

Otel İşletmelerinde Çalışanların Kendilerine Uygulanan Ücret Yönetimi Hakkındaki Görüşleri: Çanakkale, Antalya ve Ordu Örneği

DERYA ÖZTÜRK^a YASEMİN HANCIOĞLU^b

Geliş Tarihi: 13.03.2019 | Kabul Tarihi: 29.10.2019

Öz: Çalışanlara ödenecek ücret, hem çalışanlar açısından insan kaynakları yönetiminde, hem de üretim faktörü girdisi olarak bir maliyet unsuru olması açısından üretim yönetiminde önem taşımaktadır. İşletmede üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran önemli bir araç olarak değerlendirilebilecek ücret, işgöreni işletmeye bağlayan etkili bir ekonomik özendirme aracıdır. Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde uygulanan ücret yönetimine ilişkin çalışanların bakış açılarının, bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların ücret yönetimi bakış açılarında çalışma süresi, çalışılan il, eğitim durumu ve çalışılan departman değişkenlerine göre; çalışanların ücret yönetimi kapsamında istihdama yönelik bakış açılarında eğitim durumu değişkenine göre; çalışanların ücret yönetimi kapsamında motivasyona yönelik bakış açılarında çalışılan departman değişkenine göre; çalışanların ücret yönetimi kapsamında ücret politikasına yönelik bakış açılarında eğitim durumu, çalışılan departman değişkenine göre; çalışanların ücret yönetimi kapsamında ücret sistemine yönelik bakış açılarında yaş, çalışılan il ve çalışılan departman değişkenine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ücret, ücret yönetimi, otel, otel işletmeleri.

^a Ordu Üniversitesi, Ünye İİBF, İşletme Bölümü
deryaozturk@odu.edu.tr

^b Ordu Üniversitesi, Ünye İİBF, İşletme Bölümü

The Opinions of the Employees on Wage Management Applied to Them in Hotel Enterprises: The Cases of Çanakkale, Antalya and Ordu

Abstract: Employees' wages are important not only for human resources management in terms of employees but also for production management in terms of a cost element as an input of productive factors. Wage, which can be regarded as an important means of increasing productivity, is also an effective means of economic incentive that ensures employees' commitment to the business. The aim of this study is to determine whether hotel employees' perceptions of wage management implemented by hotels differ by some demographic characteristics. As a result of the analysis, according to in wage management perspective of employees in terms of working time, working provinces, education status and working department variables; in the employment outlook of the employees within the scope of wage management in terms of education status variable; in the perspective of motivation of employees within the scope of wage management in terms of working department variable; in view of wage policy of employees within the scope of wage management in terms of education status and working department variables; in view of salary system of employees within the scope of wage management in terms of age, working provinces and working department variables, significant differences were found.

Keywords: Wage, wage management, hotel, hotel enterprises.

© Öztürk, Derya & Hancıoğlu, Yasemin. "Otel İşletmelerinde Çalışanların Kendilerine Uygulanan Ücret Yönetimi Hakkındaki Görüşleri: Çanakkale, Antalya ve Ordu Örneği." *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 20 (2019), 503-529.

Giriş

İşletmelerin günümüzün değişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürülebilmesinde en önemli araç insan kaynağının etkin yönetilmesidir. İşletmeler açısından işgören işletmelerde hem üretim sürecinin en gerekli parçası hem de üretimin hedefi konumundadır. Çalışanın beklentisinin karşılanması ve tatmin olmasının sağlanması; işin kalitesini ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi için çalışanları motive edecek etkin bir ücret yönetimi programı oluşturulması son derece önemlidir. Ücret, işgören ve örgüt arasındaki ilişkinin merkezinde yer alan çalışma hayatının en önemli kavramlarından biridir. Üretimi gerçekleştiren yapının temelini çalışanların oluşturduğu ve çalışanların da ücret karşılığında görevlerini yerine getirdikleri düşünüldüğünde ücret sisteminin iş sürecine dair tetikleyici bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

Ücret çok yönlü bir kavramdır. İktisadi anlamda çalışanların üretimden aldığı payı ifade eden ücret, işletme yönünden üretim gideridir. İşgören yönünden gelirdir, çalışanların işgücü karşılığında işletmelerinden aldığı paydır. İşletme açısından ise ücret, nitelikli işgörenin elde tutulmasında önemli rol oynayan bir gider unsuru şeklinde değerlendirilmektedir. Ücret yönetimi bu yönleriyle hem çalışanlar açısından insan kaynakları yönetiminde, hem de üretim faktörü girdisi olarak bir maliyet unsuru olması açısından üretim yönetiminde önem taşımaktadır. Ücret yönetimi, işgören ücretlerinin neye göre, ne düzeyde, nasıl, ne zaman ödeneceğine dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsamaktadır (Ayanoglu Şişman, 2017:369). Hem ücretlerin ödenme tarzına, hem ücret düzeyine, hem de emek verimliliğine etkide bulunmaktadır (Can vd., 2012). İşgörenin işletmeye yaptığı katkıların karşılığı olarak aldığı ücret, onların yaşamlarını devam ettirmenin yanında onlara işletme içinde bir statü ve saygınlık kazandırmaktadır. Böylelikle, işgörenler çalıştıkları yerde mutlu olmakta ve kendisini iş yerine bağlı hissetmektedir. Bunun sonucu olarak da işgücü verimliliği artmaktadır (Onurlubaş vd., 2015).

