

# Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması

**Dr. Mehmet GÜVEN**

K.S.Ü., İİBF, İşletme Bölümü, KAHRAMANMARAŞ

**Yrd. Doç. Dr. İsmail BAKAN**

K.S.Ü., İİBF, İşletme Bölümü, KAHRAMANMARAŞ

**Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL**

K.S.Ü., İİBF, İşletme Bölümü, KAHRAMANMARAŞ

## ÖZET

Küreselleşen dünyada işletmelerin başarılı olabilmesi sahip olunan en değerli işletme varlığı olarak kabul edilen insan kaynağının etkin yönetimi ile mümkün olabilecektir. Çağdaş yönetim düşüncesine sahip yöneticiler ancak ihtiyaç ve beklentileri tatmin edilmiş, motivasyonu sağlanmış ve işinden tatmin olan çalışanların iş yaşamında mutlu ve daha üretken olacağına bilincindedirler. Bu bağlamda işletmeler açısından rekabet üstünlüğünü sağlama ve sürdürmede işinden tatmin olan çalışan profiline sahip olmak ve söz konusu tatmin düzeyini daha da yükseltmek için yönetsel faaliyetlerde bulunmak önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada çalışanların "iş tatmini" ve "ücret tatmini" düzeyleri ile demografik özellikleri (yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi) arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiş olup, anketler Kahramanmaraş tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede uygulanmıştır. Araştırmada iş tatmin dereceleri ile eğitim düzeyi arasında, ücret tatmini ile yaş ve eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Ücret Tatmini, Demografik Özellikler

## The Relationships Between Employees' Job and Pay Satisfaction and Their Demographic Characteristics

### ABSTRACT

Human capital is considered to be one of the most important assets of the companies in a global business world. Managers equipped with modern management thoughts believe that employees will be happy and productive only if their needs and expectations are satisfied and they are motivated and happy in their work life. For this reason, it is important for the companies to have satisfied employees from their job. Therefore, companies should try to increase their employees' job satisfaction level by implementing various managerial activities. In this study, the relationship between two aspects of job satisfaction (satisfaction with the work itself, satisfaction with pay) and demographic characteristics was investigated. The data for this study was collected through survey conducted on a textile company operating in the city of Kahramanmaraş. The results indicate that there is statistically significant relationship between job satisfaction level and education level, and between wage satisfaction and two demographic characteristics, which are age and education level.

**Key Words:** Satisfaction with the work itself, Satisfaction with pay, Demographic Characteristics

## I. GİRİŞ

Çalışma hayatına ilişkin en önemli konulardan biri iş görenlere verilecek ücret ve maaştır. Özellikle ekonomik koşulların olumsuz olduğu dönemlerde

çalışanların almış olduğu ücret miktarı onların iş tatminlerinin artmasında önemli rol oynamaktadır.

Çalışılan işte tatmin olmak kişinin işine karşı olan tutumuna bağlıdır. Yüksek düzeyde iş tatmini olan bir kişi işine karşı olumlu tutumlar geliştirirken, işten tatmin olmayan ya da tatmin düzeyi düşük olan çalışan da çalışmaya ve işe karşı olumsuz tutumlar sergileyecektir (Uğur, www.visioneurope.com. 2003). Önceleri üretimin bir parçası olan insan unsuru, değişen sosyo-ekonomik yapı dolayısıyla, işletmede insan kaynakları adı altında uzlaşan bir bölümün varlığının ortaya çıkmasına neden olmuştur. İşletmelerin amaçlarına ulaşması için, önemi gittikçe artan insan unsurunun, kişisel amaçlarını işletmenin amaçları ile uzlaştırma gereği ortaya çıkmıştır (Izgar, 2003: 126). Bununla beraber iş tatmininin örgütteki birçok değişkenle ilişkisi olabilmekte, bu ilişkiler incelendiği zaman iş tatmininin farklı boyutları söz konusu olabilmektedir. Locke (1976:7), iş tatmininin değerlendirilmesinde kullanılan boyutları; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri gibi farklı konular şeklinde ortaya koymuştur. İş tatmininin ilgili olduğu hususları Bingöl (2001: 266-267) şu şekilde sıralamıştır: İş görenlerin işten elde ettiği maddi çıkarlar, iş güvenliği, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu, üretimde bulunmaktan doğan gurur, umut verici mesleki projeler, iş görenlerin yeteneği, iş yerindeki olumlu beşeri ilişkiler, amirin tutumu, sendikal ilişkiler, destekleyici meslektaşlar.

İşletme yönetimi literatüründe yerli ve yabancı akademisyenler tarafından değişik açılardan iş ve ücret tatmini ile ilgili bir çok çalışma (Nightingale, 1980; Poole ve Jenkins, 1988; Buchko, 1993; Keef, 1994) yapılmıştır. Bu çalışmada da çalışanların iş ve ücret tatmini ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmaktadır.

## **II. İŞ TATMİNİ: TANIMI VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÖNEMİ**

Örgütsel Davranış alanında 1990'lı yıllara kadar üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konu iş tatmini olmuştur.

İşletme yönetimi literatüründe yerli ve yabancı akademisyenler tarafından iş tatmini veya iş doyumunu adı altında değişik tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: İş tatmini;

- Çalışanların iş ile ilgili beklentilerinin yöneticileri tarafından karşılanması ve bu beklentilerin ihtiyaçları ile uyumlu olmasını, bir başka ifade ile çalışanların işte aldığı hazzı veya doyumunu ifade eder (Muchinsky, 1990: 15).
- Örgüt üyeleri tarafından taşınan özel bir davranış alt kümesi olup, işleri boyunca sahip oldukları olumlu tavırlardır (Cormick, 1997: 75).
- Bir çalışanın mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden olumlu duygusal bir durum sağlanmasıdır (Locke, 1976:7).

- Kişilerin işlerine karşı duydukları olumlu duygular ve bu duyguların onlar üzerinde oluşturduğu sonuçlardır (Cranny vd. 1992: 1; Özgen vd. 2001:175).
- Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur (Özgen vd. 2001:176).
- İşten elde edilen maddi çıkarları ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur (Bingöl, 2001: 266).

Bu açıklamalar ışığında çalışanların memnuniyeti “iş tatmini” kavramıyla ifade edilebilir. En geniş anlamıyla iş tatmini; bireyin işine karşı genel tutumudur (Erdoğan, 1992: 378).

Çalışanlara ücret ödeyerek zamanları satın alınabilir. Ancak, onların işe olan hevesini, sadakatini, kalbini satın almak asla mümkün değildir. Bunlar yapılacak yatırımlarla ve yaklaşımlarla kazanılacak değerlerdir. Bilindiği üzere çalışılan işte tatmin olmak, kişinin işine karşı olan tutumuna bağlıdır. Bu durumu çalışanın performansı ve işe karşı olan hevesi belli eder. Yüksek düzeyde iş tatmini olan bir insan işine karşı olumlu tutumlar geliştirirken, işten tatmin olmayan insan da çalışmaya ve işe karşı olumsuz tutumlar sergileyecektir (Uğur, www.visioneurope.com 2003).

İş tatmini çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür. İş hayatının kalitesinin artırılması; çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması ve iş hayatında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi yani iş tatmininin sağlanması ile mümkündür (Gürsel, Izgar, ve diğerleri, 2003: 126).

#### **A. İş Tatmininin Ölçülmesi ve Yararları**

Bir işletmenin başarılı olabilmesi için, işletmede çalışanların iş tatminlerinin insan kaynakları bölümleri tarafından takip edilip sürekli olarak yüksek tutulması gerekmektedir. Oysa insan kaynaklarının bir yönetim anlayışı olduğunun bilinmemesi, sadece bir personel seçme ve yerleştirmeden ibaret sanılması, hatta bazı şirketlerde sadece bordro ve özlük hakları takibinin insan kaynakları olarak isimlendirilmesi çok kısır ve yetersiz kalmaktadır. Halbuki, bütün fonksiyonlarıyla etkin bir şekilde çalışması gereken insan kaynakları, işletmede başarının anahtarıdır. (Berry, 1997: 125).

İnsan kaynakları, bir işletmenin, değerli insan kaynağını işletmeye çekebilmesi ve işletmede tutabilmesi için, yapacağı çalışmaların tamamını içerir. Kalifiye insanın bulunması, seçilmesi, yerleştirilmesi, işe uyumunun sağlanması, ücret, yan yararlar, özendiriciler ile çalışanın tutulması, kariyer planı ile şirket içinde gelebileceği yerlerin belirlenmesi, eğitimlerle bu doğrultuda yetiştirilmesi, performansının ölçülmesi ve bütün bunlar için gerekli altyapının, iş süreçlerinin kurulması, değişen şartlara göre geliştirilmesi ve bütün bu sistemlerin iyi bir iletişim ve insan ilişkileriyle desteklenmesi, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek tutulması gerekmektedir (Erol, <http://www.visioneurope.com.tr/>).

