

## KAMU PERSONELİNİN ÜCRET TATMİN SEVİYELERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### A RESEARCH ON IDENTIFYING PAY SATISFACTION LEVEL OF PUBLIC PERSONNEL

Sait GÜRBÜZ

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

[sgurbuz\\_99@yahoo.com](mailto:sgurbuz_99@yahoo.com)

#### ÖZET

Bu çalışma, ülkemizdeki bir kamu kurumunda çalışan personelin ücret tatmin düzeylerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Konuya ilişkin kuramsal çerçevenin sunulmasını müteakip, büyük oranda, yazında kullanılan ölçeklerden istifade edilerek hazırlanan ölçüm aracıyla, araştırmaya konu personelin ücretin adilliği ve yeterliliği boyutundaki tatmin düzeyleri ölçülerek statü, eğitim ve yaş demografik değişkenlerine göre analizler yapılmıştır. Araştırma sonucunda, araştırmaya konu kamu personelinin genel olarak ücret tatmin düzeylerinin oldukça düşük seviyede olduğu ve ücretlerine ilişkin tutumların bazı demografik özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Ücret Tatmini, Ücret Sistemi

#### ABSTRACT

The main objective of this study is to determine wage satisfaction level of personnel who work in a public organization of our country. Initially the theoretical framework is provided. Wage satisfaction level of the public personnel is measured in terms of wage equity and adequacy by the survey which is mostly based on various wage satisfaction measures used in the related literature. Then, relevant statistical analyzes were done according to some demographics factors of the public personnel. The results of the analysis demonstrate that generally, wage satisfaction level of the public personnel is low and the their attitudes concerning the wages are varied significantly in terms of some demographic factors.

**Key Words:** Job Satisfaction, Pay Satisfaction, Pay System

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, örgütlerin değişen, gelişen ve dönüşen yeni ekonomi anlayışı çerçevesinde ayakta kalabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması sahip olduğu insan kaynağının yetkinlikleri ve iş performansları ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, örgüt çalışanların başarı ve performanslarını etkileyen etmenlerden birisi de iş tatminidir. Yapılan araştırmalarda hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma ortamının oluşturulmasının çalışanların iş tatminsizliği yaratan sebepleri ortadan kaldırıp iş tatminlerinin artırılması ile mümkün olabileceği ortaya konulmuştur (Işıkhan, 1996). İş tatmini genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumdur. Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işine ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya

çıkacaktır (Erdoğan, 1999; 231). İş tatmininin, çalışanların motivasyon ve performansları (Ostroff, 1992), işyeri devamsızlığı (Hackett ve Guion, 1985), işgören devri (Griffeth, Hom ve Gaertner, 2000) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile (Organ ve Ryan, 1995) olan anlamlı ilişkisi, örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama olan ilgilerini artırmıştır. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler; işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, terfi, ödüllendirme, iş ortamındaki ilişkiler ve iletişim, çalışma koşulları ve iş güvenliği olarak sayılabilir. (Seymour, Skow ve Salvemini,1985:270). Bu boyutlardan ücret tatmini özellikle günümüz çalışma hayatında öne çıkan konulardan biri olmuştur. Zira ücret tatmini önemli bazı örgütsel sonuçları etkilemekte ve aynı zamanda iş tatmininin ölçülmesinde veya değerlendirilmesinde kullanılan önemli değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır (Locke, 1976:7-8).

Ücret tatminsizliğinin çalışanların genel iş tatminini düşürdüğü, motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olduğu, işyeri devamsızlıklarını ve işten ayrılmaları artırdığı çeşitli araştırmalarla da ortaya konulmuştur. (Nightingale, 1980; Poole ve Jenkins, 1988; Cable ve Judge, 1994; Gerhart ve Milkovich, 1990; Huber ve Crandall, 1994; Milkovich ve Newman, 2002).

Ülkemizde ücret tatminine yönelik araştırmalar çok fazla olmamakla birlikte, yapılan çalışmaların daha çok özel sektörü hedef aldığı görülmektedir (Eren, Erdil ve Zehir, 2002; Güven, Bakan ve Yel, 2005). Dolayısıyla çalışanların ücret tatminlerine yönelik kamu sektörünü esas alan çalışmaların olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Bu çalışmada, kamu sektöründe çalışanların ücret tatmin düzeyleri belirlenmesi amaçlanmaktadır.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Kavramsal Olarak Ücret ve Ücret Tatmini**

Ücret kavramının tanımı disiplinlere göre değişmektedir. Ücret; ekonomik açıdan emeğin fiyatı, sosyal siyaset açısından işgörenin geçim aracı ve iş hukuku açısından ise işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı olarak tanımlanabilir(Kaynak ve diğerleri, 2000: 253). Bilindiği üzere ücret, çalışma yaşamında çalışanların işlerine karşı duydukları olumlu veya olumsuz tutuma etki eden önemli faktörlerden biridir. Çünkü çaba ile elde edilen ücret bireyi güdüler, yönlendirir; bu anlamıyla da çaba karşılığı bireyin elde ettiği yaşam standartlarının onun

çabalarını yönlendireceği ve tatmin ya da tatminsizliğine neden olacağı söylenebilir (Ataay, 1985:12). Dolayısıyla ücretle ilgili yukarıdaki tanımlamalara, çalışan açısından baktığımızda, ücretin ekonomik anlamının çok daha önemli olduğunu söylememiz yanlış olmayacaktır.