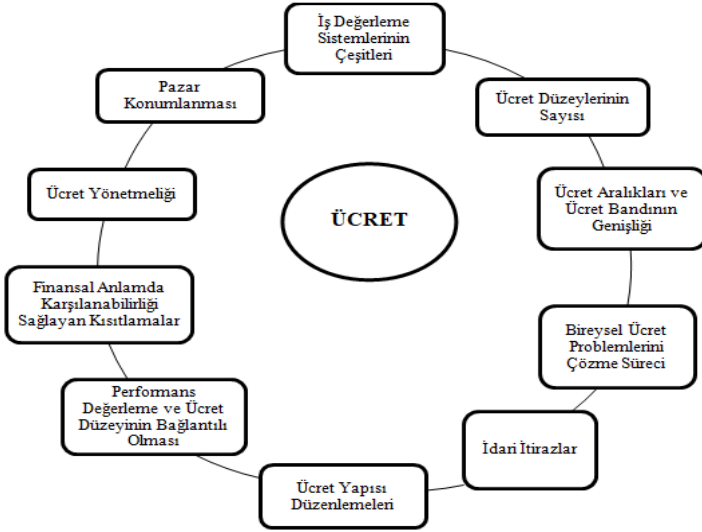
Ücret yönetimi çalışanların yaşamlarını doğrudan etkilemektedir. İşletmede üretimi ve üretimin verimliliğini arttıran önemli bir araç olarak değerlendirilebilecek ücret, işgöreni işletmeye bağlayan etkili bir ekonomik özendirme aracıdır. Bu bağlamda araştırmanın amacı, otel işletmelerinde uygulanan ücret yönetimine ilişkin çalışanların bakış açılarının, demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan il, çalışılan departman) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

Ücret, çalışanların yaptığı iş karşılığında parasal değer sağlamlalarına yönelik sistematik bir yaklaşımdır. İyi performans gösterebilecek, nitelikli çalışanları işe almak ve elde tutmak için kullanılır. Etkin bir ücret yönetimi işletmeler için sadece çalışanların emeklerinin karşılığını vermek değil, aynı zamanda onların motivasyonlarını artırmak için de olumlu bir yoldur (DelCampo, 2011).

Temel ücret sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve devam eden bir şekilde iyileştirilmesi genellikle ücret yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Ücret yönetiminin amacı, hem rekabete dayanan hem de adil olan ödemeyi sağlamaktır. Yönetilen faaliyetlerin temelinde, işletmede ödenen ücretin yönünü belirleyen ücret politikaları bulunmaktadır (Mathis ve Jackson, 2003:434).

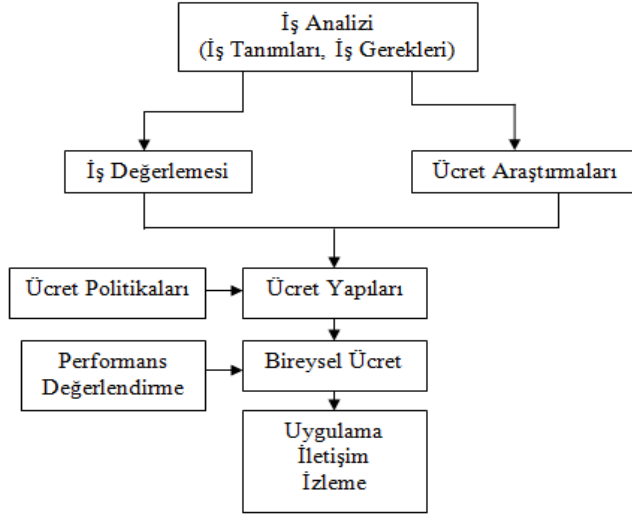
İşletmeler birbirleriyle eşit çalışanlar için koordinasyon, tutarlılık ve eşitlik sağlamalıdır, bunun için ise genel kuralları içeren politikalar geliştirmelidir. Ücret politikaları, daha önce tartışılan yapılan işin karşılığının ne olacağı görüşünün bir sonucudur. Örneğin, performansla dayalı bir ücret sistemi, performans değerlendirme sonuçlarına göre ücretin ayarlandığı bir süreci gerektirir. Bununla birlikte, daha fazla yetki odaklı bir sistem çalışanın hizmet süresine bağlı olarak otomatik kademeli artışları içeren politikalar gerektirecektir (Mathis ve Jackson, 2003:434). Şekil 1’de işletmelerin ücret politikalarını belirlerken ele alması gereken bazı hususlar yer almaktadır.



Şekil 1: Ücret Politikası ile İlgili Hususlar

Kaynak: Mathis ve Jackson, 2003.

Ücret politikaları belirlendikten sonra ücret sisteminin oluşturulması süreci başlamaktadır. Çoğu işletme iş odaklı ücret sistemlerini benimsemektedir ve tartışmanın da odak noktası bu konudur. Performansa/ beceriye dayalı ya da takım performansına dayalı bir ücret sistemi kullanılıyorsa geleneksel sayılabilecek iş odaklı ücret sisteminin birçok unsuru değiştirilmelidir (Mathis ve Jackson, 2003).



Şekil 2: Ücret Yönetimi Süreçleri

Kaynak: Mathis ve Jackson, 2003:436.

Şekil 2'nin de gösterdiği gibi, bir ücret sisteminin geliştirilmesi doğru iş tanımlarının ve iş gereklere'nin mevcut olduğunu varsaymaktadır. İş tanımları daha sonra iki uygulamada kullanılmaktadır: İş değerlendirme ve ücret araştırması. Bu uygulamalar, ücret sisteminin hem işletme içinde hem de piyasa da rekabetçi olmasını sağlamak için tasarlanmıştır. İş değerlendirme ve ücret araştırması ile elde edilen veriler, ücret düzeyleri ve minimum-maksimum ödeme aralıklarını içeren ücret yapılarını belirlemek için kullanılmaktadır (Mathis ve Jackson, 2003:436-437).

