	Standart Sapma (±)	P-değeri
Erkek	65	2,60	0,75	0,98
Kadın	85	2,60	0,85	

$p < 0,05$; anlamlı

student t test

4.9.18. Cinsiyet-İş Doyumu İlişkisi

Ankete katılan bireylerin iş doyumu ölçekleri cinsiyete göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcıların 65'i erkek iken 85'i ise kadın bireylerden oluşmaktadır. Cinsiyete bağlı olarak iş doyumu ölçeği ortalamaları birbirine yakın çıkmış ve yapılan istatistiksel değerlendirmede cinsiyetin ücret doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.25).

Tablo 4.25. Cinsiyet-İş Doyumu Dağılımları

Cinsiyet	Katılım	İş Doyumu	Standart Sapma (±)	P-değeri
Erkek	65	2,97	1,04	0,75
Kadın	85	3,02	1,13	

$p < 0,05$; anlamlı

student t test

4.9.19. Cinsiyet-İş Motivasyonu İlişkisi

Ankete katılan bireylerin iş motivasyonu ölçekleri cinsiyete göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcıların 65'i erkek iken 85'i ise kadın bireylerden oluşmaktadır. Cinsiyete bağlı olarak iş motivasyonu ölçeği ortalamaları aynı çıkmış ve yapılan istatistiksel değerlendirmede cinsiyetin ücret doyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.26).

Tablo 4.26. Cinsiyet-İş Motivasyonu Dağılımları

Cinsiyet	Katılım	İş Motivasyonu	Standart Sapma (±)	P-değeri
Erkek	65	3,85	0,40	0,99
Kadın	85	3,85	0,44	

$p < 0,05$; anlamlı

student t test

4.9.20. Eğitim Seviyesi-Ücret Doyumu İlişkisi

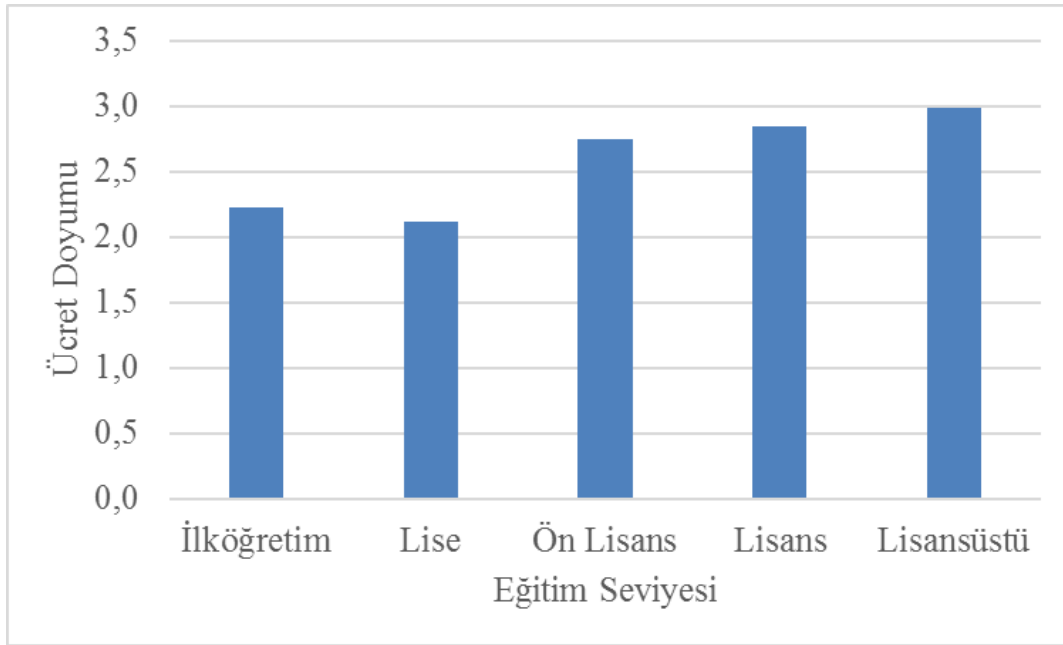
Ankete katılan bireylerin ücret doyumu ölçekleri bireylerin eğitim seviyelerine göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar; ilköğretim, lise, ön lisans, lisans, ve lisansüstü olarak farklı eğitim seviyelerinden oluşmaktadırlar. Ücret doyumu ilköğretim mezunlarından sonra lise seviyesinde hafif bir düşüş göstermesine rağmen diğer kategorilerde seviye arttıkça ücret doyumu ölçeği de artış göstermiştir. Yapılan istatistiksel değerlendirmeler, eğitim seviyesinin ücret doyumu ölçeği üzerinde anlamlı bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Tablo 4.27 ve Şekil 4.8).

Tablo 4.27. Eğitim Seviyesi-Ücret Doyumu Dağılımları

Eğitim Seviyesi	Katılım	Ücret Doyumu	Standart Sapma (\pm)	P-değeri
İlköğretim	4	2,23	1,65	<0,01
Lise	49	2,11	0,86	
Ön Lisans	22	2,75	0,63	
Lisans	47	2,84	0,67	
Lisansüstü	28	2,98	0,42	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi



Şekil 4.8. Eğitim Seviyesi-Ücret Doyumu Dağılımları

4.9.21. Eğitim Seviyesi-İş Doyumu İlişkisi

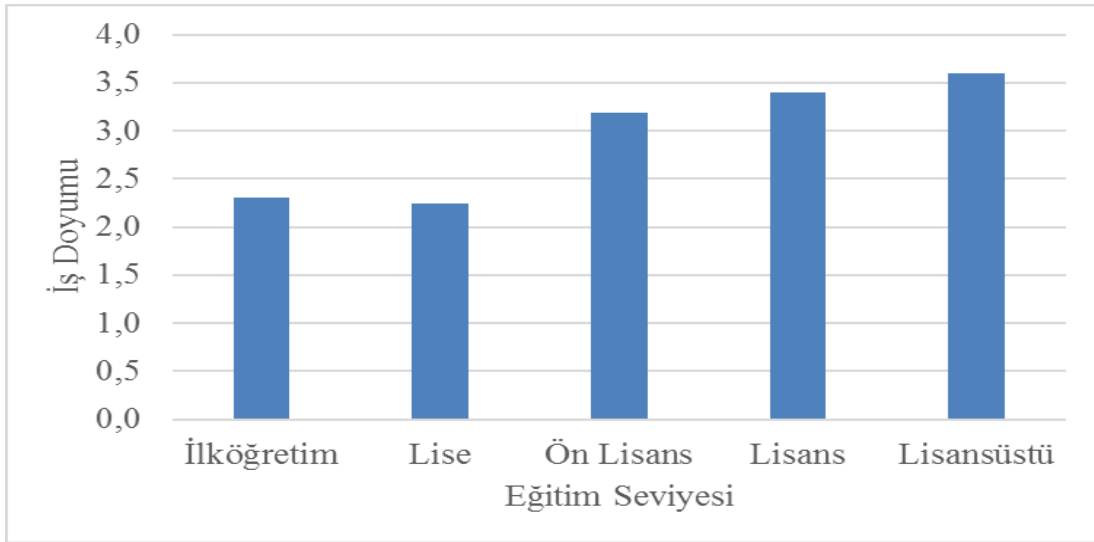
Ankete katılan bireylerin iş doyumu ölçekleri bireylerin eğitim seviyelerine göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar; ilköğretim, lise, ön lisans, lisans, ve lisansüstü olarak farklı eğitim seviyelerinden oluşmaktadırlar. İş doyumu ilköğretim mezunlarından sonra lise seviyesinde hafif bir düşüş göstermesine rağmen diğer kategorilerde seviye arttıkça iş doyumu ölçeği de artış göstermiştir. Yapılan istatistiksel değerlendirmeler, eğitim seviyesinin iş doyumu ölçeği üzerinde anlamlı bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Tablo 4.28 ve Şekil 4.9).

Tablo 4.28. Eğitim Seviyesi-İş Doyumu Dağılımları

Eğitim Seviyesi	Katılım	İş Doyumu	Standart Sapma (\pm)	P-değeri
İlköğretim	4	2,30	1,51	<0,01
Lise	49	2,24	1,11	
Ön Lisans	22	3,19	0,73	
Lisans	47	3,40	0,91	
Lisansüstü	28	3,59	0,67	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi



Şekil 4.9. Eğitim Seviyesi-İş Doyumu Dağılımları

4.9.22. Eğitim Seviyesi-İş Motivasyonu İlişkisi

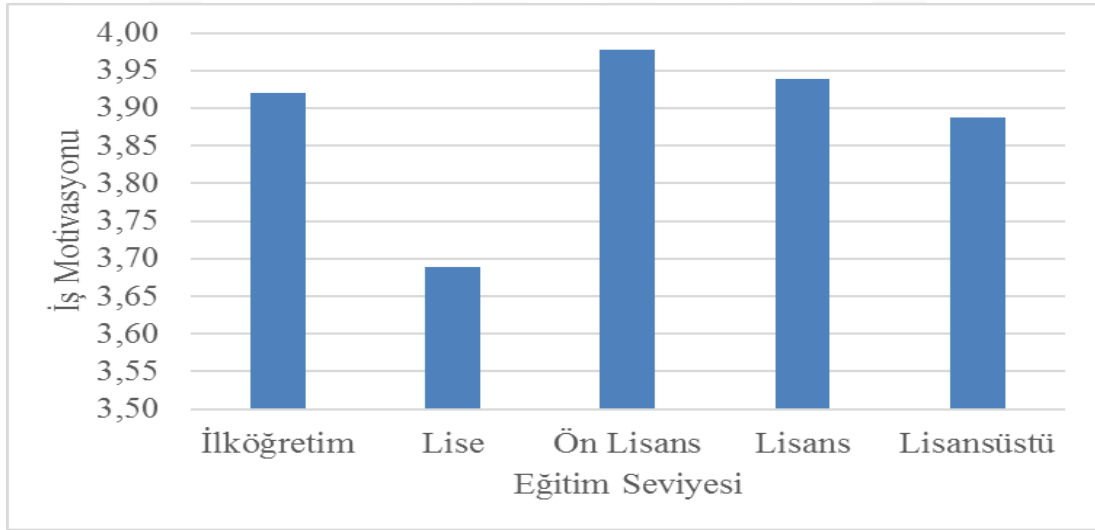
Ankete katılan bireylerin iş motivasyonu ölçekleri bireylerin eğitim seviyelerine göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar; ilköğretim, lise, ön lisans, lisans, ve lisansüstü olarak farklı eğitim seviyelerinden oluşmaktadırlar. İş motivasyonu ön lisans seviyesinde en yüksek çıkarken lise seviyesinde en düşük çıkmıştır. Ayrıca ücret doyumu ve iş doyumunun aksine ilköğretim mezunlarındansonra iş motivasyonu ön lisans seviyesinde artmış ancak daha sonra ise eğitim seviyesi arttıkça iş motivasyonu ölçeği düşüşe geçmiştir. Bununla birlikte, yapılan istatistiksel değerlendirmeler, eğitim seviyesinin iş motivasyonu ölçeği üzerinde anlamlı bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Tablo 4.29 ve Şekil 4.10).