Bireyin ücrete ilişkin algıları genellikle ücretin yeterliliği ya da adaleti boyutlarında oluşmaktadır. Çalışanların ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı ve performanslarında farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansımaları ve çalışanın bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkar denilebilir (Ataay, 1985: 254-255). Ücretin, iş tatmini yaratmasındaki etkisi başlangıçta miktarıyla ilgili iken belli bir noktadan sonra (yani çalışanın yaşamını sürdürebilecek temel ücret üzerinde ücret alması) ücretin diğer çalışanlar arasındaki adil dağılımı ile ilgilidir. Kişinin kendisiyle benzer işleri yapan ve özellikle kendisinden bilgi, beceri ve yetenek yönünden daha düşük seviyede olan bir başka kişiye göre daha az ücret alması iş tatminsizliği yaratacaktır (Erdoğan, 1999: 239). Bu bakımdan ücretin miktarı kadar çalışanlar arasında adil dağılımı da önemli tatmin veya tatminsizlik nedeni olabilecektir. Yapılan bir araştırmaya göre ücret tatminine yönelik olumsuz tutumların temel nedeninin % 49 oranında adaletsiz ücret algısından, % 21 oranında yetersiz ücret algısından kaynaklandığı ortaya konulmuştur (Ataay, 1985: 29). Netice itibarıyla, çalışanlara sunulan ücret yeterli ve eşit ise bir tatmin yaratacak aksi halde, tatminsizlik, verim düşüklüğü ve nihayetinde örgütün özelliğine ve dışarıdaki iş fırsatlarına bağlı olarak işten ayrılmalara sebebiyet verebilecektir.

## **2.2.Ücret Tatminine Yönelik Teoriler**

Çalışanlar sosyal mübadele teorisi (Social Exchange Theory) gereği örgüt için harcadıkları emek ve gösterdikleri çaba sonucunda, kendi ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını beklerler. Başka bir deyimle, emek ve diğer katkıları örgüt tarafından sağlanacak ödül, ücret, prim ve diğer olumlu sonuçlarla mübadele etmek isterler. Bu bakımdan, örgütün kendilerine sağladıkları sonuçların çalışanların kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi, onların iş tatmin seviyelerini belirleyecektir. Çalışanların iş tatmini onların çalışma ortamında sahip oldukları iş

motivasyonu (güdüleme) ile yakından ilişkilidir. İş tatmini motivasyon sürecinin sonucunda ortaya çıkan durum olduğunu (Başaran, 2000: 82) kabul edersek motivasyon teorileri bir bakıma iş tatminini dolayısıyla da ücret tatminini açıklayan teoriler olarak karşımıza çıkacaktır. Çünkü motivasyonu yüksek olan bireylerin işlerine karşı duyacakları tutumlar olumlu olacağından iş tatmin düzeyleri de yüksek olacağı söylenebilir.

Ücret tatmini boyutunu açıklamaya yönelik teoriler, ilkeleri bakımından motivasyon teorilerini temel alarak, ücret tatmini ve çalışan arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmışlardır (Ataay, 1985: 45-46). Ancak burada önemli olan nokta motivasyon teorilerinin bütüncül açıklamalarına karşın ücret tatminini açıklayan modeller, yalnız birey ve ücreti arasındaki ilişkiyi odaklanmış olmasıdır. Yazında ücret tatminini açıklama kabul görmüş teoriler şunlardır: Eşitlik Teorisi, Dağıtım Adaleti Teorisi, Adalet-Sosyal Karşılaştırma Teorisi, Fark Teorisi Ve Ücret Tatmini Teorisi'dir. Araştırmamızın kapsamı açısından bu teorilerden sadece eşitlik Teorisi ve Adalet-Sosyal Karşılaştırma Teorisi üzerinde durulacaktır.

Eşitlik Teorisi, Adams tarafından geliştirilmiş olup işletme yönetimi yazınında motivasyon, iş tatmini ve algılanan örgütsel adalet gibi konuların bilimsel temelini oluşturmaktadır. Adams, General Electric işletmesinde motivasyon konusunda bazı inceleme ve deneyler sonucunda, çalışanların çabaları neticesinde elde ettiği sonuçların adaletli dağılımına önem verdiklerine işaret etmiştir (Paksoy, 2002: 107). Eşitlik Teorisine göre kişiler örgüte sağladıkları emek, bilgi, beceri, tecrübe gibi katkı veya girdileri neticesinde elde ettikleri sonuçları (Ücret, işe ilişkin ödüller, gözetimden hoşnut olma, kıdem tazminatı, sosyal yararlar, vb.) diğer benzer işi yapan iş arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Çalışanlar eğer kendilerinin girdi-çıkıtı oranlarının diğerlerinin girdi-çıkıtı oranları ile eşit olarak algılandılarsa ortaya bir eşitlik çıkacak ve bunun sonucunda çalışanlar örgüte sundukları girdileri artıracak, işlerine karşı olumlu tutum besleyeceklerdir. Bu karşılaştırmalarda birey için diğerlerine göre fazla yada eşit ücret alması sorun teşkil etmemekte fakat düşük alması durumunda bir adaletsizlik sezmekte, tatminsizlik duymakta ve bunun bir takım olumsuz sonuçları (kendi girdilerini azaltmak, sonuçları çarpıtmak, iş ortamından ayrılmak v.b.) olmaktadır (Ataay, 1985: 49-52).

Adalet-Sosyal Karşılaştırma Teorisi ise, Patchen tarafından geliştirilmiş olup başlıca özelliği, şimdiki ve gelecekteki ücret adaletini dikkate almasıdır. Teoriye göre birey yeteneklerini geliştirdiğinde daha iyi bir ücret alabileceğini düşünür (Ataay, 1985: 55). Bu durum Gruneberg'e göre ücretin sadece maddi getiriden ibaret olmadığı ve örgüt içindeki statüden, başarıdan ve farkına varılmadan bağımlı bir değişken olduğu şeklindeki yorumların bir sonucudur (Waskiewicz, 1999: 20). Geleceğe dönük yorumu ile bu teori, esnekliği ve tatminsizliği daha zor koşulların gerçekleşmesine bağlaması bakımından bir orta yol olarak kabul edilebilir.

### **2.3.Örgütlerde ve Araştırmaya Konu Kurumda Ücretleme**

Ücret, çalışanın kendisinin veya ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel veya zihinsel emeğin karşılığı olarak alınan paradır (Zaim, 2000: 209). Çalışanların belki de en çok önemsedikleri şey ay sonunda kurumdan aldıkları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü kişi, emeğini satmaktadır. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişi ise muhtemelen mutsuz olur, iş tatmini düşer, kuruma bağlılığı azalır. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalıdır (Fındıkçı, 2000). Ücretin örgüt içinde statü, farkına varılma ve başarının bir göstergesi olması; toplumda statü elde etmek için gerekli değişkenlerden biri olarak görülmesi bu değişkenin örgütler için daha dikkatli olarak ele alınmasına sebebiyet vermiştir.