İş analizi, işe alım, eğitim, iş değerlendirme ve performans yönetimi için bir işin tanımı ve işle ilgili verileri sağlamak için işlerin içeriği hakkında bilgi toplama, analiz etme ve düzenleme sürecidir (Nickson, 2007). İş analizinden elde edilen bilgiler ücret belirlerken esastır (Van der Wagen, 2007). Uygun bir ücret belirlemenin bir parçası olarak, iş analizi bilgileri rakip işletmelerin çalışanlarına ödediği ücret ile dış karşılaştırmalar ve sorumlulukların işletme içinde karşılaştırılması için işin gereklere'nin belirlemede kullanılmaktadır (Mathis ve Jackson, 1999:225).

2. Literatür Özeti

Ücret kavramı ile ilgili araştırmalar işletme literatüründeki araştırmalarda önemli bir yere sahiptir. Literatürde performans, verimlilik ve ücret ilişkisini (Van Ours ve Stoeldraijer, 2011; Gül ve Oktay, 2009; Haltiwanger vd., 2007; Dohmen. 2004), ücret eşitliği veya eşitsizliğinin verimlilik, tatmin üzerindeki etkisini (Gürbüz, 2007; Güven vd., 2005; Leete, 2000; Preffer ve Langton, 1993), işletmelerin ücret yönetiminde kullandıkları yaklaşımlar, ücret politikaları ve ücret sistemlerini (Çınar, 2017; Kubar ve Yardımcı, 2017; Usta, 2014; Ayan vd., 2014; Göksu ve Öz, 2008;Yenipınar, 2005; Örucü, Bulut ve Karabulut, 2005) ve ücreti bir motivasyon aracı olarak (Lundberg vd., 2009; Simons ve Enz, 1995) ele alan çalışmalara rastlamak mümkündür. Literatürde önemli görülen çalışmalar aşağıda belirtilmektedir.

Çınar (2017) çalışmasında, çalışanların ücret düzeylerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerin ücretler üzerindeki etkisini Bursa’da 2000 çalışana anket uygulayarak araştırmıştır. Ücretler üzerinde hem kadın çalışanlar hem de erkek çalışanlar için medeni durum, yabancı dil bilgisi, ehliyet, çalışma süresi ve firma statüsü değişkenlerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kubar ve Yardımcı’nın (2017) çalışmasında, KOBİ olarak tanımlanan kamu, katılım ve özel bankalarda uygulanan etkin ücret yönetiminin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Banka sektöründe yapılan araştırma sonucunda, “İş yerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır” önermesinde cinsiyete, unvana, hizmet yılına, aylık gelire; “Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir” önermesinde medeni duruma; “İş görenler hak ettiği ücreti almaktadır” önermesinde ise unvana, hizmet yılına, aylık gelire göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Usta’nın (2014) çalışmasında, Rize ilinde görevli polislerin Emniyet Teşkilatı’nın ücret politikalarına bakışının bazı demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya

konulmuştur. Yapılan analizler sonucunda; ücret sistemiyle ilgili polislere yöneltilen ifadelerle verilen yanıtlardan eğitim durumu, rütbe, yaş, çalışma süresi, görev yapılan birim ve çalışma sistemi değişkenlerinde anlamlı farklılıklar olduğu; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Ayan ve diğerlerinin (2014) konfeksiyon sektöründeki bir işletmede çalışan 117 işgörenin insan kaynakları fonksiyonları algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırıldığı çalışmada, ücret yönetimi algısının işgörenlerin çalışma yılına ve çocuk sayısına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Gül ve Oktay'ın (2009) kamu kurumlarında çalışan memur ve yöneticilerin ücret beklentileri ve kariyer olanakları ile iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi değişkenlerinden sadece eğitim düzeyinin ücret düzeylerini farklılaştırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Göksu ve Öz'ün (2008) çalışmada, Kahramanmaraş bölgesinde tekstil ve konfeksiyon alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörenlerin etkin bir ücret yönetiminin işletmeye sağlayacağı yararları yönelik bakışlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda, "Ödemede eşitlik sağlar" önermesinde cinsiyete, eğitim durumuna, işyerindeki konuma; "Nitelikli personeli işletmeye çeker" önermesinde eğitim durumu ve çalışma sürelerine; "Mevcut personeli muhafaza da kolaylık sağlar" önermesinde de eğitim durumuna; "Yasal yükümlülükler uyulmasına yardımcı olur" önermesinde ise ücret belirlenirken iş değerlemesi yapıp yapılmamasına göre farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Gürbüz (2007) kamu kurumunda görevli yönetici ve çalışanların çeşitli demografik özelliklerine göre (statü, eğitim ve yaş) ücret tatmin düzeylerinin ortaya konulmasını amaçladığı çalışmada, kurum çalışanlarının statüsüne ve eğitim duru-

muna göre ücret tatmin düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, yaş gruplarına göre ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yenipınar (2005) yapmış olduğu çalışmasında İzmir ilinde etkinlik gösteren Turizm İşletmesi Belgesi'ne sahip 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde ücret sorunları ve ücreti etkileyen faktörleri incelemiştir. Analiz sonucunda, otel işletmelerinde kurumsallaşmanın henüz yeterince tamamlanmadığı, ücretlendirmede adil olma prensibinin yeterince uygulanmadığı, hem işgörenlerin hem de yöneticilerin var olan ücret düzeylerinden genel olarak memnun olmadıkları tespit edilmiştir.

