AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI

AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ

TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ

İŞLETME BÖLÜMÜ

LİSANS BİTİRME TEZİ

Ücretlendirme sisteminin çalışanların motivasyon düzeyi üzerindeki etkisi: bir uygulama

Hazırlayan

Orhan Hüseynov

1417.01028

BAKÜ-2018

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI

AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ

TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ

İŞLETME BÖLÜMÜ

LİSANS BİTİRME TEZİ

ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR UYGULAMA

Hazırlayan

Orhan HÜSEYNOV

1417.01028

Danışman

Öğr.Gör. Metanet MAMMADOVA

BAKÜ-2018

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

Kafedra "İqtisadiyyat və İşlətmə

TƏSDİQ EDİRƏM

"___" _____ 2018

BURAXILIŞ İŞİ ÜZRƏ VERİLMİŞ TAPŞIRIQ

"Türk Dünyası İşlətmə" fakültəsinin Biznesin İdarəedilməsi (İşletme) **ixtisası üzrə**

təhsil alan tələbəsi Hüseynov Orxan Nurəddin

(adı, soyadı, atasının adı)

Diplom işinin rəhbəri Ögr.Gör. Mətanət Məmmədova

(adı, soyadı, atasının adı, elmi adı və dərəcəsi)

1. İşin mövzusu Ücretlendirme Sisteminin Çalışanların Motivasyon Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti tərəfindən təsdiqlənsin

“____” _____ 2018 il No

2. Tələbənin sona yetirdiyi işin kafedraya təhvil müddəti: 8 ay

3. İşin məzmunu və həcmi (izahı, hesabı və eksperimental hissəsi, yeni təhlilə ehtiyacı olan müəssisələr) Özet, Giriş, Birinci bölüm, İkinci bölüm, Üçüncü bölüm, Sonuç, Kaynakça

4. Buraxılış işi üçün lazımi materiallar

ACAR, A. C. (2007). İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama,İstanbul: Literatür Yayınları

AKAL, Z. (2005), ‘*İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performansgöstergeleri’,* Ankara: Mpm Yayını No:473.

AKOĞLAN, K., MAVİŞ, F., NERGİS, H. ve ÇİÇEK, D., (2013), Otel İşletmelerinde Yönetim FonksiyonelYaklaşım, Detay Yayıncılık, Ankara

ALAYOĞLU, N. (2005), *Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma,* İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul

5. Qrafik materiallarının siyahısı dəqiq göstəricilərlə (vacib cədvəl, çertyojlar, yaxud qrafiklər, nümunələr və s.)

6. Buraxılış işi üzrə məsləhətçinin soyadı, adı, atasının adı, elmi adı və dərəcəsi (diplom işinin ona aid olan hissəsini göstərməklə)

Dr. Nurhodja Akbulaev Nazirhodja

7. **Buraxılış işinin təqdimi üzrə təqvim planı:**

Sıra No	İşin hissələrinin adı	Qurtarma faizi (yerinə yetirilmə)	İşin yerinə yetirilməsi müddəti	
			plan üzrə	faktiki

1. Bölüm (Ekim 2017 – Ocak 2018)
2. Bölüm (Şubat 2018 – Nisan 2018)
3. Bölüm (Mayıs 2018)

Buraxılış işinin rəhbəri _____

imza

Məsləhətçi _____

imza

Tapşırığı imza üçün qəbul etdim _____

(tələbənin imzası)

Tapşırığın qaytarılması tarixi "____" _____ 2018-ci il

Qeyd 1. Buraxılış işi üzrə verilmiş tapşırıq 2 nüsxədən ibarətdir. Nüsxənin biri tələbəyə verilir, ikincisi kafedrada qalır.

2. Hazırlanmış buraxılış işini tapşırıqla birlikdə tələbə DAK təqdim edir.

BURAXILIŞ İŞİNİN PLANI

TUTANAK

ÖZET

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ

KISALTMALAR

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET SİSTEMİ VE ÜCRET YÖNETİMİ

1.1. ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMI VE ÜCRETİN BOYUTLARI

1.2. ÜCRETİN ÖNEMİ

1.3. ÜCRET SİSTEMİ TÜRLERİ

1.4. ÜCRET SİSTEMİNİN UYGULANMASI

1.5. ÜCRET YÖNETİMİ

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

2.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

2.3. MOTİVASYONUN AMAÇLARI

2.4. MOTİVASYON SÜRECİ

2.5. MOTİVASYON KURAMLARI

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDE ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA AMACI VE ÖNEMİ

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ
3.4.1. Frekans Analizi
3.4.2. T-testi Ve ANOVA Analizi
3.4.3. Korelasyon Analizi
3.4.4. Regresyon Analizi
SONUÇ
KAYNAKÇA

ÖZET

Kurumun performansını artırmak için çalışanların performansını çoğunlukla mali motive edicilerle artırmaya yönelik bir sistem olarak performansa dayalı ücretlendirme sisteminin günümüz işletmelerinde kullanılmaya başladığı görülmektedir. Performans kriterleri, bilimsel ve objektif olarak belirlenip yeterli mali imkânlarla desteklendiğinde işletmenin ve işgörenlerin hedeflere maksimum seviyelerde ulaştığı söylemek mümkündür. İşgörenlerin motivasyonu sağlandıkça çalışan, işveren ve tüketici arasında zincirleme olarak memnuniyet ve kalite yükselişi yaşanacaktır. Bu durum çalışanların, işverenlerin ve toplumun refah seviyesini yükseltirken, işinden ve tükettiği üründen memnun bireylerin toplumda var olmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda işgörenlerin motivasyonunun arttırılmasında ücretlendirme önemli bir yere sahiptir. Ücretlendirme yapılamayan ya da yapılabilen değerlendirmeleri işlevsel tatbik ve hükümlerde adil ve doğru ölçüler içinde kullanmayan örgütler, çalışanın motivasyonunu yükseltmezler.

İÇİNDEKİLER

TUTANAK.....i

ÖZET.....vi

İÇİNDEKİLER.....vii

TABLOLAR LİSTESİ……..x

KISALTMALAR.....xi

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET SİSTEMİ VE ÜCRET YÖNETİMİ

1.1. ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMI VE ÜCRETİN BOYUTLARI…….……...3

1.1.1. Ücretle İlgili Kavramlar……..……...…...3

1.1.2. Ücretin Boyutları……...……6

1.1.2.1. Ekonomik Boyut……..……6

1.1.2.2. Sosyolojik Boyut……..7

1.1.2.3. Psikolojik Boyut……...7

1.1.2.4. Örgütsel Boyut……8

1.1.2.5. Siyasal Boyut……...8

1.1.2.6. Etik Boyut……8

1.2. ÜCRETİN ÖNEMİ……9

1.2.1. İşgörenler Açısından Ücretin Önemi……..……..9

1.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi……...10

1.2.3. Devlet Ve Toplum Açısından Ücretin Önemi……...10

1.3. ÜCRET SİSTEMİ TÜRLERİ……..11
1.3.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi…….……12
1.3.2. Götürü Ücret Sistemi……..13
1.3.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri……13
1.3.4. Zamana Dayalı Ücret Sistemi…….……14
1.3.5. Doğrudan İş Gücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemi……..15
1.3.6. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi…….……..15
1.3.7. Ekip Bazlı Ücret Sistemi……17
1.3.8. Teşvik Edici Ücret Sistemi……17
1.3.9. Eşel-Mobil Ücret Sistemi……..……17
1.4. ÜCRET SİSTEMİNİN UYGULANMASI……..……18
1.4.1. Ücret Sisteminin Tanımı Ve Politikaları……..…..18
1.5. ÜCRET YÖNETİMİ……20

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI…….…..24
2.2.MOTİVASYONUN ÖNEMİ……...……25
2.2.1. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi……..……25
2.2.2. Motivasyonun Çalışan Açısından Önemi……...26
2.3. MOTİVASYONUN AMAÇLARI……..27
2.4. MOTİVASYON SÜRECİ…….…..29
2.5. MOTİVASYON KURAMLARI……..…30
2.5.1. Kapsam Kuramı……..……31

2.5.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi……31
2.5.1.2. Herzberg’in Çift Etmen Kuramı Teorisi……..33
2.5.1.3. Mc Clelland'ın Üç Güdü Kuramı Teorisi…….33
2.5.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi….……...34
2.5.1.5. Douglas McGregor’un (X) ve (Y) Kuramı……..35
2.5.2. Süreç Kuramı……37
2.5.2.1. Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi……..37
2.5.2.2. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi..……39
2.5.2.3. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Teorisi…41
2.5.2.4. Adams’ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi.……42
2.5.2.5. Locke’in Bireysel Amaçlar ve İş Teorisi……43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDE ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA AMACI VE ÖNEMİ……..45
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ……..45
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ……...45
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ……..45
3.4.1. Frekans Analizi……47
3.4.2. T-testi Ve ANOVA Analizi……49
3.4.3. Korelasyon Analizi……..54
3.4.4. Regresyon Analizi……55
SONUÇ…….….58
KAYNAKÇA…….…59

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet Özellikleri…….….48

Tablo 2: Katılımcıların Yaş Özellikleri…….48

Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durum Özellikleri……...48

Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Durumu Özellikleri……..49

Tablo 5: Katılımcıların Gelir Düzeyi Özellikleri……..49

Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerinin T-testi Analizi……....50

Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durum Özelliklerinin T-testi Analizi..51

Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Özelliklerinin T-testi Analizi...52

Tablo 9: Katılımcıların Yaş Özelliklerinin ANOVA Analizi……53

Tablo 10: Katılımcıların Gelir Düzeyi Özelliklerinin ANOVA Analizi…….53

Tablo 11: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi…….54

Tablo 12: Çalışma Şeklinin Motivasyon Boyutuna Etkisinin Analiz…55

Tablo 13: Ücretin Motivasyon Boyutuna Etkisinin Analizi……..56

KISALTMALAR

TDK	**Türk Dil Kurumu**
ERG	**Existence, Relatedness, Growth**

GİRİŞ

Örgütlerin başarısı, büyük ölçüde insan unsuruna bağlı olduğundan insan unsuru, işletmelerin en önemli rekabet gücünü oluşturmaktadır. İşletmelerin başarısı ile çalışanların başarısı doğru orantılıdır. Motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda kendi istekleri ile çalışmalarını sağlamak için gerekli şartların oluşturulmasıdır. İş görenler eski dönemlere oranla farklı çalışma koşullarında çalışmaktadırlar. Özellikle ücret sistemi çalışma hayatında büyük öneme sahiptir. Bu çalışma koşullarında performansa dayalı ücret sistemi yoğunlukla uygulanan ücret sistemi haline gelmiştir. Bu sistemde iş görenler göstermiş oldukları performans doğrultusunda değerlendirilmemektedir. İşveren de böylelikle verimlilik artışı sağlamayı hedeflemektedir. Çalışanlar ekonomik tatmin sonucu daha verimli çalışırlar. Şu zamanda motivasyon yönetimsel bakımdan büyük sorun halini almıştır. Performansa dayalı ücret sisteminin yaygınlık kazanması ile çalışma ortamında rekabet, stres, baskı, çalışanlar arası huzursuzluk artış göstermiştir. Bu yoğun çalışma ortamında iş görenlerin performansa dayalı ücret sistemine bağlı olarak motive olup olmadıkları incelenmektedir. Örgütün başarıları veya başarısızlığı önemli belireleyicilerdendir. Dünya sürekli değişmektedir, rakipler arası mücadele insan gücünün nasıl yönetildiğine bağlıdır. Rekabetin gücü, çalışanların gücüne bağlı olmakla birlikte performans düzeylerine ve motivasyonlarına da bağlıdır. Motivasyonu yeterli olmayan çalışanlardan yüksek ölçüde performans beklememek gerekir. Motivasyonu yüksek çalışanların iş güçleri yüksek ve tatmin seviyeleri de aynı zamanda yüksektir. İşe gelmeme, işten kaytarma, tatmin olamama motivasyonlarının düşmesiyle açığa çıkmaktadır. Örgütler bunun

olmaması için gerekli tedbirleri almak zorundadırlar. Bütün örgütlerin başarısı çalışanlarının başarısına bağlı olarak artmaktadır. Gerçekte bir işletme için en önemli kaynak, çalışanlardır. Bununla birlikte örgütün yönetimlerinin sorumluluklarından biri de çalışanların istek ve ihtiyaçlarını algılamak ve beklentilerini karşılamak olması gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerde çalışan kişilerden beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için, çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanların motivasyonunun arttırılmasına yönelik çabalar, işletmelerin, başta insan kaynakları olmak üzere öz kaynaklarını daha avantajlı kullanabilmesinin ve kurumun gelişebilmesinin ana hatlarındandır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET SİSTEMİ VE ÜCRET YÖNETİMİ

1.1. ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TANIMI VE ÜCRETİN BOYUTLARI

Bu kısımda, ücret kavramı ve ücretle ile ilgili kavramlar detaylı şekilde incelenmektedir.

1.1.1. Ücretle İlgili Kavramlar

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için bir takım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Bu ihtiyaçlar maddi veya manevi olabilir. Maddi ihtiyaçlarının karşılanması belirli bir gelire bağlıdır. Bu geliri elde edebilmek için insanlar çalışmak zorundadırlar. Çalışma sonucu elde edilen gelir, verilen karşılığa göre değişmektedir. Yani sermaye sahibi faiz, müteşebbis kar, toprak sahibi ise rant elde etmektedir. Üretim faktörlerinde en önemli olan emeğin geliri ücrettir (Topalhan, 2012: 26-27).

Ücret kavramı; karmaşık bir konudur. Ücret özelliği gereği değişik kişiler ve gruplarca tartışılmış ve farklı kapsamlarda çeşitli bilim dallarına göre incelenmiş ve belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur. İktisadi yönden ücret; "emeğin fiyatı", çalışan kişi açısından bir "gelir unsuru", devlet (işveren) açısından "maliyet", sosyal açıdan; "iş görenin geçim aracı" şeklinde tanımlanmıştır. Kelime anlamıyla ele alacak olursak ücret; yapılan emeğe karşılık ödenilen para demektir. İşçilerin ve ailelerin yegane geçim kaynağını teşkil ettiğinden dolayı, onların satın alma gücünü ve hayat seviyesini tayin eden unsurdur (Zaim, 2005: 71-72).

İşletmeler, en az girdi ile en fazla kar elde etmeyi amaçlamaktadır. Yani işletmelerin minimum maliyetle maksimum kar elde etme hedefi vardır. Bu beklentiyi gerçekleştirmek için çalışan kişilerin de kişisel beklentileri vardır. Çalışan kişilerin bu beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda performansları ve motivasyonları büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu durumda işletme sahibi ve işletme adına çalışanların üstlendiği görev de etkilenmektedir (Terzioğlu, 2015: 61).