Ücret sistemi, çalışanlara hangi periyotlarla hangi ölçüde göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceğinin belirlendiği prosedürlerdir. Örgütlerde insan kaynakları departmanının en önemli faaliyetlerinden bir tanesi de çalışanlara ödeyecekleri ücret veya maaş politikasının belirlenmesidir. Bu görevi, orta ve büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetiminden sorumlu yöneticiler yerine getirmektedirler (Eren, Erdil ve Zehir, 2000: 819-820). Örgütlerde, sorumlu insan kaynakları yöneticileri çalışanlara tatmin edici ve adil bir ücret sunabilmek için bir takım ilke ve prensiplere göre kendi ücret sistemlerini kurmaktadır. Bu ilkeler, eşitlik ilkesi, bütünlük ilkesi, denge ilkesi, esneklik ilkesi, piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi şeklinde sıralanabilir (Werther ve Davis, 1993: 430). Örgütlerde bu ilkelere göre dizayn edilecek bir

ücretleme sisteminin temel amacı; örgüt dışında bulunan nitelikli işgücünü örgüte çekmek, çalışanın işe devam etmesini sağlamak, çalışanın motivasyonunu ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktır (Carrol ve Tosi, 1977). Bu amaçları karşılayan bir ücretlemenin gerçekleşmesi için işletme içinde bir işin diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini belirleyen ücret yapısı önem kazanmaktadır. İşletmelerde etkili ücret yapısının kurulması aşağıdaki iki aşamalı çalışma ile mümkün olabilmektedir:

- İş değerlemesi (kademelendirme): bir organizasyon içindeki işlerin, birbirlerine göreceli değerlerinin nesnel ölçütlere dayanarak belirleme işlemidir. (Sabuncuoğlu, 1991:189) iş değerlemesinde, işi yapan kişi değil; işin kendisi değerlendirilir. Ancak, iş değerlemesi yapılmadan önce ücret sisteminin oluşturulmasında önemli yere sahip olan iş analizleri ve iş tanımlarının yapılması gerekmektedir.
- Piyasa ücret araştırması (İşletme dışı ücret uygulamaları): iş değerlemesinden sonra, piyasada ödenen ücretlerin seviyesinin belirlenmesine yani piyasa ücret araştırmasına ihtiyaç vardır. İşletme dışı uygulamalarla karşılaştırarak ücret yapısının oluşturulmasında esas amaç, çalışanların tatmin edilmeleridir. Çünkü, ücret farklılıkları çalışan devrinin artışına neden olabilir (Ataay, 1985: 12). Zira, piyasan koşullarının altında verilecek ücret çalışanların işten ayrılmalarında, piyasa koşullarının üstünde (öncü) verilecek ücret ise nitelikli iş gücünün örgüte kazandırılmasında önemli rol oynayacaktır. Bu yüzden, saptanacak ücret düzeylerinin piyasada ödenen ücret düzeylerinin altında kalmaması gerekmektedir.

Araştırmaya konu kurumda uygulanan ücret sistemi ise, diğer kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi idareye çok fazla takdir hakkı vermemektedir. Hali hazırda söz konusu kurumda uygulanan ücret sistemi, çalışanların mesleki pozisyonlarına ve hizmet yıllarına göre oluşturulmuş geleneksel derece ve kademe basamakları esasına dayanmaktadır. Kamu kurumlarında görevli personelin ücret sistemi, bu personele yapılan ödemelerin sürekli bir değişime uğraması ve çalışanların aylığını oluşturan kalemlerin çokluğu nedeniyle her geçen gün karmaşık bir hal almıştır. Bu durum, bir yandan kamu

personelinin aylık unsurlarında çeşitliliklere yol açarken, diğer yandan ise özlük haklarının hesaplanmasında önemli farklılıklara ve zorluklara neden olmuştur. Genel olarak kamu kurumlarında görevli personelin ücret sistemi; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu, 3466 sayılı Uzman Jandarma Kanunu, 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanunu, 2802 sayılı Hakimler ve Savcılar Kanunu ve diğer bazı kanunlarda düzenlenmiştir.

### **3. BİR KAMU KURUMUNDA GÖREVLİ PERSONELİN ÜCRET TATMİN SEVİYELERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı araştırmaya konu kurumunda görevli yönetici ve çalışanların ücret tatmin seviyelerini belirlemektir. Bununla birlikte çalışanların çeşitli demografik özelliklerine göre (statü, eğitim ve yaş ) ücret tatmin düzeylerinin ortaya konulması da amaçlanmaktadır.

Örgütsel amaç ve görevleri itibariyle özel işletmelerden farklı olan kamu kurumlarında çalışan personelin ücret tatminlerine yönelik tutumlarının olumlu yönde olması, hem kurum açısından hem de bireyler açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu bakımdan araştırmaya konu kurumdaki personelin hâlihazırdaki ücret tatmin düzeylerinin ortaya konulması ve bazı demografik faktörlere göre problemlerli sahaların belirlenmesi ücretleme konusunda yeni sistemler tasarlanması aşamasında, bu kurumdaki yöneticilere ışık tutacağı ve anılan kurumda ücretleme konusunda halen devam eden çalışmalara mütevazı de olsa bir katkı sağlayacağı beklenmektedir.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırma ülkemizin önemli kamu kurumlarından birinde uygulanmıştır. Araştırma bulgularının araştırmaya konu kurumun imajını olumsuz yönde etkilememesi maksadıyla kurum adının verilmesi araştırmacı ve kurumun üst kademe yönetimi tarafından uygun bulunmamıştır. Bu araştırma, anılan kurumun İstanbul'da da faaliyet gösteren birimlerinde çalışan personeline uygulanmıştır. Dolayısıyla, kurumun diğer bölgelerde görev yapan personele ulaşılması ve araştırmanın bu kapsamda genişletilmesi, zaman ve maliyet artırıcı bir unsur olması itibarı ile kapsam dışı bırakılmıştır. Ancak, İstanbul Bölgesi'nde kurumun bütün branşlarında görev yapan

personelin olmaması nedeniyle bazı branşlara mensup personelin araştırmaya dahil edilmemesi, araştırmanın bir kısıt olarak sayılabilir.

