

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Yalçın ÇAĞLAR

İSTANBUL, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN
ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Yalçın ÇAĞLAR

Öğrenci No:
165578049

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU

İSTANBUL, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri** ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 06.09.2019

Yalçın ÇAĞLAR

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

06 / 09 / 2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165578049 numaralı **Yalçın ÇAĞLAR**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21/05/2019 tarih ve 2019/21 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

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



DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
(Düzce Üniversitesi)



ÜYE
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Yalçın ÇAĞLAR
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Ücret, Performans, Performans Değerlendirme, Performansa Dayalı Ücret Sistemi

ÖZ

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Performansa dayalı ücretlendirme son yıllarda şirketler tarafından kullanımı artan bir sistem olma niteliği taşımaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi, doğru uygulandığı zaman işverenlerin ve çalışanların verimliliklerini arttıracakları düşünüldüğünden şirketlerin ilgisini çekmektedir.

Performans, ücretlendirme sistemleri, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme sistemlerini inceleyen bu çalışmanın konusu, işletmelerde uygulanan performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin çalışan performansına etkilerinin incelenmesi ve sonuçlarının irdelenerek sistemin ne kadar sağlıklı olduğunun belirlenmesi, olumsuz yanlarının ele alınması ve ne gibi önlemler alınacağına dair değerlendirmelerin incelenmesidir.

Adana ilinde hizmet, imalat ve ticaret sektöründe faaliyet gösteren ve performansa dayalı ücret sistemi uygulayan firmalardan örneklem seçilerek, çalışanlara anket uygulanmıştır. Toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucunda, performansa dayalı ücret sistemiyle çalışan performansının arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Name and Surname : Yalçın ÇAĞLAR
Advisor : Asst. Prof. Dr. Narman KUZUCU
Type and Date : Master, 2019
Major : Human Resources and Organizational Change
Keywords : Compensation, Performance, Performance Evaluation,
Performance Based Compensation System

ABSTRACT

THE EFFECTS OF PERFORMANCE BASED COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Performance-based compensation system has been popular in recent years. The performance-based compensation system attracts the attention of companies due to the expectation that it will increase the efficiency of work and employees.

This study examines the performance, compensation systems, performance evaluation and performance based compensation systems. The subject of the study is the evaluation of the effects of performance based compensation systems on the employees. In this study, we examine how healthy this system is, and analyze the advantages and disadvantages.

The employees of the firms, which operate in service, manufacturing and trading sectors and apply the performance-based compensation system, were surveyed. In this context, a questionnaire was responded by a sample of employees in Adana province. According to the results, we found that there is not a significant relationship between performance based compensation and employee performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRETLENDİRME

1.1. Ücret Kavramı.....	3
1.2. Ücretin Özellikleri	7
1.3. Ücret Kavramının Önemi.....	10
1.4. Çalışanlar İçin Ücret Belirleme Faktörleri.....	12
1.5. Ücret Yönetimi	16
1.5.1. Ücret Yönetiminin Tanımı	16
1.5.2. Ücret Yönetiminin Amaçları ve Yararları.....	18
1.5.3. Ücret Yönetiminin Temelleri	20
1.6. Kurum ve İşletmelerde Ücret Sistemleri	22
1.7. Ücretlendirme Sisteminin Türleri	25
1.7.1. Performansa Göre Ücretlendirme	25
1.7.2. Çalışma Süresine Göre Ücretlendirme.....	26
1.7.3. İş Miktarına Göre Ücretlendirme	27
1.7.4. Etken Olmaya Göre Ücretlendirme.....	27
1.7.5. Özendirme Amaçlı Ücretlendirme	28

İKİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME

2.1. Performans Kavramı	29
2.2. Performans Yönetimi ve Kullanıldığı Alanlar	30
2.3. Performans Ölçümü	31
2.4. Performans Değerlendirme Süreci	33
2.4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı	34
2.4.2. Performans Değerlendirmenin Amacı	37
2.4.3. Performansın Kriterlerinin Belirlenmesi	39
2.4.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Faydaları ve Karşılaşılan Sorunlar	40
2.4.5. Performans Değerlendirmenin Standartları	43
2.4.6. Performans Değerlendirme için Belirlenen Aralıklar	44
2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

3.1. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Tanımı	47
3.2. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Amaçları	48
3.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Dikkat Edilecek Hususlar	49
3.4. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları ..	50
3.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Türleri	52
3.5.1. Bireysel Performansa Dayalı Sistem	52
3.5.2. Grup Performansına Dayalı Sistem	54
3.5.3. Kurumsal Performansa Dayalı Sistem	55
3.5.4. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ile İlgili Diğer Uygulamalar ...	55
3.5.4.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemi	55
3.5.4.2. Özendirici Ücret Sistemi	56
3.5.4.3. Kâr Paylaşımı	56
3.5.4.4. Uzun Dönemli Özendirici Sistemler	57
3.5.4.5. Performans Primi	57
3.6. Performansa Dayalı Ücret Sistemiyle İlgili Teoriler	58

3.6.1. Beklenti Teorisi	58
3.6.2 Hedef (Amaç) Saptama Teorisi.....	59
3.6.3. Eşitlik Teorisi	60
3.6.4. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	61
3.6.5. Pekiştirme (Şartlanma) Teorisi	62
3.7. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Çalışanlar üzerindeki Etkilerinin İncelendiği Çalışmalar	63

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı	70
4.2. Evren ve Örneklem	70
4.3. Araştırma Modeli	71
4.4. Veri Toplama Aracı	71
4.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	72
4.6. Araştırmanın Hipotezleri	76
4.7. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	77
4.8. Analiz Yöntemi	78
4.9. Bulgular	79
SONUÇ	97
KAYNAKÇA.....	100
EKLER	111
ÖZGEÇMİŞ	115