Emek üretken faaliyetlerin işgücüne katılım şekli olarak adlandırılmaktadır. Üretim sürecine emek faktörü ile katılmakta olan ve karşılığında ücret elde eden çalışanlar, işgücü toplamıyla ücretliler grubu oluşturmaktadır. Kısaca ücret, çalışanın emeğinin bedeli ya da çalışanın, çalışma karşılığında çalışana sağladığı yararlardır. Ücretliler grubu da kendi içinde, işçiler ve memurlar olmak üzere ikiye ayrılır. İşçi grupları iş kanununa tabidir. Toplu sözleşme ve grev hakları vardır. Memurların çalışma koşulları ise kanunlarla düzenlenmektedir. Sendikaları olmasına rağmen toplu sözleşme ve grev hakları yoktur. Ücret, ödeme şeklindeki farklılıklardan dolayı değişik isimlerle adlandırılmıştır. Aylık olarak ödendiği zaman "maaş", ekonomik anlamda emeğin karşılığı olarak ödenmesi durumunda "ücret" olarak adlandırılır. Uygulamada aylık veya maaş memurları, ücret; özel kesim ve işçilerine çalışmaları sonucunda kazandıkları gelir düzeyini göstermektedir. Ücret ile maaş arasındaki fark ödeme şeklidir (Benligiray, 2003: 2-3).

Emeğin üretim faaliyetine katılmasına işgücü denmektedir. Üretime emek unsuru ile katılmakta olan ve karşılığında ücret elde eden çalışanlar, işgücü toplamıyla ücretliler grubu oluşturmaktadır. Kısaca ücret, çalışanın emeğinin bedeli ya da çalışanın, çalışma karşılığında çalışana sağladığı yararlardır. Ücretliler grubu da kendi içinde, işçiler ve

memurlar olmak üzere ikiye ayrılır. İşçi grupları iş kanununa tabidir. Toplu sözleşme ve grev hakları vardır. Memurların çalışma koşulları ise kanunlarla düzenlenmektedir. Sendikaları olmasına rağmen toplu sözleşme ve grev hakları yoktur. Ücret, ödeme şeklindeki farklılıklardan dolayı değişik isimlerle adlandırılmıştır. Aylık olarak ödendiği zaman "maaş", ekonomik anlamda emeğin karşılığı olarak ödenmesi durumunda "ücret" olarak adlandırılır. Uygulamada aylık veya maaş memurları, ücret; özel kesim ve işçilerine çalışmaları sonucunda ödenen geliri göstermektedir. Maaş ve ücret arasındakı fark ödenme şeklidir.

Ücret kavramını daha iyi anlamak için, bazı ilgili kavramları açıklamak yararlı olacaktır.

Kök Ücreti (Ücret Haddi): İş aradığımız zaman işin net çekiciliği değerlendirilirken ve üretim birimi başına işçilik maliyeti hesaplanırken, dikkate alınan kök ücret yapılan iş karşılığında belirli bir zaman veya üretim birimi için ödenmesi gereken para tutarıdır. Kısacası, ücret haddi, belirenen zaman dilimi dahilinde belirli üretim miktarı başına düşen değeri belirleyen kavramdır.

Nominal ve reel ücret: Nominal ücret, çalışanların ücretlerinin cari fiyatlara göre parasal değerini temsil eder. Reel ücret ise nakit şekilde ifade olunan ücret tutarıdır.

Asgari ücret: Bireyin yaşamsal ihtiyaçlarından dolayı, sosyal bakım açısından yeterli asgari yaşam standardını sağlayan, işverenlerin çok düşük ücret ödemelerini yasaklayan zorunlu bir maaş olarak kabul edilmektedir.

Ücret yapısı: İşletmedeki işler için diğerlerine oranla ne kadar ücret ödeneceğinin belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bir ücretlendirme yapısının oluşturulması eşit işe beraber ücret ödenmesine izin verebilir.

Ücret düzeyi: Firmada çalışanlara ödenilen ücretlerin genel yapısı şeklinde belirlenmektedir. Düşük veya yüksek ücret düzeyini belirlemek için standart ücret düzeyiyle karşılaştırılması gerekmektedir.

Ücret geliri: Günlük, haftalık olarak alınan ücretin, iş süresiyle beraber kök ücretin çarpılmasıyla elde olunan miktardır. Maaş ve Ücret Yönetimi: Ücret düzeyinin gelişimi, ücret araştırmaları, ücret değişikliği ve ayarlamaları, teşvik edici ücret sistemi, destekleyen ödemeler, karı paylaşılma, ödenilen maliyetlerin denetlenmesi ve ücretlerle bağlı diğer mevzuları kapsamaktadır.

Ücret Stratejisi: Amaçları gerçekleştirmeyi sağlayan stratejiler ve onları gerçekleştirecek kültürle istenen davranışları ortaya çıkaran ve sürdüren ödüllendirme sistemleri arasındaki ilişkilerdir (Korkmaz ve Aysallı, 2012: 157).

1.1.2. Ücretin Boyutları

1.1.2.1. Ekonomik Boyut

Ücret, emeği karşılığında işgörenlerin tek gelir kaynağı, onların ve ailelerinin satın alma düzeyini ve refah seviyesini tayin eden faktörlerden biridir. Miktarı yükseldikçe, işgörenlerin satın alma düzeyi yükselecek, tersi bir durumda ise azalacaktır. Bu anlamda iş görenleri ücretin en çok ekonomik yönünün ilgilendirdiğini söyleyebiliriz. Çünkü aldığı ücret miktarı ve ölçüsü, hayat seviyesini tayin ederken aynı zamanda ihtiyaçlarını ve isteklerinin karşılanmasını, bu kapsamda da değer verdiği şeylere de ulaşması bakımından önem taşımıştır. Özellikle birinci

amaçları kar etmek olan örgütler için toplam maliyetin içinde ücret maliyetinin az olması her zaman tercih edilir. Çünkü ücretin toplam maliyetler içindeki yeri, işletme, işkolu, ulusal ve uluslararası rekabeti direkt etkilemektedir.

1.1.2.2. Sosyolojik Boyut

Kişinin, bulunduğu toplumdakı statü, ücret geliriyle aldığı ev, araba gibi statü sembolleriyle ölçülür. Bu anlamda ücret, sosyal açıdan kabul görmek için gerekli bir araç konumuna gelmektedir. Özellikle kapalı ve küçük toplumlarda söz konusu vaziyet daha belirgindir.

1.1.2.3. Psikolojik Boyut

Ücretin ekonomik boyutu, hem işgören hem de işveren için söz konusu iken psikolojik boyut, yalnızca işgören cephesinden bakıldığında vardır. Motivasyon kuramlarında ücretin önemi ve diğer gereksinimler üzerindeki etkinliği ortaya konulmuştur. Bu anlamda, insanların motive etmekte kullanılan ekonomik ve ekonomik olmayan pek çok araç içinde, en yaygın ve etkin olan, ücret artışları olduğu belirtilmiştir. Ücretin bir motivasyon aracı olarak önemini ortaya çıkaran pek çok çalışma olmasına rağmen sonuçlar, her zaman ve her durum için geçerlilik taşımayabilir. Çalışma ortamı, sosyal güvenlik ve yönetim yaklaşımları da işgörenlerin motivasyonlarını doğrudan etkiler. Türkiye'de sağlık sektöründe yapılan araştırmalar, bu konuda ilginç sonuçlar vermektedir. Örneğin, ücretin yeterli olması durumumda, diğer ihtiyaçların daha önemli bir konuma geldiğini, ücretteki yetersizlik veya adaletsizlik durumunda ise, birey için önem sırasında ilk sırayı aldığını göstermiştir.

1.1.2.4. Örgütsel Boyut

Ücret, sosyal yaşantıda olduğu kadar, örgüt içinde, işgörenlerin statülerinin belirlenmesinde de önemlidir. Çünkü örgütlerde yapılan işler statü yaratır. Bu statüler hem işletme hem de işgörenler arasında ücretlendirme farklılıkları ile ölçülür. Sorumluluğu çok olan ve güç işlere daha fazla ödeme yapılması beklenir. Bu anlamda bireylerin ücretlerinin, işletme içindeki statülerini yansıttığı konusunda kuvvetli bir kanı vardır.

1.1.2.5. Siyasal Boyut

Örgütler, sendikalar ve iş görenler, ücreti etkilemek için tüm güçlerini kullanırlar. Bu anlamda ücret, güç kullanımı anlamında siyasal bir boyut içerir. Örneğin sendikalar, toplu pazarlık sürecinde bu etkiden yararlanabilirler. Örgütler benzer durumlarda bu şekilde hareket ederler. Ücret için, emsal seçilen bazı örgütlerde bu durum, emek piyasası için önemli bir güç haline dönüşür. Emek piyasasında her zaman talep edilen yüksek nitelikli, vasıflı elemanlar, ücret konusunda diğer işgörenlere nazaran çok daha fazla bir güce sahiptirler.Bu durumda tarafların eşit güce sahip olması en ideal durumdur. Başka bir ifade ile ekonomik bakış açısının koyduğu güç, her zaman işletmelerden yana olmamalıdır. Yani tarafları bu konuda uzlaştıracak bir oluşumun ve ortamın oluşturulması ideal durumdur.

1.1.2.6. Etik Boyut

Ücretle ilgili yapılan tartışmaların çoğu, konunun hiçbir açıdan eşitlik içermediğinin örnekleriyle doludur. İşçi-işveren arasında, ücret eşitsizliği, haksız ücret uygulamaları gibi konular sık sık tartışma konusu oluşturur. Neyin adil neyin eşit olduğunu belirlemek zordur. Çünkü

mutlak, objektif, kabul edilmiş, evrensel standartlı bir eşitlik yoktur. Örgütler genellikle maliyetlerini en aza indiren bir ücret düzeyi tercih ederken, iş görenler ücretlerini en yüksek düzeye çıkarmaya çalışırlar. Ücretin eşit olması bu aşamada problem yaratır. Bu durumda yeterli ücret, işletmenin ödeme gücü ile iş görenin geçimini sağlayacak ücret düzeydir.

1.2. ÜCRETİN ÖNEMİ

Bu kısımda, çalışanlar, işverenler, sendikalar ve devlet - toplum açısından ücretin önemine değinilerek detaylı bilgiler verilecektir.

1.2.1. İşgörenler Açısından Ücretin Önemi

Çalışanların esas geçim kaynağının olması ve iktisadi gücünün belirlenmesi açısından önemlidir. Çalışanların ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin ihtiyaçlarının hepsini karşılamadaki esas araçtır. İktisadi güvence sunmanın yanında refah seviyesini de belirlemektedir. Ücret geliri, iş görenlerin performans ve yeteneklerini ölçmektedir. İş gören için ücret artışı başarı sayılmaktadır. İş görenin tatmin duygusunu artırır ve çabalarının karşılığı olarak algılanır. Bu durum çalışan kişiyi iş yerine ya bağlar ya da onun başka işlere yönelmesine neden olur.

Ücret konusunda ortaya çıkan önemli sorunlardan birisi de ücretin adaletli olmamasından kaynaklanmaktadır. Sorun iş gücünün yarattığı ile iş gücüne ödenen karşılık arasında bir denge kurulamamasından kaynaklanmaktadır. Adil ücret kavramına işletmeler farklı, çalışanlar farklı açıdan bakmaktadırlar. Ücret, işletme açısından bir maliyet gideri iken, işçi açısından ise gelir kaynağı konumundadır. Yapılan işin uygunluk değerine göre işçiye ödenen ücret dengeli olarak belirlenmelidir. Başka işletmelere göre dengeli ücret, işletme içi dengeli

ücret, işgörenlerin eşitliği, takım eşitliği gibi hususlarda ücret adil dağıtılmalıdır.

Ücret, iş görenin tatmin, motivasyon ve performansını da etkilemektedir. İş görenin memnuniyeti, ücretin yeterliliği ve beklentilerini nasıl karşıladığını da belirlemektedir. Ücret, personelin özgüven kazanmasını sağlamasıyla kişinin yeteneklerine inanmasını, kişinin kendini ispat etme ve hedeflerine ulaşmasını da sağlamaktadır. İşletmeye yapmış olduğu katkıları nedeniyle personelin hiyerarşik yapıda bulunduğu konumu değerlendirmesiyle geri bildirim sağlaması da önemli faktörlerindendir.

1.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi

İşveren şahıslar açısından ücret, finansal bir unsurdur. Çoğu işletmelerin en önemli finansal kalemini oluşturur. Maliyetlere olan etkisiyle ücretler, işletmeler arası, sektörler arası ve uluslararası rekabette etkili olmaktadır. Her sektörde çalışan iş gören aldığı ücretin artmasını isterken, işveren daha az maliyetle daha çok kaliteli üretimin yapılmasını istemektedir. İşveren ücret politikasını belirlerken dengeli ücret sistemini göz önünde bulundurmalıdır. Çalışan personelin adalet duygusunu sarsmamalı ve işletmenin verimliliğini artırmalıdır. Personelin mutlu olmasını sağlamalı ve ücret politikasını belirlerken gelir ve maliyet arasındaki çizgiyi doğru bir şekilde belirlemelidir. İşçilik ücretleriyle iş gücü maliyetlerinin aynı olduğunu düşünmek doğru değildir. İşçilik ücreti, çalışılan zaman dilimine göre bölünmüş toplam ücret miktarıdır. İş gücü maliyeti ise, üretkenliği göz önünde bulundurarak hesaplanan toplam ücret miktarıdır.