İş tatmininin ölçümüne yönelik olarak çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan en fazla kullanılan Minnesota İş Tatmini ölçeğidir (Luthans, 1992: 116). Ayrıca az da olsa kullanılan diğer iş tatmini ölçeklerinden bazıları ise; Schmitt (1969), Kofidomos (1995), Furnham ve Heaven (1999), gibi bilim adamlarının geliştirdikleri iş tatmini ölçekleridir (Özdevecioğlu, 2003: 695).

Çalışanlar arasında iş tatmininin mevcut düzeyinin belirlenmesinin yönetim açısından çeşitli yararları vardır. Bu yararların en önemlisi yöneticilerin işletmede çalışanlarının genel iş tatmin düzeyleri hakkında bir bilgiye sahip olmalarıdır. Mevcut iş tatmin düzeyi bilinmeden geleceğe yönelik etkin personel politikalarının belirlenmesinde sorunlar yaşanabilecektir. Başka bir deyişle bir tarama çalışması iş görenlerin işleri hakkında ne hissettikleri ve bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği konularına açıklık kazandırır. Bu nedenle tarama çalışmaları çalışanların sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliğini taşır.

### **B. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Çalışanın işinde mutlu olması bazı faktörlere bağlıdır. İnsanın mutluluğunun göstergesi çevresindeki diğer insanlarla arasındaki ilişkiler ve iş konusundaki beklentileridir. Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı” iş tatminini hiyerarşik bir yapı izleyen ihtiyaçların karşılanmasıyla ilişkilendirmektedir. Maslow’un kuramındaki iş tatminini ilgilendiren hususları, bazı yabancı yönetim bilimcileri şu şekilde açıklamışlardır; tüm ihtiyaçlar birbirlerine bağlıdır ve bir ihtiyaç ortaya çıktığında diğeri yok olmayacağından her bir ihtiyacın belirli bir ölçüde tatmini söz konusu olmaktadır (Ergenç, 1982: 25).

Çalışanların iş tatminini şüphesiz bir çok faktör etkilemektedir. İş tatminini etkileyen veya iş tatminin göstergesi olan faktörlerin bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

**1. Devamsızlık:** İş tatmininin önemli göstergelerinden birisi devamsızlıktır. Bu alanda yapılan çalışmalar işini sevmeyen çalışanların devamsızlık yaptıklarını ortaya koymaktadır. Ancak devamsızlığın tek nedeni iş tatminsizliğidir denilemez (Mobley ve diğerleri, 1977).

**2. Yer Değiştirme (İşten Çıkarılma, Transfer):** İşten çıkarılma veya iş değiştirme iş tatminini etkileyen bir başka faktördür. İşten çıkarılma veya iş değiştirme ile ilgili yapılan araştırmalarda (Wilson vd., 1988; 1990; Nightingale, 1980; Estrin ve Wilson, 1989) işinden hoşlanmayan insanların ve işyerinden bir başka yere transfer olan çalışanların işini bırakma olasılığı daha yüksektir.

**3. Yaşam Doyumu:** İş tatmini ile ilişkilendirilen bir diğer faktör yaşamdan alınan doyumdur. Yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeyi düşük olanlar orta düzeyde sağlıklı bulunurken, iş tatmin düzeyi yüksek olanlar orta ve yüksek düzeyde sağlıklı bulunmuşlardır. O halde kişinin mutluluğunun tüm yaşam alanlarını içeren genelleşmiş bir olay olduğunu söylemek yanlış olmaz.

**4. Sendikalar:** Sendikalar (işçi sendikaları), üyelerinin bugünkü ve gelecekteki ekonomik ve sosyal çıkarları için, işgörenler tarafından oluşturulmuş organizasyonlardır (Carrell, vd., 1989: 516). İşçilerin sendikaya karşı ilgileri,

çalışma koşullarındaki memnuniyetsizlikleri ve bu koşulları değiştirmede birey olarak etkin olmadıkları düşüncesinden kaynaklanmıştır (Beer ve Spector 1985: 154). Bugün artık, sendikalar toplumsal yaşamda önemli bir rol üstlenmekte ve bununla birlikte, önemli bir sorumluluk da yüklenmektedirler (Adal 1998: 464). Sendikaların, çeşitli amaçları ve faaliyetleri mevcuttur. Sendikaların genel olarak, iki tür amacı olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan biri; sendika güvenliğinin sağlanması, diğeri ise; üyelerinin, ücret, çalışma süreleri, çalışma koşulları ve diğer kazançlarının geliştirilmesidir (Dessler 1997: 548). Sendikaların bu işlevleri iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Ancak sendikaların varlığı özellikle mavi yakalı işçörenler için iş tatminini etkileyen bir faktör konumundadır.

**5. Ücret:** Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken; sanayiinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur (Bingöl, 2001: 309). İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi, ülkemizde genelde enflasyon oranına göre şekillenirken, bir kısmı da örgüt içinde çalışanların bireysel performanslarına göre belirlenmektedir. (Arthur, Andersen, 1999). Ücret yönetiminin çok yönlü karakterlerinden bir bölümü olan sosyal ve psikolojik tarafı, çalışanların motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Eisman, 1994; Kruse, 1984; Keef, 1994; Marchington vd., 1994).

Çalışanların ücret konusundaki doyumsuzluklarının nedenleri uzun süre psikologların dikkatini çekmiş bu tür doyumsuzluk düşük performansı, işe gelmemeyi, işçi döngüsü ve genel olarak doyumsuzluk duygusunu arttırdığını gözlemlemişlerdir.

### **C. İş Tatmini ve Bireysel Faktörler (Demografik Özellikler)**

Yapılan çalışmalarda, özellikle yapılan uygulamalı araştırmalarda genellikle ele alınan demografik özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma süresi yani kıdem olmaktadır. Yapılan bu çalışmada da iş tatmini ile demografik özellikler arasındaki ilişki incelendiğinden dolayı aşağıda bu özellikler ile ilgili kısa bilgi verilecektir.

**1. Yaş:** İnsanların içinde buldukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkilemektedir. Çalışanlar genellikle genç, orta yaşlı, yaşlı olarak ele alınmaktadır. Gençler çalışma hayatının başlangıcında ve ilk defa işe yerleştirmenin sıkıntılarını yaşamaktadırlar. Ayrıca gençlerde eğitim ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksektir. Böylesi bir iş ve iş ortamına sahip olmak genç yaşta çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir. Ancak, gençlerin yaşamda iş dışında daha ilgi çekici uğraşlar bulabilme imkanına sahip olmaları, onların işlerine bağlılıklarının kuvvetli olmamasına neden olabilir.

Orta yaşlı çalışanlar ise iş ortamını tanımış ve işe belli bir oranda alışmış kişilerdir. Yaptıkları işteki doyumunu anlamak genç çalışanlara göre daha kolay olmaktadır. Orta yaşlı çalışanların çok farklı işlerde çalışma ihtimalleri yüksek olup bu durum eski işlerini karşılaştırma imkanlarını doğurmaktadır. Orta yaşlı

bazı kimseler kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip olduklarından ve iş değiştirme imkanlarının azalması nedeniyle buldukları ortama ilişkin daha iyimser psikolojik iklim algıları sergilemektedirler (Eren, 1998: 216-217).

Yaşlı çalışanlar; yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç göstermektedirler. Yeni teknolojiyi, özellikle bilgisayar, internet gibi araçları kullanmaya daha az isteklidirler. Ayrıca daha hırslı, sağlıksız ve stresli ortamlara fazla dayanamamaktadırlar (Patricson ve Hartman, 1997: 54).

**2. Cinsiyet:** Toplumsal ve sosyal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında onların davranışını etkilemekte ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir. Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan kişi olarak özdeşleşmesi kadın erkek arasında yüzyıllardır süren toplumsal rol bölüşümüne neden olmuştur. (Tevrüz, 1996: 75).

Bazı yönetim bilimcilerine göre her iki eş de, profesyonel mesleklere sahip olsa da çoğunlukla kadının yine ev ve çocukları ile ilgili sorumlulukları üstlenmesi iş tatminini olumsuz etkilemekte, özellikle kariyer sahibi bayanlar bunu çocuk bakıp büyütme ve ekonomik dalgalanmalara feda etmeme eğilimi göstermektedirler.

**3. Eğitim Düzeyi:** İnsanlar buldukları ortamın sosyo ekonomik şartlarına ve aile yapısının tercihine göre eğitimlerini sürdürürler. Eğitim düzeyi, iş hayatına bakışı, çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamı, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır.

Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin beklentileri içerisinde değerlendirilen ücret, iş tatmini ve çalışma şartlarındaki talepleri de yüksek olmaktadır. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek statü sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme imkanlarının karşılandığı bir ortam anlamına gelmektedir (Gürsel ve diğerleri, 2003: 150).