Tablo 4.29. Eğitim Seviyesi-İş Motivasyonu Dağılımları

Eğitim Seviyesi	Katılım	İş Motivasyonu	Standart Sapma (\pm)	P-değeri
İlköğretim	4	3,92	0,28	0,02
Lise	49	3,69	0,43	
Ön Lisans	22	3,98	0,36	
Lisans	47	3,94	0,39	
Lisansüstü	28	3,89	0,47	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi



Şekil 4.10. Eğitim Seviyesi-İş Motivasyonu Dağılımları

4.9.23. Toplam Çalışma Süresi-Ücret Doyumu İlişkisi

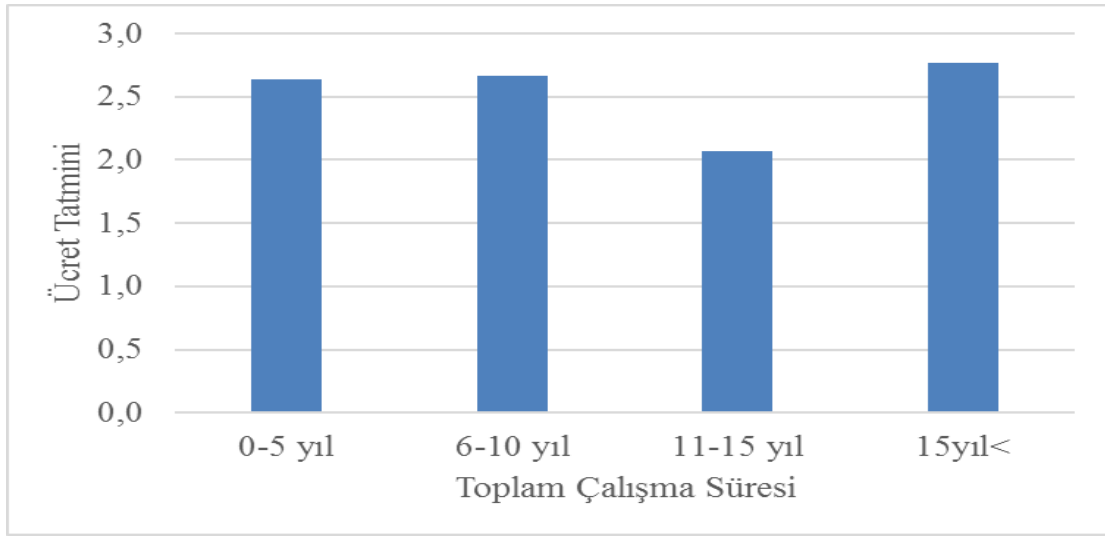
Ankete katılan bireylerin ücret doyumu ölçekleri bireylerin toplam çalışma sürelerine göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar çalışma sürelerine göre 4 farklı grup altında ele alınmıştır. Buna göre çalışma süresi 0-5 yıl arasında olan bireylerin ücret doyumu ölçeği ortalaması 2,63; 6-10 yıl arasında olan bireylerin 2,66; 11-15 yıl arasında olan bireylerin 2,06; 15< yıl olan bireylerin ise 2,77 çıkmıştır. Yapılan istatistiksel değerlendirmede p değeri 0,02 çıkmış ve gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.30 ve Şekil 4.11).

Tablo 4.30. Toplam Çalışma Süresi-Ücret Doyumu Dağılımları

Toplam Çalışma Süresi	Katılım	Ücret Doyumu	Standart Sapma (\pm)	P-değeri
0-5 yıl	55	2,63	0,61	0,02
6-10 yıl	50	2,66	0,81	
11-15 yıl	18	2,06	0,80	
15<	27	2,77	1,03	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi



Şekil 4.11. Toplam Çalışma Süresi-Ücret Doyumu Dağılımları

4.9.24. Toplam Çalışma Süresi-İş Doyumu İlişkisi

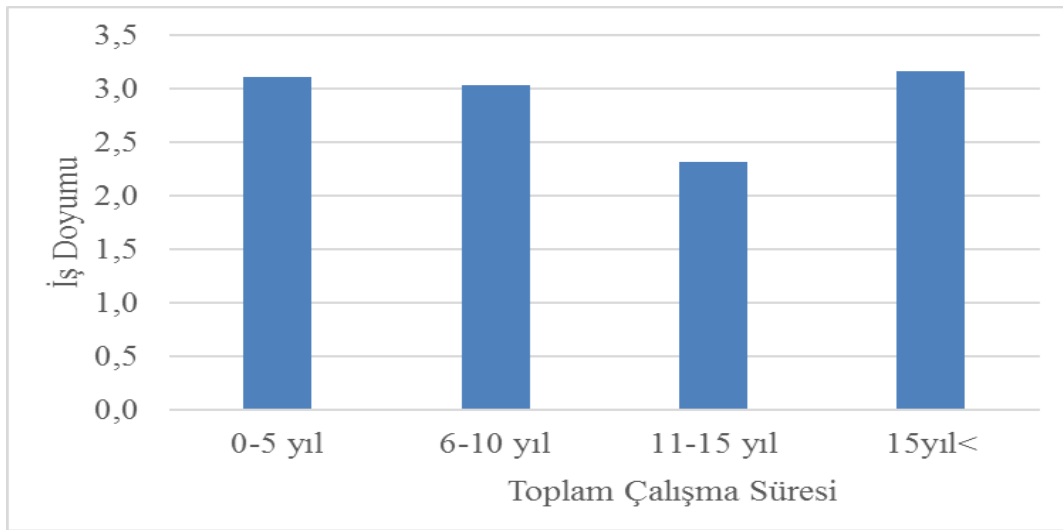
Ankete katılan bireylerin iş doyumu ölçekleri bireylerin toplam çalışma sürelerine göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar çalışma sürelerine göre 4 farklı grup altında ele alınmıştır. Buna göre çalışma süresi 0-5 yıl arasında olan bireylerin iş doyumu ölçeği ortalaması 3,11; 6-10 yıl arasında olan bireylerin 3,03; 11-15 yıl arasında olan bireylerin 2,32; 15< yıl olan bireylerin ise 3,16 çıkmıştır. Yapılan istatistiksel değerlendirmede p değeri 0,04 çıkmış ve gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.31 ve Şekil 4.12).

Tablo 4.31. Toplam Çalışma Süresi-İş Doyumu Dağılımları

Toplam Çalışma Süresi	Katılım	İş Doyumu	Standart Sapma (\pm)	P-değeri
0-5 yıl	55	3,11	0,84	0,04
6-10 yıl	50	3,03	1,15	
11-15 yıl	18	2,32	1,25	
15<	27	3,16	1,18	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi



Şekil 4.12. Toplam Çalışma Süresi-İş Doyumu Dağılımları

4.9.25. Toplam Çalışma Süresi-İş Motivasyonu İlişkisi

Ankete katılan bireylerin iş motivasyonu ölçekleri bireylerin toplam çalışma sürelerine göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar çalışma sürelerine göre 4 farklı grup altında ele alınmıştır. Buna göre çalışma süresi 0-5 yıl arasında olan bireylerin iş motivasyonu ölçeği ortalaması 3,91; 6-10 yıl arasında olan bireylerin 3,84; 11-15 yıl arasında olan bireylerin 3,68; 15< yıl olan bireylerin ise 3,88 çıkmıştır. Yapılan istatistiksel deperlendirmede gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.32).

Tablo 4.32. Toplam Çalışma Süresi-İş Motivasyonu Dağılımları

Toplam Çalışma Süresi	Katılım	İş Motivasyonu	Standart Sapma (\pm)	P-değeri
0-5 yıl	55	3,91	0,43	0,26
6-10 yıl	50	3,84	0,38	
11-15 yıl	18	3,68	0,48	
15<	27	3,88	0,44	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi

4.9.26. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-Ücret Doyumu İlişkisi

Ankete katılan bireylerin ücret doyumu ölçekleri bireylerin mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar çalışma sürelerine göre 4 farklı grup altında ele alınmıştır. Buna göre çalışma süresi $MİÇS \leq 2$ yıl olan bireylerin ücret doyumu ölçeği ortalaması 2,56; $2 < MİÇS \leq 5$ yıl arasında olan bireylerin 2,73; $5 < MİÇS \leq 8$ yıl arasında olan bireylerin 2,26; $8 < MİÇS$ yıl olan bireylerin ise 2,67 çıkmıştır. Yapılan istatistiksel değerlendirmede gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.33).

Tablo 4.33. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-Ücret Doyumu Dağılımları

Mevcut İşyeri Çalışma Süresi	Katılım	Ücret Doyumu	Standart Sapma (\pm)	P-değeri
$MİÇS \leq 2$	33	2,56	0,59	0,08
$2 < MİÇS \leq 5$	68	2,73	0,77	
$5 < MİÇS \leq 8$	27	2,26	0,83	
$8 < MİÇS$	22	2,67	1,07	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi

4.9.27. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-İş Doyumu İlişkisi

Ankete katılan bireylerin iş doyumu ölçekleri bireylerin mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar çalışma sürelerine göre 4 farklı grup altında ele alınmıştır. Buna göre çalışma süresi $MİÇS \leq 2$ yıl olan bireylerin iş doyumu ölçeği ortalaması 2,99; $2 < MİÇS \leq 5$ yıl arasında olan bireylerin

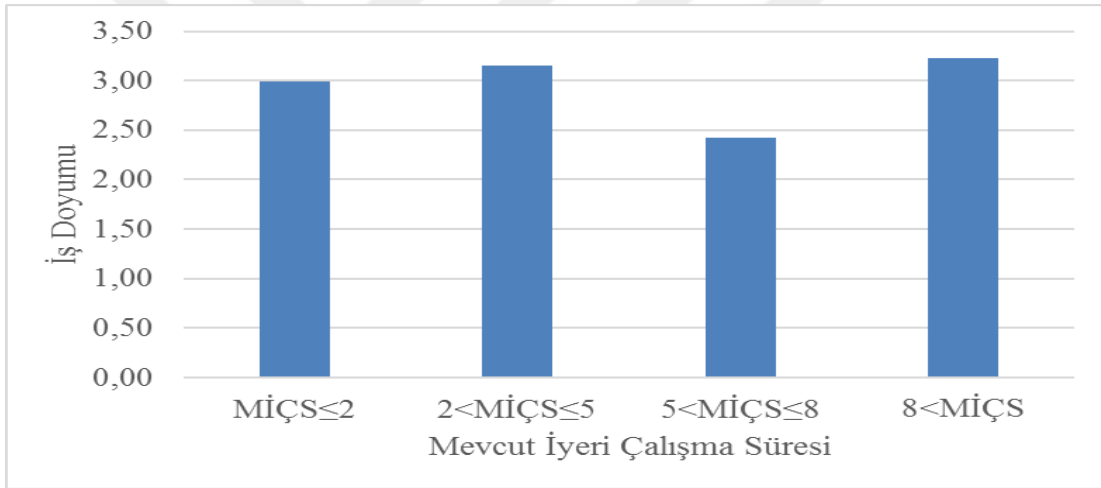
3,16; 5<MİÇS≤8 yıl arasında olan bireylerin 2,42; 8<MİÇS yıl olan bireylerin ise 3,23 çıkmıştır. Yapılan istatistiksel değerlendirmede p değeri 0,02 çıkmış ve gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.34 ve Şekil 4.13).