3. Metodoloji

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kısıtları ve analiz yöntemi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, turizm işletme belgelerine sahip 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan ücret yönetimi kapsamında istihdam, performans, motivasyon, ücret politikası ve ücret sistemi kategorilerine ilişkin çalışanların bakış açılarının demografik faktörlere (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan il ve çalışılan departman) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

3.2. Örneklem Seçimi ve Verilerin Toplanması

Araştırma evrenini Ordu, Çanakkale ve Antalya illerinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak zaman ve maddi kısıtlardan dolayı mümkün olmadığından, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma örneklemini ise, 201 otel çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anketler 01 Ağustos-30 Ağustos 2018 tarihleri arasında yüz yüze görüşme yöntemi ile otel çalışanlarına uygulanmıştır.

3.3. Kullanılan Ölçek ve Analiz Yöntemi

Araştırma anketinin birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin 7 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde 5'li likert tipi 17 önerme bulunmaktadır. Bu bölümdeki ifadeler çalışanların ücret yönetimi bakış açılarını ölçmeye yönelik önermelerden oluşmaktadır. Anket formundaki ifadeler oluşturulurken, ilgili literatür ve bu konuda daha önce gerçekleştirilen çalışmalar (Geylan; 1992; Benligiray, 2003; Bayraktaroğlu, 2003; Kuyzu, 2007; Göksu ve Öz, 2008; Kubar ve Yardımcı, 2017; Eren vd., 2000; Kaymaz ve Sayılar, 2005; Eraslan ve Tozlu, 2011; Usta, 2014; Turan, 2010; Karabulut vd., 2006; Avder, 2007; Erdem, 2006) dikkate alınmıştır.

Anketlerden elde edilen verilerin analizinde SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ortaya koymak için normallik testi yapılmıştır. Araştırmada veri setinin çarpıklık ve basıklık ölçüleri, kabul edilebilir çarpıklık ve basıklık değeri olan ± 2 arasında hesaplanmıştır (George ve Mallery, 2003). Bu sonuçlara bağlı olarak veri setinin normal dağılım özelliğine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle yapılan analizlerde parametrik testlerden yararlanılmıştır. Çalışanların ücret yönetimi ile ilgili bakış açılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu; iki değişkenli demografik özelliklerde bağımsız t-testi, ikiden fazla değişkenli demografik özelliklerde One-Way Anova ile analiz edilmiştir. Anova analizi sonucunda istatistiksel bir farklılık bulunduğu zaman hangi gruplardan kaynaklandığı (Tukey) Post Hoc testleriyle belirlenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 1 yardımıyla gösterilmektedir.

Tablo 1: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

		n	%			n	%
Çalışılan il	Ordu	86	42,8	Medeni durum	Evli	85	41,3
	Çanakkale	84	41,8		Bekar	116	56,2
	Antalya	31	15,4		Toplam	201	100,0
	Toplam	201	100,0				
				15-25	34	16,9	
				26-35	117	58,2	
				36 ve üzeri	50	24,9	
				Toplam	201	100,0	
Çalışılan departman	Yiyecek- içecek	66	32,8	Yaş			
	Ön büro	32	15,9				
	Kat hizmetleri	37	18,4				
	Teknik servis	13	6,5				
	Muhasebe	16	8,0				
	Yönetim	24	11,9				
	Bahçe-peyzaj	13	6,5				
	Toplam	201	100,0				
				Eğitim durumu	İlkokul	20	10,0
					Ortaokul	37	18,4
					Lise	97	48,3
					Lisans	42	20,9
					Lisansüstü	5	2,5
				Toplam	201	100,0	
Cinsiyet	Kadm	66	32,8	Çalışma süresi (yıl)	0-10	49	24,4
	Erkek	135	67,2		11-21	152	75,6
	Toplam	201	100,0		Toplam	201	100,0

4.2. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada ölçeğin güvenilirliği, ölçme aracını oluşturan ifadeler arasındaki iç tutarlılığın yani ilişkinin ölçülmesiyle ortaya koyulurken; geçerliliği ise ölçme aracında bulunan ifadelerin ölçme amacına uygun olup olmadığı ile ilgili uzman görüşleri alınarak saptanmıştır (Büyüköztürk, 2011:168). Bir ölçme aracının geçerli olabilmesi güvenilirliğine bağlı olmasına rağmen, güvenilir olup da geçerli olmayan bir ölçme aracı, uygulamada pek bir öneme sahip değildir (Erkuş, 2003:75-156). Bu nedenle, anket soruları oluşturulduktan sonra ilgili uzman görüşleri alınmış gerekli eksiklikler tamamlanarak anket formu son haline getirilmiştir. Anket, örneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce muhtemel hatalardan kaçınmak için bir pilot uygulama yapılmıştır.

Çalışma kapsamında kullanılan 17 maddelik Ücret Yönetimi Ölçeği 201 kişiye uygulanmış; elde edilen veriler üzerinde geçerlik ve güvenilirliğe kanıt sağlamak amacıyla Cronbach Alfa

analizi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik testi, açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin, Cronbach Alfa katsayısı 0,71 olarak hesaplanmış ve ölçeği oluşturan ücret yönetimine ilişkin maddelerin iç tutarlılığının güvenilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2011). Tablo 2 incelendiğinde ölçeğin KMO değerinin 0,606 bulunduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlett testinin anlamlı çıkması veri setinin faktör analizi için uygunluğuna işaret etmektedir (Hair vd., 1998:374; Sharma, 1996:116). Bu kapsamda gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ücret yönetimi algı ölçeğinin öz değerleri 1'den büyük olan 5 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörler istihdam, performans, motivasyon, ücret politikası ve ücret sistemi şeklinde adlandırılmıştır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans oranı ise yaklaşık %50,57 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2: Ölçeğin Faktör Yükleri