Araştırmada ücret tatminiyle ilgili tutum ölçümleri aynı kaynaktan, yani bireyin kendisinden alınmıştır. Böyle bir durumda ortak yöntem varyansı söz konusu olabilecektir. Bir başka deyimle, anketlerin uygulandığı kamu personelinin objektif, tarafsız ve gerçekçi cevap vermemesi gibi durumunda ücret tatmin seviyelerinin gerçekte olduğundan daha yüksek veya düşük çıkması söz konusu olabilecektir. Bu bağlamda, ücret tatmin ölçeğinin çalışanların kendisine uygulanmış olması ortak yöntem varyansına sebep olabileceğinden bu durum araştırmanın bir kısıtı olarak düşünülebilir.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma bir alan araştırmasıdır ve tek bir örneklem üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya konu olan şeyin kendi koşulları içinde değiştirilmeden incelendiğinden istatistiksel yöntemine göre keşfedici araştırma sınıfına girmektedir (Kurtuluş, 1996:310).

#### **3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada aşağıdaki hipotezler sınanmıştır:

H<sub>1</sub>: Araştırmaya konu kurumda görevli personelin genel olarak ücret tatminleri düşüktür.

H<sub>2</sub>: Kurum çalışanlarının statüsüne göre ücret tatmin düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>: Kurum çalışanlarının eğitim düzeyleri açısından ücret tatmin düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>: Kurum çalışanlarının yaşları açısından ücret tatmin düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

#### **3.3.3. Ön Kabuller**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırmaya konu kurumun bazı birimlerine elden teslim edilmiş, belirli bir süre sonra geri toplanacağı belirtilmiştir. Bazı birimlerde ise deneklere toplu olarak uygulanmıştır. Dolayısıyla, anketin doldurulma süreci,



genellikle kontrol dışı kalmıştır. Anketi uyguladığımız deneklerin kendi koşul ve ortamlarında herhangi bir baskı altında kalmadan anketi doldurdukları kabul edilmiştir. Araştırmanın uygulanması olan anketin uygulandığı kurum personelinin araştırmanın genelleneceği ana kütleyi yeterli ölçüde temsil ettiği varsayılmıştır.

### **3.3.4. Ana Kütle ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütesini, Araştırmaya konu kurumda görevli tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Bu ana kütle sayısı<sup>1</sup> (n) karşılığında örnek kütleimiz % 95 güven aralığında ve % 5 hata payı ile 380 olarak belirlenmiştir (Altunışık ve diğerleri, 2002: 59).

Araştırmada deneklerin statüleri, eğitim durumları ve yaşları gibi demografik özellikleri arasındaki farklılıklar da saptanmaya çalışıldığından, seçilen örnek kütleinin, söz konusu tabakaları iyi temsil etmesi istenmiştir. Araştırmaya konu olan personelin eşit ve yansız bir şekilde örnekleme temsil edilebilmesi açısından zümrelere göre örnekleme yapılmıştır. Başka bir deyimle örnekleme dahil edilecek personel, zümrelere göre oranlı ve tesadüfi olarak belirlenmiştir. Araştırmaya konu kurumda görevli personel kurumun mevzuatına göre statü açısından üç gruba ayrılmaktadır. Araştırmada yukarıda belirtilen gerekçelerle kurumun adı gizli tutulmuştur. Bu statüleri birebir açıklamak kurumun kimliğini ortaya çıkaracağından araştırma amacı ve kurumun özelliği dikkate alınarak benzetme yoluyla üç grup şeklinde sınıflandırılmıştır. Buna göre; birinci grupta orta kademe yöneticileri, ikinci grupta alt kademe yöneticileri ve son grupta ise yönetici kadroları dışında çalışan memur statüsündeki personel yer almaktadır. Ana kütleyi oluşturan personelin statülerine göre örnekleme yer verilmesi gereken yüzde ve sayıları şu şekildedir. Örnek kütle içinde, orta kademe yöneticilerin tabaka ağırlığı % 28 (115 personel), alt kademe yöneticilerin tabaka ağırlığı % 40 (142 personel), memurların tabaka ağırlığı % 32 (123 personel) olarak tespit edilmiştir.

Kurumun çeşitli birimlerinde görev yapan personele toplam 400 soru kağıdı bizzat araştırmacı tarafından katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketin uygulandığı birimlerde bazı personelin, değişik sebeplerle (izin, rapor vb.) biriminde bulunmamasından dolayı bazı anket formları boş olarak geri alınmıştır. Bu soru kağıtlarından 350 adedi geri toplanabilmiştir. Geri

---

<sup>1</sup> Ana kütleinin yani araştırmanın genelleneceği kurumda görevli çalışan sayısını ifade etmek kurumun kimliği konusunda ipucu vereceğinden ana kütle sayısı burada verilmemektedir.

dönüş oranı yaklaşık % 87'dir. Toplanan soru kağıtları incelemeye alınmış; ancak, söz konusu soru kağıtlarından 40 adedinin çeşitli yanıtlar ve bilgilerde eksiklik içerdiği ve ciddiyetten uzak doldurulmuş olduğu kanaatine varıldığından, bunlar, değerlendirme dışı tutulmuş ve toplam 310 kişilik örneklemeden elde edilen veriler değerlendirmeye alınmıştır.

### 3.3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, tutum anketi kullanılmıştır. Anket iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm, demografik değişkenlerden meydana gelmektedir. Demografik değişkenler bölümünde bireyin statüsü, eğitim durumu ve yaşı ile ilgili araştırmanın amacına yönelik sorular bulunmaktadır. Daha başka sorular da sorulmuş olmakla beraber, cevaplar arasında araştırmanın amacına yönelik olarak bir sınıflandırma yapma olanağı bulunmadığından bu sorulara yönelik ifadelerin değerlendirilmesinden vazgeçilmiştir. Anketin ikinci bölümünde araştırmaya konu personelin ücretlerine ilişkin tutumları ölçülmeye çalışılmıştır.