**4. Kıdem (Çalışma Süresi):** Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan kişinin iş tatmininin daha yüksek olacağı beklenebilir. İşe alışamayan işten doyum sağlayamayan bireyin işten ayrılma eğilimi göstereceği varsayıldığında, kıdem ile iş doyumunu arasında çok yüksek oranda bir ilişki olacağı düşünülebilir. Ancak başka alternatiflerin olmadığı, bireyin işten ayrılmasını zorlaştıran ekonomik problemlerin yoğun olduğu dönemlerde kıdem ile iş tatmini arasında ilişkinin olmadığı ya da ters ilişki olması beklenmektedir (Gürsel, Izgar, ve diğerleri, 2003: 151).

### **III. İŞLETMELERDE UYGULANAN ÜCRET YÖNETİMİ: TANIMI VE ÖNEMİ**

İş hayatına ait en önemli hususlardan bir tanesi çalışanlara verilecek ücret veya maaştır. Özellikle ekonomik hayatın olumsuz olduğu dönemlerde

çalışanların ücret miktarının belirlenmesi işletme yönetimi açısından daha da önemli hale gelmektedir (Eren vd. 2000: 819).

İşletme yönetimi literatüründe ücret ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. İktisatçılara göre ücret; bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir (Zaim, 1985: 184). Çalışanlar açısından ücret ise; kendisinin veya ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel veya zihinsel emeğin karşılığı olarak aldığı para olarak tanımlanmaktadır (Zaim, 2000: 209). İşletme açısından ise; bir maliyet unsuru olmakla beraber (Artış, 1997: 38), işletme yöneticileri çalışanlara ödedikleri ücreti maliyeti arttıran faktör olarak görmemelidir. Çünkü oturmuş bir ücret sistemi ve ödenen dolgun bir ücret, işletme için verimlilik ve performansı arttıran en önemli unsur olmaktadır.

İşletmelerde insan kaynakları departmanının en önemli faaliyetlerinden bir tanesi çalışanlarına ödeyeceği ücret ve maaş politikasının belirlenmesidir. Söz konusu işlevi küçük işletmelerde işletme sahipleri yerine getirirken, orta ve büyük ölçekli işletmelerde bu işlevi insan kaynakları yönetiminden sorumlu yöneticiler yerine getirmektedirler (Eren vd. 2000: 819).

İnsan kaynakları yöneticisinin ücret ve maaş yönetimini bir takım ilke ve kurallar çerçevesinde yerine getirmesi etkinlik ve verimlilik açısından önem taşımaktadır. İşletme yönetimi literatürlerinde ücret ve maaş yönetimi ile ilgili geliştirilen ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Werther ve Davis, 1993: 430; Zaim, 2000: 209; Tikici, 1994: 98-99);

-*Eşitlik İlkesi*: Yapılan işin zorluk ve önem derecesi dikkate alınarak verilen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanmalıdır.

-*Bütünlük İlkesi*: İşletmede zihinsel ve bedensel emeğe dayalı çalışanlar arasında aşırı derecede uçurum olan bir ücret politikasından kaçınılmalıdır.

-*Denge İlkesi*: Verilen ücretin işletmenin maliyetlerini arttırmayacak ayrıca çalışanların da yaşam kalitesini düşürmeyecek şekilde orantılı olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

-*Esneklik İlkesi*: İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

-*Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi*: İşgören çalıştığı işletmede kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğunu bilmek ister. Diğer işletmelerde aynı veya denk işlerde çalışan işgörenlerin ücretleri ile karşılaştırmalar yapılmalı ve ücretin eşit olmasına özen gösterilmelidir.

Özet olarak; yöneticilerin ücret yönetiminde, çalışanların beklentileri ile işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan ortak bir noktada buluşturması gerekmektedir. Bununla beraber çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek ortak bir noktayı yakalamak zorundadırlar.

#### IV. ALAN ÇALIŞMASI VERİLERİNİN ANALİZİ

##### A. Metodoloji

Araştırmada çalışanların iş tatmini ve ücret tatmini ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmektedir. Literatürde iş tatmininin değerlendirilmesinde kullanılan çeşitli boyutlar bulunmaktadır. Bunlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri gibi boyutlardır (Locke, 1976: Özgen vd. 2001: 329-331). Çalışmada söz konusu boyutlardan “iş tatmini” ve “ücret tatmini” boyutları araştırma değişkenleri olarak seçilmiştir. Yine literatürde iş doyumunu oluşturan bireysel faktörler olarak personelin beklentileri, iş tecrübesi, sosyal kişiliği, hizmet süresi, eğitim düzeyi gibi faktörler tanımlanmıştır (Özgen vd. 2001: 329). Araştırmada söz konusu bireysel faktörlerden “çalışma süresi”, “eğitim düzeyi” ve “yaş” demografik özellikler olarak ele alınıp araştırmanın iki temel tatmin değişkeni olan “iş tatmini” ve “ücret tatmini” ile aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

**Yaş – iş tatmini ilişkisi:** Bazı araştırmacılar (Saleh ve Otis, 1964: 425-430, Szilagyı, vd., 1983) farklı yaş grubundan olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin de farklılık göstereceğini ileri sürmüşlerdir. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda üç farklı görüş geliştirilmiştir (Bakan, 2002: 42-50). Birincisi, yaş yükseldikçe iş tatmininin de buna paralel olarak artacağı düşüncesidir (Lee ve Wilbur, 1985: 781, Brush, vd. 1987: 139-155). İkincisi; yaş ile iş tatmini arasında “U” şeklinde bir ilişki vardır. İş yaşantısının ilk yıllarında iş tatmini belli bir düzeyden giderek azalır, belli bir döneme ulaşıldığında azalma son bulur ve aynı seviyede belli bir süre devam eder, daha sonra 45 yaşları civarında iş tatmini düzeyi yeniden artmaya başlar (Zeits, 1990: 419-438). Üçüncü ise; yaş ile iş tatmini arasında ters “U” şeklinde bir ilişki vardır. İş tatmin düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar (Saleh ve Otis, 1964: 425-430).

**Çalışma süresi – iş tatmini ilişkisi:** Çalışma süresinin uzunluğu ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ifade edilmekte ve aşağıda bahsedilen nedenlerden dolayı çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyinin de artacağı ileri sürülmektedir (Özgen vd. 2001: 331).

- Kişinin kıdeminin artması, işini daha iyi kavraması ve bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi,
- Özellikle çalışma süresi arttıkça, örgütün personelin ihtiyaçlarını giderek daha çok karşılayacak olması,
- Çalışma süresi arttıkça çalışanın giderek örgütle ve işi ile bütünleşmesi,
- Çalışma süresi arttıkça örgütün çalışanına daha geniş olanaklar sunması, Dolayısıyla; çalışma süresi arttıkça örgüt tarafından gereksinimleri daha iyi karşılanan bireyin iş tatmini artacaktır.

**Eğitim düzeyi – iş tatmini ilişkisi:** Eğitim düzeyi çalışanın iş tatmini derecesini etkileyebilen bir yapıdadır (Özgen vd. 2001: 331-332). Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi yapılan işin yapısı etkileyecektir. Şöyle ki; yüksek



öğrenim görmüş bundan dolayı düşünce ve kültür yapıları farklı, bilgi birikimi fazla olan çalışanların çalışma değerlerinin farklı, örgütsel beklenti düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu nedenle statik yapıdaki iş koşullarında bilgi birikimini yeterince kullanamayan ve beklentilerinin karşılanmadığını gören yüksek öğrenim görmüş çalışanların iş tatmin düzeylerinin, düşük öğrenimli çalışanların tatmin düzeylerinden daha aşağı seviyede olacağı ileri sürülmektedir. Ancak, yüksek öğrenim görmüş çalışanların eğitim düzeylerine ve bilgi birikimlerine paralel olarak dinamik yapıdaki iş koşullarında düşük öğrenimli çalışanlara oranla işlerinden daha çok tatmin olabilecekleri kabul edilmektedir.

### **B. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren bir tekstil işletmesi oluşturmaktadır. Bu çalışmada işgörenlerin demografik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinden araştırmanın evrenini bir işletme ile sınırlı tutmak daha uygun görülmüştür. Bir başka deyişle, araştırma verilerinin yalnızca bir işletmede toplanmasının nedeni ise; işletmeler arasındaki farklılıkların (örneğin büyüklük, sektör, örgüt kültürü, yönetim biçimi gibi) araştırmanın iki ana değişkeni olan çalışanların tatmini ile demografik özellikleri üzerindeki etkilerini ortadan kaldırmaktadır. İşletmede çalışanların tamamı olan 250 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen 250 anketten hatalı cevaplanmış veya soruların çoğunluğuna cevap verilmediği için geçersiz kabul edilmiş olanlar elendikten sonra geriye kalan 210 anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır.

### **C. Veri Toplama ve Değerlendirme Yöntemi**

Veriler anket formu aracılığı ile elde edilmiştir. Anket formunda çalışanlar ile ilgili kişisel bilgilerin yanı sıra iş tatmini konusunda değişik boyutlara ilişkin sorulara yer verilmiştir. Pilot uygulama yapılarak geçerlilik ve güvenilirlik yüksek tutulmaya çalışılmıştır.