Tablo 4.34. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-İş Doyumu Dağılımları

Mevcut İşyeri Çalışma Süresi	Katılım	İş Doyumu	Standart Sapma (±)	P-değeri
MİÇS≤2	33	2,99	0,84	0,02
2<MİÇS≤5	68	3,16	1,03	
5<MİÇS≤8	27	2,42	1,23	
8<MİÇS	22	3,23	1,21	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi



Şekil 4.13. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-İş Doyumu Dağılımları

4.9.28. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-İş Motivasyonu İlişkisi

Ankete katılan bireylerin iş motivasyonu ölçekleri bireylerin mevcut işyerindeki çalışma sürelerine göre değerlendirme altına alınmıştır. Katılımcılar çalışma sürelerine göre 4 farklı grup altında ele alınmıştır. Buna göre çalışma süresi MİÇS≤2 yıl olan bireylerin iş motivasyonu ölçeği ortalaması 3,86; 2<MİÇS≤5 yıl arasında olan bireylerin 3,88; 5<MİÇS≤8 yıl arasında olan bireylerin 3,75; 8<MİÇS yıl olan bireylerin ise 3,89 çıkmıştır. Yapılan istatistiksel değerlendirmede gruplar arasındaki farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.35).

Tablo 4.35. Mevcut İşyeri Çalışma Süresi-İş Motivasyonu Dağılımları

Mevcut İşyeri Çalışma Süresi	Katılım	İş Motivasyonu	Standart Sapma (±)	P-değeri
MİÇS≤2	33	3,86	0,46	0,59
2<MİÇS≤5	68	3,88	0,36	
5<MİÇS≤8	27	3,75	0,50	
8<MİÇS	22	3,89	0,47	

$p < 0,05$; anlamlı

tek yönlü ANOVA testi

4.9.29. Faktör Analizi

Faktör analizi, temel olarak birbiriyle ilişkili çok sayıda ifadeyi bir araya getirerek kavramsal olarak az sayıda ve anlamlı yeni ifadeler tespit etmeyi hedefleyen bir istatistik analiz yöntemidir. Faktör analizinin amacı veri setini küçültüp kolayca açıklanabilecek bir şekle dönüştürmektir. Çalışmada yer alan ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonu ölçeklerinin değerlendirilmesinde kullanılan ifadeler faktör analizine tabi tutularak bu ölçeklerin belirlenebilmesinde kullanılacak faktörler (yeni ifadeler) tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.9.29.1. Ücret Doyumu Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

Daha önce de belirtildiği gibi ücret doyumu ölçeğine yönelik 12 farklı ifade kullanılmıştır (Ü1-Ü12). Bu ifadelerin daha kolay belirleyici yeni ifadeler altında toplanıp toplanmayacağını belirlemek için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre, faktör analizi için “KMO and Barlett’s Test” uygulanmış ve testin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.36).

Tablo 4.36. Ücret Doyumu İçin KMO ve Barlett Testi

KMO ve Barlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,852
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1093,040
	Df	66
	P değeri	,000

Bununla birlikte, faktörlerin belirlenmesinde faktör analizi altında yer alan özdeğer istatistiği dikkate alınır. Buna göre özdeğer istatistiği birden büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilir. Yapılan değerlendirmede, faktör analizi altında yer alan özdeğer istatistiğine bakıldığında ifadelerin 2 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörlerden birincisi toplam varyansın %49,737'sini açıklarken ikincisi ise %13,868'ni açıklamaktadır. Diğer bir deyişle ifadeler için belirlenen yeni faktörler toplam varyansın (ücret doyumu ölçeğinin) %63,605'ni açıklayabilmektedir. Faktör analizinde belirlenen faktörlerin toplam varyansın en az %50'sini açıklaması gerekmektedir. Buna göre tespit edilen faktörlerin ücret doyumunda belirleyici özelliği olduğu söylenebilir (Tablo 4.37).

Tablo 4.37. Ücret Doyumu İçin Özdeğer İstatistiği

Faktör	Başlangıç Eigen Değerleri			Kare Yüklemelerin Çıkarma Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürülme Toplamları		
	Toplam	%	%	Toplam	%	%	Toplam	%	%
1	5,968	49,737	49,737	5,968	49,737	49,737	4,512	37,601	37,601
2	1,664	13,868	63,605	1,664	13,868	63,605	3,121	26,004	63,605
3	,859	7,160	70,765						
4	,750	6,253	77,018						
5	,666	5,548	82,565						
6	,529	4,411	86,977						
7	,408	3,398	90,375						
8	,341	2,844	93,219						
9	,278	2,320	95,539						
10	,251	2,091	97,629						
11	,164	1,363	98,992						
12	,121	1,008	100,000						

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis).

Belirlenen faktörler altında toplanan ifadelere bakmak için rotasyon aşamasında döndürülmüş faktör matrisi değerlendirme altına alınır. Bir ifade birden fazla faktör altında yer alıyorsa hangi faktör altında mutlak değer olarak daha büyük ağırlığa sahip olduğuna bakılır ve yüksek değere sahip faktör altında değerlendirilir. Buna göre, döndürülmüş faktör matrisine bakıldığında Ü1, Ü4, Ü7, Ü8, Ü9, Ü11 ve

Ü12 ifadelerinin birinci faktör altında toplandığı görülmektedir. Diğer taraftan Ü2, Ü3, Ü5, Ü6 ve Ü10 ifadeleri ise ikinci faktör altında toplanmıştır (Tablo 4.38).

Psiko-Sosyal Faktörler: Birinci faktör altında toplanan ifadelere bakıldığında, işyerimde çalışanların davranışları pozitifdir (Ü1), işyerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır (Ü4), işyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/ yaptıkları işler konusunda güvende hissederler (Ü7), işyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır (Ü8), işyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır (Ü9), ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur (Ü11), ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum (Ü12) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buna göre belirlenen birinci faktör isimleri “ödeme sisteminde eşitlik, ödeme sisteminde adalet ve iş yerinde güven” olarak adlandırılabilir. Eşitlik; insanların toplumsal, siyasal ve ekonomik haklar bakımından eşit olduğu anlamına gelir. İşyeri Güvenliği; işverenin çalışanlarının çalıştıkları ortamda her türlü iş kazasına karşı koruyabilecek gerekli önlemleri aldırmasıdır.

Ekonomik Faktörler: İkinci faktör altında toplanan ifadelere bakıldığında ise işyerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir (Ü2), işyerimde çalışanlar ve yöneticiler ‘performansa göre ödeme sistemi’ ne inanır (Ü3), işyerimde ödeme kıdeme göre yapılır (Ü5), işyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir (Ü6), işyerimödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar (Ü10) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buna göre, belirlenen ikinci faktör isimleri “performans, kıdem ve deneyim” olarak adlandırılabilir. Kıdem; çalışanın görevinde geçirdiği süre demektir. Çalıştığı iş yerinde görevinde eski olmak anlamında da kullanılır. Deneyim; kişinin görüp geçirdiklerinden yola çıkarak bilgi ve tecrübesini iletmesidir. İş yerlerinde işverenler deneyimli personellere her zaman ihtiyaç duyarlar.

Tablo 4.38. Ücret Doyumu İçin Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Döndürülmüş Faktör Matrisi ^a	
	Faktör	
	1	2
Ü8	,898	
Ü7	,865	
Ü11	,796	
Ü1	,753	
Ü4	,682	,418
Ü12	,676	
Ü9	,620	
Ü2		,860
Ü3		,752
Ü5		,671
Ü10	,410	,669
Ü6		,662

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis).

Döndürme Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Döndürme 3 tekrarlama birleşti.

4.9.29.2. İş Doyumu Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

İş doyumu ölçeğine yönelik 19 farklı ifade kullanılmıştır (D1-D19). Bu ifadelerin daha kolay belirleyici yeni ifadeler altında toplanıp toplanmayacağını belirlemek için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre, faktör analizi için “KMO and Barlett’s Test” uygulanmış ve testin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.39).

Tablo 4.39. İş Doyumu İçin KMO ve Barlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,930
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2420,217
	Df	105
	P değeri	,000

Bununla birlikte, faktör analizi altında yer alan özdeğer istatistiğine bakıldığında ifadelerin 2 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörlerden birincisi toplam varyansın %68,051'ini açıklarken ikincisi ise %6,994'ünü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle ifadeler için belirlenen yeni faktörler toplam varyansın (iş doyumu ölçeğinin) %75,045'ini açıklayabilmektedir. Faktör analizinde belirlenen faktörlerin toplam varyansın en az %50'sini açıklaması gerekmektedir. Buna göre tespit edilen faktörlerin iş doyumu ölçeğinde belirleyici özelliği olduğu söylenebilir (Tablo 4.40).

Tablo 4.40. İş Doymu İçin Özdeğer İstatistiği

Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Başlangıç Eigen Değerleri			Kare Yüklemelerin Çıkarma Toplamları			Kare Yüklemelerin Döndürülme Toplamları		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	10,208	68,051	68,051	10,208	68,051	68,051	6,729	44,858	44,858
2	1,049	6,994	75,045	1,049	6,994	75,045	4,528	30,186	75,045
3	,812	5,417	80,461						
4	,606	4,038	84,499						
5	,440	2,930	87,429						
6	,387	2,578	90,007						
7	,323	2,151	92,159						
8	,219	1,463	93,622						
9	,208	1,386	95,007						
10	,174	1,163	96,170						
11	,148	,986	97,156						
12	,131	,875	98,031						
13	,122	,810	98,841						
14	,097	,646	99,487						
15	,077	,513	100,000						

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis).