1.2.3. Devlet Ve Toplum Açısından Ücretin Önemi

Gelirlerin dağılımını, istihdam düzeyini, gelişim hızını, enflasyonu, yatırım ve tasarrufları etkileyen önemli araçlardan biridir. İşletmelerdeki

ödeme düzeyleri toplumun gelişmişlik düzeyini oluşturur. Bir toplumun gelişmişlik düzeyi, sosyal barışın sağlanmasını, refah seviyesini; çalışanların satın alma gücü ve yüksek ücret düzeylerini belirlemektedir. Toplumda yaşayan kişiler daha iyi okullarda eğitim alması, tam donanımlı hastanelerde tedavi edilmesi hem toplumun gelişmişlik eviyesini hem de daha büyük vergi gelirini mümkün kılacaktır. Tüm ülkelerde toplumun büyük bir kısmı ücretli olara çalışmaktadır. Kişisel gelir dağılımında adaleti sağlanmak çok önemlidir. Adil bir gelir dağılımı sağlamak bilimsel olarak mümkün olmakla beraber uygulanması bir o kadar zordur. Bir ülkenin ekonomisiyle beraber sosyal barış sağlanıyor, ülke huzur içinde yaşıyor ve ülkenin tüm vatandaşları gelir dağılımında eşitsizlik olduğuna inanmıyor ise gelir dağılımının o ülkede adil olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

1.3. ÜCRET SİSTEMİ TÜRLERİ

Bu kısımda, kıdeme, götürüye, performansa, zamana, doğrudan iş gücü piyasasına, beceriye dayalı, aynı zamanda ekip bazlı, teşvik edici ve eşel - mobil (echelle mobile dessalaires) ücret sistemi başlıklarına yer verilecektir. Eskiden beşeri say iktisadi malların en kıymetlisi şeklinde tanınmıştır. Tüm mal, tüm üretim aracı, tüm alet, hatta topraktan elde edilen mahsuller bile beşeri sayım eseridir. Hatta eski zamanda bu kıymetli değerler istismar edilmiştir. Kölelik zamanında da bu insanlar hiçbir hakka sahip olmamakla beraber ücret almaya da hak sahibi olamamışlardır. Yaklaşık 2000 yıl önce yazılmış olan "işçi kendi ücretine müstahaktır" kuralı bugün de geçerlidir.

Ücret sistemleri, işverenlerin işçiye emeğinin karşılığı olarak para ve para ile ölçülmesi mümkün olan tüm menfaatlerin hangi kriterler esas alarak ödenileceğini belirleyen kurallardır. Ücret sistemleri, çalışan

kişilere ücretilerinin nasıl ödeneceğini belirleyen kurallar bütünüdür. Ücret oluşumunu ve ücretin ödenme şeklini anlatan ücret sistemleri bağımsız ve birbirini tamamlayan iki ayrı parçadır. Bu parçalar kimi zaman birbirini bağlayan kimi zaman ise birbirinden bağımsız iki parça olabilirler (Toplahan, 2014: 88-89).

Firmalar kendi yapılarına, özelliklerine ve alışkanlıklarına göre birbirlerinden farklı niteliklerde ücret sistemi uygulamaktadırlar. Literatürde birçok ücret sistemi mevcut olsa da, firmalar içerisinde bulunduğu şartlara göre bunlardan en uygun olanını kullanmaktadır. Hangi tür ücret yönetimi kullanılırsa kullanılsın, önemli olan nokta yöneticilerin ve sistemi uygulayanların konuyu çok iyi kavramış olması gerektiğidir. Böylece sistem çalışana anlatılıp çalışan da bilgilendirilince uygulama daha etkin ve olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ücret sistemleri ücretin elde ediliş türlerini içinde barındırmaktadır. İşletmelerin maksat ve politikalarına göre farklılıklar arz etmektedir. Hizmet sektörleri tarafından uygulanan ücret sistemleriyle mal üreten sektörler tarafından ödenen ücret sistemleri arasında birtakım farklılıklar vardır. Takip ettikleri insan kaynakları politikaları (ikP) kendi yapısal özelliklerine ve geleneklerine göre farklı ücret sistemlerine sahip olduklarını göstermektedir. Ücret sistemleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

1.3.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

Bu ücret ödeme sisteminde, yapılacak işin miktarı, kalitesi, nitelikleri değerlendirilmeye alınmadan sadece çalışanın müessisede geçirdiği süre göz önünde bulundurularak kök ücret saptanmaktadır. Anlaşılır ve uygulanması rahat fakat çalışanları motive etme yönü düşük olan bir uygulamadır. Motive edici unsurlara da yer vermediğinden özel sektörde

bu sistem uygulama alanını kaybetmiştir. Kamu sektöründe ise halen uygulanmakta ve sendikalar tarafından desteklenmektedir.

Söz konusu sistem pratik olmakla beraber bazı dezavantajları mevcuttur. Bunlar;

1. Verimlilikte ve kalite düzeyinde herhangi yükselme yaşanmaz,

2. Çalıçma düzeyleri arasındakı farklılık ücrete yansımaz,

3. Çalışanları tembelliğe itecek nitelik taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 254-255).

1.3.2. Götürü Ücret Sistemi

Bu sistemde işçi belirli zaman diliminde önceden belirlenmiş işi yapmayı üstlenir. Ücreti ise bu zaman dilimi üzerinden hesaplanmaktadır. Çalışan kesim önceden belirlenen süre içerisinde işi teslim etmez ve istenilen şekilde yapmazsa çalışanın ücretinden kesilmektedir. Buna karşı çalışan belirlenen zamandan önce işi teslim etse de kendisine ek ücret ya da ödül verilmemektedir. Bu sistem inşaat, tarım, ulaştırma gibi alanlarda daha sık kullanılmaktadır (Topalhan, 2014: 91-92).

1.3.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Söz konusu sistem en çok geçerli olan ve hem kamu hem de özel sektör tarafından kullanılan sistemlerdendir. Kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine olarak kişi sorumluluğunda olan iş için sergilediği performans düzeyine göre değerlendirilmektedir. Ücret ve performans arasındaki ilişki kurulmasıyla ücret sistemi oluşturulmaktadır. Bu ücret sistemi çalışanların motivasyonunu artırmada etkin bir araçtır. Para kişi üzerinde önemli bir motivasyon etkisi yaratmakta kişinin performansı üzerinde de işletme için olumlu etkiler oluşturmaktadır.

1.3.4. Zamana Dayalı Ücret Sistemi

Söz konusu sistem, en eski ve yaygın sistemlerden biridir. Saat başına, gündelik, haftalık, aylık ve yıllık ücret şeklinde tediye edilebilir. Bu sistemde işçinin, işinde sarf ettiği zaman unsuru temal alınır. Ücretin miktarı da zaman oranlı artmaktadır.

Bu sistem, isminde de anlaşılacağı gibi zamana göre değerlendirilir ve mevcut zaman içerisinde çıktı miktarı göz önünde tutulmaz. İş hızı farklılıkları kişisel olarak ek ücret getirmemektedir.

Bu sistemin avatajları aşağıdakı şekilde açıklanabilir;

1. Uygulaması kolay olan bir ücret sistemidir.

2. İşçiler tarafından rahatça anlaşılabilir.

3. İşçinin verimliliği kolayca saptanamaz.

4. İşçiye sabit gelir düzeyi garantilemektedir.

5. Sistemi uygularken ekstra masraflar ortaya çıkmaz.

6. Çalışan ve işveren arasında anlaşmazlık ortaya çıkarmaz.

Bahs edilen sistem faydalı olsa bile bazı dezavantajları var

dır;

1. Bu sistem verimliliğin ve üretimin artmasına uygun değildir.

2. Çalışanlara düzenli gelir sağlarken, firma açısından ekstra maliyetler oluşturabilir.

3. Çalışkan ile tembel arasında fark olmayacağı için aynı düzeyde ücret alınacaktır. Devlet memurları statü hukukuna tabi olarak çalışırlar. Maaş adı altında sabit dönemsel ücretleri belli periyodik zaman içerisinde aylık adı altında ödenmektedir (Zaim, 2005: 216-217).

1.3.5. Doğrudan İş Gücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemi

Söz konusu sistemde, firmadaki işlerin hepsi için direkt piyasa ücret düzeyleri kullanılıyor. İlk bakışta bu sistemin uygulanma şekli basit ve cazip gelse de, işgücü piyasası farklı kriterlere sahiptir. İkincisi ise işgücü piyasasında bütün ücretlerin karşılığı olan bir ücret seviyesi belirlenemez. Son olarak da işgücü piyasasının düzenleme mekanizmaları yavaş ve sınırlıdır. İş piyasasında tek bir ücret düzeyi olmamakla birlikte, sürekli değişen, tarafların karşılıklı anlaşmalarına göre belirlenen ücret düzeyleri mevcuttur. Piyasadaki işlerin karşılaştırma olanağı olmadığı durumlarda iş değerlemesi yapmak gereklidir (Tokol, 2008: 224-225).

1.3.6. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

Söz konusu sistemin geliştirilme maksadı herhangi bir çalışanın başka bir çalışanın yerini doldurması şeklinde olmaktadır. Çalışanların öğrendiği beceri veya ek iş için ona ücret ödenilmesini ön görmektedir. Beceriye dayalı pek çok çalışma şartlarındaki verimlilik, kalite, müşteri hizmetleri ve diğer organizasyonel performanslar için genel ücretlendirme sistemiyle günümüzdeki gelişimler arasında ilişki kuran, birleştiren bir yaklaşım şeklinde tanımlanabilmektedir. Bahs edilen sistem, firmada çalışmakta olan kişilerin bilgi, beceri ve vasıf düzeylerinin artması sonucunda kazanılan hakların işletme tarafından ödüllendirdiği bir sistemdir. Bu sebeple örgütlerin kalitesi, verimliliği ve esnekliği de artmaktadır. Kişinin bir işi başarmasında, bir işlemi amacına uygun sonuçlandırmasına yönelik sergilediği maharet, hüner, ustalık şeklinde de tanımlanabilir. Görüldüğü gibi değerlendirilecek bazı beceri özellikleri vardır. Bunlar (Sabuncuoğlu, 2005: 260-261).;

1. Rapor hazırlamak

2. Belli bir maksada yönelik okumak

3. Planlama yapmak

4. Başkalarını eğitebilme

5. Çalışmayı koordine etmek

6. Mantıksal düşünmek

7. Bilgi teknolojilerini kullanmak

8. Literatür taramak

9. Hedef belirleyebilmek

10. Veri yorumlamak

11. Bütçe hazırlamak

12. Sözlü iletişim kurabilmek

13. Karar vermek

Söz konusu sistem yeni ücret modelinin bir parçası olmaktadır. Söz konusu model yapılmış işten daha çok çalışanın sahip olduğu beceri düzeyini göz önünde bulunduran bir sistemdir. Bunun sebebi ise yönetim ve organizasyonlarda yaşanmış değişimlerin olmasıdır. Sistemin bu kadar yararları olmasına rağmen sistemin sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar;

1.İşletmenin elde edeceği kazanımlar ile kuracağı sistemi dengeleyememesi durumunda işletmenin zarar görmesi,

2. İşletmenin içerisinde her pozisyon için kullanılamaması,

3. Sistemin piyasa ücret sistemi ile karşılaştırılması kolay olmaması,

4. Çoğu zaman ücretlemenin doğru ölçülmesinin mümkün olamamasıdır.

1.3.7. Ekip Bazlı Ücret Sistemi

Genellikle çalışanlar kişisel performans doğrultusunda ücretlendirilmektedirler. Yenilenen uygulamalarda çalışanların ekip dahilinde nasıl bir performans gösterdiği göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple ücretleme sistemi ekibin performansına göre yapılmaktadır. Ücretin miktarını ise ekibin müşteri tatmini, satış hâsılatı ve pazar payı hedeflerine ulaşma derecesi belirlemektedir. Ekip içerisinde ücret paylaşımı ya eşit miktarda ya da ekip üyelerinin üstlendikleri işe göre farklı şekillerde dağıtılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2005: 264-265).

1.3.8. Teşvik Edici Ücret Sistemi

Söz konusu sistemde işçiye ödenilen bir kök ücret mevcut olmaktadır. Daha sonra işçinin üretime sağladığı zaman tasarrufuna ya da fazla parçaya göre hesaplanan primlerin kök ücrete eklenmesiyle aldığı ücret sistemidir. Geçmişten günümüze ücretlendirme sistemiyle ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir.

1.3.9. Eşel-Mobil Ücret Sistemi

Söz konusu sistem ikinci dünya savaşından sonra ücretin yalnız emeğin fiyatı olarak değil, işçinin veya ailesinin geçim kaynağı olması fikrinin yayılmasıyla ortaya atılmış ve uygulanarak ücretlileri korumaya alma düşüncesine yönelik yöntemlerden biri olmuştur. Ücretteki adaletsizliğin giderilmesine yönelmiş bu sistemin esası yükselen hayat pahalılığı karşısında ücretlerdeki reel düşüşleri gidermektir. Söz konusu sebepten dolayı ücretler yükselen hayat pahalılığı seviyesinde yükseltilmektedir. Bu sistem ilk kez Fransa' da uygulanmaya başlanmıştır. Sistemin esası hayat pahalığı endeksine dayanmaktadır. Bundan ötürü mevcut hayat

pahalılığı endeksi olduğu gibi kabul edilmekte veya yeni bir endeks oluşturulmaktadır. Eğer mevcut endeks kullanılmaya başlanacaksa, belirli bir tarihteki endeks rakamı 100 kabul edilir ve daha sonra meydana gelecek değişimler de ona göre ayarlanır.

1.4. ÜCRET SİSTEMİNİN UYGULANMASI

1.4.1. Ücret Sisteminin Tanımı Ve Politikaları

Politika: İşletme faaliyetleri devam ederken uyulması gereken ilke ve kuralları ifade etmektedir. Politikalar işletmede programlar amaçlar stratejiler ve hedefler ile koordineli olarak aynı zamanda personel ve işletme ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde belirlenmelidir.

Ücret politikası geliştirmek için aşağıdakilerin yapılması gerekmektedir (Benligiray 2003, 27):

· Öncelikli olarak işletmenin politikalarının belirlenmesi gerekir.

· Yapılan her ödeme için uygun stratejiyi belirlemeniz gerekir.

· Belirlenen politikaların uygulanabilmesi açısından öncelikle prosedürlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Son aşamada değerlendirme yapılabilmesi açısından düzenlemelerin bitirilmesi ve onaya sunulması gerekir (Benligiray, 2003: 27).

Söz konusu politika, ücretteki artışların düzeyinin saptanmasına ilişkin politika şeklinde tanımlanırken, ücret saptamaları, ücret taleplerinde planlama, istikrar ve ücrete ilişkin projeksiyon faaliyeti olarak da ifade olunmaktadır (Kılıç, 1995: 11). Ücret politikaları ile işletmenin, ücret yönetimi ve ücretle ilgili konularda verilecek kararlara ve ücretle ilgili oluşan bazı vaziyetlere karşı nasıl tepkiler vereceğine ilişkin çeşitli ilkeler oluşturulmaktadır (Armstrong, 2007: 96).