	Faktör	Özde-	Açıklanan
Faktör 1- İstihdam		1,212	8,169
Mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar	,501		
Prim sistemlerine katkı sağlar	,773		
Öngörülen çalışma günü sayısının tespitine yardımcı olur	,608		
Faktör 2- Performans		1,251	9,556
Organizasyonel sonuçlar sağlar	,555		
Performans planlanmasını ve ölçülmesini sağlar	,768		
Verimliliği belirler	,701		
Faktör 3- Motivasyon		1,754	9,772
Personeli çalışmaya isteklendirir	,658		

Maliyeti kontrol altına tutmaya yardımcı olur	,663			
Çalışanlara teşvik edici tedbirler sağlar	,504			
Kullanılan teşvikli ücret sisteminin belirlenmesine yardımcı olur	,532			
Faktör 4- Ücret Politikası		1,889	11,336	
Yasal yükümlülüklere uyulmasına yardımcı olur	,686			
Ücret ve maaş yönetimi ve dokümanlarının belirlenmesine katkı sağlar	,593			
Ödeme politikalarının belirlenmesine	,509			
Ücret ve maaşların değişikliğinin öngörülmesini sağlar	,556			
Faktör 5- Ücret Sistemi		2,493	11,745	
Ücret sistemindeki değişikliğin kontrolünü sağlar	,782			
Ödemede eşitlik sağlar.	,708			
Nitelikli personeli işletmeye çeker	,647			
KMO :	,606			

4.3. Verilerin Analizi

Tablolarda cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, yaş, çalışılan il, eğitim durumu ve çalışılan departmana göre ücret yönetimi ile ilgili çalışanların bakış açılarına ilişkin farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tanımsal istatistikler, t-testi ve Anova testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3: Ücret Yönetimine İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	t	p
Ücret Yönetimi	Erkek	135	4,36	-2,227	,685
	Kadın	66	4,29		
	Medeni Durum	N	Ort.	t	p
	Evli	85	4,37	2,014	,613
	Bekar	116	4,31		
	Çalışma Süresi (yıl)	N	Ort.	t	p
	0-10	49	4,38	,108	,026
	11-21	152	4,34		
	Yaş	N	Ort.	F	p
	15-25	34	4,33	,731	,483
	26-35	117	4,33		
	36 ve üzeri	50	4,37		
	Çalışılan İl	N	Ort.	F	p
	Çanakkale	84	4,30	3,838	,046
	Ordu	86	4,36		
	Antalya	31	4,39		
	Eğitim Durumu	N	Ort	F	p
	İlkokul	20	4,31	2,435	,048
	Ortaokul	37	4,29		
	Lise	97	4,32		
	Lisans	42	4,42		
	Lisansüstü	5	4,50		
	Çalışılan Departman	N	Ort		
	Yiyecek-İçecek	66	4,29	9,585	,000
	Önbüro	32	4,31		
	Kat Hizmetleri	37	4,30		
	Teknik Servis	13	4,38		
	Muhasebe	16	4,42		
Yönetim	24	4,58			
Bahçe-Peyzaj	13	4,23			

Tablo 3 incelendiğinde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olduğu ($p<0,05$), 0-10 yıl süre ile çalışanların (4,38), 11-21 yıl süre ile çalışanlara (4,34) göre ücret yönetimi bakış açılarının daha olumlu olduğu söylenebilir. Çalışılan il, eğitim durumu ve çalışılan departman değişkenine göre ise Anova testi sonuçları incelendiğinde, çalışanların ücret yönetimi ile ilgili bakış açılarında farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Tukey analizi sonucunda, Antalya ilinde çalışanların (4,39) Çanakkale ilinde çalışanlara göre (4,30); lisans mezunu çalışanların (4,42) ortaokul mezunu çalışanlara göre (4,29); yönetim departmanında çalışanların (4,58), yiyecek-içecek (4,29), önbüro (4,31), kat hizmetleri (4,30), teknik servis (4,38) departmanlarında çalışanlara göre ücret yönetimi bakış açılarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Ücret Yönetimi Kapsamında İstihdama İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	t	p
İstihdam	Erkek	135	4,39	-1,770	,287
	Kadın	66	4,30		
	Medeni Durum	N	Ort.	t	p
	Evli	85	4,31	-1,630	,181
	Bekar	116	4,39		
	Çalışma Süresi (yıl)	N	Ort.	t	p
	0-10	49	4,31	-1,033	,568
	11-21	152	4,37		
	Yaş	N	Ort.	F	p
	15-25	34	4,36	,085	,918
	26-35	117	4,37		
	36 ve üzeri	50	4,34		
	Çalışılan İl	N	Ort.	F	p
	Çanakkale	84	4,34	,351	,704
	Ordu	86	4,36		
	Antalya	31	4,40		

	Eğitim Durumu	N	Ort	F	p
	İlkokul	20	4,50	2,631	,036
	Ortaokul	37	4,29		
	Lise	97	4,35		
	Lisans	42	4,42		
	Lisansüstü	5	4,06		
	Çalışılan Departman	N	Ort		
	Yiyecek-İçecek	66	4,38	1,285	,266
	Önbüro	32	4,27		
	Kat Hizmetleri	37	4,31		
	Teknik Servis	13	4,46		
	Muhasebe	16	4,33		
	Yönetim	24	4,48		
	Bahçe-Peyzaj	13	4,35		