**Tablo 1. Ölçek Puan Değerleri**

KATILMA DERECEŚİ	PUAN
Tamamen Katılıyorum	5
Kısmen Katılıyorum	4
Ortadayım	3
Pek Katılmıyorum	2
Hiç katılmıyorum	1

Tutum ölçme aracı beşli Likert ölçeği şeklinde düzenlenmiştir. Araştırmanın amacı açısından en olumlu ifade en yüksek puanı, en olumsuz ifade ise en düşük puanı almaktadır. Bu bağlamda, deneklerin verecekleri cevaplara göre puan değerleri yukarıda belirtilmiştir. Bazı sorular, araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla olumsuz olarak sorularak ters kodlanmıştır. Ücret tatminini ölçmek için hazırlanan anket soruları, ücretin yeterliliği ve adaleti alt boyutlarını ölçecek şekilde oluşturulmuştur. Bu maksatla, Spector (1997:57); Brayfield ve Rothe (Price, 1997:471) tarafından geliştirilen ölçeklerden araştırmamızın amacına uygun olacak şekilde istifade edilmiştir. Pilot araştırmada ücret tatmin ölçeği toplam 18 ifadeden, nihai ölçekte ise 12 ifadeden oluşmaktadır.

### 3.3.6. Uygulanan İstatistiksel Analizler

Araştırmada kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde faktör analizlerinden yararlanılmıştır (Karasar, 2000:152). Alt boyutların ana boyut içinde oynadığı rol ve faktör yüklerinin hesaplanmasında faktör analizleri kullanılmıştır. Ölçme aracının güvenilirlik testleri *Cronbach a katsayısı* ile yapılmıştır.

Değişkenler açısından boyut ortalamalarında farklılaşma olup olmadığı ANOVA analizleri (F sınaması) yoluyla test edilmiş; farklılaşmaya rastlandığında ise bu farklılaşmanın hangi gruplar arasında ortaya çıktığının teşhis edilebilmesi amacıyla Bonferroni analizi kullanılmıştır. Boyut ortalamalarının hizasında belirtilen Standart sapma (SS) değerleri ise o boyut hakkında değerlendirilen grup içinde görüş birliği olup olmadığının göstergesi olarak değer kazanmıştır. İstatistik analizlerin yapılmasında SPSS 13.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır.

## 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın pilot uygulaması, belirlenen örneklemden 75 kişiye (n=75) uygulanmıştır. Araştırma uygulamasının birinci safhası olan pilot çalışma sonucunda ölçme aracının güvenilirliği, güvenilirlik analizi yoluyla; kullanılan ifadelerin ölçülmek istenen özellik bakımından ölçme aracına uygunluğu faktör analizleri yoluyla test edilmiş ve bazı ifadeler amaca uygun bulunmayıp ölçme aracından çıkarılmıştır. Faktör analizi sonucunda, bazı ifadelerin ücretin adaleti ve yeterliliği boyutları dışında başka bir boyut oluşturduğu tespit edildiğinden bu ifadelerin ölçekten çıkarılmasını uygun olacağı değerlendirilmiştir. Kapsamın genişletilmemesi bakımından burada sadece esas çalışmaya ilişkin faktör yükleri ve güvenilirlik analizi sonuçları verilecektir.

### 4.1. Güvenilirlik Ve Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Pilot çalışma sonrasında yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucunda, ücret tatmin ölçeği 18 ifadeden 12 ifadeye düşürülmüş ve esas çalışma bu ifadeler ile uygulanmıştır. Nihai ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik kat sayıları aşağıdaki tabloda olduğu gibidir. Araştırmayla ilgili çeşitli istatistiklerin yapıldığı **nihai ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı Cronbach  $\alpha$  0, 8652** olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde 0.70 ve üzerinde bulunan

güvenirlilik katsayılarının yeterli olduğu bilinmektedir. Bu yönüyle ölçüm aracımızın içsel tutarlılığı veya güvenilirliğinin yüksek olduğu, dolayısıyla çalışmanın oldukça güvenilir bir araştırma olduğu söylenebilir.

**Tablo 2. Ücret Tatmin Ölçeği Faktör Yükleri Ve Güvenirlilik Katsayıları**

İfadeler	Ücretin Yeterliliği	Ücret Adaleti
İfade 6	0,822	
İfade 7	0.837	
İfade 8	0,690	
İfade 9	0,834	
İfade 10	0,787	
İfade 11	0,718	
İfade 12	0,600	
İfade 13		0, 746
İfade 14		0,770
İfade 15		0,667
İfade 16		0,750
İfade 17		0,742
Güvenirlilik Katsayısı (Cronbach Alfa)	0,8345	0,8072

#### 4.2. Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Boyut ortalamalarına ilişkin bulguların yorumlanmasında önemli olan bazı hususlar vardır. Araştırmada kullanılan ölçekteki ifadelerin tümü beşli Likert tipi ölçek şeklinde düzenlenmiştir. Boyutların analizleri sonucunda elde edilen ortalama değerlerden üçün altında kalanlar, olumsuz yani sorunlu bir boyutu; üçün üstünde kalanlar ise olumlu, yani sorunsuz bir boyutu ifade edecektir. Boyut ortalamaları, bir faktör ile ilgili olarak ortalama aritmetik değeri; standart sapmalar ise bireylerin cevaplarının birbirine ne kadar yakın olduğunu göstermektedir. Standart

sapma değeri küçüldüğü ölçüde bireylerin faktörler açısından mutabakat içinde oldukları söylenebilecektir.