Ücret yönetim sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması sürecinde, sistemin temel unsurlarına ilişkin belirli politikaların belirlenmesi

gerekmektedir. Politikaların hangi mevzulara ilişkin olması hususunda, bazı farklılıklar olsa bile, benzer fikirlerin ileri sürüldüğü görülmektedir (Acar, 2007: 44). Milkovich ve Boudreau (1988: 715) ücret yönetimi ile bağlı esas politika mevzularının "dış rekabetçilik" (external competitiveness), "içsel uyum" (internal consistency), "işgören katkıları" (employee contributions) ve "yönetimin doğası" (nature of administration) olduğunu belirtmektedir. Armstrong (2007: 96-97) ücret yönetimiyle bağlı politikaların kapsama alanının daha geniş olduğunu söyleyerek bu politikaların ücret seviyesinin belirlenmesi, eşit işe eşit ücret, dış rekabetçilik ve içsel beraberliğe verilen önemin belirlenmesi, iş değerlendirmesinin nasıl yapılması, hat yöneticilerinin rolleri, işgörenlerin yeni ücret düzeyine sağlayacakları uygunluk, toplam ücret paketinin bileşimi, ücret mevzusunda şeffaflık, personele işe alım veya terfi sonrasında sunulacak ücretin kararlaştırılması ve performansa, yetkinliğe, beceriye ve katkıya dayanan ücretin kullanımına yönelik kapsama alanı belirlenmesi konularıyla alakalı olduğunu belirtmektedir.

Bir diğer önemli politika konusu ise, eşdeğer iş ve mesleklerin "piyasadaki ücret oranları"na göre iç ücret düzeyinin konumu olacaktır(Acar, 2007: 46). Bu politikada; ücretler için tazminat olarak dış rekabet karşısında yeterliliği elde tutabilecek veya yönetebilecek ücret seviyesini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Tokol ve Sabuncuoğlu, 2003: 167). Bu bakımdan ücretlerin seviyesi, çalışanların ilgisini çekmede ve onları müessisede tutmanın yanı sıra, harcamaları kontrol etmede diğer rakiplerle rekabet etmesini sağlamaktadır(Yüksel, 1998: 199). Müessiselerin söz konusu hedeflere ulaşmasını sağlamak için bir ücret politikası oluştururken, işgücü piyasasındaki talep dengesi, rekabetçi piyasa yapısı, piyasadaki ücret seviyesi, sektör şartları, iş

stratejisi, iş büyüklüğü gibi iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Alayoğlu, 2005: 43).

İşletmedeki istihdam oranını belirlemede ve etkilemede, bir dizi faktör etkili olmaktadır. Bazıları işletmede uygulanan politikalarla ilgili olsa da, diğerleri müessisenin dış ortamında ortaya çıkan ve müessisenin direkt kontrol altında tutamadığı faktörler olabilir.(Alayoğlu, 2005: 28).

1.5. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret yönetimi, firmaların varlıklarını sürdürülebilir kılması açısından farklı maksatlarla kullandıkları bir araçtır. Söz konusu maksatlar;

1. Nitelikli bireyleri bağlamak ve ellerinde tutmak maksadıyla rakiplerle rekabet edilmesi,
2. Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarının karşılaması,
3. İşe karşı memnuniyet düzeyinin artırılması ve sürdürülmesi,
4. Personelin istenilen performans düzeyine ulaşmasına çalışılması,
5. En iyi performansı ödüllendirmek ve diğer personellerinde buna - en yüksek performans seviyelerine - ulaşılmasına teşvik edilmesi,
6. İşletmeye bağlılığın artırılması,
7. Örgüt kültürünün ve örgütsel değişimin desteklemesi,
8. Ücretlerle bağlı şikayetlerin azaltması,
9. Sendikalarla uyumlu olarak çalışılması,
10. Ücret yönetimiyle bağlı yasal koşullara uyulması,
11. Eşit işe eşit ücret politikasını esas alarak firmanın her bölümünde adaletli ücretlendirme sisteminin uygulanması. (Benligiray, 2003: 12-13).

Verim ve ücret arasında direkt bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlardan olumlu yönde verim alabilmek maksadıyla müesiselerin

ücret mevzusuyla bağlı izlemesi ve uyması gereken bazı ilkeler vardır. Bunlar:

Eşitlik İlkesi: Eşit işe eşit ücret felsefesini esas almaktadır. Yapılan işin niteliği ile işi yapanın kapasitesi saptanarak belirlenmelidir. İşin gerektirdiği önem, taşıdığı zorluk, sorumluluk vb. özellikler göz önünde bulundurulması ve buna bağlı olarak ödenilen ücret düzeyleri arasında bir denge sağlanmalıdır. Bu ilkede amaç işletmede yapılan iki iş aynı çalışma şartlarını taşıyorsa kişilerin kimliklerine bakılmaksızın aynı ücret ödenmesini gerektirir. Eşit ücret uygulaması zordur ancak eşit olmayan bir ücretlendirme yapısı da sosyal gerilemeye sebep olabilir. Bu nedenle eşitlik ilkesi sağlanırken mutlaka hassas bir denge kurulmalıdır (Sabuncuoğlu 1997, 215; Bayraktaroğlu 2003, 156).

Dengeli Ücret İlkesi: İş görenlerin yaşamlarını idam ettirebilmeleri için gerekli olan neredeyse tek geçim kaynağı ücrettir. O nedenle ücretin inanların hayatlarını sürdürebilecek düzeyde belirlenmesi gerekir. Dolasıyla ücret hem çalışanın yaşam düzeyini arttıracak nitelikte hem de işletmenin maliyetlerini arttırmayacak ölçüde olmalıdır. Yani her iki taraf içinde dengeli aynı zamanda hak ve çıkarları olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde her iki taraf içinde dengeli olmalıdır (Uğur 2003, 152-153; Özgen ve Diğerleri, 2002, 218).

Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi: İş görenin işletmede kendisine ödenen ücret işletmenin bulunduğu noktada bölge ya da sektörde ödenen ücret ile eş değer seviyede olmalıdır. İş gören aldığı ücretin diğer piyasadaki ücret ile kıyaslandığında ücretin eş değer olduğunu bilmek ister. Aksi takdirde iş gören piyasanın altında bir ücret ile çalışırsa diğer işletmelere geçmek ister bu da işletmenin yeni personel bulma ve seçme maliyeti ile karşı karşıya kalmasına neden olur.

Kıdeme Göre Ücret İlkesi: Kıdem tecrübe ve sadakati ifade etmektedir. İşletmede eğer verim performans prim gibi ücret politikaları uygulanıyorsa kıdem esas alınmalı ve buna esasen ücret belirlenmelidir. Çalışanın bir üst pozisyona geçmesi gerekiyorsa, yeni pozisyonda ödenecek ücret bir önceki pozisyonda ödenmiş ücretten fazla olmak zorundadır. Dolayısıyla, Bu sayede işletme yükselmeyi özendirerek verimliliğin artmasını sağlayabilir.

Bütünlük İlkesi: İşletmelerde mavi yakalılar ve beyaz yakalılar arasında ayrım gözetmeksizin çalışanların hepsini kapsayan bir ücret politikası izlemesi gerektiğini belirtir. Bu ilkenin uygulanması ile birlikte her iki taraf arasında çalışma barışı ve huzur sağlanmış olacaktır (Bayraktaroğlu 2003, 157).

Objektiflik İlkesi (Nesnellik İlkesi): İşletmelerde tarafsız bir şekilde ayrım gözetmeksizin herkese hak ettiği ölçüde huzursuzluğa yol açmayacak şekilde ücret ödenmesidir (Sabuncuoğlu 1997, 215). İşletmede belirlenen ücretler yapılan işin niteliğine bağlı olduğu için, yapılacak olan ücret artışları da herkes tarafından kabul edilebilecek objektiflikte belirlenmelidir.

Esneklik İlkesi: İşletmelerin ücret yapıları değişen çevre ve piyasa koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır. Ücret esnekliği sayesinde çalışanların performans ve verimlilikleri ödüllendirilebilmektedir.

Açıklık İlkesi: İşletmelerde uygulanan ücret sistemleri asttan üste her çalışan tarafından anlaşılır kalitede ve açık olmalıdır. Bu nedenle çalışanlar çalıştığı andan itibaren işletme ücret politikaları konusunda çalışanları bilgilendirmeli ve konu hakkında görüş ve önerileri

değerlendirebileceği şeffaf bir politika izlemelidir (Sabuncuoğlu 1997, 210).

Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi: Standart birim maliyete bağlı şekilde, personelin direkt ve dolaylı maliyetlerini izleyecek ve periyodik sistemdeki toplam giderlerin ödeme yerini belirleyecek olan iş standartlarının tanımlanmasıdır (Bayraktaroğlu 2003, 158). İşletmelerde bu yönetim ilkelerini uygulayarak maliyetleri minimize indirmeyi hedeflemektedirler.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Çalışmanın bu bölümünde motivasyon kelimesinin kökenine değinilerek, motivasyonun tanımı yapılmış, motivasyonun önemi, motivasyonun amaçları, motivasyon yönetimi ve motivasyonun benzer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. Daha sonra motivasyonla ilgili kuramlar ve motivasyonu etkileyen araçların neler olduğu üzerinde durulmuştur.

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon (güdüleme), Latin kökenli olup "movere" den gelmektedir. İngiliz ve Fransız kökenli ''Motive'' sözcüğünden türemektedir. "Motivasyon, bireylerin harekete geçmesini sağlayan ve davranışlarının yönlerini belirleyen, bireylerin, duygu ve düşünceleri, umut ve inançları, kısacası arzu; ihtiyaç ve korkularıdır" (Fındıkçı, 2000: 373).

Türk Dil Kurumu tarafından yapılan (TDK) tanımda, motivasyon, insanların, işinin yönünü, gücünü ve önceliklerini belirleyen iç veya dış dürtücünün etkisiyle harekete geçirilmesi (TTK Türkçe Sözlük, 1992) şeklinde tanımlanmaktadır. Türkçedeki en yakın karşılı ise ''güdüleme'' kelimesidir. Güdülerin harekete geçmesiyle güdülenme ortaya çıkar. Böylece güdüler motivasyonun ortaya çıkmasında aktif rol oynar.

En basit manada motivasyon, belli bir hareketi ya da işi yerine getirmek için insanın kendinde bulduğu ve yahut çevresinden aldığı güçle davranışlarında azimli ve istekli olmasını, bir amacı gerçekleştirmek için atılım yapmasını ifade etmektedir. Kısacası motivasyon bizim hareketlerimize etki eden etkili bir güçtür; bizleri bir hedef veya maksada ulaşmak için güdüler.

Motivasyonun, arzular, istekler, gereksinimler, ihtiyaçlar, dürtüler ve ilgiler gibi birden fazla olguyu içinde barındıran genel bir ifade olduğu

söylenebilir. Motivasyonun anlamı, bir ya da daha çok insanı, belli bir hedef veya amaç doğrultusunda devamlı olarak yönlendirmek için yapılan gayretlerin bütünüdür. Motivasyon daha geniş ifadeyle firmanın ve firma çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılıklı doyuma ulaştırmak maksadıyla bir çalışma atmosferi yaratarak bireyin isteklendirilmesi ve uygulamaya dönmesi amacıyla etkilenme süreci olarak da tanımlanabilir (Altıntaş, 2018: 1).

2.2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon hem çalışanlar açısından hem de işverenler açısından son derece önemli bir rol oynamaktadır. Her çalışanın kişilik özelliği farklı olduğundan dolayı motivasyon için kullanacakları yöntemlerde farklılık göstermektedir. Bu yüzden doğru yöntemin kullanılması çok önemlidir. Her ne kadar teknoloji gelişmiş olsa da yine de hizmet sektörünün en önemli unsurunu insan oluşturmaktadır. Etkili bir motivasyon çalışanların daha istekli ve verimli çalışmasını sağlar (Timuroğlu, 2018: 24).

2.2.1. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi

Başarıyı amaçlayan bir yönetici, idaresindeki çalışanlarının gücünü ve yeteneğini en üst düzeye çıkarmakla yükümlüdür. Yöneticinin başarısıyla, çalışanların başarısı doğru orantılıdır. Bundan dolayı yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşmak için astlarını etkin hale getirmek ve motive etmekle yükümlüdür.

Çalışanların nasıl teşvik edilip güdülendiğini, nasıl teşvik edilip isteklendirileceğini ve nasıl teşvik edilip motivasyonunun artırılacağını bilmek zor bir süreçtir. İşletmede çalışan çok farklı nitelikte insan vardır ve hepsi aynı yöntemden motive olmaz. Bunun nedeni her çalışanın farklı önceliklerinin, farklı beklentilerinin ve farklı taleplerinin olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışan davranışlarını işletme amaçları

doğrultusunda yönlendirmek için bazı motivasyon araçlarından faydalanmak her zaman başarılı bir etki göstermemektedir. Bu yüzden yöneticilerin bu konuya daha bilimsel bir yaklaşım göstererek, işletmenin kendi politikalarını göz önünde bulundurarak yaklaşması gerekmektedir. Ancak çalışan davranışlarını etkileyen faktörleri saptayıp her çalışan için farklı bir özendirme aracı kullanan yöneticiler bu konuda başarı elde edebilirler.

2.2.2. Motivasyonun Çalışan Açısından Önemi

Bir iş yerinde çalışanları nelerin motive ettiğinin belirlenmesi ve ortaya çıkarılması çoğunlukla uzun bir gözlemleme ve uğraş gerektirmektedir. Kurumda görev yapan çalışanların hepsinin farklı farklı niteliklerinden dolayı her çalışan aynı motivasyon araçlarından aynı ölçüde motivasyon sağlayamaz. Örneğin; bir kurumda çalışan bir kişi motivasyon araçlarından ücreti daha çok önemsemekteyken başka bir çalışan kurum içindeki statüsünü daha çok önemsiyor olabilir. Yani insanların farklı niteliklerinden dolayı motive edici faktör her zaman aynı olmayabilir.

"Bütün tavırların temelinde bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçları gerçekleştirmek için işletmenin esas kaynağı olan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar birey tarafından oluşturulan içsel gereksinimler aynı zamanda çevrenin oluşturduğu dışsal gereksinimler olabilir'' (Kaplan, 2006: 14). Bu sebepten dolayı müessiseler dahili ve dış çevre koşullarını, personelin tavırlarını ortaya çıkaran temel sebepleri belirleyip daha yumuşak bir motivasyon yöntemi uygulamaya çalışmalıdır.