Tablo 4'de eğitim durumu değişkenine göre Anova testi sonuçları incelendiğinde, çalışanların istihdama yönelik bakış açılarında farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Tukey analizi sonucunda, ilkokul mezunu çalışanların (4,50) lisansüstü mezunu çalışanlara (4,06) göre ücret yönetimi bakış açılarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Ücret Yönetimi Kapsamında Performansa İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	t	p
Performans	Erkek	135	4,32	-1,440	,149
	Kadın	66	4,24		
	Medeni Durum	N	Ort.	t	p
	Evli	85	4,35	1,613	,275
	Bekar	116	4,26		
	Çalışma Süresi (yıl)	N	Ort.	t	p
	0-10	49	4,39	1,919	,560
	11-21	152	4,26		
	Yaş	N	Ort.	F	p

	15-25	34	4,33		
	26-35	117	4,27	,388	,679
	36 ve üzeri	50	4,32		
	Çalışılan İl	N	Ort.		
	Çanakkale	84	4,28	,886	,414
	Ordu	86	4,27		
	Antalya	31	4,40		
	Eğitim Durumu	N	Ort	F	p
	İlkokul	20	4,28	2,323	,058
	Ortaokul	37	4,21		
	Lise	97	4,27		
	Lisans	42	4,44		
	Lisansüstü	5	4,47		
	Çalışılan Departman	N	Ort	F	p
	Yiyecek-İçecek	66	4,23	1,906	,082
	Önbüro	32	4,34		
	Kat Hizmetleri	37	4,28		
	Teknik Servis	13	4,26		
	Muhasebe	16	4,31		
	Yönetim	24	4,52		
	Bahçe-Peyzaj	13	4,20		

Tablo 5 incelendiğinde çalışanların performansa yönelik bakış açılarında cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, yaş, çalışılan il, eğitim durumu ve çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 6: Ücret Yönetimi Kapsamında Motivasyona İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	t	p
Motivasyon	Erkek	135	4,38	-1,890	,083
	Kadın	66	4,29		
	Medeni Durum	N	Ort.	t	p
	Evli	85	4,36	,596	,195
	Bekar	116	4,34		

Çalışma Süresi (yıl)	N	Ort.	t	p
0-10	49	4,29	-1,421	,981
11-21	152	4,37		
Yaş	N	Ort.	F	p
15-25	34	4,34	,175	,840
26-35	117	4,36		
36 ve üzeri	50	4,33		
Çalışılan İl	N	Ort.	F	P
Çanakkale	84	4,35	,348	,706
Ordu	86	4,34		
Antalya	31	4,39		
Eğitim Durumu	N	Ort	F	P
İlkokul	20	4,42	1,242	,294
Ortaokul	37	4,28		
Lise	97	4,33		
Lisans	42	4,55		
Lisansüstü	5	4,35		
Çalışılan Departman	N	Ort	F	p
Yiyecek-İçecek	66	4,27	3,151	,006
Önbüro	32	4,33		
Kat Hizmetleri	37	4,34		
Teknik Servis	13	4,38		
Muhasebe	16	4,41		
Yönetim	24	4,58		
Bahçe-Peyzaj	13	4,30		

Tablo 6'da çalışılan departman değişkenine göre Anova testi sonuçları incelendiğinde, çalışanların istihdama yönelik bakış açılarında farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Tukey analizi sonucunda, yönetim departmanında çalışanların (4,58) yiyecek-içecek departmanında çalışanlara (4,27) ve kat hizmetleri departmanında çalışanlara (4,34) göre motivasyon bakış açılarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 7: Ücret Yönetimi kapsamında Ücret Politikasına İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	t	p
Ücret Politikası	Erkek	135	4,39	-895	,946
	Kadın	66	4,35		
	Medeni Durum	N	Ort.	t	p
	Evli	85	4,42	1,443	,682
	Bekar	116	4,35		
	Çalışma Süresi (yıl)	N	Ort.	t	p
	0-10	49	4,37	-250	,159
	11-21	152	4,38		
	Yaş	N	Ort.	F	p
	15-25	34	4,41	,828	,438
	26-35	117	4,35		
	36 ve üzeri	50	4,42		
	Çalışılan İl	N	Ort.	F	P
	Çanakkale	84	4,32	,2293	,104
	Ordu	86	4,41		
	Antalya	31	4,45		
	Eğitim Durumu	N	Ort	F	p
	İlkokul	20	4,24	2,451	,046
	Ortaokul	37	4,32		
	Lise	97	4,40		
	Lisans	42	4,44		
	Lisansüstü	5	4,65		
	Çalışılan Departman	N	Ort	F	p
	Yiyecek-İçecek	66	4,33	4,098	,001
	Önbüro	32	4,35		
	Kat Hizmetleri	37	4,27		
	Teknik Servis	13	4,52		
	Muhasebe	16	4,61		
Yönetim	24	4,56			
Bahçe-Peyzaj	13	4,29			