Elde edilen verilerin yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, değişkenler arası ilişkileri ölçmeye yönelik Çapraz Tablo ve Ki-Kare ( $X^2$ ) testinden yararlanılmıştır. Ulaşılan bulgular frekans tabloları ve çapraz tablolar aracılığı ile sunulmuştur.

## **V. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Anketi yanıtlayan çalışanların demografik özellikleri ve çeşitli iş tatmini boyutları (ücret tatmini ve iş tatmini) konusunda düşüncelerine ilişkin elde edilen verilerin analizine aşağıda yer verilmektedir.

### **A. Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi**

Çalışanlara ilişkin kişisel bilgiler olarak; eğitim durumları, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, ve çalışma süreleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Ankete katılan çalışanların "yaş düzeyleri" incelendiğinde çalışanların büyük bir oranının genç yaşta oldukları görülmektedir. İş görenlerin "çalışma süreleri (deneyimleri)" incelendiğinde ilk sırada % 34,5 ile "5 yıl ve yukarısı" grubunda olan çalışanlar yer almaktadır. Bunu takiben, %28,9 ile "1 ile 2 yıl arası" çalışanlar

ikinci, %14,9 ile “2 ile 3 yıl arası” çalışanlar üçüncü ve %14,4 ile “3 ile 5 yıl arası” çalışanlar ise dördüncü sırada yer almaktadır. Son sırayı ise %7,2 (14 kişi) ile bir yıldan az deneyimi olanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 1: Çalışanlara İlişkin Kişisel Bilgiler**

YAŞ DÜZEYİ	N	%	ÇALIŞMA SÜRESİ	N	%
25’den küçük	65	31,0	1 yıldan az	14	7,2
26-35 arası	80	38,1	1 ile 2 yıl arası	56	28,9
36-50 arası	18	8,6	2 ile 3 yıl arası	29	14,9
51 ve yukarı	47	22,4	3 ile 5 yıl arası	28	14,4
			5 yıl ve yukarı	67	34,5
Toplam	210	100,0	Toplam	194*	100,0
MEDENİ DURUM	N	%	EĞİTİM DÜZEYİ	N	%
Evli	128	76,6	İlkokul	90	46,6
Bekar	38	22,8	Ortaokul	39	20,2
Diğer	1	0,6	Lise	54	28,0
Toplam	167**	100,0	Yüksekokul	10	5,2
			Toplam	193***	100,0

\* Bu soruyu 16 kişi yanıtlamamıştır.

\*\* Bu soruyu 43 kişi yanıtlamamıştır.

\*\*\* Bu soruyu 17 kişi yanıtlamamıştır

Ankete katılanların cinsiyet dağılımına bakıldığında % 78,5’inin erkekler, %21,5’inide bayan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Medeni durumları itibarı ile anketi yanıtlayanların %76,6’sını evliler, %22,8’ini ise bekarlar oluşturmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında, %46,6 ile ilkokul mezunları ilk sırada, %28,0 ile lise mezunları ikinci sırada yer almaktadır. Üçüncü sırada ise %20,2 ile ortaokul mezunları, son sırada ise %5,2 ile yüksekokul mezunları yer almaktadır.

Bu veriler çalışanların yarısından fazlasının 35 ve daha düşük orta yaş grubunda, medeni durum itibarıyla evli, çalışma süresi açısından 2 yıl ve daha uzun süreli bir iş deneyimine sahip ve eğitim düzeyi açısından ilkokul ve ortaokul mezunu olduklarını ortaya koymaktadır.

## B. Çalışanların İş Tatmini ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerinin Değerlendirilmesi

**Tablo 2.** Çalışanların İş Tatmini İle İlgili Boyutlarına İlişkin Frekans Verileri

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)			
Yaptığım iş bana göre bir iş	92 (43,8)	62 (29,5)	36 (17,1)	10 (4,8)	10 (4,8)	210 (100,0)	1,96	1,10
Psikolojik olarak rahat bir ortamda çalışıyorum	62 (25,2)	65 (31,0)	49 (23,3)	28 (13,4)	15 (7,1)	210 (100,0)	2,44	1,19
Ne zaman, nerede, neyi yapacağımı ve kime sorumlu olduğumu biliyorum.	142 (67,6)	45 (21,4)	15 (7,1)	3 (1,4)	4 (1,9)	210 (100,0)	1,47	0,84
İş yerinde kişisel yeteneklerimi ortaya çıkarma şansım var.	61 (29,0)	44 (21,0)	39 (18,6)	40 (19,0)	26 (12,4)	210 (100,0)	2,64	1,39
İşim, ailemle olan ilişkilerimde bir engel teşkil etmemektedir.	125 (59,5)	58 (27,6)	17 (8,1)	7 (3,3)	3 (1,4)	210 (100,0)	1,59	0,88
Gereğinden fazla iş yüklemesi olmamaktadır	51 (24,3)	46 (21,9)	38 (18,1)	33 (15,7)	42 (20,0)	210 (100,0)	2,85	1,46

Araştırmanın iki temel değişkeni olan iş tatmini ile ücret tatmin değişkenlerine ilişkin ankette yer alan sorulara verilen yanıtlar aşağıda ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu değişkenler ile çalışanların demografik özelliklerinden olan yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri arasındaki ilişkiler ayrıca incelenmiştir.

### a) Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri

Araştırmanın bu kısmında çalışanlara işyerindeki yaptıkları işler ile ilgili memnuniyetleri, sorumlulukları, iş yükleri ve yeteneklerini ortaya çıkarma şansları ile ilgili sorular ve davranış durumları altı soru üzerinde yönetilmiş ve bu sorulara alınan cevaplar Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi “Yaptığım iş tam bana göre bir iş” önermesine katılımcıların % 43.8’i “Kesinlikle katıldıklarını” ifade ederken, % 46.6’sı ise “Katılıyorum, ve Kısmen katılıyorum” seçeneğini işaretleyerek yaptıkları işin kendilerine göre olduğunu belirtmişlerdir. Bununla beraber çalışanların % 9.6’sı ise yaptıkları işin kendisine göre olmadığını belirtmişlerdir. “Psikolojik olarak rahat bir çalışma ortamında çalışmaktayım (iş yerinde mutluyum)” önermesi ele alındığında çalışanların % 79.5’i işyerinde mutlu olduklarını belirtirken, % 20.5’i

ise işyerinde mutlu olmadıklarını belirtmişlerdir. “Neyi, ne zaman, nerede yapacağımı ve kime karşı sorumlu olduğumu biliyorum” önermesine katılımcıların çoğunluğu (% 67.6) “Kesinlikle katılıyorum”, % 28.5’i ise “Katılıyorum, ve Kısmen katılıyorum” seçeneğini işaretleyerek ne yapacağını ve kime karşı sorumlu olduğunu bildiklerini belirtmişlerdir. Bununla beraber çalışanların % 3.3’ü ise bu duruma katılmadıklarını belirtmişlerdir. “Çalıştığım iş yerinde kişisel yeteneklerimi ortaya çıkarma şansım var” önermesine, anketi yanıtlayanların % 68,6’sı katıldıklarını belirtirken, % 31,4’ü bu durumun söz konusu olmadığını belirtmişlerdir. “İşim, ailemle olan ilişkilerimde herhangi bir engel teşkil etmemektedir” önermesine katılımcıların % 59.5’i “Kesinlikle katılıyorum”, % 35.7’si de “Katılıyorum ve Kısmen katılıyorum” seçeneklerini işaretleyerek yanıt vermişlerdir. Ayrıca çalışanların % 4.7’si ise söz konusu durumun aksini belirtmişlerdir. “Gereğinden fazla iş yüklemesi gibi bir durum söz konusu değil” önermesine katılımcıların % 64,3’ü katıldıklarını, % 35,7’si ise katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Özet olarak, iş tatmini ile ilgili çalışanların önermelere verdikleri cevapların büyük bir oranı “Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, ve Kısmen katılıyorum” seçenekleri üzerinde yoğunlaşmakta ve bu durum aritmetik ortalamalarının test değeri olan 2.50 dolayında olması ile desteklenmektedir.

#### **b) Çalışanların İş tatmin düzeyi ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler**

Çalışanların iş tatmin düzeyi ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi analiz edebilmek amacıyla ankette yer alan ve Tablo 2’de belirtilen 6 adet önerme SPSS programı kullanılarak birleştirilmiş ve iş tatmini düzeyini ölçen bir değişken elde edilmiştir.

İşgörenlerin iş tatmin düzeyi ile yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla çapraz tablo analizi kullanılmış olup sonuçlar aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

#### **Yaş- İş tatmin ilişkisi**

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezi şu şekildedir.