Döndürülmüş faktör matrisine bakıldığında D1, D3, D4, D7, D8, D9, D10, D12, D16, D18 ifadelerinin birinci faktör altında toplandığı görülmektedir. Diğer taraftan D11, D13, D14, D15, D19 ifadeleri ise ikinci faktör altında toplanmıştır (Tablo 4.41).

Çevre-Fiziksel Faktörler: Birinci faktör altında toplanan ifadelerle bakıldığında, kurumumda çalışmaktan memnunum (D1), işimi seviyorum, çalışırken keyif alıyorum (D3), kendimi her zaman çalışmak için istekli hissederim, işe gitmek veya çalışmak bana zor gelmez (D4), birimimizdeki çalışma atmosferinden (iletişim ve insan ilişkilerinden) memnunum (D7), görevimin niteliklerime (kişisel özelliklerime, yeteneklerime ve birikimime) uygun olduğunu düşünüyorum (D8), fiziksel imkanlar (ısıtma, ışık, havalandırma, genişlik, araç-gereç vb.) verimli çalışmam için yeterlidir (D9), işim monoton değil, çalışırken sıkılmıyorum (D10), iş ortamında kendimi her açıdan rahat ve güvende hissediyorum (D12), birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum (D16), birimimizde çalışanlar arasında ekip ruhu, işbirliği ve yardımlaşma anlayışı hakimdir (D18) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buna göre belirlenen yeni faktör isimleri “Çalışma isteği, iş yeri memnuniyeti, çalışma atmosferi, çalışma arkadaşlarıyla ilişki (arkadaş ortamı), iş yeri fiziksel koşulları” olarak adlandırılabilir.

Yönetsel Faktörler: İkinci faktör altında toplanan ifadelerle bakıldığında ise çalıştığım kurumu bir aile, kendimi bu ailenin bir ferdi gibi görüyorum (D2), aynı maddi olanaklar söz konusu olsa bile, başka bir yerde çalışmayı düşünmem (D5), kurumum bana kendimi geliştirme ve kariyer imkanları sağlamaktadır (D6), yaptığım işe ve sorumluluklarıma göre aldığım ücret yeterlidir (D11), bağlı bulunduğum yöneticinin iyi bir yöneticilik örneği sergilediğini düşünüyorum (D13), birimimizde görev dağılımları çalışanların niteliklerine ve yeteneklerine uygun olarak yapılmıştır (D14), performans değerlendirmeleri, terfi ve ödüllendirmeler adil ve objektif olarak yapılmaktadır (D15), işimle ilgili olarak yeterli derecede yetki ve inisiyatif sahibiyim (D17), bağlı bulunduğum yöneticinin görev ve sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirdiğini düşünüyorum (D19) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buna göre, belirlenen ikinci faktör isimleri “Yöneticiler ve yönetim şekli, görev dağılımında adalet, terfi ve ödüllendirmeler” olarak adlandırılabilir. Terfi; işletmenin kendi iç kaynaklarına yönelmeyi ilk politika olarak belirlemesidir.

Tablo 4.41. İş Doyumu İçin Döndürülmüş Faktör Matrisi

Döndürülmüş Faktör Matrisi ^a

	Faktör	
	1	2
D16	,831	
D3	,822	
D7	,810	
D9	,805	
D10	,804	
D18	,748	,467
D1	,727	,483
D12	,724	,474
D4	,722	
D8	,717	,503
D19		,849
D13		,838
D14	,460	,746
D15		,724
D11	,451	,642

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis).

Döndürme Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Döndürme 3 tekrarlama birleşti.

4.9.29.3. İş Motivasyonu Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

İş motivasyonu ölçeğine yönelik 25 farklı ifade kullanılmıştır (M1-M25). Bu ifadelerin daha kolay belirleyici yeni ifadeler altında toplanıp toplanmayacağını belirlemek için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre, faktör analizi için “KMO and Barlett’s Test” uygulanmış ve testin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.42).

Tablo 4.42. İş Motivasyonu İçin KMO ve Barlett Testi

KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,825
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2052,243
	Df	300
	P değeri	,000

Bununla birlikte, faktör analizi altında yer alan özdeğer istatistiğine bakıldığında ifadelerin 5 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörlerden

birincisi toplam varyansın %24,289'unu, ikincisi ise %20,614'ünü, üçüncüsü %8,608'ini, dördüncüsü %6,454'ünü ve beşincisi %4,459'unu açıklamaktadır. Diğer bir deyişle ifadeler için belirlenen yeni faktörler toplam varyansın (iş motivasyonu ölçeğinin) %64,424'ünü açıklayabilmektedir. Faktör analizinde belirlenen faktörlerin toplam varyansın en az %50'sini açıklaması gerekmektedir. Buna göre tespit edilen faktörlerin iş doyumunu ölçeğinde belirleyici özelliği olduğu söylenebilir (Tablo 4.43).

Tablo 4.43. İş Motivasyonu İçin Özdeğer İstatistiği

Faktör	Açıklanan Toplam Varyans								
	Başlangıç Eigen Değerleri			Kare Yüklemelerin Çıkarma Topamları			Kare Yüklemelerin Döndürülme Topamları		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	6,072	24,289	24,289	6,072	24,289	24,289	5,502	22,009	22,009
2	5,154	20,614	44,904	5,154	20,614	44,904	3,142	12,569	34,578
3	2,152	8,608	53,512	2,152	8,608	53,512	2,901	11,602	46,180
4	1,613	6,454	59,966	1,613	6,454	59,966	2,629	10,517	56,697
5	1,115	4,459	64,424	1,115	4,459	64,424	1,932	7,727	64,424
6	,989	3,954	68,378						
7	,884	3,537	71,915						
8	,800	3,199	75,114						
9	,744	2,976	78,090						
10	,655	2,620	80,710						
11	,604	2,414	83,124						
12	,514	2,056	85,180						
13	,456	1,823	87,004						
14	,447	1,789	88,793						
15	,400	1,598	90,391						
16	,367	1,467	91,858						
17	,344	1,375	93,233						
18	,313	1,250	94,483						
19	,293	1,172	95,656						
20	,251	1,005	96,661						
21	,235	,941	97,601						
22	,186	,746	98,347						
23	,156	,623	98,969						
24	,135	,541	99,511						
25	,122	,489	100,000						

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis).

Döndürülmüş faktör matrisine bakıldığında M1, M10, M13, M16, M17, M18, M19, M20, M25 ifadeleri birinci faktör; M2, M3, M4, M5, M6 ifadeleri ikinci faktör; M11, M21, M22, M23 ifadeleri üçüncü faktör; M8, M9, M12, M14 ifadeleri dördüncü faktör ve M7, M15, M24 ifadeleri beşinci faktör altında toplanmıştır (Tablo 4.44).

Örgütsel Faktörler: Birinci faktör altında toplanan ifadelere bakıldığında, aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur (M1), çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir (M10), önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işe tercih edilebilir (M13), çalıştığım kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır (M16), adil bir ceza sistemi çalışma disiplinini ve çalışma isteğini artırır (M17), şirketim tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışmasını sağlamaktadır (M18), şirketim çalışanlara yetki devirleri yaparak sorumluluklarını artırmaktadır (M19), konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmaktadır (M20), şirketimde, disiplin kuralları hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmaktadır (M25) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buna göre belirlenen yeni faktör isimleri “Şirketimde çalışanların ortak bir amaç için çalışması sağlanmakta, yetki devirleri ile sorumluluklar artırılmakta, disiplin kuralları adil uygulanmakta, çalışanların bireysel farklılıklarına dikkat edilmekte ve çeşitli eğitimlerle bireysel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır” olarak adlandırılabilir. Eğitim; eğitim insanları buldukları yada bulunacakları ortama uygun hale getirmektir.

Ekonomik Faktörler: İkinci faktör altında toplanan ifadelere bakıldığında, primli ücret uygulaması motivasyonumu artırır (M2), ekonomik ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır (M3), çalışanların kara katılımı aidiyet hissini artırır (M4), iş güvencemin olması motivasyonumu artırır (M5), çalışma ortamında iş güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu artırır (M6), gibi ifadeler yer almaktadır. Buna göre, belirlenen ikinci faktör isimleri “Şirkette çalışanların ekonomik ölçütlerinin iyileştirilmesi (prim, kara katılım gibi), iş güvenliği ve güvencesinin sağlanması motivasyonumu artırır” olarak adlandırılabilir. Prim; iş hacmiyle orantılı olarak, iş yaparı heveslendirip iş hacmini artırmak amacıyla verilen paradır.

Yönetmel Faktörler: Üçüncü faktör altında toplanan ifadelere bakıldığında, çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar (M11), başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır (M21), kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır (M22), bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür (M23), gibi ifadeler yer almaktadır. Buna göre, üçüncü faktör isimleri “ Çalışanların önemli kararlarda görüş ve önerilerinin alınması, başarıya göre terfi verilmesi ve çalışanlar arasındaki iletişimin varlığı motivasyonumu artırır” olarak adlandırılabilir.

İnsan İlişkileri Faktörleri: Dördüncü faktör altında toplanan ifadelere bakıldığında, üst kademe yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmesi motivasyonumu artırır (M8), doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanması benim için önemlidir (M9), çalışılan kurum ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olması motivasyonu yükseltebilir (M12), işyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir (M14), gibi ifadeler yer almaktadır. Buna göre dördüncü faktör isimleri “ Yöneticiler tarafından iş yeri dışında sosyal aktivitelere destek ve katılım, çalışanların özel günlerinin hatırlanması ve özel yaşamlarına saygı gösterilmesi motivasyonumu artırır” olarak adlandırılabilir.

Hijyen Faktörleri: Beşinci faktör altında toplanan ifadelere bakıldığında, bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğini artırır (M7), yöneticilerim tarafından açık rekabet koşullarının tanımlanması ve rekabete açık bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonumu artırır (M15), çalışma ortamındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlatma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonumu artırır (M24) gibi ifadeler yer almaktadır. Buna göre beşinci faktör isimleri “ Çalışanların inisiyatif alabileceği rekabete dayalı ve fiziksel koşullarının iyi olduğu bir çalışma ortamı sağlanması motivasyonumu artırır” olarak adlandırılabilir.