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	73
Tablo 2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirliği.....	74
Tablo 3. Performans Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	75
Tablo 4. Çalışan Performansı Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirliği.....	76
Tablo 5. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performansa Ait Betimsel İstatistikler	78
Tablo 6. Anket Katılımcılarına ait Demografik Özellikler	79
Tablo 7. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Ait Sorulara Katılım Dağılımı.....	81
Tablo 8. Performans Değerlendirmesine Ait İfadelere Katılım Dağılımı.....	83
Tablo 9. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pearson Korelasyon Analizi)	84
Tablo 10. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumu boyutu ve Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu ile Görev Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 11. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu ve Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu ile Bağlamsal Performansa Etkisinin İncelenmesi	85
Tablo 12. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu ve Olumsuz Boyutunun Genel Performansa Etkisinin İncelenmesi.....	86
Tablo 13. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algının Görev Performansa Etkisinin İncelenmesi	86
Tablo 14. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algının Bağlamsal Performansına Etkisinin İncelenmesi	87
Tablo 15. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algının Genel Performansa Etkisinin İncelenmesi	87
Tablo 16. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yapılan T Testi Sonuçları	88

Tablo 17. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performansın Yaş Açısından İncelenmesi.....	89
Tablo 18. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performansın Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi.....	91
Tablo 19. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yapılan T Testi Sonuçları	92
Tablo 20. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performansın Çalışılan Şirketin Faaliyet Alanı Açısından İncelenmesi	93
Tablo 21. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performansın Kurumda Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi.....	95



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Araştırma Modeli	71
---------------------------------	----



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
SS	: Standart Sapma



GİRİŞ

Bugünün dünyasında, işletmeler için gelecek planı yalnızca ulusal bazda değil aynı zamanda uluslararası rekabet gücüne bağlıdır. Amaçlarına uygun faaliyetlerde bulunma, gelişimin sürekli hale getirilmesi, çalışanlarda motivasyonun tam anlamıyla sağlanarak tatminkar iş modeli oluşturulması, işletme yönetiminin kontrol edici pozisyondan yönlendirici pozisyona taşınması ve tüm bunların yanında belki de en önemli kriter olan gelecek planının doğru yapılması gibi özellikler bu yetenekler arasında sınıflandırılabilir. Tüm bu yeteneklerin sağlanabilmesi için, insan kaynakları yönetiminin stratejik anlamda geliştirilmesi gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar için motivasyon ve dolaylı olarak da performansın artırılması için, ücret ve çalışan performansı ilişkilendirir. Bu bağlamda, performans yönetimi olarak adlandırılan sistem, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri adına kullandıkları en önemli faaliyetlerden birisi haline gelmiştir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi, kısaca; gerek işletmenin gerekse çalışanların ihtiyaçlarını sağlayan bir ücretlendirme politikasının uygulanması olarak ifade edilmektedir. Bu sistemde çalışanlara verilen ücret ve çalışanların performansı arasında bağlantı kurularak, çalışanlara daha fazla ücret kazanabilmelerine yönelik motivasyon sağlanmaktadır.

Bu tez çalışmasında, ücrete dayalı performans sisteminin çalışanların performansına katkı sağlayıp sağlamadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma dört bölümden oluşmakta olup, bölümler sırasıyla şu şekilde sunulmaktadır. İlk bölümde ücret, ücret yönetimleri ve ücretlendirme sistemleri hakkında verilen kavramsal açıklamalar ile temel bilgiler verilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde, kısaca performans kavramından bahsedilmiş ve performans yönetimi, performans değerlendirme detaylıca anlatılmıştır. Üçüncü bölümde, performansa dayalı ücret sistemi anlatılmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde, performansa dayalı ücretlendirme sistemi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik, anket tekniği ile toplanan verilerle yapılan bir araştırma çalışmasına yer verilmiştir. Sonuç kısmında ise araştırma sonuçları değerlendirilmiş ve öneriler sunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRETLENDİRME

Bu bölümde ücret kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için ücretin tanımı, önemi ve özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte ücret yönetimi ve ücret sistemiyle ilgili kavramlar açıklanmış, bu kapsamda genel bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Ücret Kavramı

Çalışma hayatının gereği olarak çalışanlar bağlı bulunduğu kurum ve kuruluşun onlardan beklediği hizmet yükümlülüklerini yerine getirirler. İşverenler tarafından, çalışanların vermiş oldukları emeğin karşılığı olarak işveren veya toplu sözleşmelerle belirlenen günlerde ödemeler yapılmaktadır. Ücret konusu, hem çalışan hem de işveren açısından iş hayatının temel unsurlarının başında gelmektedir. Çoğu zaman işveren ve çalışanların arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların temelinde yapılması gereken ödemeler ile işverenin çalışandan beklediği verimlilik ve yüksek performans ile ilgili sorunlar vardır. Çalışanlar açısından hak ettikleri ödemelerin zamanında, adil olarak alınabilmesi ve gerektiğinde ücretlerin artırılması bunun karşısında ise işverenin yapmış olduğu ödemelerin karşılığı olarak verimlilik ve yüksek performans beklentileri bulunmaktadır (Kahraman 2003, 3).

Dar anlamıyla ücret, belirli bir hizmet için çalışanın emeğine ödenen bedeldir. Geniş anlamıyla ücret, sermaye, tabiat, emek şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden olan çalışanın emeğinin bedeli, fiyatıdır (Yalçın 1994, 171).

Ücret olgusu, çeşitli alanlarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sosyal politika alanında “çalışanın geçim aracı”; iktisatçılar tarafından “emeğin fiyatı”; iş hukuku alanında ise “çalışanın fiziksel ve bedensel çalışmalarının karşılığı” olarak açıklanmıştır (Özgen ve Yalçın, 272).

İşveren tarafından yapılan ödemenin hukuk ve işletme literatüründe ki karşılığı olan ücret kavramı, “çalışanın ortaya koymuş olduğu emeğin üretime olan katkısı sonucunda, ortaya konan emeğin karşılığı olarak işveren tarafından ödenen bedel” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar tarafından ifa edilen el emeği sonucunda veya düşünsel olarak ortaya konan çabalar sonucunda ortaya hizmet çıkmakta ve buna bağlı olarak, emek işveren tarafından ücrete dönüştürülmektedir (Kahraman 2003, 2).