**Hipotez 1:** İşletmelerde çalışanların iş tatmin dereceleri ile yaş düzeyleri arasında

istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $H_1$ )

İşletmelerde çalışanların iş tatmin dereceleri ile Yaş düzeyleri arasında

istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $H_0$ )

Çalışanların işlerinden tatmin düzeyi ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo sonuçları Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo: 3.** Çalışanların İş Tatmin Dereceleri İle Yaş Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo

İş Tatmini Yaş Durumu	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum + Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
25'den Küçük	20	30,8 (27,4)	20	30,8 (27,0)	22	33,8 (44,0)	3	4,6 (23,1)	65	100,0 (31,0)
26-35 Arası	33	41,3 (45,2)	29	36,3 (39,2)	13	16,3 (26,0)	5	6,3 (38,5)	80	100,0 (38,1)
36-50 Arası	9	50,0 (12,3)	5	27,8 (6,8)	4	22,2 (8,0)	--	--	18	100,0 (8,6)
51 ve Yukarısı	11	23,4 (15,1)	20	42,6 (27,0)	11	23,4 (22,0)	5	10,6 (38,5)	47	100,0 (22,4)
<b>Toplam</b>	<b>73</b>	<b>34,8 (100,0)</b>	<b>74</b>	<b>35,2 (100,0)</b>	<b>50</b>	<b>23,8 (100)</b>	<b>13</b>	<b>6,2 (100,0)</b>	<b>210</b>	<b>100,0 (100,0)</b>

Bu tabloya göre ankete cevap veren çalışanların yaşları esas alındığında tabloda görüldüğü gibi bütün yaş gruplarında, çalışanların büyük çoğunluğu yaptıkları işten tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların iş tatmini konusunda anket sorularına verdikleri cevaplar arasında önemli bir farklılık olmamasına rağmen katılıyorum seçeneklerini (Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen katılıyorum) işaretleyenler bir bütün olarak ele alındığında iş tatmin düzeyleri açısından 36-50 yaş grubu % 100 (18 Kişinin tamamı) ile birinci sırada 25'den küçük yaş grubu % 95 ile ikinci, 26-35 yaş grubu ise % 93,7'lik bir oran ile üçüncü sırada yer almaktadır. % 89,5'lik bir oran ile 51 ve daha yukarı yaş grubunda olan çalışanların iş tatmin düzeyleri son sırada bulunmaktadır.

**Tablo: 4.** Çalışanların İş Tatmin Dereceleri İle Yaş Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
25 ve 25'den Küçük	65	2,12	2,31	0,07 p≤0,10
26-35 Arası	80	1,87		
36-50 Arası	18	1,72		
51 ve Yukarısı	47	2,21		
Toplam	210	2,01		

**Not:** Ankette 1 = Kesinlikle Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade ettiği için aritmetik ortalama değerleri küçüldükçe tatmin düzeyinin yüksek olduğunu gösterir.

Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile yaşları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ANOVA testi yapılmış ve tablo 4'teki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo

4'te görüldüğü gibi çalışanların iş tatmin düzeyleri ile yaşları arasında  $p \leq 0,10$  düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur. 51 yaş ve üstündekiler ile 25 yaş ve altındakiler iş tatmini ile ilgili önermelere 26-50 yaş arasındaki çalışanlara göre daha olumsuz yanıtlar vermişlerdir. İş tatminin belirli bir yaş düzeyine kadar arttığı ve belirli bir yaş düzeyinden sonra tekrar azaldığı (ters U şeklinde ilişki olduğu) görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak araştırmanın 1. hipotezi olan "İşletmelerde çalışanların iş tatmin dereceleri ile yaş düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır" ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilmiş,  $H_0$  hipotezi ise reddedilmiştir.

### Eğitim düzeyi – İş tatmin ilişkisi

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezi şu şekildedir.

**Hipotez 2:** İşletmelerde çalışanların iş tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $H_1$ )  
İşletmelerde çalışanların iş tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $H_0$ )  
İşletmelerde çalışanların iş tatmin düzeyi ile eğitim düzeyi değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo sonuçları Tablo 5'de yer almaktadır.

**Tablo: 5.** Çalışanların İş Tatmin Dereceleri İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo

İş Tatmini Eğitim Düzeyi	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum + Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İlkokul	45	50,0 (65,2)	27	30,0 (38,6)	15	16,7 (33,3)	3	3,3 (33,3)	90	100,0 (46,6)
Ortaokul	12	30,8 (17,4)	15	38,5 (21,4)	10	25,6 (22,2)	2	5,1 (22,2)	39	100,0 (20,2)
Lise	9	16,7 (13,0)	23	42,6 (32,9)	19	35,2 (42,2)	3	5,6 (33,3)	54	100,0 (28,0)
Yüksek Okul	3	30,0 (4,3)	5	50,0 (7,1)	1	10,0 (2,2)	1	10,0 (11,1)	10	100,0 (5,2)
<b>Toplam</b>	<b>69</b>	<b>35,8 (100,0)</b>	<b>70</b>	<b>36,3 (100,0)</b>	<b>45</b>	<b>23,3 (100,0)</b>	<b>9</b>	<b>4,7 (100,0)</b>	<b>193</b>	<b>100,0 (100,0)</b>

Tablo 5'de görüldüğü gibi her bir eğitim düzeyi için "Katılıyorum" seçeneklerini (Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen katılıyorum) işaretleyenler çoğunluğu oluşturmaktadır. Çalışanların işlerinden tatmin düzeyleri açısından İlkokul mezunları % 96,7 ile birinci sırada, Ortaokul mezunları % 94,9 ile ikinci, Lise mezunları ise % 94,4'lük bir oran ile üçüncü sırada yer almaktadır.

% 90,0'lık bir oran ile Yüksekokul mezunu olan çalışanların iş tatmin düzeyleri son sırada bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi olan “çalışanların işlerinden tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır”ı test edebilmek için Ki-Kare analizi sonuçlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Yapılan  $X^2$  Hipotez testi sonucunda  $P(0.018) < 0.05$  değeri bulunduğundan araştırmanın ikinci hipotezi ile ilgili  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç çalışanların iş tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Böyle bir ilişkinin varlığı ortaya çıkarıldıktan sonra ilişkiyi farklı eğitim grubunda yer alanlar arasında nasıl olduğunu tespit edebilmek amacıyla anketi yanıtlayanları iki gruba ayırarak t-testi kullanılmıştır.

Çalışanların işlerinden tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo (Tablo 5) sonuçlarına göre iş tatmini dereceleri açısından anketi yanıtlayanlardan ilkökul mezunları ilk sırayı, ortaokul mezunları ikinci sırayı ve lise mezunları üçüncü sırayı aldıklarından bunlar işlerinden tatmin dereceleri en yüksek olanlar olarak bir grup (1. Grup) yüksekokul mezunu olanlar ise diğer bir grup (2. Grup) olmak üzere iki grup oluşturulmuştur. T-testi analizi sonuçlarını gösteren Tablo 6'daki sonuçlar çapraz tablo sonuçlarını doğrular biçimde eğitim seviyesi düşük (ilkokul, orta ve lise mezunları) olan birinci grubun iş tatmin düzeyinin eğitim seviyesi yüksek olan ikinci gruptan daha yüksek (istatistiksel olarak  $p < .01$  anlamlılık düzeyinde) olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6.** Çalışanların İşlerinden Tatmin Dereceleri İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren T-Testi Sonuçları

İşlerinden Tatmin	Eğitim Düzeyi				t
	İlkokul + Ortaokul + Lise (1. Grup)		Yüksekokul (2. Grup)		
	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	
	2,01	0,78	2,37	0,68	3,11**

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

**Not:** Ankette 1 = Kesinlikle Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade ettiği için aritmetik ortalama değerleri küçüldükçe tatmin düzeyinin yüksek olduğunu gösterir.

### Çalışma süresi – iş tatmini ilişkisi

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezi şu şekildedir.

**Hipotez 3.** İşletmelerde çalışanların iş tatmin dereceleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $H_1$ )

İşletmelerde çalışanların iş tatmin dereceleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $H_0$ )

İş tatmin düzeyi ile çalışma süreleri değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo: 7.** Çalışanların İş Tatmin Dereceleri İle Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo

İş Tatmini Çalışma Süresi	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum + Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 Yıldan Az	3	21,4 (4,5)	6	42,9 (8,7)	5	35,7 (10,9)	--	--	14	100,0 (7,2)
1 ile 2 Yıl Arası	25	44,6 (37,9)	13	23,2 (18,8)	15	26,8 (32,6)	3	5,4 (23,1)	56	100,0 (28,9)
2 ile 3 Yıl Arası	6	20,7 (9,1)	13	44,8 (18,8)	8	27,6 (17,4)	2	6,9 (15,4)	29	100,0 (14,9)
3 ile 5 Yıl Arası	13	46,4 (19,7)	11	39,3 (15,9)	2	7,1 (4,3)	2	7,1 (15,4)	28	100,0 (14,4)
5 Yıldan Fazla	19	28,4 (28,8)	26	38,8 (37,7)	16	23,9 (34,8)	6	9,0 (46,2)	67	100,0 (34,5)
<b>Toplam</b>	<b>66</b>	<b>34,0 (100,0)</b>	<b>69</b>	<b>35,6 (100,0)</b>	<b>46</b>	<b>23,7 (100,0)</b>	<b>13</b>	<b>6,7 (100,0)</b>	<b>194</b>	<b>100,0 (100,0)</b>

Tablo 7’de görüldüğü gibi çalışma süreleri açısından çalışanların büyük çoğunluğu yaptıkları işten tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Ankette yer alan seçenekler içerisinde “Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen katılıyorum” ’u işaretleyenler bir bütün olarak ele alındığında iş tatmin düzeyleri açısından 1 yıldan az çalışanların % 100,0 ile birinci sırada, 1 ile 2 yıl arası çalışma süresi olanlar % 94,6 ile ikinci, 2 ile 3 yıl arası çalışanlar % 93,1’lik bir oran ile üçüncü sırada yer almaktadır. % 92,8’lik bir oran ile üç ile beş yıl arası çalışanların dördüncü, son sırada ise % 91,0 ile beş yılda fazla çalışma süresi olanlar gelmektedir.