Tablo 4.44. İş Motivasyonu İçin Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Faktör				
	1	2	3	4	5
M10	,896				
M19	,870				
M20	,851				
M16	,838				
M25	,809				
M18	,771				
M1	,687				
M13	,579				-,438
M17	,507				
M5		,785			
M4		,782			
M6		,652			
M3		,635			,439
M2		,614			
M21			,873		
M22			,785		
M11			,624		
M23			,582		,437
M9				,811	
M12				,771	
M8				,690	,428
M14				,497	
M24					,592
M15					,571
M7					,449

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis).
Döndürme Yöntemi: Varimax with Kaiser Normalization.^a

Beta değeri hangi değişkenin iş motivasyonunda daha ciddi etkin rol oynadığını verir. Modele bakıldığında ücret doyumu ölçeğinin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir (P: 0,075). Bu nedenle ‘’H_{0a}: Çalışanların iş motivasyonu düzeylerinde bireylerin ücret doyumu seviyelerine göre farklılık yoktur. H_{1a}: Çalışanların iş motivasyonu düzeylerinde bireylerin ücret doyumu seviyelerine göre farklılık vardır’’ hipotezleri doğrulanamamıştır. Diğer taraftan iş doyumu ölçeği ise iş motivasyonu üzerinde belirgin bir şekilde etkin rol oynamaktadır (P: 0,000). Elde edilen sonuca bakıldığında ‘’H_{0b}: Ankete katılan bireylerin iş motivasyonu düzeylerinde bireylerin iş doyumu seviyelerine göre farklılık yoktur. H_{1b}: Ankete katılan bireylerin iş motivasyonu düzeylerinde bireylerin iş doyumu seviyelerine göre farklılık vardır’’ hipotezleri doğrulanmıştır. Ayrıca Beta değerine

bakıldığında bu etkinin yüksek olduğu gözükmemektedir (Beta 0,820). İş doyumu seviyesi arttıkça iş motivasyonunun da arttığı tespit edilmiştir (Tablo 4.45).

Tablo 4.45. Etki Derecesi Tablosu

		Katsayılar ^a						
		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Olan Katsayılar			B için% 95,0 güven aralığı	
Model		B	Standart Hata	Beta	t	P Değeri	Altsınır	Üstsınır
1	(Sabit)	3,159	,088		36,025	,000	2,986	3,332
	Ücret							
	Doyumu	-,101	,056	-,193	-1,791	,075	-,213	,010
	İş Doyumu	,320	,042	,820	7,622	,000	,237	,404

a. Bağımlı İfade: İş Motivasyonu

4.9.30. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi ifadeler arasında bir ilişki olup olmadığını ve var olması durumunda bu ilişkinin ne yönde olduğunu ve gücünü belirleyen bir analiz yöntemidir. Bu yöntemde pearson korelasyon katsayısı kullanılır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Buna göre değer -1'e yakın bir değer çıkarsa iki ifade arasında negatif +1'e yakın bir değer çıkarsa iki ifade arasında pozitif bir korelasyon olduğu anlamına gelir.

İki ifade arasındaki ilişkinin gücüne bakıldığında; korelasyon katsayısı 0-0,25 arasında ise çok zayıf ilişki; 0,26-0,49 arasında zayıf ilişki; 0,50-0,69 arasında orta seviye ilişki; 0,70-0,89 arasında yüksek seviye ilişki ve 0,90-1 arasında ise çok yüksek ilişki var denilebilir.

Çalışmada ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonu ölçekleri için korelasyon ilişkisine bakılmıştır. Buna göre, ücret doyumu -iş motivasyonu arasındaki korelasyona bakıldığında r 0,48 gibi bir değer çıkmıştır. Bu değer zayıf ilişki üst sınırında orta seviye ilişki alt sınırında bir değerdir. Diğer taraftan iş doyumu-iş motivasyonu arasındaki korelasyona bakıldığında r 0,66 çıkmıştır. Bu değer iş doyumu ile iş motivasyonu arasında orta seviyede bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir (Tablo 4.46).

Tablo 4.46. Korelasyon Matrisi

		Korelasyon		
		Ücret Doyumu	İş Doyumu	İş Motivasyonu
Ücret Doyumu	Pearson Korelasyonu	1	,823**	,482**
	P Değeri (2-kuyruklu)		,000	,000
	Kareler Toplamı ve Çarpımlar	96,813	106,966	24,485
	Kovaryans	,650	,718	,164
	N	150	150	150
İş Doyumu	Pearson Korelasyonu	,823**	1	,662**
	P Değeri (2-kuyruklu)	,000		,000
	Kareler Toplamı ve Çarpımlar	106,966	174,625	45,139
	Kovaryans	,718	1,172	,303
	N	150	150	150
İş Motivasyonu	Pearson Korelasyonu	,482**	,662**	1
	P Değeri (2-kuyruklu)	,000	,000	
	Kareler Toplamı ve Çarpımlar	24,485	45,139	26,652
	Kovaryans	,164	,303	,179
	N	150	150	150

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

4.9.31. Regresyon Analizi

Regresyon analizi iki veya daha fazla ifade arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analiz yönteminde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ve doğrusal eğri kavramı kullanılarak ve bağımsız değişkenlerin skorundan bağımlı değişkenin skoru tahmin edilebilir.

Çalışmada ücret ve iş doyumu iş motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırıldığı dikkate alındığında regresyon analizinde iş motivasyonu bağımlı değişken iken ücret ve iş doyumu modeldeki bağımsız değişkenlerdir.

Buna göre, yapılan regresyon analizine bakıldığında; modelde, R kare, bize bağımlı değişkenin % kaçının bağımsız değişkenler tarafından tahmin edilebilir olduğunu (belirlenebileceğini, etkisinin olduğunu) verir. Yani iş motivasyonu ölçeğinin %44,2'si bağımsız değişkenler tarafından etkilenmektedir (Tablo 4.47).

Tablo 4.47. Model Özeti
Model Özeti

Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişim	F Değişim	df1	df2	P-F Değişim
1	,671 _a	,450	,442	,3158	,450	60,090	2	147	,000

a. Belirleyiciler: (Sabit), İş Doymu, Ücret Doymu

ANOVA tablosu, modelin anlamlı olup olmadığını gösterir. Burada P değerinin 0,05'ten küçük olması gerekir. Modelde bu değer küçük çıkmış olup modelin anlamlı olduğunu göstermektedir (Tablo 4.48).

Tablo 4.48. Varyans (ANOVA) Tablosu
Varyans Testi (ANOVA)^a

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P Değeri
1	Regresyon	11,988	2	5,994	60,090	,000 ^b
	Kalan	14,664	147	,100		
	Toplam	26,652	149			

a. Bağımlı İfade: İş Motivasyonu

b. Belirleyiciler: (Sabit), İş Doymu, Ücret Doymu

Tablo 4.48 ise regresyon analizinde herbir bağımsız değişkenin iş motivasyonu üzerindeki etkisini göstermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken öncelikle P değerinin 0,05'ten küçük olmasıdır. Eğer küçükse mevcut değişken iş motivasyonu üzerinde etkin bir rol oynamaktadır. Değilse o değişkenin bir etkisi yoktur. Daha sonra Standart Olan Katsayılar kısmında Beta değerine bakılması gerekmektedir. P değerinin ,000 çıkması iş doyumunun bağımlı ifade olan iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu da iş doymu seviyesinin arttıkça iş motivasyonu seviyesinin de arttığını gösterir.

SONUÇ

İş görenlerin temel amacı para kazanıp geçimini sağlamaktır. Diğer taraftan, işverenlerin temel hedefi ise iş görenlerden yüksek performans alıp karlılık seviyelerini arttırmaktır. Bu hedefe ulaşmak için işverenlerin iş koluyla ilgili yeni teknolojileri kullanmanın yanında insan kaynağını en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bunun için de işverenlerin çalışan bireyleri çalışma ortamı ve iş ile ilgili unsurlar açısından tatmin etmesi gerekmektedir. Bu kapsamda çalışanların iş yerindeki davranışlarının en iyi şekilde analiz edilmesi, performanslarını etkileyen faktörlerin doğru bir şekilde tespit edilmesi şarttır. Çalışan bireylerin iş yeri performansını ve motivasyonunu etkileyen en temel iki faktör ücret ve iş doyumu ölçekleridir.

Bir çalışanın aldığı ücret tüm örgütler için en temel konulardan biri olmuştur. Ücret, amacı kendisinin ve/veya ailesinin geçimini sağlamak olan iş görenlerin sağlıklı bir yaşamı devam ettirebilmeleri için temel bir unsur olmuştur. Diğer taraftan işveren içinde önemli bir maliyet unsuru olarak görülmekte, bundan dolayı da hem işveren hem de iş gören için etkin bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bireylerin yaşam standartlarını belirleyen en temel faktörlerden biri olan ücret, çoğu zaman çalışan bireylerin iş yerindeki motivasyonlarını etkileyen en belirgin ölçeklerden birisi olmuştur. Çünkü işyerine geldiğinde temel geçim sıkıntılarını düşünmeyen bir çalışanın moral ve motivasyonu yüksek olacaktır. Bu noktada da çalışma performansı artacaktır. Aldığı ücretten memnun olan bir çalışanın işyerine olan bağlılığı yüksek olacak ve buna bağlı olarak verimi de aynı paralellikte yükselecektir.

Çalışan bireylerin işinden ve işyerinden memnun olması anlamına gelen iş doyumu iş görenlerin verimli çalışması için gerekli faktörlerin başında gelmektedir. Çünkü iş doyumu yüksek olan bir çalışanın morali de yüksek olacak ve paralel olarak iş motivasyonu da yükselecektir. İş motivasyonu yüksek olan bir iş görenin çalıştığı kuruma olan bağlılığı da artar ve çalışma ortamında işe gönüllü ve istekli olur. Bu sayede de performansı artar.

Yapılan araştırmanın temel amacı perakende sektöründe çalışan bireylerin ücret ve iş doyumu seviyelerine bağlı olarak iş motivasyonlarındaki değişimi incelenmektedir. Bu kapsamda ücret ve iş doyumunun iş motivasyonu ile anlamlı bir ilişkide olup olmadığının, eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin yönü ve şiddetinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların demografik özellikleri ve bu özelliklerin ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonu üzerindeki etkileri araştırmanın literatüre katkı sağlayabilecek noktalarından biri olmuştur.

Literatürde ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonu ölçeklerinin ikili ilişkiler olarak ele alındığı çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte perakende sektöründe ücret ve iş doyumunun iş motivasyonu üzerindeki etkilerini çalışma kapsamında incelenen kaynaklarda rastlanmamıştır.