**Tablo 3. Boyut Ortalama ve Standart Sapma Değerleri Tablosu**

ARAŞTIRMANIN BOYUTLARI	Ortalama	SS
Ücret Tatmini Ana Boyutu	1,92	,8471
Ücretin Yeterliliği	1,90	,7632
Ücretin Adaleti	1,94	,9310

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya konu kurum personelinin genel olarak ücret tatmini ortalaması 1,92 düzeyindedir. Başka bir deyimle, ücret tatmini beş üzerinde 1,92 seviyesinde oldukça düşüktür. Ücretin adaleti ve yeterliliğine ilişkin tutum puanları arasında çok büyük bir farklılık olmayıp her iki boyut da yine olumsuz yöndedir.

Kurum personelinin, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayabilmek konusunda aldıkları ücretten tatmin duymadıkları; aynı zamanda yaptıkları sosyal karşılaştırmalar yoluyla da yaptıkları iş ile aldıkları ücret arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurarak diğer kamu çalışanlarına ya da özel sektörde kendilerine benzer işleri yaptıklarını düşündükleri çalışanlara göre adil olmayan bir ücret aldıklarını düşündükleri söylenebilecektir. Araştırmaya konu kurumdaki personelin diğer kamu ve özel sektör çalışanlarına nispeten daha zor iş koşullarında çalıştığı düşünülürse bu koşullara karşılık gelecek ücretin daha fazla olmasını beklediklerini düşünmek mümkündür. Bu bulgu ve sonuçlara göre, araştırmamızın **birinci hipotezi “H<sub>1</sub>: Araştırmaya konu kurumda görevli personelin genel olarak ücret tatminleri düşüktür” kabul edilmiştir.**

#### 4.3. Demografik Faktörlere İlişkin Bulgular

Bireylerin demografik özelliklerine göre araştırmamızın diğer hipotezleri bu bölümde test edilecektir. Demografik faktörlere göre personelin ücret tatmin düzeylerinde anlamlı düzeyde bir farklılık olup olmadığı ANOVA (varyans) analizleri ile; eğer fark varsa bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek için Bonferroni analizleri ile incelenecektir. Gruplar arası farklılık

bulunması, boyutlar kapsamında müdahale stratejilerinin özellikle hangi demografik faktörleri ön plana çıkan grupları hedef alması gerektiği konusunda bize fikir verebilecektir.

#### 4.3.1. Statü Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya dahil olan örnek kütenin statülerine göre dağılımını belirten frekans dağılımı tablosu, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki gibidir. Buna göre araştırmaya katılan personelin % 25'i orta kademe yöneticisi; % 44,2'i ve % 30'u yönetici olmayan kadrolarda görevli memurlardan oluşmaktadır.

**Tablo 4. Statüye Göre Frekans Dağılımı, Boyut Ortalaması, Standart Sapma Tablosu ve ANOVA Analizi**

STATÜ	Dağılım	%	Ücret Tat. Ort.	SS	ANOVA	
					F	Anlamlılık
Orta kademe yönetici	80	25,8	2,10	,8208	6,877	0,000 P<0.01
Alt kademe yönetici	137	44,2	1,82	,6745		
Memur	93	30,0	1,70	,6179		
<b>Toplam/Ort.</b>	310	100,0	1,92	,7044		

Her üç statüdeki personelin ücret tatminleri yada başka bir deyimle ücretlerinin eşitlik ve adaleti noktasındaki tutumları için altında, olumsuz yöndedir. Burada dikkati çeken nokta personelin statüsü yükseldikçe ücret tatmin ortalamalarının da yükselme eğilimi göstermesidir. Bu farklılığın anlamlı olup olmağını anlamak için yapılan varyans analizine göre; F değeri 6,877;  $p:0.000<0.01$ 'dir. Bunun anlamı, statü demografik değişkeni açısından ücret tatmininde %99 güven düzeyinde bir farklılık olduğudur. Statülere göre farklılığın hangi statülerden kaynaklandığını bulmak için Bonferroni analizi sonuçlarına bakmamız gerekir. Buna göre orta kademe yöneticilerinin ücret tatmini ortalaması (2,10), alt kademe yöneticilerinin (1,82) ve memurların (1,70) ortalamalarıyla anlamlı derecede farklıdır. alt kademe yöneticileri ve işgörenlerin ortalaması farklı olsa da bu farklılık anlamlı değildir. Bu sonuçlar bir bakıma normal sonuçlardır. Çünkü, kamu personelin statüsü arttıkça maaşı da artmaktadır. Orta kademe yöneticilerinin ortalaması diğer statü gruplarına göre yüksek olsa da her üç grup arasında da ücret konusunda ciddi manada tatminsizlik olduğu ortadadır. Bu sonuçlardan hareketle

araştırmamızın **ikinci hipotezi “H<sub>2</sub>: Kurum çalışanlarının statüsüne göre ücret tatmin düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” kabul edilmiştir.**

#### 4.3.2. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Araştırmaya dahil olan örnek kütleinin eğitim durumuna göre dağılımını belirten frekans dağılımı tablosu, ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki gibidir. Buna göre araştırmaya katılan personelin yaklaşık olarak % 29’u lise ve ilköğretim mezunu, % 19’u önlisans mezunu; % 40’ı lisans mezunu ve % 13’ü lisans üstü (yüksek lisans ve doktora) eğitimi mezunudur. Dolayısıyla örnekleme katılan personelin eğitim seviyesi oldukça yüksektir.

**Tablo 5. Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı, Boyut Ortalaması, Standart Sapma Tablosu ve ANOVA Analizi**

Eğitim Düzeyi	Dağılım	%	Ücret Tatmini Ortalama	SS	ANOVA	
					F	Anlamlılık
Lise Ve Altı	90	29	1,79	,8372	2,430	0,020 P<0.05
Ön Lis	59	19	1,71	,4686		
Lisans	121	39	1,95	,7119		
Yük. Lis	21	6,7	2,11	,7540		
Doktora <sup>2</sup>	19	6,1	2,08	,4247		
Toplam/Ortalama	310	100,0	1,92	,6392		

Tablo- 5’de görüldüğü gibi eğitim durumuna göre bütün grupların tutum puanları olumsuz yöndedir. Diğerlerine göre en tatminkar grup lisans üstü eğitim grubudur. Kamu personelinin eğitim durumlarına göre ücret tatminlerindeki bu farklılığın anlamlı olup olmadığını anlamak amacıyla varyans analizi sonuçları incelendiğinde, F değeri: 2, 430 ve P:0,020<0.05 düzeyinde olduğu yani, eğitim durumuna göre ücret tatmin ortalamalarında % 95 güven düzeyinde bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını bulabilmek için anılan boyutlara Bonferroni analizi uygulanmıştır. Buna göre, “lise ve lise altı” ve “önlisans” mezunlarının ortalamaları ile diğer grupların (“lisans”, “yüksek lisans” ve

<sup>2</sup> Bu grubun içine kurumdaki tabip doktorlar da dahil edilmiştir.