Ücret işverenler açısından maliyet unsuru olarak önem taşıırken, çalışanlar açısından da en önemli geçim kaynağı sayılmaktadır. Çalışanların sunmuş oldukları hizmetin karşılığında ödenen ücret tamamen kişisel tercihler ve bireysel tecrübelerle bırakılarak çalışanlara dağıtılmıştır. Bireysel inisiyatife dayanarak yapılan bu işlemler daha sonraki süreçlerde çalışan ve işveren arasında birçok anlaşmazlıklarla sonuçlanmıştır. Artan mağduriyetler sebebiyle kanun koyucu tarafından getirilen yasalarla ücretler ve karşılığında gerçekleştirilen hizmetler belirli şartlara bağlanmıştır. Böylece, her iki tarafı da bağlayacak nitelikte hazırlanan yasal düzenlemelerle zorunluluklar getirilmiştir. Sunulan hizmetin karşılığı olarak yapılan ücretlendirme konusu zamanla işverenin ve işletmelerin dikkatle üzerinde durması gereken bir unsur olmuş ve bununla ilgili departmanlar kurulması sağlanmıştır (Aktay vd. 2012, 98). Çalışanların sunmuş oldukları hizmetin karşılığında, zamanında ve adil olarak verilmesini talep ettikleri ücret, onların hayatlarını devam ettirebilmeleri ve geleceklerini güvence altına alabilmeleri için çok önemli ve belirleyici bir unsurdur (Mucuk 2008, 342).

Bu nedenle çalışanların emeği karşılığında istediği ücret, bir talepten ziyade tüm dünyanın kabul ettiği bir olgudur. İnsani olarak yaşamının asgari gereklilikler açısından ve insan haklarının evrensel olarak kabulü ile süreç içerisinde anayasal bir hak haline gelmiştir (Zeytinoğlu 2014, 59).

Buna dayanarak ücret, çalışanlar ve işverenler arasında gerçekleştirilen bir akde bağlı olarak veya ona eş düzeyde resmi geçerliliği olan belgelerle garanti altına alınan bir yasal hak olarak değerlendirilmektedir. Ülkeler, çalışanların belirli şartla bağlı olarak aldıkları ücretlerin belirlenmesini, bunun yanında her iki taraf içinde

anlaşılan hususların yerine getirilmemesi durumunda da hukuki yaptırımların gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar.

Devlet çalışanların aldığı ücret konusunda çalışan veya işverenin yerine getirmesi gereken yasal yükümlülüklerini tarafların bireysel ya da toplu tercihlerine bırakmamaktadır. Devletin her iki tarafın üzerindeki denetimin serbestleştirilmemesi, sadece çalışanların gerçekleştirilmesi gereken hizmet unsurunu yerine getirmesine ve bunun karşılığında yeterli ödeme alabilmesi ve işveren tarafından bu ödemelerin yapılıp yapılmadığının denetlenmesi anlamına gelmektedir. İşletmeler her ne kadar çalışanların aldıkları ücret miktarları konusunda belirleyici gibi görünseler de devletin bu konuda yapacağı sınırlandırmalara tabidirler (Zeytinoğlu 2014, 59).

Ücret işletmelerin tüzel veya gerçek kişi olmaları sebebiyle çalışanların emeği karşısında yerine getirilmesi gereken unsurdur. İşveren veya işletmeler gelir elde etmek maksadıyla sermaye-çalışan ve üretim alanı gibi unsurları bir araya getirerek yatırım yaparlar. Gerçekleştirilen yatırım neticesinde gelir elde ederler. Bu yüzden ücret, işverenin veya işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla çalıştırdıkları personele karşı yerine getirilmesi gereken bir sorumluluk olup yasal yükümlülükler ile korunan bir borçtur (Dulay 2011, 6).

Ücret, bir iş karşılığında işletmenin çalışanlara ödediği bedeldir ve çalışanın yerine getirmesi gereken yükümlülüğü sonucunda elde ettiği geliri ve hakkıdır. İşverenler de adil bir ücret politikası sonucunda, çalışanından verimli bir çalışma ve yüksek performans beklentisi içerisine girmektedirler (Ünal ve Şimşek 2010, 133-134). Fakat sistem her zaman bu şekilde hatasız ve kusursuz olarak işlemez. Çoğu zaman işverenler çalışanlara hizmetleri karşılığında yapmaları gereken ödeme konusunda ciddi zorluklar çıkartmaktadırlar. Bu aşamada yasal unsurlar devreye girer. Yasal mevzuat, işveren tarafından çalışanlara yapılması gereken ödemelerin hukuki olarak bir zorunluluk olduğunu ve işletmeleri yapmış olduğu sözleşmelerdeki maddelere bağlı kalınması gerektiğini teminat altına almakta ve işletmeler üzerinde kontrol mekanizması oluşturarak işvereni ücret konusunda sorumlu davranmaya mecbur bırakmaktadır (Dulay 2011, 8).

Tüm çalışanların işverene karşı yerine getirmiş olduğu hizmet ediminin gerektirdiği kavram olan ücret hukuki anlamda devlet tarafından garanti altına alınmak zorundadır. Devlet tarafından kanuni olarak garanti altına alınamayan ücret çalışanların beklenti düzeylerini yeterli oranda karşılayamamaktadır (Yeniçeri 2014, 78-79).

Hizmetin karşılığında alınması gereken ücretin ödenmemesi çalışanlar açısından büyük sorunlar yaratabilmektedir. Bu yüzden işverenin yapması gereken ödemelerdeki ücretin nasıl, ne ölçüde ve ne şartlar altında ödenmesi hakkındaki bilgilerin çalışanlara aktarılması gereken bir durumdur. Bunun yanında ücret hukuksal süreçlerin getirdiği mükellefiyetlere göre de bedeli değişen bir unsurdur (Yeniçeri 2014, 79).