Alan araştırması, anket formu kullanılarak beyaz ve mavi yakalı çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Çalışanların ücret doyumu, iş doyumu ve iş motivasyonunu ölçmek için anket formunda ücret doyumunu ölçmeye yönelik 12 ifade; iş doyum düzeyini ölçmeye yönelik 19 ifade; iş motivasyonunu ölçmeye yönelik ise 25 ifadeye yer verilmiş ve araştırmaya katılan işgörenlerin ilgili ifadeye ilişkin sahip oldukları doyum (memnuniyet) düzeyine göre puanlamaları istenmiştir. Ölçme düzeyleri 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmıştır. Araştırmaya toplam 150 çalışan katılmıştır.

Üç ölçek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları oldukça yüksek çıkmıştır. Güvenilirlik analizinde elde edilen Alfa değerleri ücret doyumu için 0,904, iş doyumu için 0,973 ve iş motivasyonu için 0,821 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan toplam 150 çalışan arasında beyaz yakalı oranı %46 iken mavi yakalı oranı %54 olarak bulunmuştur. En düşük yaş 20 iken en yüksek yaş 49 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 30,37 olarak bulunmuştur. Katılımcıların %57'si erkek ve %43'ü kadınlardan oluşmaktadır. Ayrıca, toplam çalışma yıllarına bakıldığında toplamda en az çalışan birey 0,67 yıl çalışmışken en çok çalışan birey 30 yıl çalışmıştır. Toplamda çalışma süresi ortalaması ise 9,14 yıldır. Mevcut iş yerlerindeki çalışma sürelerine bakıldığında ise en az çalışan birey 0,5

yıldan beridir bu iş yerinde çalışırken en çok çalışan birey bu iş yerinde 22 yıldır çalışmaktadır. Mevcut iş yerindeki ortalama çalışma süresi ise 5,37 olarak tespit edilmiştir.

Ücret doyumu ölçeğinde ait ifadelerden Ü1 (İşyerimde çalışanların davranışları pozitifdir) ve Ü7 (İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler)'ye verilen cevapların ortalamaları diğer ifadelere göre daha yüksek çıkmıştır (Sırasıyla 3,38 ve 3,39; Kararsızım-Katılıyorum arasında). Diğer taraftan Ü2 (İşyerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir) ifadesine verilen cevapların ortalaması ise 1,93 (Katılmıyorum) olarak çıkmıştır. Bu da araştırmaya katılan çalışanların aldıkları ücretin performansa dayalı olmadığını düşündüklerini ortaya koymaktadır.

İş doyumu ölçeğinde çalışanların ifadelerine verdikleri cevaplara bakıldığında ifadelerden D16 (Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum) ifadesine verilen cevapların ortalaması 3.53 ile diğer ifadelerine göre daha yüksek çıkmıştır (Kararsızım-Katılıyorum arasında). Diğer taraftan D11 (Yaptığım işe ve sorumluluklarıma göre aldığım ücret yeterlidir) ifadesine verilen cevapların ortalaması ise 2,32 (Katılmıyorum-Kararsızım) olarak çıkmıştır. Bu da araştırmaya katılan çalışanların işyerinde verilen ücretin performansa dayalı olup olmadığı sorusuna verdikleri cevapla paralellik göstermektedir.

İş motivasyonu ölçeğinde ifadelerin birçoğuna verilen cevapların ortalamaları Katılıyorum-Kesinlikle katılıyorum arasında çıkmıştır. Buna göre, iş yeri güvenliğine önem verilmesi, çalışma ortamına ait şartların iyileştirilmesi, iş yerinde verilen kararlarda personele rol biçilmesi gibi konuların çalışanlar tarafından motivasyonu artırıcı faktörler olarak görülmektedir. Diğer taraftan M1 (Aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur) ifadesine verilen cevapların ortalaması ise 2,41 (Katılmıyorum-Kararsızım) olarak çıkmıştır. Bu da ankete katılan bireylerin işyerinde verilen ücretin performansa dayalı olup olmadığı sorusuna verdikleri cevapla paralellik göstermektedir.

Elde edilen veriler, araştırmanın yapıldığı işyerlerinde çalışanların ücret ve iş doyumunun yeterli düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, ücret doyumundaki yetersizliğin yanısıra iş doyumunu ve iş motivasyonu ölçeklerinde ücret doyumunu ile ilişkili sorulara verilen cevaplarda memnuniyetsizlik belirgin düzeyde olup araştırmanın yapıldığı işyerlerinde ücret doyumuna ilişkin iş doyumunu ve iş motivasyonu eksikliği yaşandığını belirgin bir şekilde göstermektedir.

Ölçeklerin faktör analizinde KMO ve Barlett testi uygulanmış ve tüm ölçeklerde p değeri anlamlılık üst sınırı olan 0,05 altında çıkmıştır. Diğer bir değişle yapılan faktör analizlerinin geçerli olduğu söylenebilir. Ölçeklerin değerlendirilmesinde kullanılan ifadelerin belirli faktörler altında toplanıp toplanmayacağına ise özdeğer istatistiği ile bakılmakta ve bu özdeğer istatistiği 1'den büyük olanlar faktör olarak kabul edilmektedir.

Ücret doyumunu faktör analizine bakıldığında ifadelerin 2 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu faktörlerden birincisi toplam varyansın %49,737'sini açıklarken ikincisi ise %13,868'ni açıklamaktadır. Diğer bir değişle ifadeler için belirlenen yeni faktörler toplam varyansın (ücret doyumunu ölçeğinin) %63,605'ni açıklayabilmektedir. Faktör analizinde belirlenen faktörlerin toplam varyansın en az %50'sini açıklayabilmesi gerektiği düşünüldüğünde tespit edilen faktörlerin ücret doyumunda belirleyici özelliği olduğu söylenebilir.

Ücret doyumunda, birinci faktör altında toplanan ifadelere bakıldığında, işyerimde çalışanların davranışları pozitifdir (Ü1), işyerimde ödeme sistemimde eşitlik ve adalet temel alınır (Ü4), işyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/ yaptıkları işler konusunda güvende hissederler (Ü7), işyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır (Ü8), işyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır (Ü9), ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur (Ü11), ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum (Ü12) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buna göre belirlenen birinci faktör isimleri "ödeme sistemimde eşitlik, ödeme sistemimde adalet ve iş yerinde güven" psiko-sosyal faktörler olarak adlandırılabilir. İkinci faktör altında toplanan ifadelere bakıldığında ise işyerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir (Ü2), işyerimde çalışanlar ve yöneticiler 'performansa göre ödeme sistemi' ne inanır (Ü3), işyerimde ödeme kıdeme göre yapılır (Ü5), işyerimde maaş tutarları iş yüküne

göre belirlenir (Ü6), işyerimödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar (Ü10) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buna göre, belirlenen ikinci faktör isimleri “performans, kıdem ve deneyim” ekonomik faktörler olarak adlandırılabilir.

İş doyumuna yönelik yapılan faktör analizi altında yer alan özdeğer istatistiğine bakıldığında ifadelerin 2 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörlerden birincisi toplam varyansın %68,051’ini açıklarken ikincisi ise %6,994’ünü açıklamaktadır. Diğer bir deyişle ifadeler için belirlenen yeni faktörler toplam varyansın (iş doyumunu ölçeğinin) %75,045’ini açıklayabilmektedir. Buna göre tespit edilen faktörlerin iş doyumunu ölçeğinde belirleyici özelliği olduğu belirlenmiştir.

İş doyumunda, birinci faktör altında toplanan ifadelerle bakıldığında, kurumumda çalışmaktan memnunum (D1), işimi seviyorum, çalışırken keyif alıyorum (D3), kendimi her zaman çalışmak için istekli hissedirim, işe gitmek veya çalışmak bana zor gelmez (D4), birimizdeki çalışma atmosferinden (iletişim ve insan ilişkilerinden) memnunum (D7), görevimin niteliklerime (kişisel özelliklerime, yeteneklerime ve birikimime) uygun olduğunu düşünüyorum (D8), fiziksel imkanlar (ısıtma, ışık, havalandırma, genişlik, araç-gereç vb.) verimli çalışmam için yeterlidir (D9), işim monoton değil, çalışırken sıkılmıyorum (D10), iş ortamında kendimi her açıdan rahat ve güvende hissediyorum (D12), birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum (D16), birimizde çalışanlar arasında ekip ruhu, işbirliği ve yardımlaşma anlayışı hakimdir (D18) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buna göre belirlenen yeni faktör isimleri “Çalışma isteği, iş yeri memnuniyeti, çalışma atmosferi, çalışma arkadaşlarıyla ilişki (arkadaş ortamı), iş yeri fiziksel koşulları” çevre- fiziksel faktörler olarak adlandırılabilir.

İkinci faktör altında toplanan ifadelerle bakıldığında ise çalıştığım kurumu bir aile, kendimi bu ailenin bir ferdi gibi görüyorum (D2), aynı maddi olanaklar söz konusu olsa bile, başka bir yerde çalışmayı düşünmem (D5), kurumum bana kendimi geliştirme ve kariyer imkanları sağlamaktadır (D6), yaptığım işe ve sorumluluklarıma göre aldığım ücret yeterlidir (D11), bağlı bulunduğum yöneticinin iyi bir yöneticilik örneği sergilediğini düşünüyorum (D13), birimizde görev dağılımları çalışanların niteliklerine ve yeteneklerine uygun olarak yapılmıştır (D14), performans değerlendirmeleri, terfi ve ödüllendirmeler adil ve objektif olarak yapılmaktadır

(D15), işimle ilgili olarak yeterli derecede yetki ve inisiyatif sahibiyim (D17), bağlı bulunduğum yöneticinin görev ve sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirdiğini düşünüyorum (D19) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buna göre, belirlenen ikinci faktör isimleri “Yöneticiler ve yönetim şekli, görev dağılımında adalet, terfi ve ödüllendirmeler” yönetimsel faktörler olarak adlandırılabilir.

İş motivasyonuna yönelik yapılan faktör analizi altında yer alan özdeğer istatistiğine bakıldığında ifadelerin 5 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörlerden birincisi toplam varyansın %24,289’unu, ikincisi ise %20,614’ünü, üçüncüsü %8,608’ini, dördüncüsü %6,454’ünü ve beşincisi %4,459’unu açıklamaktadır. Diğer bir deyişle ifadeler için belirlenen yeni faktörler toplam varyansın (iş motivasyonu ölçeğinin) %64,424’ünü açıklayabilmektedir. Faktör analizinde belirlenen faktörlerin toplam varyansın en az %50’sini açıklaması gerekmektedir. Buna göre tespit edilen faktörlerin iş doyumu ölçeğinde belirleyici özelliği olduğu belirlenmiştir.