Beklentileri yerine getirmeyen çalışanların verimli ve üretken çalışanlar olmadığı bir gerçektir. Etkili ve yerinde motivasyon anlayışının uygulandığı bir iş yerinde çalışanlar arasında güzel bir rekabet ortamı olur. Çalışma ortamında gerginlik değil huzur oluşur. Çalışanlar işyerine

can atarak gelirler, üretim ve hizmeti severek ve özverili bir biçimde yerine getirirler. “Motivasyon, çalışanları teşvik etme ve kurum içinde başarılı bir performansla çalışmaları durumunda bireysel gereksinimlerini karşılayabileceklerine inandırma dönemi şeklinde tanımlanır” (Yüksel, 2000: 130). Motivasyon kazanan çalışanlar bu sayede verimlilik ve üretkenlik gösterirler. Gösterilen çaba ve azmin bir karşılığının olduğuna inanmak çalışanın isteğini ve kararlılığını artırır (Altıntaş, 2018: 2-3).

2.3. MOTİVASYONUN AMAÇLARI

Etkinlik: Etkililik, örgütlerin yerine getirdikleri faaliyetlerin neticesinde amaçlara ulaşma oranını etkileyen bir performans ölçütüdür (Horngren, vd., 2000: 229). Bu görüşe göre; örgütler önceden belirlediği amaçları ne denli elde edebiliyorlarsa, o kadar etkindirler denilebilir. Bir örgüt, hedef ve maksatlarına belirlediği gibi ulaşabilmiş ise bu onun etkinliğinden haber vermektedir.

Örgütün, amaçlarına ulaşabilmesi işletme içi ve işletme dışı kaynaklara adapte olması, var olan olanakları kullanma yeteneğidir. İşletmeler etkin bir şekilde varlığını sürdürebilmek amacıyla farklı araç, yöntem ve metodlardan yaralanmaktadırlar. Fakat tüm bunların esasını insan gücü oluşturmaktadır. Araç ve gereçleri etkili kullanma yeteneği, işletme yönetimi ve teknolojik gelişimlere uyum sağlayıp gelişmelerden faydalanabilme şeklinde unsurlar insan gücü potansiyeline örnek olarak verilebilir.

Çalışanın, tek başına ya da takım halinde verimini arttırmanın en önemli yöntemi şevk verici veya odaklandırıcı araçların kullanılmasıdır. İşgörenlerin kendi başına ya da grup halinde etkinliğini artırmak için isteklendirici ya da güdeleyici faktörlerden yararlanılmasıdır (Şengül, 2014: 11). Yani çalışan motivasyonu etkinlik ile doğru orantılıdır.

Verimlilik: Genel olarak, üretim faaliyetine dahil olan çeşitli girdiler ve bu süreç sonucu elde olunan çıktılar arasında olan ilişki şeklinde tanımlanan verimlilik, savurgan olmayan, kaynakları etkin şekilde değerlendirerek üretmek şeklinde ifade edilir (Yükçü ve Atağan, 2009: 4).

Bu sebeple teknik manada verimlilik, "üretimi yapılan ürün ve hizmet çıktısı ile bu ürün ve hizmet çıktısının yaratılmasında kullanılan girdiler arasındaki ölçü olarak ifade edilir ve genellikle bu oran, çıktı ya da girdi şeklinde formülize edilir (Prokopenko, 2005: 19).

Çalışan bireylerin performansının artması veya düşmesi durumunda ise örgütlerin verimliliğinin artmasına veya düşmesine neden olacaktır. Örgütler verimlilikleri artırmak amacıyla çalışanlarının motivasyonunu artırmaya, onları motive etmeye çalışmaktadır.

Kalite: Klasik performans yaklaşımında; verimlilik, bir sistem içinde meydana getirilen çıktılarla, elde edilen çıktıları meydana getirmek için faydalanılan girdilerin karşılıklı oranı olarak ifade edilmekte ve kaliteden bahsedilmektedir. Fakat çağımızda çıktıların kalitesini elde etmeden ulaşılacak verimlilik pek bir şey ifade etmemektedir. Bu bağlamda kalite de performans ve verimliliğin yükselmesine oldukça yarar göstermektedir (Akal, 2005: 48-49).

Buna göre günümüzde örgütler kaliteyi artırmak amacıyla çalışan performansını artırmak için onları güdüleyip, motive etme yoluna giderler. Bu da verimliliği artıracağı için ortaya konan çıktının (ürün ya da hizmetin) kalitesini artırır. Çalışan motivasyonunun düşük olması halinde ise kalite de buna bağlı olarak düşecektir.

Karlılık: İşletmelerin temel amacı para kazanmak, kâr etmek olduğu düşünülürse, kâr işverenlerin en büyük motivasyon sebebidir denilebilir. Yatırım yapılan sermaye miktarı ile bu faaliyet türünden elde edilen kar

tutarı arasındaki ilişki, bu işletme kuruluşunun karlılığıdır. Fiziksel büyüklüklerin birbirine oranı bir verimlilik kavramı olsa da, o dönemde ticarette kullanılan kârın sermayeye oranı, mali açıdan etkin olmaktadır.

İşletmeler kâr yapmak amacıyla kurulurlar. İşletmenin kârlılık, verimlilik ve etkinliğinin artmasını sağlamak için, faaliyet alanları arasında bağlantı kurma, örgütlenme, etkin planlama yapma, harekete geçirme ve kontrol unsurları olmalıdır.

Elde olunan kazanç, personelin, işletme sahiplerinin ve yönetici şahısların motivasyonunu arttıracaktır. Motivasyonla çalışanların katma değerlerini artırmanın yanı sıra, işletmenin karlılığını artırabilir ve teknolojik alandaki yenilikleri takip edebilir. (Şengül, 2014: 11).

2.4. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon dört ana aşamadan oluşmaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 2008). Bunlar: İhtiyaçlar; Motivasyon bazı şeylere duyulan ihtiyaçla başlar. Uyarılma; Bu ihtiyacın giderilmesi açısından güçlük oluşmaktadır. Davranış; Bu ihtiyacı giderme gücü oluştuğunda harekete geçer. Doyum; Uygulandığı zaman, yani ihtiyaç karşıladığı zaman kişi doyum noktasına ulaşır (Yavuz, 2018: 9).

Buna göre, motivasyon süreci dört süreçte gerçekleşmektedir. Birinci süreçte bazı şeylere ihtiyaç duyulur. İhtiyaç duyulduğunda, kişi onu karşılama isteğini belirler. Bu motivasyonun başlangıcıdır. Bir kişinin itici bir güç oluşturması için ikinci aşamayı teşvik etmek gerekir. Bu, fiziksel ya da ruhsal bir arzudan başka bir şey değildir. Bireyler vücutta ortaya çıkan bu iç ya da dış uyarıcıların etkisi sonucu davranışa geçer. Bu motivasyon sürecinin üçüncü aşamasına yol açar. Davranışın amacı arzuları tatmin etmektir. Ortaya çıkan ihtiyaç karşılanırsa motivasyon süreci istenilen şekilde sona erer ve kişi mutlu olur (Albayrak, 2012: 48). Bir insan ulaşamadığı veya tatmin olamayacağı halde, boşluğun varlığını

duyar. Bu kişi için büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Bununla birlikte, gerektiğinde, bu dengesizlik ortadan kaldırılır ve birey, yerine getirmenin mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte, bir kişi her zaman tatmin edici bir tatmin noktasına sahip değildir. Gerektiğinde başka bir ihtiyaç başlar ve motivasyon süreci her seferinde aynı şekilde tekrarlanır. Ama kişinin istediği ümit, arzu ve istek, sürekli değişir. Bir kişiyi sürekli olarak motivasyonun son aşamasını tatmin edecek şekilde tutmak çok zordur. Mutluluk kavramı birey ve doyum noktasında ya da çizgisinde bulunduğu süreç varlığını korumaktadır (Bilecen, 2008: 6-7).

2.5. MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramları çalışanların ruhsal durumları ve ayrıca işin karakteri, örgüt kültürü ve teşvikleri gibi dışsal etkileri açıklar. Bu kuramlar, bireyin sergilediği davranışın sebepleri ile davranışa sebep olan süreçlere odaklanır. Pek çok kuram aynı anda hem neden hem de süreçlere odaklanmaktansa, birisini üzerine daha güçlü şekilde odaklanma eğilimi sergilemektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 141).

"Motivasyonla ilgili literatür incelendiğinde, çok farklı motivasyon teorileri olduğu görülmektedir. Bu teoriler; kişinin içinden gelerek onu belirli şekillerde davranmaya sevk eden kapsam teorileri ve kişinin davranışları üzerinde önemli etkide bulunan çevre faktörlerini de göz önünde bulunduran motivasyon süreci teorileri olmak üzere iki ana grup altında incelenmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2015: 127-128).

Söz konusu teoriler, yukarıda belirtildiği gibi literatürde iki bölüm halinde ele alınmaktadır. Bunlar Kapsam teorileri ve Süreç teorileridir.

- Kapsam Teorileri; bireylerin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa iten etmenleri,
- Süreç Teorileri; bireylerin dışından kaynaklanan etmenleri ise süreç teorileri inceler.

2.5.1. Kapsam Kuramı

Söz konusu teori bireyleri iş hayatında neyin motive ettiğiyle ilgilenmektedir. İnsanların ihtiyaçları ve dürtülerini tanımlamaya ve tüm bunlara nasıl öncelik tanınması gerektiğini sorgulamaktadır. Başka bir deyişle, çalışanları tatmin etmeye ve daha yüksek düzeyde performans göstermeye sevk eden motivasyon ve hedef türleriyle ilgilenmektedirler. Kapsam teorileri ayrıca "statik" olarak da adlandırılır çünkü her aşamada bir veya daha fazla noktaya analitik katkıda bulunurlar ve geçmiş veya şimdiki zaman odaklıdırlar (Luthans, 2005: 240).

Kapsam Kuramları; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Aldefer'in ERG, Herzberg'in İkili Etmen, McClelland'ın İhtiyaçlar ve Mc Gregor'un X ve Y Kuramı şeklinde incelene bilinir.

2.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon ile ilgili konuyu ilk olarak inceleyen yönetim uzmanlarının başında A. H. Maslow gelmektedir. Maslow, yazmış olduğu makalesinde insanların ihtiyaçlarını beş kategoride ele almıştır (Unur ve Akdağ, 2010: 124).

Maslow'un en düşükten başlayarak en yüksek seviyeye doğru artan ihtiyaç hiyerarşisi şu şekildedir;

1. Fizyolojik İhtiyaçlar; İnsanların açlık, susuzluk, uyku gibi temel ihtiyaçları.

2. Güvenlik İhtiyaçları; Şiddet ve tehditlere karşı koruma sağlayan güvenli bir fiziksel ve duygusal ortam ihtiyacı.

3. Sosyal/ Aidiyet İhtiyaçları; Sosyal ortamda şefkat, ilişki ve bağlılığa karşılık gelen ihtiyaçlar. Dostluklar kurma, bir gruba katılma vb.

4. Saygınlık İhtiyaçları; Güç, statü, saygınlık kazanma ve diğer insanlar tarafından tanınma.

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları; Kendini tatmin etme, tüm potansiyelini, yetkinliklerini geliştirme (Mirze, 2010: 150).

Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelik bakımından temel ve ilke olmaktadır. Örnek olarak, bir kişi aynı anda beş ihtiyaca da gerek duyuyorsa, öncelikle fizyolojik ihtiyaçları gidermek isteyecektir. Bu tür ihtiyaçların ortadan kaldırılması sonucunda, daha yüksek seviyelerde ihtiyaçlar ortaya çıkacak ve insanların bunları gidermesi sağlanacaktır. İnsanoğlu sürekli bazı ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır, eğer söz konusu ihtiyaçları bir kere tatmin ederse, davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar. Fizyolojik ihtiyaçlar en düşük seviyede bile tatmin olunmadığı zaman insanlar hayatlarını sürdüremez. Biyolojik hayatın süreklilik arz etmesi açısından bu ihtiyaçlar mutlaka karşılanmalıdır. (Eren, 2016: 537-538).

Farklı bireylerin farklı ihtiyaç hiyerarşileri vardır ve aynı birey, hayatının farklı evrelerinde farklı bir ihtiyaç hiyerarşisine sahip olabilir. İhtiyaç hiyerarşisi dinamik, statik bir kavram değildir. Örneğin kariyerinin başlangıcındaki bir birey hayat beklentisi, kariyerinde iyi bir pozisyonda olan birey çok farklıdır. Çünkü bu bireylerin tatmin olma seviyeleri birbirinde farklıdır (DuBrin, 1978: 43).

2.5.1.2. Herzberg’in Çift Etmen Kuramı Teorisi

Herzberg'in araştırması, güdülemenin iki uygunsuz faktörden oluştuğunu savunmaktadır. Bunlardan birincisi, işin tatminsizliğini engelleyen fakat çalışanların ilerlemesine ve gelişimine etkisi olmayan hijyen faktörler, diğeri ise işle bağlı yönler olup bu yönde gelişmeyi aslında cesaretlendirici yönde güdüleyici faktörlerdir. Motivasyonu teşvik eden unsurlar iş memnuniyetsizliğini engelleyen unsurlardan farklı olmaktadır. Söz konusu kuramın ana fikri, hijyen faktörlerine odaklanmanın yalnızca işten duyulan memnuniyetsizliği önlemesidir. Motivasyonel faktörler işe dahil edilmeli ya da işin içine dahil edilmeli, böylece çalışanlar memnun olmalı ve belirlenen asgari standartlardan daha iyi performans göstermelidir.(Bowdich ve Buono, 2005: 69).

Herzberg, iş doyumunun farklı yönlerini etkilemesinde motivasyon ve hijyen faktörlerini olarak iki boyutta ele almıştır. Bu fikir, iş memnuniyetinin ve memnuniyetsizliğin aynı sürecin farklı iki zıt ucu olarak kabul eden geleneksel yaklaşımdan farklıydı. Hijyen faktörleri memnuniyetsizliği önler, ancak doygunluk ve memnuniyet yaratmaz. Bunlar yalnızca iş yerinde kötü duyguları önlemek için gereklidir. Öte yandan, motive ediciler işyerindeki çalışanları etkileyen gerçek faktörlerdir (Herzberg, 1966: 75).

2.5.1.3. Mc Clelland'ın Üç Güdü Kuramı Teorisi

Kapsam teorilerinin içinde yer alan diğer bir teori de 1930’lu yılların sonlarında ilk kez Henry McClelland tarafından ortaya atılmıştır. Diğer araştırmacılardan farklı olarak ihtiyaçların öğrenildiğini savunmaktadır. Söz konusu ihtiyaçların insanların çevresel etmenlerle nasıl bir araya geldiğini belirtmektedir.