Ücret ile ilgili birçok alt kavram mevcuttur. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a) Temel Ücret: İstihdam edilen bireylerin, işverene karşı ifa etmesi gereken hizmetin yaygın olan ölçütler bakımından değerlendirilmesinin sonrasında tespit edilen miktardır (Şardan 2012, 38).

b) Tam ücret: çalışanların yerine getirdikleri hizmet karşılığında ayın belirli zamanlarda alınması planlanmış olan, mevcut resmi kesintilerden sonra net olarak elde edilen ücrettir.

c) Ücret sınırı: Bir örgütte çalışanlara yapılan ödemelerin oluşturduğu genel sınırdır. Ücret seviyesinin düşük ya da yüksek olduğunun anlaşılması için de bunun bir standartla karşılaştırılması şarttır.

d) Maaş: Çalışana işveren tarafından işe alım sürecinden sonra, işe alınmadaki maksat olan işletme faaliyetlerinin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmaksızın, işveren tarafından tespit edilen ölçütlerin işi gerçekleştirecek olan personel tarafından minimum seviyede yerine getirilmesi neticesinde bir aylık süre için ödenen miktardır (Aldemir vd. 2001, 325).

e) Fazladan mesai: Normal saatler dışında herhangi bir iş için ödenen ücrete fazla mesai ücreti denir. Genellikle çalışanın çalıştığı normal zamandan daha fazla çalışması olarak nitelendirilir. Çalışan ne kadar fazladan saat çalışırsa o kadar ek ücret alır (Graham ve Bennet 1995, 290). Hizmet üretimini gerçekleştiren

bireylerin, yasal mevzuatlar çerçevesinde tespit edilen iş süresi haricinde fazla çalışmaları neticesinde, kanuni olarak hak ettikleri kazanımları olan ve sınırları çalışma zaman aralıklarıyla belirlenmiş olduğu, çoğunlukla çalışanın isteğine bağlı olarak gerçekleşen ek mesai bedelidir.

f) Ulusal bayram ücreti: Çalışanların kanuni olarak belirlenen ulusal tatil günlerinde tatil yapma hakkını kullanmayıp çalışma yerinde bulunmalarından dolayı maaşları dışında aldıkları ek ödemeye denir.

g) Yıllık izin ücretleri: Çalışanların yasal mevzuatlar gereği sahip oldukları ve isteğe bağlı olarak veya kurum tarafından istenildiği takdirde yıllık izin hakkından feragat ettikleri durumlarda izin hakkının kullanılmaması neticesinde elde ettikleri ek ödemelerdir (Yenipınar 2005, 151-152).

Bu bilgiler ışığı altında ücretin hem işverenler, hem de çalışanların için önemli bir maddi unsur olduğu görülmektedir. İşverenler açısından bir maliyet unsuru olduğu için hem çalışanların ücret tatmini karşılamak, hem de işletmenin ücretler nedeniyle zarar etmemesini sağlamak önemli bir konu olarak görülmektedir. Çalışanlar açısından ise ücret çok daha önemli bir konu olmuştur. Çünkü çalışanların yegâne geçim kaynağı emeklerine karşılık olarak verilen ücretlerdir. Bu nedenle işletmelerin ücret konusunda çalışanlarının tatminini sağlamasının önemli bir konu olduğu görülmektedir.

1.2. Ücretin Özellikleri

Ücret ve ücret ile ilgili kavramların açıklanması belirli bir şablon içerisinden tanımlansa da ücrete dair bazı uygulamaların mevcut ilkeler çerçevesinde gerçekleşmemesi söz konusu olmaktadır. Ücret, özellikle işveren ve çalışanlar açısından dağıtım aşamasında belirli ölçülerde farklılıklar oluşturan bir sisteme sahiptir. Bahse konu olan dağıtım aşaması ücret ile ilgili kavramlar konusunda da malumat vermektedir.

Ücret ile ilgili olarak aşağıda belirtilen hususlara öne çıkmaktadır:

a) İş karşılığı ödenmesi: Ücret, yasal çerçeve içerisinde olan işlerin işveren tarafından çalışanlara yapmış oldukları hizmetin karşılığı

olarak yapılan ödemedir. İşveren, çalışanın hizmet yükümlülüğünü yerine getirmesiyle ücreti ödemekle yükümlü hale gelir (Eyrenci vd. 2017, 141).

b) İşverenin ücret ödemesi: İşveren konumundaki bireylerin istihdam ettikleri kişilere yapmış oldukları hizmetin karşılığının verilmesidir. Bu noktada yapılacak olan ödemelerin yükümlülüğü yalnızca işletme sahibinin kendisi ya da işletme sahibinin yetki verdiği kişilerdedir (Eyrenci vd. 2017, 141-142).

c) Para ile ödeme: Tarihi dönemler boyunca kullanılan takas sistemine dayalı alışveriş sisteminin ortadan kalktığı an olan paranın icadıyla çeşitli problemler ortaya çıkmış olsa da modern dünyada yapılan iş için çoğunlukla para kullanılmaktadır.

d) Dönemsel olarak ödenmesi: Çalışanların ücretleri bazen işveren ve çalışan arasındaki anlaşmaya göre işin sonunda ya da kamu gibi sürekliliği olan görevlerde belirli bir dönem içerisinde ödenmektedir (Mollamahmutoğlu vd. 2017, 198).

Ücretin temel özelliğinde, işveren ve çalışanın anlaşması neticesinde ortaya çıkan bir hizmet yükümlülüğü ve bunun karşılığında ödeme yapılan bir sistem söz konusudur. Yine aynı şekilde ücrete ait özelliklerden birisi çalışan ve işverenin olması sonucu bunların aralarında anlaşıldığı ücretin, istenilen düzeyde, zamanda ve miktarda ödenmesidir.