İş motivasyonunda, birinci faktör altında toplanan ifadelere bakıldığında, aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur (M1), çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir (M10), önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işe tercih edilebilir (M13), çalıştığım kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır (M16), adil bir ceza sistemi çalışma disiplini ve çalışma isteğini artırır (M17), şirketim tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışmasını sağlamaktadır (M18), şirketim çalışanlara yetki devirleri yaparak sorumluluklarını artırmaktadır (M19), konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmaktadır (M20), şirketimde, disiplin kuralları hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmaktadır (M25) gibi ifadelerin yer aldığı görülmektedir. Buna göre belirlenen yeni faktör isimleri “Şirketimde çalışanların ortak bir amaç için çalışması sağlanmakta, yetki devirleri ile sorumluluklar artırılmakta, disiplin kuralları adil uygulanmakta, çalışanların bireysel farklılıklarına dikkat edilmekte ve çeşitli eğitimlerle bireysel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır” örgütsel faktörler olarak adlandırılabilir.

İkinci faktör altında toplanan ifadelerle bakıldığında, primli ücret uygulaması motivasyonumu artırır (M2), ekonomik ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır (M3), çalışanların kara katılımı aidiyet hissini artırır (M4), iş güvencemin olması motivasyonumu artırır (M5), çalışma ortamında iş güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu artırır (M6), gibi ifadeler yer almaktadır. Buna göre, belirlenen ikinci faktör isimleri “Şirkette çalışanların ekonomik ölçütlerinin iyileştirilmesi (prim, kara katılım gibi), iş güvenliği ve güvencesinin sağlanması motivasyonumu artırır” ekonomik faktörler olarak adlandırılabilir.

Üçüncü faktör altında toplanan ifadelerle bakıldığında, çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar (M11), başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır (M21), kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır (M22), bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür (M23), gibi ifadeler yer almaktadır. Buna göre, üçüncü faktör isimleri “ Çalışanların önemli kararlarda görüş ve önerilerinin alınması, başarıya göre terfi verilmesi ve çalışanlar arasındaki iletişimin varlığı motivasyonumu artırır” yönetsel faktörler olarak adlandırılabilir.

Dördüncü faktör altında toplanan ifadelerle bakıldığında, üst kademe yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmesi motivasyonumu artırır (M8), doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanması benim için önemlidir (M9), çalışılan kurum ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olması motivasyonu yükseltebilir (M12), işyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir (M14), gibi ifadeler yer almaktadır. Buna göre dördüncü faktör isimleri “ Yöneticiler tarafından iş yeri dışında sosyal aktivitelere destek ve katılım, çalışanların özel günlerinin hatırlanması ve özel yaşamlarına saygı gösterilmesi motivasyonumu artırır” insan ilişkileri faktörleri olarak adlandırılabilir.

Beşinci faktör altında toplanan ifadelerle bakıldığında, bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğimi artırır (M7), yöneticilerim tarafından açık rekabet koşullarının tanımlanması ve rekabete açık bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonumu artırır (M15), çalışma ortamındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlatma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonumu artırır

(M24) gibi ifadeler yer almaktadır. Buna göre beşinci faktör isimleri “ Çalışanların insiyatif alabileceği rekabete dayalı ve fiziksel koşullarının iyi olduğu bir çalışma ortamı sağlanması motivasyonumu arttırır” hijyen faktörleri olarak adlandırılabilir.

Ücret doyumu ile iş motivasyonu ve iş doyumu ile iş motivasyonu arasında bir ilişki olup olmadığı, böyle bir ilişki varsa bu ilişkinin ne yönde olduğu regresyon ve korelasyon analizleri ile araştırılmıştır. Korelasyon katsayı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Buna göre değer -1'e yakın bir değer çıkarsa iki ifade arasında negatif +1'e yakın bir değer çıkarsa iki ifade arasında pozitif bir korelasyon olduğu anlamına gelir.

Korelasyon analizinde, iki ifade arasındaki ilişkinin gücüne bakıldığında; korelasyon katsayısı 0-0,25 arasında ise çok zayıf ilişki; 0,26-0,49 arasında zayıf ilişki; 0,50-0,69 arasında orta seviye ilişki; 0,70-0,89 arasında yüksek seviye ilişki ve 0,90-1 arasında ise çok yüksek ilişki var denilebilir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, ücret doyumu-iş motivasyonu arasındaki korelasyona bakıldığında $r = 0,48$ gibi bir değer çıkmıştır. Bu değer zayıf ilişki üst sınırında orta seviye ilişki alt sınırında bir değerdir. Elde edilen sonuca değerlendirildiğinde ücret doyumunun iş motivasyonuna pozitif yönde bir etkisi olduğu ancak bu etkinin seviyesinin çok yüksek olmadığı söylenebilir. Diğer taraftan iş doyumu-iş motivasyonu arasındaki korelasyona bakıldığında $r = 0,66$ çıkmıştır. Bu değer iş doyumu ile iş motivasyonu arasında orta seviyede bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Diğer bir değişle tatmin seviyesi arttıkça motivasyonunda artacağı görülmektedir.

Regresyon analizi iki veya daha fazla ifade arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu analiz yönteminde bağımlı ve bağımsız ifadeler arasındaki ilişki ve doğrusal eğri kavramı kullanılarak ve bağımsız ifadelerin skorundan bağımlı ifadenin skoru tahmin edilebilir. Çalışmada ücret ve iş doyumunun iş motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırıldığı dikkate alındığında regresyon analizinde iş motivasyonu bağımlı ifade iken ücret ve iş doyumu modeldeki bağımsız ifadelerdir. Buna göre, yapılan regresyon analizine bakıldığında; modelde, R kare, bize bağımlı ifadenin % kaçının bağımsız ifadeler tarafından tahmin edilebilir olduğunu (belirlenebileceğini, etkisinin olduğunu) verir. Yani iş motivasyonu ölçeğinin

%44,2'si bağımsız ifadeler tarafından etkilenmektedir. Ayrıca varyans (ANOVA) testinde p değeri 0,05'ten küçük çıkmış ve regresyon analizinin anlamlı bir model olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizinde, modele bakıldığında ücret doyumu ölçeğinin iş motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir (P: 0,075). Elde edilen p değeri anlamlı üst sınırın biraz üstünde çıkmıştır. Bu sonuç korelasyon analizinde elde edilen veriyle paralellik göstermektedir. Diğer taraftan iş doyumu ölçeği ise iş motivasyonu üzerinde belirgin bir şekilde etkin rol oynamaktadır (P: 0,000). Ayrıca modelde yer alan Beta değerine bakıldığında bu etkinin yüksek olduğu gözükmektedir (Beta 0,820). Buna göre, yapılan araştırmada iş doyumu seviyesi arttıkça iş motivasyonunun arttığı belirgin bir şekilde söylenebilir.

Sonuç olarak; elde edilen veriler doğrultusunda işverenlerin çalışan bireylerin iş yeri performansını ve motivasyonunu arttırmak için daha çok çaba sarfetmeleri gerektiğini göstermektedir. Özellikle aritmetik ortalamaları genel ortalamanın altında kalan “ İşyerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir”, “Yaptığım işe ve sorumluluklarıma göre aldığım ücret yeterlidir” gibi ifadeler verilen cevaplar dikkate alındığında yöneticilerin ücret-performans ve verilen sorumluluk-ücret dengesine öncelik verilerek bu kriterlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Araştırma sonuçları, iş doyumunun iş motivasyonunda nedenli önemli bir ölçek olduğunu göstermiştir. Bu nedenle de işyerlerinde bulunan her düzeydeki birim yöneticilerinin, iş doyumunun önemini dikkate alarak işgörenlerin iş doyumuna katkıda bulunacak yönde tutum, davranış ve uygulamalar sergilemesi gerekmektedir. Ücret doyumu-iş motivasyonu arasında her ne kadar pozitif bir korelasyon tespit edilse de yapılan araştırmada bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu sonucun çıkmasının nedenlerinden biri çalışanların prim usulü çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Genel olarak bir bireyin ekonomik endişeleri, sosyal anlamda kendini tatmin edebilmesi için paraya ihtiyaç duyması ücret doyumunun iş motivasyonu üzerindeki etkileri üzerine daha büyük ölçekli çalışmaların yapılması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acar, A. C., **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007.
- Akyıldız, H., **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını, Isparta, 2001.
- Artan, S., **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1981.
- Ataay, İ. D., **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Banksis Yayınları, İstanbul, 1985.
- Ataman, G., **İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul, 2001.
- Ataman, G., **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Barlı, Ö., **Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar**, Atlas Yayın ve Dağıtım, İstanbul, 2005.
- Başaran, İ. E., **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- Benligiray, S., **Ücret Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Eskişehir, 2003. Akt. Ermiş, Ö., **Çalışanların Paraya Karşı Tutumlarının Belirlenmesi ve Paraya Karşı Tutumlarının Ücret Tatminlerine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2008.
- Bingöl, D., **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996.
- Bingöl, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
- Bingöl, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.
- Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, 2002.

- Çakır, Ö., **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara, 2006.
- Dalay, İ., **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Adapazarı, 2001.
- Deniz, M., **Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Doyumu**, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ed. Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Dereli, T., **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981.
- Erdoğan, İ., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996.
- Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 2003.
- Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2008.
- Eroğlu, F., **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996.
- Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- Gregory, M., ve Ricky, W. G., **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, USA, 1989.
- Gülner, B., **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul, 2007.
- Güney, S. (Ed.), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Hazır, K., Öğretmen, H., **Mobing Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma**, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Nobel Akademik Yayıncılık, 2013.
- İncir, G., **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1990.

- Karakuş, Ş., Yardım, M., Şahin, F., **Algılanan Örgütsel Değişimin İş Doyumu Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi**, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Nobel Akademik Yayıncılık, 2013.
- Keser, A., **Örgüt Sosyolojisi**, Ed. Zencirkıran, M., Bursa, 2012.
- Moorhead, G., Griffin, W. R., **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, USA, 1989.
- Özgen, H., **Yönetici Geliştirme-Bildiriler**, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları, Adana, 2002.
- Rothwell, W. J., Kazanas, H. C., **Planning and Managing Human Resources, Strategic Planning For Personnel Management**, Amherst/Massachusetts, Human Resource Development Press, Inc., 2003.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, V. M., **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003.
- Silah, M., **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara, 2005.
- Smither, R. D., **The Psychology of Work and Human Performance**, HarperCollins College Publishers Inc., USA, 1994.
- Şenatalar, F., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul, 1978.
- Şenturan, Ş., **Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., **Davranış Bilimleri**, Ankara, 2010.
- Tannenbaum, A., **Social Psychology of the work organization**, Usa: Belmont, 1966.
- Taşkın, E., **İşletme Yönetimi İlkeleri: Kavramlar- Uygulamalar- Yaklaşımlar**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Telman, N., Ünsal, P., **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul, 2004.