Tablo 7’de eğitim durumu ve çalışılan departman değişkenlerine göre Anova testi sonuçları incelendiğinde, çalışanların ücret politikasına yönelik bakış açılarında farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Tukey analizi sonucunda, lisansüstü mezunu çalışanların (4,65) ilkokul mezunu çalışanlara (4,24) göre ücret politikası bakış açılarının daha olumlu olduğu söylenebilir. Çalışılan departmana göre ise; muhasebe departmanında çalışanların (4,61) yiyecek-içecek departmanında (4,33) ve kat hizmetleri departmanında çalışanlara (4,27) göre; yönetim departmanında çalışanların (4,56) kat hizmetleri departmanında çalışanlara (4,27) göre ücret politikası bakış açılarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Ücret Yönetimi kapsamında Ücret Sistemine İlişkin Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	t	p
Ücret Sistemi	Erkek	135	4,30	-,438	,607
	Kadın	66	4,27		
	Medeni Durum	N	Ort.	t	p
	Evli	85	4,40	2,797	,213
	Bekar	116	4,21		
	Çalışma Süresi (yıl)	N	Ort.	t	p
	0-10	49	4,34	,915	,820
	11-21	152	4,27		
	Yaş	N	Ort.	F	p
	15-25	34	4,18	3,136	,046
	26-35	117	4,26		
	36 ve üzeri	50	4,42		
	Çalışılan İl	N	Ort.	F	p
	Çanakkale	84	4,18	4,511	,012
	Ordu	86	4,39		
	Antalya	31	4,29		
	Eğitim Durumu	N	Ort	F	p
	İlkokul	20	4,11		
Ortaokul	37	4,35			

	Lise	97	4,26	1,790	,132
	Lisans	42	4,41		
	Lisansüstü	5	4,13		
	Çalışılan Departman	N	Ort	F	p
	Yiyecek-İçecek	66	4,22	5,508	,000
	Önbüro	32	4,23		
	Kat Hizmetleri	37	4,29		
	Teknik Servis	13	4,23		
	Muhasebe	16	4,39		
	Yönetim	24	4,72		
	Bahçe-Peyzaj	13	3,97		

Tablo 8' de yaş, çalışılan il ve çalışılan departman değişkenlerine göre ise Anova testi sonuçları incelendiğinde, çalışanların ücret sistemine yönelik bakış açılarında farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Tukey analizi sonucunda, 36 yaş ve üzerindeki çalışanların (4,42) 15-25 yaş arasındaki çalışanlara (4,18) göre; Ordu ilinde çalışanların (4,39) Çanakkale ilinde çalışanlara göre; yönetim departmanında çalışanların (4,72) ise yiyecek-İçecek departmanında (4,22), önbüro departmanında (4,23), kat hizmetleri departmanında (4,29), teknik servis hizmetinde (4,23) ve bahçe-peyzaj departmanında çalışanlara (3,97) göre ücret sistemi bakış açılarının daha olumlu olduğu söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

İşletmede rekabet avantajı yaratmak adına herhangi bir konuda yaşanan değişim, yenilik ve bu değişim/yeniliklerin işletmeye yansımalarının ne yönde olabileceği çalışanlarla paylaşılmalıdır. Özellikle çalışanı direkt etkileyeceği düşünülen insan kaynakları yönetimiyle ilgili bir konu hakkında çalışanın ikilem yaşamaması önemlidir. Dirençle karşı karşıya kalınmaması şeffaf bir yaklaşım benimsemekle mümkündür. Bulgulara bakıldığında, önermelerin tamamının etkin ücretler yönetimi üzerinde etkili olduğu görüşünün hakim olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinde uygulanan ücret yönetimine iliş-

kin çalışanların bakış açılarının, bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla yapılan analizler sonucunda, çalışma süresi değişkenine göre çalışanların ücret yönetimine ilişkin bakış açılarında; yaş değişkenine göre çalışanların ücret yönetimi kapsamında ücret sistemi bakış açılarında; çalışılan il değişkenine göre çalışanların ücret yönetimi ve bu kapsamdaki ücret sistemi bakış açılarında; eğitim durumu değişkenine göre ücret yönetimi ve bu kapsamdaki istihdam, ücret politikası bakış açılarında; çalışılan departman değişkenine göre ücret yönetimi ve bu kapsamdaki motivasyon, ücret politikası, ücret sistemi bakış açılarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde özellikle sezonluk işgücü kullanımının öne çıktığı iddia edilmekte (Lundberg vd., 2009; Andriotis ve Vaughan, 2004), bu durum beraberinde işgören devir hızının artmasını getirmektedir. İşgören devir hızındaki bu artış işletmeleri nitelikli işgücü bulamama ile karşı karşıya bırakmaktadır. Etkili bir ücret yönetimi istenilen nitelikteki iş göreni işletmeye çekmede, isteklendirme ve devamlılığını sağlamada önemli bir faktördür. Otel işletmeleri nitelikli işgöreni tatmin edecek düzeyde ücret vermekle, işgören devir hızının artışının getirdiği maliyet yükünü kaldırmaktadır.

Özellikle otel işletmelerinde algılanan kalite, çalışan performansı ile yakından ilişkilidir. Bu durum ise işletmenin pazardaki başarısını iyi motive edilmiş çalışanlara bağlamaktadır (Lundberg vd., 2009). İşgören motivasyonu konusunda yapılan araştırmalar, ücret miktarından çok ücretin adil olma özelliğinin yani "eşit işe eşit ücret" in motivasyonu artırıcı yönü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir işletmenin "eşit işe eşit ücret" ilkesini gerçekleştirebilmesi diğer bir değişle ücret adaletinin sağlanması için iş değerlendirme çalışmasının yapılması zorunludur (Can vd., 2012). Simons ve Enz'in (1995) turizm sektöründeki çalışanların motivasyon kaynaklarını araştırdığı çalışmada önemli motivasyon kaynaklarından birinin ücret olduğu gö-