Ücretin yanı sıra ücretten farklı olarak çalışanlara ödenen ve iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan unsurlarda mevcuttur. Bunlar;

a) İkramiye: Dünya genelindeki uygulamada, çalışanlara işveren tarafından yıl içerisinde farklı zamanlarda ve farklı miktarlarda, esas alınan ücretin yanı sıra verilen, yılbaşında, evlilik durumunda, kabul edilen çeşitli bayram günlerinde, çeşitli önemli günlerde yapılan ödemedir (Tunçomağ ve Centel 2003, 102). İkramiyeler işin niteliğine bağlı olarak bazen tüm paydaşlarla(sendika, işveren, çalışan) belirlenen sözleşmelerle, bazen de

işletmelerin kanuni dzenlemeleri gze alarak kendi bnyelerinde tespit ettikleri dđeme miktarlarıdır (Çelik 2004, 136).

b) Prim: Prim çalışanın başarılı bir şekilde yapmış olduğu iřin karşılığı olarak dđullendirilmesi maksadıyla dđenen ek dđrettir. Primler alışanı motive ederek verimli ve başarılı çalışmaya dđzendirme amacına yneliktir. Prim, işverenin çalışanlara verdiği satış kotası haricinde satılan mal veya kazanılan bir mşşteriden dolayı çalışanlara yaptığı dđemelerdir. Primler, alışanların elde ettikleri satış başarısına gđre verdikleri ve çalışanlarını başarıya gđtüren ek dđemelerdir (Sűzek 2018, 379).

c) Komisyon dđreti: Çalıřanların belirli iřlerde aracılık yapması karřılıėında verilen dđrettir. İř sđzleřmesinin taraflarca kabulűnden dđnce belirlenen ve çalıřanların motive edilmesi amacını gđtmeyen aynı zamanda yasal bir zorunluluk oluřturan komisyon dđreti, bir iřletme bnyesinde çalıřan bireylerin yerine getirdiėi gđrevin neticesinde iřverenin menfaatine dayanarak dđenen bedeldir. Hukuksal olarak suç teřkil etmeyen bűtűn iřlerde taraflar arasında yapılan iř sđzleřmesine dayanan tűm faaliyetlerin neticesinde çalıřanlar komisyon elde etme hakkına sahiptirler (Sűzek 2018, 383)

d) Kar payı dağıtımı: Yasal bir gereklilik sonucu veya bir işveren ile gerçekleştirilen iř sđzleřmesine dayanmayan, genellikle işverenin kendi vereceği kararlara dayalı olarak, yıl sonunda elde edilen karın işletme tarafından belirlenen bir bđlűműnűn çalışanlara dağıtıldığı bir dđeme biçimidir. Yapılan dđmelerin miktarı, sűresi ve dđeme kanalı işverenin kendi inisiyatifindedir. Kar payının çalışanlara dağıtılması, işletmenin faaliyet alanındaki işlerin veya prosedűrlerin tamamlanmasından sonra ulaşılan bir hedefin sonucu olabilmektedir (Evren 2011, 33).

e) Jestiyon: İşletmelerin tepe yđnetimi ile işletme için yűksek değer atfeden çalışanlarına, iře almış esnasında şekli ve miktarı iř akdinde yer alan maddelere istinaden dđzel olarak verilen dđmelere denir. Çalışma

hayatında çok sık rastlanmamakla birlikte, işveren ve çalışan arasındaki özel bir sözleşme durumunu ifade etmektedir (Çil 2014, 761).

Ücret noktasında yapılacak olan tüm ek ödemelerde dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, yapılacak ödemelerin yapılış şekli, zamanı ve miktarının iş akdinin yapıldığı süre zarfında belirlenmesi gerekliliğidir. Bu ek ödemeler konusunda, çalışanın işe alınma sürecinde işverenle bu konuları hukuki açıdan problem oluşturmayacak bir şekilde belirlenip buna göre ek ödeme konusunda işverenle görüşülmelidir.

1.3. Ücret Kavramının Önemi

Çalışma hayatında hizmet üreten çalışanın ve bunu karşılığında hizmetin karşılığı olan ücretin ödenmesi son derece rutin bir uygulama olarak görülsede ücretlendirme çalışanlar açısından elde edilen bir hak olmanın yanı sıra çalışanlar için ciddi bir motivasyon kaynağıdır. İşveren tarafından yapılan ödemeler işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin devamlılığı konusunda işletme ve çalışanlar üzerinde ciddi bir düzen algısı oluşturmaktadır. Ücretin önemini belirlerken işverenler, çalışanlar ve ekonomi alanı şeklinde ayırıp açıklamak daha doğru bir yaklaşım olarak görülmektedir. İşverenler açısından ücret maliyet unsuru olarak görüldüğü için önem arz etmektedir. Bu nedenle ücret hem çalışanların işlerine daha çok sarılmalarını sağlamalı, hem de maliyetleri çok fazla artırmamalı ve de kârı olumsuz yönde etkilememelidir. Çalışanlar açısından ücret yaşam düzeylerini etkileyen ve satın alma güçlerini belirleyen önemli bir unsurdur. Ekonomik alanda ücret ülkenin bütün ekonomisini ilgilendirdiği için ücret politikalarının belirlenmesinde önem taşımaktadır (Tortop vd. 2007, 256-267).