“doktora”) ortalama değerleri anlamlı şekilde farklılık arz etmektedir. Lisans üstü eğitime sahip olanların orta kademe yöneticiler olduğu düşünülürse, bu sonuçların yukarıda statüye ilişkin elde edilen sonuçlarla paralellik gösterdiğini söylememiz gerekecektir. Buradan hareketle, araştırmamızın **üçüncü hipotezi “H<sub>3</sub>: Kurum çalışanlarının eğitim düzeyleri açısından ücret tatmin düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” kabul edilmiştir.**

#### 4.3.3. Yaş Demografik Değişkenine İlişkin Bulgular

Üçüncü olarak inceleyeceğimiz demografik değişken yaş olacaktır. Araştırmaya dahil olan örnek kütleinin rütbelere göre dağılımını belirten frekans dağılımı tablosu aşağıdaki gibidir. Buna göre araştırmaya katılan personelin yaklaşık olarak % 33’ü 28-33 yaş aralığında, % 31’i 34- 39 yaş aralığında, % 22’i 22-27 yaş aralığında, % 14’ü 40 ve üstü yaş aralığında yer alırken 21 ve altı yaş grubunda sadece iki personel bulunmaktadır.

**Tablo 6. Askeri Personelin Rütbelere Göre Frekans Dağılımı, Boyut Ortalaması ve Standart Sapma Tablosu**

Yaş	Dağılım	%	Ücret Tatmini Ortalama	SS	ANOVA	
					F	Anlamlılık
21 Ve Altı	2	,06	1,95	,6766	1,557	0.103
22-27 Arası	67	21,6	1,88	,7868		
28-33 Arası	103	33,2	1,84	,8829		
34-39 Arası	96	31,0	1,91	,5773		
40 Ve Üstü	42	13,5	2,02	,8239		
<b>Toplam/Ortalama</b>	310	100,0	1,92	,7495		

Personelin yaşlarına göre ücret tatmine ilişkin tutum puanlarına bakıldığında en olumlu puanların 40 ve üstü yaş grubu (2,02) ile 21 ve altı (1,95) yaş grubuna aittir. Örgütte iş yaşantısının il yıllarındaki personel ile örgütteki iş tecrübesi en fazla olan yaş gruplarının ortalamaları diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Ancak, 21 ve altı yaş grubunda sadece iki



kişinin örnekleme bulunması bu konuda yapacağımız yorumlarda dikkatli olmamıza neden olmaktadır. En tatminsiz yaş grubu ise, 28-33 yaş grubudur (1,84).

Yaş demografik değişkenine göre yukarıdaki tabloda yer alan ortalamalarda anlamlı bir fark olup olmadığının görülebilmesi amacıyla varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucuna göre F değeri: 1,557; P değeri: 0,103'tür. Yani, kamu personelin yaşları açısından ücret tatmin seviyeleri anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmamızın **dördüncü hipotezi “H<sub>4</sub>: Kurum çalışanlarının yaşları açısından ücret tatmin düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” reddedilmiştir.**

Özet olarak, statüsü (orta kademe yöneticisi) ve eğitim durumu yüksek (“lisans”, “yüksek lisans” ve “doktora”) kamu personelinin ücret tatminleri diğerlerine göre daha olumlu yöndedir. Bu olumlu puanın sebebi, bu personelin anılan demografik özelliklerinden dolayı maaş derece ve kademelerinin yüksek olması bunun da ücretlerini olumlu yönde etkilemesi olabilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, bir kamu kurumunda görevli personelin halihazırdaki ücret tatmin seviyeleri belirlenmeye ve statü, eğitim ve yaş değişkenlerine göre ücret tatmin seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bireyin kendisinin veya ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel veya zihinsel emeğin karşılığı olarak alınan ücret ve buna karşı geliştirilen olumlu tutum, kendisinin genel iş tatminini, motivasyonunu, performansını, örgüte olan bağlılığını ve çalıştığı örgütün yararına olarak sergileyeceği örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyebilecektir. Ücretin örgüt içinde statü, farkına varılma ve başarının bir göstergesi olması ve toplumda statü elde etmek için gerekli değişkenlerden biri olarak görülmesi bu değişkenin örgütler için daha dikkatli olarak ele alınmasına sebebiyet vermiştir.

Araştırmanın uygulandığı örgüt, ülkemizin en temel ve önemli kurumlarından biridir. Bu kurumdaki personelin ücret tatminlerine yönelik tutumlarının olumlu olması bu personelin iş motivasyonu ve performansı, kurumun görevlerini daha etkin ve verimli olarak yerine getirmesi açısından ayrı bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırmamızın amacı çerçevesinde somut sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

- Araştırmaya konu kurumdaki çalışanların ücret tatminlerine yönelik tutumları genel olarak olumsuz yöndedir. (5 üzerinden 1,92)

- Kurum çalışanlarının statüsüne göre ücret tatmin düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Buna göre, yönetici kadrolarında görevli olmayan (memur) kişilerin (1,70); alt kademe yöneticileri (1,82) ve orta kademe yöneticilerine (2,10) göre ücret tatmin seviyeleri daha düşüktür.

- Eğitim demografik değişkeni açısından ücret tatmin düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Lisan ve lisans üstü (lisans: 1,95; yüksek lisans: 2,11; doktora: 2,08) eğitim derecesine sahip olanların tutum puanları diğerlerine (lise ve altı: 1,79; ön lisans: 1,71) göre daha yüksektir ve bu farklılık anlamlıdır.