Bu teori başarma bağlanma ihtiyaçları üzerine odaklanmaktadır. Kimileri bu ihtiyaçların sonradan kazanılmış olduğunu savunmaktadır. Bu

ihtiyaçlar kültürel edinimlerden etkilenmekte olup sonradan eğitimle kazanılabilmektedir. Bu ihtiyaçlar birbirlerinden bağımsız şekilde algılanmaktadır. Çünkü birey bu üç ihtiyaçtan birine ya da her üçüne yüksek veya düşük şekilde ihtiyaç duyabilir (Hitt ve Colella, 2006: 202). Kuramdaki üç tür ihtiyaç aşağıda açıklanmıştır.

Başarı İhtiyacı; Başarıyı göstermek için güçlü bir ihtiyacı olan bir kişi, başarılması zor ve iş gerektiren zorlu hedefler peşinde koşmayı tercih edecek, bunları yerine getirmek için gerekli beceri ve bilgiyi edinecek ve kullanacaktır. (Koçel, 2010: 627).

Güç İhtiyacı; Bireyin etrafına hükmetmek ve çevresini kontrol etmek isteğinin sonucu olarak ortaya çıkan ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın baskın olduğu durumlarda, birey genişleyen kapasitelerin ve otoriter kaynakların davranışlarını gösterir, başkalarını etki altında tutar ve güçlerini korur. Söz konusu ihtiyaç güdüsüyle motive olmuş çalışanların; kademe yükseltme ve terfilerde ve yetki dağılımlarında daha fazla güç ve yetkiye sahip olacak şekilde konumlandırılmaları daha iyi motive olmalarını sağlayacaktır (Akoğlan, Maviş, Nergis ve Çiçek, 2013: 153).

Bağlanma ihtiyacı; başkalarıyla ilişkilerin kurulmasını, grupların tanıtılmasını ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesini ifade eder. Bu güce ihtiyacı olan bir kişi, kişilerarası ilişkilerin kurulmasına ve geliştirilmesine dikkat edecektir. (Koçel, 2010: 627).

2.5.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer tarafından geliştiren ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini destelemek ve eksiklerini aradan kaldırmak maksadıyla ortaya atılan ve adını insan davranışlarını şekillendiren üç temel ihtiyaç olduğunu savunduğu varolma (Existence), beraber olma (Relatedness) ve gelişme (Growth) kelimelerinin baş harflerinden almakta olan bir teoridir (Akoğlan, Maviş, Nergis ve Çiçek, 2013: 153).

Alderfer, Maslow'un beş bölümden oluşan ihtiyaç hiyerarşisini var olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacı olmak üzere üç bölümde toplamıştır (Alderfer, 1969: 149). Alderfer'in düşüncesine göre insanların sahip olduğu üç tür ihtiyaç şunlardır:

Varolma İhtiyacı; Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarını, mali ve mali olmayan ödül, ceza sistemlerini ve iş şartlarını kapsamaktadır.

İlişki Kurma İhtiyacı; Bu grup, Maslow'un güven ve sosyal grup adı altında biraraya getirdiği mevzuları içermektedir.

Gelişme İhtiyacı; Söz konusu grup Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst düzeyde yer alan "kendini gerçekleştirme" sınfına uygunluk teşkil etmektedir(Alderfer, 1969: 151)..

ERG teorisine göre, ihtiyaçlar sıralı bir şekilde birbirine bağlı değildir, ancak aynı zamanda mümkün olduğunca aşağı doğru hareket edebilirler. Bu durum kişinin yeteneğine ve ihtiyacına bağlıdır. ERG teorisine göre, ihtiyaçlar sıralı bir sırayla birbirine bağlı değildir, ancak aynı zamanda mümkün olduğunca aşağı doğru hareket edebilirler. Kişinin yeteneğine ve ihtiyacına bağlıdır.. Üst düzey ihtiyaçların karşılanmasında yaşayan bir sorun da, ihtiyaçları düşük seviyede karşılama arzusunu etkileyecektir. Yani, ERG teorisi ile tanımlanan üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşimler mevcut olmaktadır. Bu teori, yöneticilerin motivasyon sorunları üzerinde düşünmelerine yardımcı olması anlamlıdır (Barutçugil, 2016: 376)

2.5.1.5. Douglas McGregor'un (X) ve (Y) Kuramı

Mc Gregor, insan davranışı konusunda iki farklı ve birbirine zıt görüş ortaya atmıştır. Bunlardan birisine X teorisi ve diğerine de Y teorisi adını vermiştir. X Teorisi geleneksel tarzdaki yürütme ve kontrol olgusunu açıklamak üzere kullanılmaktadır. Mc Gregor 'a göre X teorisinin varsayımlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Ertürk, 2013: 170):

X Teorisine Göre

1. Çalışan bireyler, çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca işten kaytarmaya çalışır.

2. Çalışan bireyler, çalışmayı sevmediklerinden dolayı hedeflere ulaşa bilmek için yönlendirilmeli, denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.

3. Çalışan bireyler, sorumluluktan kaçar ve her durumda emir beklemektedirler.

4. Çalışanların çoğu, işdeki güvencesini tüm etmenlerin üstünde tutarak az hırs göstermektedirler. (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 145).

McGregor açısından klasik yöneticiler insanı X teorisi ışığı altında görerek motive etmek maksadıyla planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikler geliştirmiş iktisadi yöntemlere üstünlük vermektedirler (Ünsalan ve Şimşeker, 2015: 130).

Y Teorisine Göre

1. Bir çalışan için, fiziksel ve zihinsel çabalar, oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır.

2. Dışarıdan kontrol ve ceza ile korkutma, kuruluş amaçları yönünde harekete geçilmesini sağlayacak çözüm yolu değildir. Bağlandıkları amaçlara hizmet eden bireyler, kendi kendini yönetme ve kendini kontrol etmeyi kullanırlar.

3. Hedeflere bağlı olma, onların elde olunmalarıyla bağlı ödüllerle ilgilidir.

4. Bu şartlarda, sıradan insan sadece sorumluluğu kabul etmekle kalmayıp, aynı zamanda daha fazla sorumluluk almayı da öğrenir.

5. Örgütsel problemleri çözmede göreceli olarak büyük bir ölçekteki hayal gücü, beceri ve yaratıcılığı kullanma yeteneği, insanlar arasında yaygın değildir (Ertürk, 2013: 171).

Bireyler ya da çalışanlar; çalışmayı, yardımlaşmayı, paylaşmayı, iyilik etmeyi severler, bu anlayışın devamı olarak da çalışanları ve giderek insanları motive etmenin, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmenin, etkilemenin tek yolu sadece maddi özendirici ve caydırıcılar değildir. İnsanlar belki maddi özendirici ve caydırıcılardan çok, manevi özendirici ve caydırıcılarla daha iyi, daha kalıcı güdülenirler (Öztekin, 2002: 126).

2.5.2. Süreç Kuramı

Bu teoriler, davranışların nasıl hareketlendirilmesi veya geciktirilmesi gerektiğini açıklamaya çalışan teorilerdir. Bu teoriler, insanların hedefleri tarafından motive edildiği andan itibaren hareket eder. Bir kişinin davranışı dışarıdan ortaya çıkan faktörlerle açıklamaya çalışır (Maviş, 2006: 190).

2.5.2.1. Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi

Psikolojik kökenli bir terim olan şartlandırma, klasik ve davranışsal (sonuçşal) olmakla iki kısımda incelenmektedir. Klasik şartlanmada öğrenme biçimi, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı araştırmaya dayanmaktadır. Bu tür şartlandırmada davranışlar, belirlenmiş uyarıcılarla harekete geçirilecek gözlemlenir. (Sökmen, 2016: 200).

Motivasyon teorisi olarak kabul edilen bir başka şartlandırma türü, sonuçlandırma türüdür. Temel fikir, davranışın karşılaştırdığımız sonuçlardan kaynaklanmasıdır. Bu şartlanma kavramı temel olarak B.F. Skinner tarafından geliştirildi. Sonucun esas fikri: Kişi herhangi sebeple (ihtiyaçlar, maksatlar, daha önceki şartlandırma vs.) bir davranış (örneğin işini belli bir başarı ile gerçekleştirmek veya bir iş yapmak için çok istekli olmak) gösterir. Bir kişi için, bu davranışın karşılaşabileceği

sonuç önemlidir. Sonuç olarak, kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir (Koçel, 2010: 629-630).

Teoriye esasen insanların davranışları büyük oranda bunların sonuçlarından etkilenir. Olumlu sonuçlanan faaliyetler, sık sık tekrarlama eğiliminden olur. Tersine olumsuz sonuçlanan faaliyetler daha az tekrarlama eğiliminde olur. Bir faaliyetin gerçekleşmesi gelecekte bir davranışı yüksek olasılıkla tekrarlanır hale getiriyor ise pekiştiren faaliyet olarak ifade edilir (Kurgun, 2013:88).

İşleyişi düzenlerken, istenen davranış olasılığını artıran herhangi bir uyarıcıya takviye denir. Takviye ile kendini gösteren davranışların yürütülmesi Skinner'ın teorisinin temelidir. Kazanılan davranış tekrarlanır, aksi halde "ayrılma" eylemi belli bir ödeme derecesiyle daha belirgin hale gelir ve aynı koşullar altında meydana gelme olasılığı artar(Tutar, 2016: 50).

Takviye, bir davranışın tekrar tekrar yapılmasını artıran şeylerdir. Takviyeler, anında, doğru ve belirli bir faaliyete özel olduğunda daha yararlı olur. Dört tip pekiştireç bulunmaktadır:

1. Olumlu Pekiştireç: Bir davranışın tekrarlanma olasılığı artırmak için ödüllerin kullanılması ifade etmektedir.

2. Olumsuz Pekiştireç: Bireyin bir davranışın tekrar yapma olasılığını artırmak için mevcut ya da gelecekte ortaya çıkacak olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması ifade etmektedir.

3. Cezalandırma: Bir davranışın olasılığını azaltmak için olumsuz sonuçların uygulanmasını ifade etmektedir.

4. Son Verme / Söndürme: Gerçekleşme olasılığını azaltmak için söndürülecek (ortadan kaldıracak) bir davranışın gerçekleşmesini takiben

olumlu ya da olumsuz herhangi bir pekiştirecin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir (Kurgun, 2013:88).

2.5.2.2. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi

Beklenti teorisi, ödüllerin motivasyonel bilişsel durumlara odaklanarak davranışlarını nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışır. Teori, temel olarak, birinin davranışının kendisine ödül veya arzu olarak döneceğine inanırsa, bunun motive olacağını söyler. Bir kişi, eylemin sonunda bir ödül almazsa, bir kişinin davranışını göstermek için bir motivasyon yoktur (Keser, 2006: 37).

Wroom'a göre motivasyon üç temel unsurdan oluşan sonuçtur. İlki amacın gerçekleştirmesi yönündeki isteklerin gücü, diğeri, verimlilik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkinin görülebilmesi, bir diğeri ise kişinin kendi yeteneklerin, değerlendirme biçimidir (Tutar, 2016: 46). Söz konusu faktörler şu biçimde açıklanabilir:

1. Bireyleri Performansa Ulaştıracak Bir Çabaya İlişkin Öznel Değerlendirmeler; Bu bir çalışmanın iş yapma yaklaşımının yapabilirim unsurunu oluşturmaktadır.

2. Sonucun Birey İçin Değeri (Ödül): Çekici ödüller çabayı teşvik ederken çekici olmayan ödüller caydırıcı olmaktadır.

3. Çalışanın Başarılı Bir Performansının İstenen Ödüle Ulaştırma Olasılığını Değerlendirmesi: Çalışan görevi tamamlayabileceğini düşünürse motive olur Daha sonra çalışan görevi başarmanın ödülünü değerlendirir ve ödül çabalamaya değer ise motive olur (Kurgun, 2013:84).

Vroom'un beklenti teorisi, üç ana kavram üzerinde kuruludur. Bu üç esas kavram valens, beklenti ve araçsallıktır.

Valens (Arzulama Derecesi); Bir kişin belirli bir çaba göstererek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Vroom, iki ya da daha fazla maksada karşı duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi gösteren valens'in (+) veya (-) değerli olabileceğini ifade etmektedir. Bu bireylerin bir sonuç için olumlu ya da olumsuz tercihleri olabileceği, dolasıyla arzulama derecesinin negatif ya da pozitif olabileceği anlamına gelmektedir (Kozak, 2016: 127).

Beklenti; Kişinin işe yönelik harcadığı çabaların onu beklenen performansa ulaştırma olasılığına ilişkin algıları olarak tamamlanır. Özetle bu olasılık, belirlenmiş bir çabanın belirli bir ödüllekarşılık bulacağı hakkındadır. Eğerbirey, sarf edeceği gayret sonucunda ödüle ulaşacağını düşünüyorsa daha fazla gayret gösterecek, inanmıyorsa hiç çaba göstermemektedir (Sökmen, 2016: 204).

Araçsallık; Bir kişi belli bir çaba ile belli bir düzeyde hareket edebilir. Bu çalışma da belli bir şekilde ödüllendirilir. Bu ödül ilk etap sonucunda dikkate alınmalıdır. Örneğin, birinci seviyenin sonuçları, ikinci seviyenin sonuçları olarak adlandırılabilecek bir şey elde etmenin bir aracıdır.(Koçel, 1995: 395).

Vroom'un teorisi, çabayı performans ve sonuçlardan ayrı tutar. Algılamalar üzerinde çalışır ve bu davranışın zevki maksimize etmeyi ve acıyı önlemeyi amaçlayan alternatifler arasında bilinçli seçimlerin sonucu olduğunu varsayar. Bunları üç kavram altında Beklenti, Araçsallık ve Valens tanıtır (Ball, 2012: 26).

Bu üç kavram kapsamında değerlendirildiğinde bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile biteceğine (beklenti) ve söz konusu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç/ödül ile karşılaşacağına inanıyorsa (beklenti) ve aynı zamanda kişi

ve bu birinci kademe ödüllü elde etmenin bazı ikinci kademe sonuçlar elde etmede elzem olduğunu görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, çalışan motive olacaktır (Kozak, 2016: 127).

2.5.2.3. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Teorisi

Vroom'un bekleyiş kuramının Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir.Lawler ve Porter, bazı örgütsel koşullar ve gerçekler geliştirdi. (Eren, 2010: 540). Kişi ise; çabalarının ve sonuçlarının artacağına inandığında çaba göstermeye motive olacak ve bu da onu başarabileceği sonuca götürecektir. (Eren, 2010: 540). Eğer kişi; sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu elde edebileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba performans için yeterli değildir (Keser, 2006: 40).