Yukarıda açıklanan ücretle ilgili yapılan değerlendirmeler ışığında çalışanların elde ettiği gelirin aşağıda tespit edilen sonuçları ve etkileri bulunmaktadır:

- a) Ücret çalışanlar için hayatlarını sürdürme aracıdır. Ayrıca hayat standartlarının belirlenmesinde de önem taşımaktadır.

b) Çalışanların emeklerinin karşılığı sonucu elde ettiği ücret, hizmet üretimini gerçekleştiren kesimi pozitif anlamda motive edecek ve onların iş performanslarının bu bağlamda artmasını sağlayacaktır.

c) Ücret, çalışanların kendilerini aldığı ücretten tatmin olması sonucunda oluşan memnuniyet duygusu veya hak ettiğini alamadığı düşüncesi sonucunda meydana gelen memnuniyetsizlik durumu arasında kendisini konumlandırma çabasıdır.

d) Ücret, ödemenin yapıldığı kişinin yanı sıra çalışanın yakın çevresini ve ekonomik hayatın bir parçası olan toplumun bütün bireylerini ilgilendiren tüketim etkisi yaratmakta, böylece toplumda harcama olgusunun artmasına neden olmaktadır (Bingöl 2003, 350-351).

e) Çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücret ile birlikte bir ülkedeki gelir dağılımında farklılıklar oluşmaktadır. Alınan ücretin düzeyine göre ülkelerin sahip oldukları yaşam ve gelişmişlik düzeyleri farklılaşmaktadır.

f) Ücret, çalışanların kendi yaşamları ile ilgili alacakları sorumluluklar açısından ve alacakları kararların değerlendirildiği mekanizmayı doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir.

g) Ücretin düzenli olarak alınmasının önemi toplum için bireylerin yaptığı harcamalar konusunda gösterdiği zincirleme etki ile daha iyi anlaşılmaktadır. Çalışmalarının karşılığında ücreti elde eden çalışanların yaptığı harcamalar bir toplumun yaşam faaliyetlerini sürdürmesi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışanların sundukları hizmetlerin karşılığında elde edilecek olan ücretin zamanında alınmaması veya eksik alınması çalışanların gelir seviyesini düşürdüğü için bu durum refah düzeyini doğrudan etkilemektedir (Yıldırım ve Demirel 2015, 135).

Ücretin toplumsal etkileri ile birlikte, işveren tarafından çalışanların elde ettiği gelir konusunda yapılacak olan iyileştirmelerin esas sonucu, işletmenin faaliyetlerinde görülmektedir. Çalışanların sundukları hizmete karşılık adil ve tatmin

edici bir ücret almaları, çalışanların etkinlik ve verimlilik düzeyini artırarak yüksek performans alınmasını sağlayacak ve buda işletmenin karlılığını artıracaktır. İşletmenin bu şartları sağlayamaması, çalışanlarda büyük bir memnuniyetsizlik, verim düşüklüğü, personel devir oranının yüksek olması ve işe devamı oranının yükselmesi gibi durumlara neden olacaktır (Can vd. 2009, 313).

Çalışanlara yapmış oldukları hizmetin karşılığı olan ücret ödemenin, işletmelerin gerçekleştirmesi gereken sıradan bir faaliyetten öte yasal bir zorunluluk olduğunu düşünmek, işletmelerin içerisinde bulunduğu ekonomik çevredeki mevcut imajı açısından da önemlidir. Ödemelerin yapılamaması durumunda ortaya çıkacak hukuki sorunlar işletmelerin imajını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle işletmelerin ücret kavramın üstünde özenle durmaları gerekmektedir. İşletmede çalışmaya istekli çalışanın bulunması, performansı yüksek çalışanların elde tutulması, ücret kavramını kullanarak çalışanların motive edilmesi hem çalışanları memnun edecek hem işletmesinde maliyetlerini düzenleyerek işletmenin pozitif bir imaj sergilemesi sağlanacaktır (Can vd. 2009, 313-314).

Bu bilgiler ışığı altında ücretin öneminin işverenler, çalışanlar ve ekonomi alanında ayrıştığı görülmektedir. İşverenlerin kârlılığını arttırmaları, çalışanların geçimini sağlamaları ve ekonominin de kalkınması için adil ve doğru bir şekilde ödenen ücretlerin önem taşıdığı görülmektedir. Adil ve doğru bir şekilde çalışanlara ödenen ücret, çalışanların motivasyonunu artırarak yüksek performans sergilemelerini sağlayabilmektedir. Böylece işletme kârlılığını artıracak ve ülke ekonomisi de bundan yarar sağlayabilecektir.

1.4. Çalışanlar İçin Ücret Belirleme Faktörleri

Çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde söz hakkı olan ve ülke yönetiminde etkili olan idari birimlerin ve işletmelerin beraber belirleyebildikleri çalışan ücretleri konusunda artık tek başlarına karar verme mekanizmaları kalmamış, bu süreci etkileyen birçok unsur ortaya çıkmıştır. Bu unsurlardan biri olan küreselleşmenin sonucu olan ve bireyin ve sivil toplum kuruluşlarının daha etkin bir tarzda kendilerini hissettirip diğer paydaşlar üzerinde etkili olmasıdır. İşverenin ve devletin ücretler

konusunda tek başına karar verebilme imkânı ortak bir payda da buluşup kendi haklarını sorgulayan, bunu sonucunda adım atması gereken mekanizmaları harekete geçiren sivil toplum kuruluşlarının iş dünyası üzerinde baskı kurması ile birlikte ücretler seviyesinin belirlenmesi sorunu ortadan kalkmıştır. Ücret düzeyinin belirlenmesinde etkili olan faktörlerde iş dünyasına ait unsurlar önemli hale gelmektedir. Bunlar:

a) Yasal düzenlemeler: Devlet, Gerek özel gerekse kamu sektöründe çalışan için ücretleri belirlerken yasal düzenlemeler yapmaktadır. Çalışanların ücretlerinin belirlenmesindeki en önemli unsur, ülkelerin hali hazırdaki iş kanunlarının getirmiş olduğu kısıtlamalardır. Çalışanların ücret düzeyleri söz konusu yasal düzenlemelerin dışına çıkamamaktadır ve bu durum iş dünyasının faaliyetlerini etkilemektedir. Devletin koymuş olduğu iş yasaları çok fazla olmakla beraber, birbiriyle çelişkiler gösterdiğinden dolayı sağlıklı bir düzenlemeden bahsetmek pek mümkün olamamaktadır (Şardan 2012, 28)

b) İş ve işçi sendikaları: İşçi sendikaları; demokratik ve modern toplum olmanın bir gereği olan, hem çalışanların haklarının savunulabilmesi, çıkarlarının gözetilmesi adına, hem de işverenin hakkını koruyan bir yapıdır. Sendikaların ücret belirlenmesinde çok önemli bir rolü vardır. Bu rol sadece çalışanların ücret artışlarını sağlamak değil aynı zamanda iş değerlemeleri ve iş analizlerinde de çalışanın hakkını korumaya çalışmaktadır. İşveren ve devlet üzerinde hizmet ve mal üreten bireylerin elde edecekleri gelir düzeylerinin tespit edilmesi sürecine pozitif katkı sağlamaktadırlar (Aldemir vd. 2001, 330).