Yapılan  $X^2$  Hipotez testi sonucunda  $P(0.208) > 0.05$  değeri bulunduğundan araştırmanın üçüncü hipotezi ile ilgili olarak  $H_0$  hipotezinin kabul edilmesi,  $H_1$  hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç iş tatmin dereceleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

### C. Çalışanların Ücret Tatmini İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi

#### a) Çalışanların Ücret Tatmin Düzeyleri

Araştırmanın bu kısmında çalışanlara yaptıkları iş karşılığı almış oldukları ücretten tatmin düzeyleri dört soru üzerinde ölçümlenmiş olup ortaya çıkan sonuç ve bu sorulara alınan cevaplar Tablo 8’de belirtilmiştir.



**Tablo: 8.** Çalışanların Ücret Tatmini İle İlgili Frekans Verileri

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)		
Maaşlarımız zamanında ve tam olarak yatmaktadır	65 (31,0)	42 (20,0)	37 (17,6)	26 (12,4)	40 (19,0)	210 (100,0)	2,67	1,49
İşletmemizin ücret seviyesi diğer firmalarla aynı seviyededir	35 (16,7)	35 (16,7)	37 (17,6)	44 (21,0)	59 (28,0)	210 (100,0)	3,25	1,49
İşim için harcadığımız çabayı dikkate aldığımızda yeterli düzeyde ücret aldığımıza inanmıyorum.	27 (12,9)	29 (13,8)	33 (15,6)	44 (21,0)	77 (36,7)	210 (100,0)	3,55	3,43
Genel olarak düşünüldüğünde İşletmemizdeki ücret seviyesinden memnunuz	20 (9,5)	37 (17,6)	46 (21,9)	45 (21,4)	62 (29,6)	210 (100,0)	1,43	1,32

Tablo 8’de görüldüğü gibi “Maaşlarımız zamanında ve tam olarak yatmaktadır” önermesine katılımcıların % 31.0’ı “Kesinlikle katılıyorum”, % 37.6’sı ise “Katılıyorum ve Kısmen katılıyorum” seçeneğini işaretleyerek ücretlerinin zamanında ve eksiksiz aldıklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber çalışanların % 31,4’lük oranı ise bu duruma katılmadıklarını belirtmişlerdir “İşletmemizin ücret politikası diğer firmalarla hemen hemen aynı seviyededir” önermesine çalışanların % 51.0’ı katıldıklarını, % 49.0’ı ise bu duruma katılmadıklarını belirtmişlerdir. “İşimiz için harcadığımız çabayı dikkate aldığımızda yeterli düzeyde ücret aldığımıza inanmıyorum.” önermesine katılımcıların % 42.3’ü katıldıklarını rapor ederek, yeterli oranda ücret almadıklarını belirtmek istemişlerdir. % 57.7’si ise “katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyerek yaptığı işe göre yeterli ücret aldığını belirtmişlerdir. “Genel olarak düşünüldüğünde işletmemizdeki ücret seviyesinden memnunuz” önermesine anketi yanıtlayanların % 49,0’ı katıldıklarını, % 51,0’ı ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Özetle, ücret tatminini ölçmek amacıyla ankette yer alan önermelere verilen yanıtlardan yola çıkıldığında, çalışanların bir kısmının ücretlerinden tatmin, diğerlerinin ise tatmin olmadıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

### b) Çalışanların Ücret Tatmin Düzeyi İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Çalışanların ücret tatmin düzeyleri ile yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süreleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacı ile çapraz tablo analizi kullanılmış olup sonuçlar aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

#### Yaş – ücret tatmin ilişkisi

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezi şu şekildedir.

**Hipotez 4.** İşletmelerde çalışanların ücret tatmin dereceleri ile yaş düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.  $H_1$

İşletmelerde çalışanların ücret tatmin dereceleri ile yaş düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.  $H_0$

İşletmede çalışanların ücret tatmin düzeyi ile yaş değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo: 9.** Çalışanların İşlerinde Ücret Tatmin Dereceleri İle Yaş Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo

Ücret Tatmini Yaş Durumu	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum + Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
25’den Küçük	14	21,5 (45,2)	4	6,2 (11,8)	12	18,5 (27,3)	35	53,8 (34,7)	65	100,0 (31,0)
26-35 Arası	10	12,5 (32,3)	20	25,0 (58,8)	14	17,5 (31,8)	36	45,0 (35,6)	80	100,0 (38,1)
36-50 Arası	5	27,8 (16,1)	4	22,2 (11,8)	3	16,7 (6,8)	6	33,3 (5,9)	18	100,0 (8,6)
51 ve Yukarısı	2	4,3 (6,5)	6	12,8 (17,6)	15	31,9 (34,1)	24	51,1 (23,8)	47	100,0 (22,4)
<b>Toplam</b>	31	14,8 (100,0)	34	16,2 (100,0)	44	21,0 (100,0)	101	48,1 (100,0)	210	100,0 (100,0)

Tablo 9’da görüldüğü gibi farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların ücret tatmini konusunda anket sorularına verdikleri cevaplar arasında önemli bir farklılık olmamasına rağmen katılıyorum seçeneklerini (Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen katılıyorum) işaretleyenler bir bütün olarak ele alındığında ücret tatmin düzeyleri açısından 36-50 yaş grubu % 66,7 ile birinci sırada, 26-35 yaş grubu % 55,0 ile ikinci, 51 ve daha yukarı yaş grubunda olan çalışanlar % 49,0’lık bir oran ile üçüncü sırada yer almaktadır. % 46,2’lik bir oran ile 25’den küçük olan çalışanların ücret tatmin düzeyleri son sırada bulunmaktadır.

**Tablo 10.** Çalışanların Ücret Tatmin Dereceleri İle Yaş Düzeyleri Arasındaki İlişki

Yaş	N	Ortalama	F	Anlamlılık
25 ve 25'den Küçük	65	3,04	2,17	0,09 p≤0,10
26-35 Arası	80	2,95		
36-50 Arası	18	2,55		
51 ve Yukarısı	47	3,29		
Toplam	210	3,02		

\*p<.10 \*\*p<.05 \*\*\*p<.01 \*\*\*\*p<.001

**Not:** Ankette 1 = Kesinlikle Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum'u ifade ettiği için aritmetik ortalama değerleri küçüldükçe tatmin düzeyinin yüksek olduğunu gösterir.

Çalışanların ücret tatmini ile yaşları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda  $p \leq 0,10$  seviyesinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buradan yola çıkarak araştırmanın dördüncü hipotezi olan “İşletmelerde çalışanların ücret tatmin dereceleri ile yaş düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilmiş,  $H_0$  hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 10'a bakıldığında 36-50 yaş arasındakiler ücretlerinden en tatmin olan (ortalama=2,55) yaş grubunu oluştururken, 26-35 yaş grubu bunları takip etmektedir. 25 yaş ve altındakiler ile 51 yaş ve üstündekilerin ücret tatmin düzeylerine bakıldığında ise ücret tatminlerinin 26-50 yaş aralığındakilerden daha düşük olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla, ücret tatmin dereceleri ile yaş düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup, yaş düzeyleri açısından orta yaş grubunda bulunanların ücret tatmin düzeyleri yaş düzeyi en yüksek ve en düşük olanlara göre daha yüksektir. Bu sonuç Saleh ve Otis'in (1964: 425-430) görüşünü doğrulamakta olup yaş ile ücret tatmini arasında ters “U” şeklinde bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ücret tatmin düzeyi yaş düzeyi ile birlikte belirli bir noktaya kadar artmakta ve bu noktadan sonra yeniden azalmaya başlamaktadır.

#### **Eğitim düzeyi – ücret tatmini ilişkisi**

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezi şu şekildedir.