Bu kuram Vroom Kuramı'nın bir uzantısıdır ve onun üzerine kurulmuştur. Kuramda geliştirilen modelin ilk kısmı aynıdır; "valens ve bekleyiş"in şiddeti ölçüsünde çaba gösterecektir. Ancak gösterilen bu çabanın her zaman yüksek performansla sonuçlanacağı söylenemez. Bu noktada Lawler-Porter Modeline "bilgi ve yetenek" ile "algılanan rol" unsurları eklenmiştir (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2016: 240).

Lawler-Porter, beklentiler teorisine iki önemli katkıda bulunmuştur. Bunlardan ilki; kendi başarılarının değerlendirilmesine dayanan ve nihai memnuniyetini etkileyen adalet ödülü ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, bir kişi kendisine verilen ödülü bir diğeriyle karşılaştırdığında ve başarısının yetersiz bir değerlendirmesine maruz kaldığını anlamamışsa, memnuniyetin önemli bir olumsuz etkisi vardır (Eren, 2016: 541).

İkinci katkı, bir kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Bir rol kavramını beklenen davranış türleri olarak kısaca tanımlayabiliriz. Organizasyon her üyeden belirli roller beklediğinden, kıdemli üyeler astlarının belirli rollerini beklerler. Ayrıca, örgütün her bir üyesinin oynayacağı role inancı vardır. Başka bir deyişle, organizasyonun her bir üyesinin gerçekleştirilecek rolün ilgili bir anlayışına sahip olması gerekmektedir. Aksi halde, birinin performans göstermesine izin vermeyecek çeşitli rol çatışmaları olacaktır. (Koçel, 2010: 396).

Porter ve Lawler tatmin ve performans arasındaki ilişkileri vurgulamışlardır. Örneğin, yüksek performans yüksek tatmine neden olabilir. Performans bir birey için ödül ile sonuçlanır (Kurgun, 2013:86). Bir kişinin alabileceği ödüller iki kısma ayrılır: iç ve dış. İç ödüller, kişinin "davranışa bir çözüm bulma, aşırı çalışma ve aşırı çalışma" gibi davranışları sonucunda elde edeceği ödüllerdir. Dış ödüller, kuruluş tarafından verilen "promosyon, eğitim gönderme, ücretlerin artırılması" gibi ödüllerdir. (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 145).

2.5.2.4. Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi

Adams adındaki Amerikalı bir teorisyen, motivasyon üzerine araştırma ve deneyler yaptı ve ödülün adaletli olmasının, çalışanları sürekli motive etmek ve teşvik etmek için çok önemli olduğunu vurguladı (Ünsalan ve Şimşeker, 2015: 133). Bu teoriye göre, ilk önce katılım oranları (çaba, zaman, bilişsel kaynaklar) ile büyüme (ücretler, terfi, gelişim fırsatları) arasındaki farkın katkı oranına göre incelenerek adil olup olmadığının belirlenmesi mümkündür. (Unur ve Akdağ, 2010: 125-126).Eşitlik teorisinde iki temel adalet türü üzerinde durulur. Bunlardan ilki dağıtılan adalet ve diğeri süreçsel adalettir. Dağıtılan adalet örgütsel imkanların çalışanlar arasında eşit dağılımını öngörür. Süreçsel adalet ise ödül

dağıtımı sırasında kullanılan süreçlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı üzerinde durur. Bir bakıma algılanan adalet türüdür. Burada Adams'ın belirtiği "eşitlik" kavramını adalet ve hakkaniyet manasında kullandığını belirtmek gerekir. (Tutar, 2016: 52).

Bu teori dört esas unsura dayanmaktadır:

1) Kişi;Eşitliği ve eşitsizliği algılayan kişi, örgütsel anlamda bu karşılaştırmayı gerçekleştiren işgören.

2) Başkaları; Yapılan işlere ve harcanan emeklere karşılık olarak elde edilen sonuçların (ödüllerin) karşılaştırıldığı kişi veya gruplar.

3) Girdi; Kişinin işe taşıdığı ve ortaya koydukları. Örneğin, deneyimi, emeği, zekâsı, bilgisi, yeteneği ve buna bağlı olarak da gösterdiği başarı.

4) Sonuç; Elde edilen maddi ve manevi çıktılar, ödüller anlamındadır. Tanınma, ücret, yan gelir, terfi, takdir, statü vb. gibi (Sökmen, 2016: 208).

Eşitlik derecesi; girdi ya da bireysel niteliklerle çıktı ya da değişim sonucu elde edilen çıktı arasındaki ilişkilere bağlıdır. Eşitlik teorisine göre bir kimse daima kendisinin girdi/çıktı dengesiyle başkalarınınkini karşılaştırır. Doyum bu karşılaştırmanın doğrudan bir sonucudur. Çıktılar; ücret, yan ödemeler, statü, terfi için fırsatlar, iş güvenliği ve çalışanların kurumdan istedikleri ve aldıkları diğer şeyleri kapsamaktadır. Girdiler ise; çalışan özel becerileri, hizmet içi eğitim, iş deneyimi, iş için harcanan enerji ve zaman ile çalışanın bir kuruma verebileceğini düşündüğü diğer şeyleri içermektedir (Gülnar, 2012: 180)

2.5.2.5. Locke'in Bireysel Amaçlar ve İş Teorisi

Locke'un 1968'de geliştirdiği nesnel tanım teorisi, davranışın ana sebebinin, bireylerin bilinçli amacı ve niyetleri olduğunu öne

sürmektedir. Kuramda niyetler özel bir önemlilik arz etmektedir. Ayrıca amaçlar bilinçli seçilmiş olmalıdır. Kuram, özendiriciler-amaç-performans ilişkisi üzerinde durur (Can ve Aydın, 2015: 130).

Kuramın iki temel önermesi bulunmaktadır;

- Bir insanın kendisi için koyduğu amaçların büyük ölçüde onun davranışlarını yönlendiği şeklindeki önermedir. Buna göre birey, enerjisini bir amaç doğrultusunda kullanır ve bu amaçlar iş başarımı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Bireylerin iş başarımları üzerinde örgüt tarafından verilen özendiricilerle işgörenlerin davranışları arasındaki ilişki, çalışanları kendileri için saptadıkları hedefler yoluyla olmakta, söz konusu maksatlar ilişkide aracılık vazifesi görmektedir (Kozak, 2016: 130).

Bu teoriye göre belirli ve iddialı amaçları olan bireyler genel olarak bunları daha iyi başlayacaklardır. Amaçlar yükseldikçe performans daha iyi olacaktır. Bireyler, amaçları başarmak için gerekli becerilere sahip oldukları ve amaçlara bağlı oldukları sürece zorlu amaçlara ulaşmak için daha fazla çalışacaklardır (Kurgun, 2013:92).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜZEYİ ÜZERİNDE ETKİSİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, Avromed MMC'de ücretlendirme sisteminin çalışanların motivasyon düzeyi üzerinde etkisini ortaya koymaktır. Aynı zamanda çalışanların ücretlendirme sisteminin motivasyon düzeyine karşı olan tutumunu tespit etmektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ücretlendirme sisteminin çalışanların motivasyon düzeyi üzerinde etkisini ortaya koymak amacıyla sorular sorulmuştur. Anketde 5 demografik soru sorulmuştur. Sonuçlar SPSS 22.0 (Statistical Programme for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Hipotezler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Avromed MMC'deçalışan 18 yaş ve üzeri insanlardan oluşmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme seçilmiştir. Bu yöntemin seçilme sebebi anketin online olarak yapılması ve anketi görenlerin araştırmaya katılmasıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

Demografik soruların frekans dağılımları ele alınmıştır. Öncelikle verilerin güvenirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Cronbach alfa katsayısı 0.789 olmuştur, bu da sosyal bilimlerde geçerli bir oran

sayılmaktadır. Veriler Frekans analizi, T-testi, ANOVA testi, Korelasyon, Regresyon ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada araştırmanın modeli kapsamında test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

1. H_1: Çalışanların cinsiyet grupları

    a. motivasyon arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

    b. çalışma şekli arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

    c. ücret arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

2. H_2: Çalışanların medeni durumgrupları

    a. motivasyon arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

    b. çalışma şekli arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

    c. ücret arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

3. H_3: Çalışanların eğitim düzeyigrupları

    a. motivasyon arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

    b. çalışma şekli arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

    c. ücret arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

4. H_4: Çalışanların yaşgrupları

    a. motivasyon arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

    b. çalışma şekli arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

    c. ücret arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

5. H_5: Çalışanların gelir düzeyigrupları

a. motivasyon arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

b. çalışma şekli arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

c. ücret arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

6. H_6: Çalışanların motivasyonları ile çalışma şekilleri arasında ilişki vardır.

7. H_7: Çalışanların motivasyonları ile ücretleri arasında ilişki vardır.

3.4.1. Frekans Analizi

Araştırmaya katılan 104 kişinin 33'ü erkek, 71'i kadındır. Katılımcılardan 22'i 18-25 yaş aralığında, 40'ı 26-35 yaş aralığında, 31'i 36-45 yaş aralığında, 11'i ise 46-55 yaş aralığında aralığındadır. Katılımcıların 40'ı bekar, 64'ü evlidir. Katılımcıların 39'u lise, 65'i ise lisans ve ya yüksek lisans mezunudur. Buda çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelir. Katılımcılardan 13'ü 0-250 manat, 65'ü 251-500 manat, 28'i 500 ve üzeri manat aylık gelire sahiptir.

Tablo 1'den 5'e kadar demografik özellikler ile ilgili frekans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet Özellikleri

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Erkek	33	%31.7
Kadın	71	%68.3
Toplam	104	%100

Tablo 2: Katılımcıların Yaş Özellikleri

Yaş	Sayı	Yüzde
18-25	22	%21.2
26-35	40	%38.5
36-45	31	%29.8
46-55	11	%10.6
Toplam	104	%100

Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durum Özellikleri

Medeni Durum	Sayı	Yüzde
Evli	64	%61.5
Bekar	40	%38.5
Toplam	104	%100

İlk başta diğer medeni durum grubu da yaratılmıştır. Ama diğer medeni durum grubu sayıca az olduğu için diğer gruplar arasında eşit paylaşılmıştır.

Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Durumu Özellikleri

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
Lise	39	%37.5
Lisans ve Yüksek Lisans	65	%62.5
Toplam	104	%100

İlk başta yüksek lisans eğitim durumu grubu da yaratılmıştır. Ama yüksek lisans eğitim durumu grubu sayıca az olduğu için lisans grubu ile birleştirilmiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Gelir Düzeyi Özellikleri

Gelir Düzeyi	Sayı	Yüzde
0-250	13	%12.5
251-500	653	%60.6
501+	28	%26.9
Toplam	104	%100

İlk başta 501-750, 751-1000 ve 1000+ grupları yaratılmıştır. Ama bu gruplar sayıca az olduğu için hepsi 501+ grubunda birleştirilmiştir.

3.4.2. T-Testi Ve ANOVA Analizi

Şirkette çalışanların demografik özellikler açısından motivasyon, çalışma şekli ve ücret boyutları arasında istatistiksel olarak fark olup olmamasına dair 15 hipotez geliştirilmiştir.

Sig. değerleri 0.05 değerinden büyük olduğu için hipotezler kabul edilir. Yani demografik özellikler açısından motivasyon, çalışma şekli ve ücret boyutları arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

Tablo 6'dan 8'e kadar katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi açısından motivasyon, çalışma şekli ve ücret boyutları arasında istatistiksel fark olup olmamasına dair T-testi analizi yapılmıştır.

Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerinin T-testi Analizi

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Motivaston	1.259	.265	.409	102	.683	.06644	.16232	-.25553	.38841
			.439	74.824	.662	.06644	.15123	-.23483	.36771
ÇalışmaŞekli	.176	.676	-.640	102	.524	-.10781	.16853	-.44209	.22647
			-.629	59.999	.532	-.10781	.17136	-.45059	.23497
Ücret	1.505	.223	.150	102	.881	.03286	.21910	-.40172	.46745
			.159	71.944	.874	.03286	.20725	-.38029	.44602

Tabloda görüldüğü üzere sig. değeri 0.05 değerinden büyük olduğu için H_{1a}, H_{1b},H_{1c}hipotezleri kabul edilir. Yani cinsiyet grupları açısından motivasyon, çalışma şekli ve ücret boyutları arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durum Özelliklerinin T-testi Analizi

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Motivaston	.050	.823	.241	102	.810	.03750	.15538	-.27069	.34569
			.235	76.036	.815	.03750	.15942	-.28002	.35502
Çalışma Şekli	.241	.625	.531	102	.597	.08563	.16133	-.23437	.40562
			.540	87.507	.591	.08563	.15860	-.22958	.40083
Ücret	1.482	.226	-.725	102	.470	-.15156	.20909	-.56630	.26317
			-.708	76.432	.481	-.15156	.21422	-.57818	.27506

Tabloda görüldüğü üzere sig. değeri 0.05 değerinden büyük olduğu içinH_{2a}, H_{2b}, H_{2c} hipotezleri kabul edilir. Yani medenidurum grupları açısından motivasyon, çalışma şekli ve ücret boyutları arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

Tablo 8: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Özelliklerinin T-testi Analizi

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Motivaston	.	2.849	.095	.537	102	.592	.08376	.15596	-.22559	.39311
	.			.512	68.522	.610	.08376	.16368	-.24282	.41034
Çalışma Şekli	.	.910	.342	1.087	102	.280	.17538	.16142	-.14478	.49555
	.			1.046	70.879	.299	.17538	.16766	-.15894	.50971
ücret	.	.175	.677	-.904	102	.368	-.18974	.20982	-.60593	.22644
	.			-.895	77.460	.374	-.18974	.21208	-.61202	.23253

Tabloda görüldüğü üzere sig. değeri 0.05 değerinden büyük olduğu için H_{3a}, H_{3b}, H_{3c} hipotezleri kabul edilir. Yani eğitim düzeyi grupları açısından motivasyon, çalışma şekli ve ücret boyutları arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

Tablo 9'dan 10'a kadar katılımcıların yaş ve gelir düzeyi açısından motivasyon, çalışma şekli, ve ücret boyutları arasında istatistiksel fark olup olmamasına dair ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA testinin yapılmasına sebepse bağımlı değişkenin 2'den fazla olmasıdır. Bağımlı değişkenler 2'den az olsaydı yukarıdaki demografik özellikler gibi T-testi analizi yapılacaktı.