Türk, M. S., **Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Xiaoyi, W., **A Longitudinal Study of Pay Satisfaction**, IEEE, 978-1-4244-2108-4/08, 2008.

Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.



Sürelî Yayınlar

- Aşık, A. N., **Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme**, Türk İdare Dergisi, Sayı:467, Yıl:2010, ss. 31-51.
- Cengiz, M., Temir, A., Erdin, B., **40 Soruda İş Kanunu'nda Ücret**, TC. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı El Kitabı Serisi, Yayın no: 40, 2. Baskı, Ankara, 2011, s.4.
- Çakmur, H., **İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmesi İş Betimleme Ölçeği**, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, Cilt:10, Sayı:6, İzmir, 2011, s.760.
- Erdem, A. R., **Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları**, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, S.4, Antalya, 1998, s.55.
- Ergül, H. F., **Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:18, 2006, ss. 92-105.
- Erigüç, G., **Sağlık Personelinin Kişisel Özelliklerine Göre İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi; 5(3), 2002, ss. 271-282.
- Gürbüz, S., Bekmezci, M., Sani Mert, İ., **Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi: İş Tatmini Aracı Değişken Mi?**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, s. Cilt:2, Sayı:2, 2010, ss. 127-135.
- Heneman, H. G., Schwab, D. P., **Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement**, International Journal of Psychology, Sayı:20, 1985, ss. 129-141.
- İçerli, L., **Örgütsel Bir Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım**, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2010, ss. 67-92.

- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., Erat, S., **Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 2004, ss. 167-176.
- Kurt, T., **Herzberg'in Çift Faktörlü Güdöleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözömlenmesi**, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Faköltei Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, 2005, s. 288.
- Kuşluvan, Z., Kuşluvan, S., **Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İş Gören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:2, 2005, s.184.
- Naktiyok, A., Küçük, O., **İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1-2, 2003, s. 225-243.
- Örücü, E., Kılıç, R., Şimşir, S., **Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları Ve Örgötsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Akademik Fener Dergisi, Sayı:13, 2010, ss. 1-14.
- Özel, N., **İş Tatmini İş Güvencesi Ve Örgötsel Özdeşlik Algılarının Çalışanların İşte Kalma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Bolu İmalat Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Sayı:24, 2014, ss. 262-280.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F., **Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2005, ss. 55-64.
- Eğinli, T. A., **Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:23, Sayı:3, 2009, ss. 35-52.

Yapraklı, Ş., Yılmaz, M. K., **Çalışanların İş Stresi Algularının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurum’da İlaç Mümesilleri Üzerinde Bir Saha Araştırması**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 2007, ss. 155-183.

Yelboğa, Y., **Örgütsel Adalet ve İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma**, Akademik Bakış Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2012, ss. 171-182.



Tezler

- Akbaş, D., **Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015.
- Aktürk, G., **Çalışma Hayatında Motivasyon (Körfez Devlet Hastanesi Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2014.
- Alsar, Ç, O., **Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisini Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2016.
- Artık, S., **Yönetmel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2009.
- Aydemir, P., **İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı: Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, 2013.
- Aykaç, A., **İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2010.
- Baştürk, F. F., **Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2009.
- Bolat, G., **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2012.
- Bora, M. G., **Bir Üniversite Hastanesi İdari Kadro Çalışanlarında İş Doyumu**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, 2016.

- Çelik, P., **İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini Ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2010.
- Çetinkaya, B., **Çalışanlarda İş Doyumu (Çivril Devlet Hastanesi Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013.
- Faulke, H. L., **Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana Devlet Üniversitesi, 2002.
- Gülpebe, E., **Çalışanların Ücretlendirilmesi: Sağlık Kurumlarında Çalışanların Ücret Sistemini Değerlendirmelerine İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2009.
- Güven, Y., **Motivasyon Teori Ve Araçlarının İncelenmesi: Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş.'de Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2004.
- Kaplan, İ., **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011.
- Sarı, S., **Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2011.
- Sat, S., **Örgütsel Ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerine Bir İnceleme**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2011.
- Sun, H. Ö., **İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002.

Şapçı, M., **Ücret Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma**,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2016.

Uyar, G., **Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015.

Yılmaz, T., **Çalışanların İş Tatmini Ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin
İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2014.

Yılmaz, T., **Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Türkiye’de Uygulanan
Performansa Dayalı Ücret Planlarının Kısmi Bir Analizi**, Yayınlanmamış
Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2004.

Elektronik Kaynaklar

Coşkun, M., **Ücret Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret**, 2009,
[http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-
dayaliucret](http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-dayaliucret), (Erişim Tarihi: 10.08.2017).

Ücret Yönetimi , <http://www.genbilim.com/content/view/3562/89/> (04.03.2017).

http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3562,
(03.06,2017)

<http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-dayaliucret>,
(Erişim Tarihi: 10.08.2017).

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Çalışan,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte “ Ücret ve İş Doyumunun Çalışan Motivasyonuna Etkisi ” ilişkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bir yüksek lisans tez çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amaç dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur. Vereceğiniz gerçek yanıtlarla, araştırmama bulunacağımız katkılar için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Departman/ Pozisyon :	
Ünvanı / Statüsü :	() Beyaz Yakalı () Mavi Yakalı
Yaşı :	Cinsiyeti :
Eğitim Durumu :	() İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
Toplam Çalışma Süresi :	Bu işyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki sorular ücret tatmini ile ilgilidir. Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre aşağıdaki ifadelerden her biri için size en uygun olan seçeneği (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum arasından seçerek işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşyerimde çalışanların davranışları pozitifdir					
2	İşyerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir					
3	İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler ‘performansa göre ödeme sistemi’ ne inanır					
4	İşyerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır					
5	İşyerimde ödeme kıdeme göre yapılır					
6	İşyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir					

7	İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler					
8	İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır					
9	İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır					
10	İşyerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar					
11	Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur					
12	Ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum					

Aşağıdaki sorular iş doyumunu ile ilgilidir. Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre aşağıdaki ifadelerden her biri için size en uygun olan seçeneği (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum arasından seçerek işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumda çalışmaktan memnunum					
2	Çalıştığım kurumu bir aile, kendimi bu ailenin bir ferdi gibi görüyorum					
3	İşimi seviyorum, çalışırken keyif alıyorum					
4	Kendimi her zaman çalışmak için istekli hissederim, iş gitmek veya çalışmak bana zor gelmez					
5	Aynı maddi olanaklar söz konusu olsa bile, başka bir yerde çalışmayı düşünmem					
6	Kurumum bana kendimi geliştirme ve kariyer imkanları sağlamaktadır					
7	Birimimizdeki çalışma atmosferinden (iletişim ve insan ilişkilerinden) memnunum					
8	Görevimin niteliklerime (kişisel özelliklerime, yeteneklerime ve birikimime) uygun olduğunu düşünüyorum					
9	Fiziksel imkanlar (ısınma, ışık, havalandırma, genişlik, araç-gereç vb.) verimli çalışmam için yeterlidir					
10	İşim monoton değil, çalışırken sıkılmıyorum					
11	Yaptığım işe ve sorumluluklarıma göre aldığım ücret yeterlidir					
12	İş ortamında kendimi her açıdan rahat ve güvende hissediyorum					

13	Bağlı bulunduğum yöneticinin iyi bir yöneticilik örneği sergilediğini düşünüyorum					
14	Birimimizde görev dağılımları çalışanların niteliklerine ve yeteneklerine uygun olarak yapılmıştır					
15	Performans değerlendirmeleri, terfi ve ödüllendirmeler adil ve objektif olarak yapılmaktadır					
16	Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum					
17	İşimle ilgili olarak yeterli derecede yetki ve inisiyatif sahibiyim					
18	Birimimizde çalışanlar arasında ekip ruhu, işbirliği ve yardımlaşma anlayışı hakimdir					
19	Bağlı bulunduğum yöneticinin görev ve sorumluklarını iyi bir şekilde yerine getirdiğini düşünüyorum					

Aşağıdaki sorular motivasyon ile ilgilidir. Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre aşağıdaki ifadelerden her biri için size en uygun olan seçeneği (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum arasından seçerek işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur					
2	Primli ücret uygulaması motivasyonumu artırır					
3	Ekonomik ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır					
4	Çalışanların kara katılımı aidiyet hissini artırır					
5	İş güvencemin olması motivasyonumu artırır					
6	Çalışma ortamında iş güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu artırır					
7	Bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğimi artırır					
8	Üst kademe yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmesi motivasyonumu artırır					
9	Doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanması benim için önemlidir					
10	Şirketimde çalışanlara dostça davranılmakta, empatik tutum sergilenmektedir					
11	Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar					

12	Çalışılan kurum ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olması motivasyonu yükseltebilir					
13	Önemli bir ünvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işe tercih edilebilir					
14	İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir					
15	Yöneticilerim tarafından açık rekabet koşullarının tanımlanması ve rekabete açık bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonumu artırır					
16	Çalıştığım kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır					
17	Adil bir ceza sistemi çalışma disiplinini ve çalışma isteğini artırır					
18	Şirketim tüm çalışanlarının (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışmasını sağlamaktadır.					
19	Şirketim çalışanlara yetki devirleri yaparak sorumluluklarını arttırmaktadır					
20	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmaktadır					
21	Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır					
22	Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır					
23	Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür					
24	Çalışma ortamındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlatma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonumu artırır					
25	Şirketimde, disiplin kuralları hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmaktadır					

ÖZGEÇMİŞ

1990 yılında İstanbul'da doğdum. İlk ve orta öğrenimimi burada tamamladım. Samsun'da 2007 yılında Ballica 60. Yıl Çok Programlı Anadolu Lisesi'nden mezun oldum. 2008 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü'nü kazandım. 2012 yılında lisans eğitimimi tamamladım. Askerlik görevimi, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti 28. MKNZ.P.TÜM. 61. P.A. 1. P.TB. 1. P.B.' de yaptım. 2016 yılında, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım. Aynı zamanda, 2015 yılından beri, özel bir eğitim kurumunda danışma görevlisi olarak çalışmaktayım.

Murat Kaan AYVAZOĞLU