c) İşgücü pazarı: Gelişen ve değişen dünyada, işgücü pazarı işletmelerin ücret yapılarını ve düzeylerini çeşitli yönlerden etkilemektedir. Bu pazara katılım sağlayan bireyler, sahip oldukları kişisel donanımlarını ve özelliklerini geliştirerek elde ettikleri kazanımları ile sektörde ciddi bir yarış ortamı meydana getirmektedirler. İşgücü pazarında çalışanların yetkinliğinin yüksek olması elde edecekleri gelir ile doğru orantılıdır (Aldemir vd. 2001, 331).

d) Ücret politikaları: Örgütler ücret politikalarını, örgütün endüstri içindeki finansal yapısı, konumu, kültürü ve coğrafi konumuna göre tercih etmektedir. Ücret politikasında yapılan bu tercihler örgütlerin ücret yapısına olan bakış açılarını göstermektedir. Ücret politikasında yapılan değişiklikler ücret yapısını ve düzeyinin de değişmesine sebep olmaktadır (Şardan 2012, 26).

e) İş değerlemesi: Kurum bünyesinde çalışan tarafından gerçekleştirilen hizmetin niteliği o işe dair verilecek ücretin miktarını tespit edilmesinde belirleyici unsurlardan birisidir. İş değerlendirme, çalışanların gösterdikleri beceri, sorumluluk, çaba ve çalışma koşulları gibi faktörleri değerlendirerek çalışanın iş konusundaki yeterliliklerini belirler. Bu bakımdan işverenler, sahip oldukları faaliyet ve yoğunluk oranlarına göre çalışanlar için belirli bir ücret seviyesi tespit ederek, çalışanlarına işin niteliğine bağlı olarak belirlenen miktarlarda ücret ödeme söz konusu olmakta veya bu konuda ücret teklifleri yapılmaktadır (Kurgun ve Yemişçi 2007,4)

f) Bireysel yetenek tespitleri: İşletmelerde hizmete ve mal üretimi amacıyla personel kadrosunda bulunan bireylerin sahip olduğu özellikler ve yeteneklerin hepsi birbirinden farklılık göstermektedir. Her çalışanın göstermiş olduğu iş performansının birbirinden farklı olması onların alacağı ücret ile birlikte gelecekte işletmenin bünyesinde elde edecekleri çalışma pozisyonlarının da birbirinden farklı olmasını sağlamaktadır. Yukarıda bahsi geçen bütün unsurların hemen hepsi işveren için çalışanların ücretinin tespit edilmesi esnasında hassasiyetle üzerinde durulması gereken hususlardır. Özellikle de iş çevresinin rekabetçi bir yapıda olması ve hizmet, yerine getiren bireyler arasındaki rekabetin etkili olması işverenin çalışanın ücretini belirlemesini etkileyen unsurlardır. İşletmelerin birçok dış etkenin etkisinde kalması onların karar verme süreçlerini ciddi anlamda etkilemektedir (Avder 2002, 13).

Bunların dışında işletmelerin ücret çalışanların seviyelerini belirlemede etkili olan bireysel unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

a) Deneyim: Çalışanlar, çalıştıkları süre içerisinde mesleğe başladıkları günden beri kazandıkları yetkinlik seviyelerine paralel olarak gelir elde edebilmektedirler.

b) Cinsiyet: çalışma hayatında uzun yıllardır üzerinde tartışmalar yapıla gelmekte olan çalışan bireylerin cinsiyetine göre belirlenen ücret uygulamalarıdır. Çalışma esnasında, sahip olunan güç odaklı ve erkek veya kadın çalışanın fiziksel dayanıklılık imkanı dahilindeki işler üzerine yoğunlaşmaktadır.

c) Eğitim seviyesi: Çalışanların genel eğitim düzeyi ve yaptıkları veya yapacakları meslek ile ilgili aldıkları teknik eğitim düzeyi, çalışanların elde edeceği ücrete doğrudan etki eden unsurlardandır (Bezirgan 2015, 16).

Çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olması işletmenin sahip olduğu diğer bir sermaye olan entelektüel sermaye yapısının temel taşıdır. İşletmeler ne kadar nitelikli personeli bünyelerinde barındırırlarsa gelişime ve değişime o kadar yatkın bir seviyeye ulaşırlar. Eğitim düzeyinin yüksek olması ve bu eğitilmiş kişilerin tecrübeli hale gelmeleri onların elde edecekleri ücret seviyeleri ile doğru orantılıdır. İyi bir eğitimin ardından uzun yıllar bir meslek dalında faaliyet gösteren, bireyler kendilerini bulundukları işletmelere kabul ettirerek yüksek kazanç elde etmektedirler (Bezirgan 2015, 17).

Bu bilgiler ışığı altında ücreti belirlerken sadece işletmenin tek faktör olmadığı, devletin koymuş olduğu yasal düzenlemeler, iş ve işçi sendikaları, işletmenin uyguladığı iş değerlemesi, bireysel yetenek tespitleri ve ücret politikaları gibi etmenlerin söz konusu olduğu görülmektedir. Önemli olan bu faktörlerin birbiriyle uyum içerisinde olması çalışanlar için ücreti belirlenirken doğru bir yaklaşım olacaktır. Öte yandan işletme içerisinde çalışanların deneyimlerinin fazlalığı, eğitim seviyelerinin yüksek olması gibi nedenler çalışanlara adil bir ücret belirlemesi yapılırken önemli bir yer teşkil etmektedir.