**Hipotez 5.** İşletmelerde çalışanların ücret tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri

arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $H_1$ )

İşletmelerde çalışanların ücret tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri

arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $H_0$ )

İşletmede çalışanların ücret tatmin derecesi ile eğitim düzeyi değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo: 11.** Çalışanların Ücret Tatmin Dereceleri İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo

Eğitim Düzeyi	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum + Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İlkokul	18	20,0 (60,0)	20	22,2 (62,5)	24	26,7 (57,1)	28	31,1 (31,5)	90	100,0 (46,6)
Ortaokul	5	12,8 (16,7)	8	20,5 (25,0)	8	20,5 (19,0)	18	46,1 (20,2)	39	100,0 (20,2)
Lise	7	13,0 (23,3)	3	5,6 (9,4)	9	16,7 (21,4)	35	64,8 (39,3)	54	100,0 (28,0)
Yüksek Okul	--	--	1	10,0 (3,1)	1	10,0 (2,4)	8	80,0 (9,0)	10	100,0 (5,2)
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>15,5 (100,0)</b>	<b>32</b>	<b>16,6 (100,0)</b>	<b>42</b>	<b>21,8 (100,0)</b>	<b>89</b>	<b>46,1 (100,0)</b>	<b>193</b>	<b>100,0 (100,0)</b>

Tablo 11’de görüldüğü gibi farklı eğitim gruplarında yer alan çalışanların ücret tatmini konusunda anket sorularına verdikleri cevaplar arasında diğer tatmin seçeneklerine göre bir farklılık olduğu görülmektedir. “Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen katılıyorum” seçeneğini işaretleyenlerden ilkökul mezunları % 68,9 ile birinci sırada, Ortaokul mezunu olanlar % 53,8 ile ikinci, Lise mezunu olan çalışanlar % 35,3’lük bir oran ile üçüncü sırada yer almaktadır. % 20,0’lik bir oran ile Yüksekokul mezunu olan çalışanların ücret tatmin düzeyleri son sırada bulunmaktadır. Bu tablo ile ilgili olarak Yüksekokul mezunlarının kesinlikle katılıyorum seçeneğine cevap vermemesi dikkat çekici noktayı oluşturmaktadır.

Yapılan  $X^2$  Hipotez testi sonucunda  $P (0.007) < 0.05$  değeri bulunduğundan araştırmanın beşinci hipotezi ile ilgili  $H_0$  hipotezinin reddedilmesi  $H_1$  hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç çalışanların işlerinde ücret tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Böyle bir ilişkinin varlığı ortaya çıkarıldıktan sonra ilişkinin yönünün farklı eğitim düzeyi grubunda yer alanlar arasında nasıl olduğunu tespit edebilmek amacıyla anketi yanıtlayanları iki gruba ayırarak t-testi kullanılmıştır.

**Tablo: 12.** Çalışanların Ücret Tatmin Dereceleri İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren T-Testi Sonuçları

Ücret Tatmini	Eğitim Düzeyi				T
	İlkokul + Ortaokul + Lise (1. Grup)		Yüksekokul (2. Grup)		
	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Aritmetik ortalama	Standart Sapma	
	2,99	1,17	3,56	1,01	3,32**

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

**Not:** Ankette 1 = Kesinlikle Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum’u ifade ettiği için aritmetik ortalama değerleri küçüldükçe tatmin düzeyinin yüksek olduğunu gösterir.

Ücret tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo (Tablo 11) sonuçlarına göre ücret tatmin dereceleri açısından anketi yanıtlayanlardan ilkökul mezunları ilk sırayı ve birbirlerine çok yakın bir oranla ortaokul ile lise mezunları ikinci sırayı aldıklarından bunlar ücret tatmin dereceleri en yüksek olanlar olarak bir grup (1. Grup) yüksekokul mezunları ise diğer bir grup (2. Grup) olmak üzere iki grup oluşturulmuştur. T-testi analizi sonuçlarını gösteren Tablo 11'deki sonuçlar çapraz tablo sonuçlarını doğrular biçimde eğitim seviyesi daha düşük olan 1. Grubun ücret tatmin düzeyinin eğitim seviyesi yüksek olan 2. Gruba göre (istatistiksel olarak  $p < .05$  düzeyinde) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ücret tatmin düzeyi ile eğitim seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça ücret tatmin düzeyinin azaldığı ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni olarak yapılan işin statik yapıda olması gösterilebilir. Daha önce belirtildiği gibi araştırma verileri bir tekstil firmasında toplanmış olup tekstil firmalarında işler genellikle statik bir yapıdadır. Dolayısıyla, Özgen ve diğerlerinin (Özgen ve diğerleri, 2001: ) kitaplarında belirttikleri: "statik yapıdaki iş koşullarında bilgi birikimini yeterince kullanamayan yüksek öğrenim görmüş çalışanların iş tatmin düzeylerinin, düşük öğrenimli çalışanların tatmin düzeylerinden daha aşağı seviyede olacağı" görüşü bu araştırmada ücret tatmini açısından da doğrulanmıştır.

#### Çalışma Süresi (Deneyim) - Ücret tatmini ilişkisi

Konuya ilişkin araştırma ve test hipotezi şu şekildedir.

**Hipotez 6.** İşletmelerde çalışanların ücret tatmin dereceleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ( $H_1$ )

İşletmelerde çalışanların ücret tatmin dereceleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. ( $H_0$ )

Çalışanların ücret tatmin derecesi ile çalışma süreleri değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tablo sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir

**Tablo: 13.** Çalışanların Ücret Tatmin Dereceleri İle Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Çapraz Tablo

Ücret Tatmini Çalışma Süresi	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum + Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 Yıldan Az	--	--	3	21,4 (9,4)	6	42,9 (14,0)	5	35,7 (5,3)	14	100,0 (7,2)
1 ile 2 Yıl Arası	12	21,4 (48,0)	13	23,2 (40,6)	9	16,1 (20,9)	22	39,3 (23,4)	56	100,0 (28,9)
2 ile 3 Yıl Arası	3	10,3 (12,0)	4	13,8 (12,5)	7	24,1 (16,3)	15	51,7 (16,0)	29	100,0 (14,9)
3 ile 5 Yıl Arası	1	3,6 (4,0)	5	17,9 (15,6)	8	28,6 (18,6)	14	50,0 (14,9)	28	100,0 (14,4)
5 Yıldan Fazla	9	13,4 (36,0)	7	10,4 (21,9)	13	19,4 (30,2)	38	56,8 (40,4)	67	100,0 (34,5)
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>12,9 (100,0)</b>	<b>32</b>	<b>16,5 (100,0)</b>	<b>43</b>	<b>22,2 (100,0)</b>	<b>47</b>	<b>24,2 (100,0)</b>	<b>194</b>	<b>100,0 (100,0)</b>

Tablo 13’de görüldüğü gibi (Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen katılıyorum) seçeneklerini işaretleyenler bir bütün olarak ele alındığında ücret tatmin düzeyleri açısından bir yıldan az çalışma süresi olanlar % 64,3 ile birinci sırada, bir ile iki yıl arası çalışmış olanlar % 60,7 ile ikinci, üç ile beş yıl arası çalışanlar % 50,1’lik bir oran ile üçüncü sırada yer almaktadır. % 48,2’lik bir oran ile iki ile üç yıl arası çalışanlar dördüncü, ve son sırada ise % 43,2 ile beş yıldan fazla çalışanlar yer almaktadır.

Yapılan  $X^2$  Hipotez testi sonucunda  $P(0.138) > 0.05$  değeri bulunduğundan araştırmanın altıncı hipotezi ile ilgili  $H_0$  hipotezinin kabul edilmesi,  $H_1$  hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç çalışanların ücret tatmin dereceleri ile çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

#### D. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletme yönetimi literatüründe yerli ve yabancı akademisyenler tarafından iş tatmini ve ücret tatmini ile ilgili çalışmalar yapılmış ve her bir çalışma, konuyu değişik bir bakış açısıyla ele almıştır. Bu çalışmada “iş” ve “ücret” tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmış, SPSS programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır. Analiz aşamasında öncelikle frekans dağılımlarından yola çıkarak çalışanların tatmin düzeyleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik analiz yöntemleri kullanılarak araştırma hipotezlerinin iki temel tatmin değişkeni olan “iş tatmini” ve “ücret tatmini” değişkenleri ile çalışanların demografik özelliklerinden yaşları, eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri arasında istatistiksel bir ilişkinin bulunup bulunmadığı irdelenmiştir.

Araştırma için elde edilen önemli bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

##### İş tatmini:

Çalışanlar yaptıkları işin kendilerine göre olduğunu, işten psikolojik olarak memnuniyet duyduklarını ve gereğinden fazla iş yüklemesi gibi bir durumun söz konusu olmadığını belirtmişlerdir.

Frekans dağılımları ile elde edilen bu sonuçlar araştırma verilerinin toplandığı işletmede çalışanların işlerinden genel olarak memnun olduklarını ortaya koymaktadır. Bu tatmin düzeyinin çalışanların yaşları, eğitim düzeyleri ve çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini bulabilmek amacıyla üç araştırma hipotezi (Hipotez 1, 2, 3,) geliştirilmiş, bunların testleri için Çapraz Tablo, Ki-Kare, t-testi ve ANOVA analizleri kullanılmıştır. Bu analizler sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

İşletmede çalışanların iş tatmin dereceleri ile yaşları (Hipotez 1) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini, iş yaşamına yeni başlayanlar (25 yaşından küçükler) ile iş tecrübesi fazla olanlarda (51 ve daha yukarı yaşa sahip olanlar) düşük düzeyde, buna karşın orta

düzeyde iş deneyimine sahip olanlarda (26-50 yaş grubundakiler) ise yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Çalışanların işlerinden tatmin dereceleri ile eğitim düzeyleri (Hipotez 2) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi düşük olanların (ilkokul, ortaokul ve lise mezunları) yüksek olanlara (yüksek okul mezunları) göre işlerinden daha çok tatmin oldukları ortaya çıkmıştır.