- Kurum çalışanlarının yaş gruplarına göre ücret tatmin düzeyleri anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Ancak, personelin yaşlarına göre en fazla ücret tatmini algılayan grup 40 ve üstü yaş grubu (2,02) ile 21 ve altı (1,95) yaş grubudur.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmanın yapıldığı kurumda uygulanan ücretlendirme sisteminin yeniden yapılandırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Geleneksel derece ve kademeye bağlı ücretleme yerine; örgüt tarafından çalışanlara öncelikle yeterli, daha sonra da adil ücret algısını oluşturacak ücretlendirme yapıları kurulmalıdır. Bu maksatla; öncelikle kurumda görevli personelin, benzer işi yapan diğer kurum ve sektörlerde çalışanları hedef alan piyasa ücret araştırması yapılması gerekmektedir. Daha sonra her işe ait göreceli değer farklarını ortaya koyan iş değerlendirme yapıları işlerin günlük dereceleri ortaya konulmalıdır. Bunlara müteakiben çalışanların başarı ve performanslarının da ücretlendirmeye yansıtılması adaletli ücret algısı açısından önem arz etmektedir. Ancak, burada önemli olan diğer bir husus, araştırmaya konu kurum, diğer kamu kurum ve kuruluşları gibi kendi personelinin ücretlendirilmesinde çok fazla inisiyatif sahibi değildir. Bu nedenle yukarıdaki problem sahalarıyla ilgili makro düzeyde de tedbir alınmasını gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Altunışık, Remzi ve diğerleri, 2002. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- Ataay, İsmail Durak, 1985. **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, Cihad Matbaası, İstanbul
- Başaran, İbrahim, 2000. **Örgütsel Davranış**, Feryal Matbaası, Ankara
- Büyüköztürk, Şener, 2002. "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Güz, 470-433
- Cable, Daniel M., ve Judge, Timothy A. 1994. "Pay preferences and job search decisions: A person - organization fit perspective". **Personnel Psychology**, 47: 317-348.
- Carrol, Stephen J. ve Henry L. Tosi, 1977. **Organizational Behavior**, Chicago, St. Clair press,
- Erdoğan, İlhan, 1999. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İşletme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul
- Eren, Erol, Erdil, Oya, Zehir, C., (2000), Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Politika Ve Stratejileri 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri 25-27 Mayıs, Nevşehir.
- Fındıkçı, İlhami, 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul
- Gerhart, Barry., ve Milkovich, George, T. 1990. Organizational Differences İn Managerial Compensation Financial Performance". **Academy of Management Journal**, 33: 663-691.
- Griffeth, Rodger W., Hom, Peter W., ve Gaertner, Stefan, 2000. "A Meta-Analysis Of Antecedents And Correlates Of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, And Research İmplications For The Next Millennium". **Journal of Management**, 26 (3): 463-479
- Güven, Mehmet., Bakan, İsmail ve Yel, 2005. "Çalışanların İş Ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, 12 (1), 127-151
- Hackett, Rick D. ve Guion, Robert M. 1985. "A Reevaluation Of The Absenteeism-Job Satisfaction Relationship". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 35 (3), 340-381.
- Huber, Vandra ve Crandall, S. 1994. "Job measurement: A social-cognitive decision perspective", **Research in personnel and human resources management**, 12: 223-269.
- Işıkhan, Vedat, 1996. "Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu", **Mpm, Verimlilik Dergisi**, 1:117-130

- Karasar, Niyazi, 2000. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 10.bs., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Kaynak, Tuğray ve diğerleri, 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi** içinde, İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul
- King, Michael, A.Murray Ve Tom, Atkinson, 1982. “Background, Personality, Job Characteristics, And Satisfaction With Work In A National Sample”, **Human Relation**, 35 (2):120
- Kurtuluş, Kemal, 1996. **Pazarlama Araştırmaları**, 6.bs., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 274, Avcılar, Basım-Yayın, İstanbul
- Milkovich, George T ve Newman, Jerry M. 2002. **Compensation**. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Nightingale, D. V., (1980), “Does Profit Sharing Really Make A Difference”? Ottawa: Conference Board Inm Canada, Canada.
- Norbeck, Jane S., 1985. “Perceived S, Joband Psychological Symptoms İn Critical Care Nursing”, **Research İn Nursing And Health**, 8, 253-259.
- Organ, Dennis .W ve Ryan, Katherine,1995. “A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior” **Personnel Psychology**, 48: 775-803.
- Ostroff, Sheri. 1992. “The Relationship Between **Satisfaction**, Attitudes, And Performance: An Organizational Level Analysis”. **Journal of Applied Psychology**, 77: 963-974.
- Özgen, Hüsyin. Öztürk, Azim. Ve Yalçın, Azmi, 2002. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana,
- Paksoy, Mahmut, 2002. **Çalışma Ortamında İnsan Ve Toplam Kalite Yönetimi**, İsatnbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 4356, İstanbul
- Poole, M. Ve Jenkins, G.,1988. “How Employees Respond To Profit Sharing” , **Personel Management**, July, 31-34
- Price, James L.,1997. “Handbook of Organizational Measurement”, **International Journal of Manpower**, 18:471-480.
- Seymour, Adler; Skow Richard B. Ve Nat J. Salvemini, 1985. “Job Characteristics And Job Satisfaction: When Cause Becomes Consequence”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, 35, 266-278
- Simon, Lam, 1996. “Total Quality Management And Its Impact On Middle Managers And Front-Line Workers”, **Journal Of Management Development**, 15(7), 41-43

Spector, Paul E. 1997. Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications,

Vroom, H. Victor, 1964. **The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation.** New York: John Wiley ve Sons, Inc.,

Waskiewicz, Stanley P., 1999. "Variables That Contribute to Secondary School Assistant Principals <<http://www.psyc.vt.edu>>(17 Mayıs 2006)

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Personel Yönetimi - Politika ve Yönetmelikler, İstanbul 1991.