rılmektedir. Çalışanın ücret yönetimine ilişkin bakış açılarının ortaya konulacağı bir çalışma ile işletmelerin hangi noktalara önem vermesi gerektiği yönünde fikir elde edilebilir. Bu kapsamda yapılan araştırmanın daha önceden Türkçe literatürde sadece bir kere (Göksu ve Öz, 2008) ve farklı bir sektörde (tekstil ve konfeksiyon) incelenmiş olması çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır. Araştırma bulgularının sadece Ordu, Çanakkale ve Antalya ile sınırlı kalması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Çalışma bu illerde bulunan diğer işletmelerin ya da farklı illerdeki işletmelerin araştırmaya dahil edilmesi ile daha kapsamlı hale getirilebilir. Daha sonraki çalışmalarda turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin faaliyet alanlarına (eko turizm, yayla turizmi, sağlık ve termal turizmi, inanç turizmi, kış sporları turizmi) göre ücret yönetimi ile ilgili çalışanların algılarındaki farklılıklara bakılabilir. Yine ücret yönetiminde önemli bir yeri olan iş değerlemesi bir değişken olarak eklenerek iş değerlemesinin yapılıp yapılmamasına göre farklılıkların olup olmadığı tespit edilebilir.

Kaynaklar

- Andriotis, K. ve Vaughan, D. R. (2004). The Tourism Workforce and Policy: Exploring Assumptions Using Crete as the Case Study. *Current Issues in Tourism*, 7(1), 66-87.
- Avder, E. (2007). İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler ve Örnek Bir Çalışma. Balıkesir. <http://www.muhasabetr.com/>
- Ayan, A, Ünsar, A. ve Demir, F. (2014). İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Algılarının Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 19-34
- Ayanoğlu Şişman, F. (2017). İnsan Kaynakları Fonksiyonu. Demir Uslu (Ed.). *Modern İşletme* (s. 347-377). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Benligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1462, Eskişehir, 241s.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara:

Pegem A Yayıncılık

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Kitabevi, Sakarya

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (17. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çınar, M. (2017). Çalışanların Ücret Düzeylerinin Belirlenmesinde Etkili Olan Faktörler: Bursa Örneği. *Uluslararası Ekonomik Araştırmaları Dergisi*, 3(4),707-717.

DelCampo, R. G. (2011). Human Resource Management Demystified Hard Stuff Made Easy, McGraw-Hill, New York.

Dohmen, T. J. (2004). Performance, Seniority, and Wages: Formal Salary Systems and Individual Earning Profiles. *Labour Economics*, 11,741-763.

Eraslan, T. ve Tozlu A. (2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Sayıştay Dergisi*. 81, 33-61.

Erdem, B. (2006). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Maaş ve Ücret Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Verimlilik Dergisi*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, (3), 9-52.

Eren, E., Erdil, O. ve Zehir C. (2000). Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, ss. 100-123.

Erkuş A. (2003). Psikometri Üzerine Yazılar. 1. Basım. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 75-156.

Gegez, A. E. (2010). *Pazarlama Araştırmaları*. 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

George, D., Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 11.0 Update*, Pearson Education, Inc, United States of America.

Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Tamer Ofset, MET Basım Yayım Organizasyon, Eskişehir, 270s.

Göksu, N. ve Öz, B. (2008). Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışma-

- sa. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 419-436.
- Gül, H. ve Oktay, E. (2009). Ücret, Kariyer, İş tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 223-238.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham ve William Black (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Haltiwanger, J. C., Lane, J. I. ve Spletzer, J. R. (2007). Wages, Productivity and The Dynamic Interaction of Businesses and Workers. *Labour Economics*, 14, 575-602.
- Karabulut, T., Okka, T.F ve Başel, H. (2006). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, 11(9), 104-118
- Kaymaz, K. ve Sayılar, Y. (2005). Beceriye Dayalı Ücretleme Sistemi ve Tasarım Süreci. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 118-139.
- Kubar, Y., Yardımcı, A. (2017). Bankacılık Sektöründe Ücret Yönetimine İlişkin İş Gören Algılamaları: Malatya ili Alan Çalışması. *Sakarya İktisat Dergisi*, 6(4), 44-75.
- Kuyzu, Ş.D. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret Ve Ödülendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş
- Leete, L. (2000). Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-profit Organizations. *Journal of Economic Behavior & Orga-*

- nization, 43,423-446.
- Lundberg, C., Gudmundson, A. ve Andersson, T. D. (2009). Herzberg'S Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal warkers in hospitality and tourism, *Tourism Management*, 30, 890-899.
- Mathis, R.L. ve Jackson, J. H. (1999). *Human Resource Management* (9th edition), Thompson/South Western, USA.
- Mathis, R.L. ve Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management*, Thompson/South Western, USA.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Elsevier, USA.
- Onurlubaş, E., Demirkıran, S., Yılmaz, N. (2015). 'Sense of Organizational Belonging And Customer Relations of the Personnel in Banking Sector', *The Journal of Academic Social Science Studies*, 41, 147-159
- Örücü,E., Bulut, Z. A. ve Karabulut, A. N. (2005). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetimi Sistemi (Muğla İli Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 51-72.
- Preffer, J. ve Langton, N. (1993). The Effect of Wade Dispersion on Satisfaction. Productivity, and Working Collaboratively, Evidence From College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Simons, T. L. ve Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1),20-27.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley.
- Turan, Ö. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-10
- Usta, H. (2014). Emniyet Teşkilatı'nda Ücret Yönetimi: Rize Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal*

Bilimler Dergisi, 17(1), 51-77.

Van der Wagen, L. (2007). Human Resource Management for Events
Managing The Event Workforce, Events Management Series, Elsevier, UK,USA.

Van Ours, J. C. ve Stoeldraijer, L. (2011). Age, Wage and Productivity
in Dutch Manufacturing. *De Economist*, 159,113-137.

Yenipınar, U. (2005). Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir ili 4-5
Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 148-176