İşletmede çalışanların iş tatmin dereceleri ile çalışma süreleri (Hipotez 3) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **Ücret tatmini:**

Ücret tatmini ölçmek amacıyla ankette yer alan önermeye katılma veya katılmama yönünde görüş bildiren çalışanlardan elde edilen verilerin frekans dağılımlarına bakıldığında çalışanların genel olarak aldıkları ücretten tatmin oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Frekans dağılımları sonucunda araştırma verilerinin toplandığı işletmede çalışanların ücret tatmin düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşıldıktan sonra, ücret düzeyinin çalışanların yaşları, eğitim düzeyleri ve çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermeyeceğini bulabilmek amacıyla üç araştırma hipotezi (Hipotez 4, 5, 6) kurulmuş, bunların testlerinden şu sonuca ulaşılmıştır:

İşletmede çalışanların ücret tatmin dereceleri ile yaşları (Hipotez 4), eğitim düzeyleri (Hipotez 5) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ancak çalışma süreleri (Hipotez 6) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı araştırma hipotezinin ret edilmesinden anlaşılmaktadır.

Yaş düzeyleri açısından orta yaş grubunda bulunanların ücret tatmin düzeyleri yaş düzeyi en düşük ve en yüksek olanlara oranla daha yüksektir. Eğitim seviyesi arttıkça ücret tatmin düzeyi azalmaktadır. Çalışma süreleri açısından en düşük deneyime sahip olanlardan en yüksek deneyime sahip olanlara doğru ücret tatmin düzeylerinde bir azalma yaşanmakla birlikte bu azalma istatistiksel açıdan anlamlı bir düzeyde gerçekleşmemektedir. Bu durum zamanla çalışanların ücretlerinden tatminsizlik oluştuğunu göstermektedir.

Özetle, araştırma kapsamındaki işletmede çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksek olup (Tablo 2'deki 6 önermenin aritmetik ortalamaları 2,16), ücret tatmin düzeyleri orta düzeyde (Tablo 8'deki 4 önermenin aritmetik ortalamaları 2,73) seyretmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini ve çalışanların yaşları ve eğitim düzeyleri ile ücret tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Yalnız unutulmamalıdır ki; araştırma verilerinin toplandığı işletmede çalışanların büyük çoğunluğu ankette yer alan önermelere katıldıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, tatmin düzeyi açısından çalışanlar homojen bir görünüm sergilemişlerdir. Benzer çalışmanın başka işletmelerde yapılarak önermelere katılma veya katılmama yönünde görüş bildiren çalışanların oransal olarak birbirlerine yakın olduğu durumlarda araştırma hipotezlerinin yeniden test edilmesi faydalı olacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

ADAL, Z., (1998), "İşçi-İşveren İlişkileri," İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276, 464.

- ARTHUR, A., (1999), "2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması". Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi. İstanbul: Doğan Ofset Yayıncılık.
- ARTIŞ, Y., (1997), "Ücret Yönetimi" Human Resources, Aralık, 38.
- BAKAN, İ., (2002), "Potential Effects of Job Satisfaction on Employees and Organizations: An International Review". International Management Development Association (IMDA) Eleventh World Business Congress Proceedings, July 10-14, Antalya, Turkey.
- BAYSAL, A. C., ve PAKSOY, M., (1999), "Mesleğe Bağlılığın Çok Yönde İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli" İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi 28(1),7-15.
- BERRY, L. M., (1997), Psychology at Work, San Fransisco: Mc Graw Hill Companies Inc.
- BEER M., and SPECTOR M., (1985), Readings in Human Resource Management, New York, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- BİNGÖL, D., (2001), İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul.
- BRUSH, D.H., MOCH, M. K. ve POOYAN, A., (1987), "Individual demographic differences and job satisfaction". Journal of Occupational Behaviour. 8: 139.
- BUCHKO, A. A., (1993), "The Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: An Integrated Causal Modal and Path Analysis", Journal of Management Studies, 30(4), 633-657.
- CARRELL M.R., KUTMİTZ F.E., ve ELBERT N.F., (1989), Personel Human Resource Management, Columbus, Ohio, Third Edition, Published by Merril Publishing Company.
- CRANNY, C.L., SİMİTH, P. and STONE F.F., (1992), Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance, New York, Levingston Books.
- DESSLER, G., (1997), Personnel Management, New Jersey, Seventh Edition, by Prentice Hall, Inc.
- EISMAN, R., (1994), "Who's The Boss?", Incentive, 168(10): 22-25.
- ERDOĞAN, İ., (1994), İşletmelerde Davranış, Beta Yayınları.
- EREN, E., (1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- EREN, E., ERDİL, O., ZEHİR, 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.
- ERGENÇ, A., (1982), " İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri" Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu TODAİE., Ankara.
- EROL, V., (2003), "İş Tatmini Nedir, Nasıl Ölçülür?", [www.Visioneurope.com](http://www.Visioneurope.com). (15.05.2003.)
- ESTRİN, S. ve WILSON, N., (1989), Profit Sharing, the Marginal Cost of Labour and Employment Variability. Mimeo, London School of Economics.
- <http://www.İnsanKaynakları.com>. Ekibi. 20.05.2003
- GÜRSEL, M., IZGAR, H., ALTINOK, V., KESİCİ, Ş., (2003), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, "İş Doyumu" Star Ofset Basım Konya.
- KEEF, S. P., (1994), "Opinions on the Benefits of Employee Share Ownership: A Comparison Between Managers of Two New Zealand Companies", Human Resource Management Journal, 4(4): 81-88.
- KRUSE, D. L., (1984), Employee Ownership and Employee Attitudes: Two Case Studies. Pennsylvania: Norwood Editions, Norwood.
- LEE, R. ve WILBUR, E. R., (1985), "Age, education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction: A multivariate analysis". Human Relations, 38: 781-791.
- LOCKE, E. A., (1976), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago.
- LUTHANS, F., (1992), Organizational Behaviours, 6.Ed. New York Mc Graw Hill Inc.
- MARCHİNGTON, M., WILKINSON, A., ACKERS, P., GOODMAN, J., (1994), "Understanding the Meaning of Participation: Views from the Workplace". Human Relations, 47(8): 867-894.
- McCORMICK, E. J. ve ILGEN, D., (1997), Industrial and Organizational Psychology, Prentice-Hall Inc.
- MOBLEY, W.H., LOCKE., E.A., (1970), "The Relationship of Value Importance to Satisfaction". Organizational Behaviour and Human Performance, 463.



- MUCHINSKY, P.M., (1990), Psychology Applied to Work, (3<sup>rd</sup> ed). California.
- NIGHTINGALE, D. V., (1980), Does Profit Sharing Really Make A Difference? Ottawa: Conference Board inm Canada, Canada.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003), "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" II. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A., (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitapevi, Adana.
- PATRİCSON, M., HARTMAN, L., (1997), "Golden Oldies", Management Development Review, 10(3).
- POOLE, M. ve JENKINS, G., (1988), "How Employees Respond to Profit Sharing", Personnel Management, July, 31-34.
- SALEH, S. D. ve OTİS, J. L., (1964), "Age and Levels of Job Satisfaction." Personnel Psychology, 17, 425-430.
- SZILAGYI, A.D. ve WALLACE, M. J., (1983), Organizational Behaviour and Performance (3<sup>rd</sup> Edt.). Scott, Foresman and Company, Illinois.
- TEVRÜZ, S., (1996), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- TİKİCİ, M., (1994), Personel Yönetimi, Enstitü Yayıncılık, Malatya.
- UĞUR, İ., (2003), "Çalışanların İş Tatminleri ve Üretim Kalitesi", Çalışma ve Sos. Güv. Bakanlığı, Baş Müfettişi, [www.Visioneurope.com](http://www.Visioneurope.com). 2003
- ZAIM, S., (1985), Çalışma Ekonomisi, Ankara.
- ZAIM, S., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınları, Bursa.
- WILSON, N., CABLE, J. R. Ve PEEL, M. J., (1988), Quit Rates and The Impact of Participation, Profit Sharing and Unionization, Empirical Evidence From UK Engineering Firms. The University of Bradford Management Centre, Occasional Paper No. 8806, Bradford.
- WILSON, N., CABLE, J. R. Ve PEEL, M. J., (1988), "Quit Rates and The Impact of Participation, Profit Sharing and Unionization, Empirical Evidence From UK Engineering Firms". British Journal of Industrial Relations, 28(2): 197.
- ZEITS, G., (1990), "Age and work satisfaction in a government agency: A situational perspective." Human Relations. 43: 419-438.