Tablo 9: Katılımcıların Yaş Özelliklerinin ANOVA Analizi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivaston	Between Groups	2.308	3	.769	1.319	.272
	Within Groups	58.340	100	.583		
	Total	60.649	103			
Çalışma Şekli	Between Groups	3.794	3	1.265	2.049	.112
	Within Groups	61.735	100	.617		
	Total	65.529	103			
Ücret	Between Groups	6.143	3	2.048	1.965	.124
	Within Groups	104.194	100	1.042		
	Total	110.337	103			

Tabloda görüldüğü üzere sig. değeri 0.05 değerinden büyük olduğu için H_{4a}, H_{4b},H_{4c} hipotezleri kabul edilir. Yani yaş grupları açısından motivasyon, çalışma şekli ve ücret boyutları arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

Tablo 10: Katılımcıların Gelir Düzeyi Özelliklerinin ANOVA Analizi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivaston	Between Groups	.911	2	.455	.770	.466
	Within Groups	59.738	101	.591		
	Total	60.649	103			
Çalışma Şekli	Between Groups	3.158	2	1.579	2.557	.083
	Within Groups	62.371	101	.618		
	Total	65.529	103			
Ücret	Between Groups	2.120	2	1.060	.989	.375
	Within Groups	108.217	101	1.071		
	Total	110.337	103			

Tabloda görüldüğü üzere sig. değeri 0.05 değerinden büyük olduğu için H_{5a}, H_{5b}, H_{5c} hipotezi kabul edilir. Yani gelir düzeyleri açısından

motivasyon, çalışma şekli ve ücret boyutları arasında istatistiksel olarak fark yoktur.

3.4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenlerin bir biriyle ilişkilerinin olduğunu ve bu ilişkinin yönünü ve şiddetini göstermektedir. Korelasyon değerleri -1 ve +1 arasında yer alır. Eksi işaret ilişkinin ters, artı işareti ise ilişkinin aynı yönlü olmasını gösterir. Korelasyon sonucu 1'e yaklaşırsa değişkenler arasında kuvvetli, 0'a yaklaşırsa zayıf bir ilişki olmasını gösterir.

Tablo 11: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

Correlations

		Motivaston	Çalışma Şekli	Ücret
Motivaston	Pearson Correlation	1	.428**	.202*
	Sig. (2-tailed)		.000	.040
	N	104	104	104
Çalışma Şekli	Pearson Correlation	.428**	1	.304**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002
	N	104	104	104
Ücret	Pearson Correlation	.202*	.304**	1
	Sig. (2-tailed)	.040	.002	
	N	104	104	104

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sig. (2-tailed) değerlerine bakılarak (0.05'ten küçük olduğu için) boyutlar arasında ilişki olduğu görülmüştür ve H_6 ve H_7 hipotezleri kabul edilir. Pearson Correlation değerlerine bakılarak bu boyutlar arasında zayıf ilişki olduğu gözlemlenmiştir. En güçlü ilişki ise çalışma şekli ile motivasyon arasındadır.

3.4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizinde değişkenlerin bir birinin üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmamasını ortaya çıkarmaktadır. Yani bağımlı değişkeni bir birim arttırdığımızda bağımsız değişkenimiz bundan nasıl etkilenecektir sorusunu cevaplamaktadır.Bağımlı değişken olarak çalışma şekli ve ücret, bağımsız değişken ise motivasyon seçilmiştir. İki basit doğrusal regresyon ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 12: Çalışma Şeklinin Motivasyon Boyutuna Etkisinin Analizi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.428[a]	.183	.175	.69678

a. Predictors: (Constant), Çalışma Şekli
b. Dependent Variable: Motivasyon

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.128	1	11.128	22.920	.000[b]
	Residual	49.521	102	.485		
	Total	60.649	103			

a. Dependent Variable: Motivasyon
b. Predictors: (Constant), Çalışmaşekli

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.316	.216		6.089	.000
	Çalışma Şekli	.412	.086	.428	4.787	.000

a. Dependent Variable: Motivasyon

Regresyon analizinde ilk aşama anova testine bakılır. Modelin anlamlı olup olmadığına bakılır. F değeri 22.920 ve Sig. değeri 0.0 olduğu için

Coefficients tablosuna geçilir. Yani Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için modelimiz motivasyonu açıklayabilir.

Tek bağımsız ve tek bağımlı değişken olduğu için ikisi arasındaki korelasyonu R göstermektedir. Bir bağımlı değişken olduğu için R Square kullanılmaktadır. Buna göre kurulan regresyon modelinin açıklama güçü 0.183 olup bu da motivasyon değişkenindeki varyasyonun %18,3'nün çalışma şekli değişkeni ile açıklana bildiğini göstermektedir.

Tablonun son bölümünde her iki boyut için sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için modelin oluşturulmasında sorun olmadığı görülür.

Model:

Motivasyon = 1.316 + 0.412 x Çalışma Şekli

Tablo 13: Ücretin Motivasyon Boyutuna Etkisinin Analizi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.202[a]	.041	.031	.75519

a. Predictors: (Constant), Ücret

b. Dependent Variable: Motivasyon

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.476	1	2.476	4.342	.040[b]
	Residual	58.172	102	.570		
	Total	60.649	103			

a. Dependent Variable: motivaston

b. Predictors: (Constant), ücret

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.827	.238		7.681	.000
	Ücret	.150	.072	.202	2.084	.040

a. Dependent Variable: motivaston

Regresyon analizinde ilk aşama anova testine bakılır. Modelin anlamlı olup olmadığına bakılır. F değeri 4.342 ve Sig. değeri 0.040 olduğu için Coefficients tablosuna geçilir. Yani Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için modelimiz motivasyonu açıklayabilir.

Tek bağımsız ve tek bağımlı değişken olduğu için ikisi arasındaki korelasyonu R göstermektedir. Bir bağımsız değişken olduğu için R Square kullanılmaktadır. Buna göre kurulan regresyon modelinin açıklama güçü 0.041 olup bu da motivasyon değişkenindeki varyasyonun %4,1'nin ücret değişkeni ile açıklana bildiğini göstermektedir.

Tablonun son bölümünde her iki boyut için Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için modelin oluşturulmasında sorun olmadığı görülür.

Model:

Motivasyon = 1.827 + 0.15 x Ücret

SONUÇ

Küreselleşen dünyada istihdam yapısı sürekli değişiklikler göstermektedir. İnsanları istihdam alanları sürekli değişmektedir. Günümüzde hızla gelişen teknoloji iş gücünü neredeyse bütün sektörlerde minemize etmiştir.

Bu tez çalışması ile Avromed MMC'nin çalışanlarının çalışma şekillerinin, ücretin işgören motivasyonu üzerindeki etkilerin araştırılmıştır. Motivasyon araçlarını etkin bir biçimde kullanarak işgörenlerin motivasyonlarını sağlamak mümkündür.

Araştırmada, demografik değişkenler ile motivasyon, ücret ve çalışma şekilleri faktörleri arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik bazı hipotez testleri yapılmıştır. Bu hipotezler testleri sonucu elde edilen bilgiler şu şekilde ifade edilebilir;

Demografik özelliklere dair tüm analizlerde Sig. 0.05 değerinden büyük olduğu için H_{1a}, H_{1b},H_{1c},H_{2a},H_{2b},H_{2c},H_{3a},H_{3b},H_{3c},H_{4a},H_{4b},H_{4c},H_{5a},H_{5b},H_{5c} hipotezleri kabul edilir. Yani demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve gelir düzeyi) açısından motivasyon, çalışma şekli ve ücret boyutları arasında istatistiksel olarak fark yoktur.Araştırmaya katılan çalışanların, motivasyon, çalışma şekli ve ücret yönetimine ilişkin algılarının, demografik özelliklerine göre farklılaşmadığı gözlemlenmiştir.

Korelasyon analizinde Sig. 0.05 değerinden küçük olduğu için H_6 ve H_7 kabul edilir. Yani değişkenler olan motivasyon ile çalışma şekli ve ücret boyutları arasında ilişki vardır.

Regresyon analizi sonucunda ise Motivasyon = 1.316 + 0.412 x Çalışma Şekli, Motivasyon = 1.827 + 0.15 x Ücret şeklinde iki model ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet Cevat, (2007). İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama,İstanbul: Literatür Yayınları

AKAL, Zühal, (2005), '*İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performansgöstergeleri',* Ankara: Mpm Yayını No:473.

AKOĞLAN, Kozak, MAVİŞ, Fermani, NERGİS, Hatice ve ÇİÇEK, Dönüş, (2013), Otel İşletmelerinde Yönetim FonksiyonelYaklaşım, Detay Yayıncılık, Ankara

ALAYOĞLU, Nihat (2005), *Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma,* İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul

Albayrak, Sibel Selviden, (2012), *Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Çalışma KoşullarınınİşgÖren Motivasyonuna Etkileri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde BirUygulama*, Trakya Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Yayımlanmamış Yüksel Lisans Tezi, Edirne

ALDERFER, C.layton (1969), 'An Empirical Test of a New Theory of Human Needs',*Organizational Behavior and HumanPerformance*, C.4, s.142-175

ALTINTAŞ, Mustafa, (2018), *Havayolu İşletmelerinde Motivasyonu Etkileyen Ücret Dışı Faktörlerin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Uygulama*, Eskişehir Anadolu ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir

ARMSTRONG, Martin,(2007),A Handbook of Employee Reward Management and Practice,Second Edition. Kogan Page, UK and USA

BALL, Benjamin, (2012), A Summary of Motivation Theories

BARUTCUGİL, İsmet, (2016), İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

BAYRAKTAROĞLU, Sinan., (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, SakaryaKitapevi, Sakarya

BENLİGİRAY, Serap, (2003), 'Ücret Yönetimi'*,İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları,* Eskişehir,ss.2-3

BİLECEN, Fatma, (2008), *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen FaktörlerinBelirlenmesi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksel Lisans Tezi, İstanbul

BOLAT, Tamer, SEYMEN, Oya Aytemiz, BOLAT, Oya İnci ve ERDEM, Barış, (2016), Yönetim ve Organizasyon, Detay YayıncılıkAnkara

BOWDİCH, James ve BUONO, Arthur, (2005), A Primer on Organizational Behavior, Call Wiley, USA

CAN, Halil, AZİZOĞLU, Öznur Aşan, ve AYDIN, Eren Miski, (2015), Örgütsel Davranış, Siyasal Kitap Evi, Ankara

DUBRİN, Andrew, (1978), Fundementals of Organizational Behavior (2. Edition): An AppliedPerspective, New York

EREN, Erol, (2016), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (12. Baskı), Beta BasımYayım Dağıtım, İstanbul

ERGÜL, Hüseyin Fazlı, (2006), 'Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret Başarı İlişkis', *ElektronikSosyal Bilimler Dergisi*, ss. 92-105 s. 98

ERTÜRK, Mümin Savaş, (2013), İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

FINDIKÇI, İlhami, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul

GÜLNAR, Birol, (2012), Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, LiteraTürk Yayıncılık, İstanbul

HERZBERG, Frederick, (1966), Work And The Nature Of Man, OH: World Publishing Company, Cleveland

HİTT Michael, MİLLER Chet ve COLELLA Adrienne, (2006), Organizational Behavior a Strategic Approach. CallWiley USA

HORNGREN, Clark, FOSTER, Girney, and DATAR, Saul, (2000),*Cost Accounting A Managerial Emphasis*, London: Prentice Hall International, 10 Inc.

KAPLAN, Mehmet, (2006), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme AraçlarınınPerformansına Etkisi Ve Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

KESER, Aşkın, (2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Ankara

KILIÇ, Cem, (1995),*Gelişmiş Ülkelerde ve Türkiye'de Ücret PolitikalarınınOluşturulmasını Etkileyen Faktörlerin Mukayeseli Analizi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara

KOÇEL, Tamer, (2010), İşletme Yöneticiliği (12. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

KORKMAZ, Adem ve AVSALLI, Hüseyin, (2012), ‘Türkiye' de Asgari Ücretin Hukuksal Yönü’, *UluslararasıAlanda İşletme Fakültesi Dergisi,* 151-162, s. 157

KOZAK, Meryem, (2016), “Otellerde Motivasyon”. Kozak, M. (Ed.), Otellerde Yönetim, DetayYayıncılık, Ankara

KURGUN, Osman Avşar, (2013), Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara

LUTHANS, Fred, (2005) Organizational Behavior. (Tenth Edition), New York, Mc Graw Hill.

MAVİŞ, Fermani, (2006), Otel Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara

MİLKOVİCH, Gail ve BOUDREAU, John, (1988). Personnel/Human ResourceManagement: A Diagnostic Approach, Fifth Edition. BPI Irwin, USA

MİRZE, Kadri, (2010), İşletme, Literatür Yayınları İstanbul

ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, ve YALÇIN, Azmi, (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi, Adana

ÖZTEKİN, Ali, (2002), Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara

PAŞAMEHMETOĞLU, Ayşın veYELOĞLU, Okan, (2015), “Motivasyon”, Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.), Örgütsel Davranış (3. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

PROKOPENKO, Joseph, (2005). Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı(Çev: O. Baykal, N.Atalay ve E. Fidan), (6.baskı), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Aktüel Basım, Bursa

SÖKMEN, Alptekin, (2016), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara

ŞENGÜL, Figen, (2014), *Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler*, Beykent Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

TERZİOĞLU, Ahmet (2015), 'Ücretin Tarihsel Gelişimi', *Hukuk Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık Internet Dergisi*, ss. 61-94, s. 77

TOPALHAN, Türker, (2014), Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları, Gazi Kitabevi, Ankara

TUTAR, Hasan, (2016), Örgütsel Davranış; Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından, DetayYayıncılık, Ankara

UĞUR, Adem., (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Kitabevi Yayın veDağıtım, Sakarya

UNUR, Koca ve AK, Gül, (2010), "Motivasyon veİşgörenler Açısında Önemi", Özmen Timurcanday, Ö. ve Topaloğlu, C., (Ed.), Çalışma Yaşamında Bireysel GelişimTurizm İşletmelerinde Örnekler ve Uygulamalar, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent, (2015), Temel İşletmecilik Bilgileri (7. Baskı), Detay Yayıncılık,Ankara

YAVUZ, Şehabettin, (2018), *Okul Yöneticilerinin KullandıklarıMotivasyonel Dil İle Öğretmenlerin Rol FazlasıDavranışları Arasındaki İlişki*, Düzce ÜniversitesiSosyal Bilimler EnstitüsüEğitim Bilimleri Ana Bilim DalıEğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce

YÜKÇÜ, Süleyman ve ATAĞAN, Gülşah (2009). ‘Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığıkarışıklık’, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-15.

YÜKSEL, Öznur, (2000),İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara.

ZAİM, Sabahaddin, (2005), Çalışma Ekonomisi, İşaret Yayınları, İstanbul