1.5. Ücret Yönetimi

Bu bölümde, ücret yönetimi kavramını açıklamak amacıyla ücret yönetiminin tanımı, amaçları, yararları ve temelleri alt başlıklar halinde sunulmuştur.

1.5.1. Ücret Yönetiminin Tanımı

İş görenlere gerçekleştirilen ödemelerin seviyelerinin tespit edilmesi, belirlenen seviyelerin uygulanması ve ödeme sistemlerinin belirli kriterlere sahip olması, söz konusu sistemlerin etkin bir şekilde işlemesi için oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde çalışanların gelir seviyelerine paralel bir şekilde hayat standartlarının yükseltilmesi verimlilik artışlarını da beraberinde getirmektedir. Ancak birçok işletmede, kriterleri ölçütleri belirlenmiş olan ücret sistemleri geliştirilememektedir. Bu durumun altında yatan neden ise; örgüt menfaatlerinin bireysel menfaatlerin önüne geçmesidir (Demir ve Acar 2014, 104).

İşletmelerin geliştirilmesine büyük ölçekte ihtiyaç duyduğu ücret sistemlerinin içeriğinde, çalışanlara yapılan ödemelere yönelik geliştirilen politikalar, sistemin yapısal özellikleri ve sistemlerin uygulama metotlarını meydana getirdiği bir mekanizmadır. Bu sistemler işletme içerisinde strateji ve politika değişimlerine paralel bir şekilde değişen ücretlendirme sistemlerinin, sık değişen bir yapıdan ziyade, belirli kriterler içerisinde düzenlenen sistemler olması gerekmektedir (Demir ve Acar 2014, 103).

Ücret yönetim sistemleri; iş süreçlerinin değerlendirilmesi, ücret sistemlerinde yapısal değişikliklerin yapılması, sisteme yönelik araştırmaların yapılması, teşvik edici yönü ağır basan ücret politikalarının geliştirilmesi, ücret sistemlerini oluşturan kriterlerin belirlenmesi, ödül amaçlı ücret sistemlerinin geliştirilmesi, örgüt içerisinde kâr dağıtımlarının yapılması gibi yöntemlerden meydana gelen ve odak noktasında başarının yer aldığı sistemler olarak ifade edilmektedir (Ataay ve Acar 2009, 360).

Ücret yönetimi konusunda iş görenlerin bireysel yaşam standartlarının yükseltilmesine ilişkin beklentilerine karşın, işletmeler kar oranlarının ve verimlilik

artışlarının sağlanması bakımından konuya yaklaşmaktadırlar. Bu sistemlerin etkin bir şekilde işlemesi için ise, tüm tarafların çıkarlarına hitap edilmesi gerekmektedir.

İşletme içerisinde geliştirilmesi gereken adil yönetim anlayışı üzerinden yapılan değerlendirme neticesinde, yeni bir tanım meydana gelmektedir. Bu doğrultuda ücret yönetim sistemleri, işletme içerisinde çalışanlara adil yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlayan, sosyal yaşamlarını belirli bir standartta dengede tutabilmelerine imkan veren birçok uygulamayı bünyesinde barındıran sistemlerdir. Buna ek olarak işletme içerisindeki bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri adına destek sunan sistemlerin geliştirilmesi de son derece önemlidir (Ünsar 2009, 50).

Ücret yönetim sistemleri içerisinde yalnızca çalışanlara yapılan ödemeler konu olarak kabul edilmemektedir. Ücret yönetimi, hem örgüt yönetiminin hem de çalışanların ve başka ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin oluşturulması ve yürütülmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Ücret yönetimi örgütlerin rekabet avantajı sağlamasına önemli katkı sağlamaktadır. Eğer örgütte yararlı bir işgücü oluşturmak isteniyorsa; performanslarını yükseltmek, dengeli ve adil bir ücret yapısıyla çalışanın motivasyonunu arttırmak, örgüte bağlılıkları arttırmak gibi hususlara önem verilmelidir (Göksu vd. 2014, 274).

İşletme içerisinde ücret yönetim sistemleri geniş bir çatı işlevi görmektedir. Söz konusu sistemler dahilinde kurumun geneline hitap edecek ücret seviyeleri belirlenmekte, yapı içerisinde ortaya çıkan öğeler geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmekte ve işletme içerisinde sistemin işlemesinden sorumlu olan kişiler tarafından ücret yönetim sistemleri hayata geçirilmektedir (Yılmaz ve Alparslan 2010, 108).

İşletme içerisinde yer alan tüm çalışanların mevcut durumları ışığında gerekli değerlendirmeleri yaparak, işletmenin tüm kesimlerinin çıkarlarının muhafaza edileceği ya da geliştirileceği bir sistemin inşa edilmesi için bu alanda etkili çalışmalar yürütecek kişilere gereksinim duyulmaktadır. İşletmelere bu alanda becerileri gelişmiş bireylerin kazandırılmasıyla birlikte, çalışanların haklarının karşılığını alabilecekleri, başarılı bir ücret yönetim sisteminin hayata geçirilmesi

mümkün olabilecektir. İyi geliştirilmiş sistemlerde, kişilerin almış oldukları inisiyatiflerden ziyade genel işleyiş önem arz etmektedir (Aka 2008, 38).

Bu bilgiler ışığı altında ücret yönetiminin sadece çalışanlara ödenen ücretler olmadığı, iş süreçlerinin değerlendirilmesi, ücret sisteminin adil ve doğru bir şekilde kurulması, ücret sistemlerini oluşturan kriterlerin belirlenmesi, sisteme yönelik araştırmaların yapılması, ücret politikalarının doğru bir şekilde seçilip izlenmesi gibi geniş bir skalaya sahip olduğu görülmektedir. Ücret yönetiminde çalışanların verimliliğinin artırılması ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasının önemli hususlardan olduğu görülmektedir. Bu nedenle ücret yönetimi doğru ve en az hatayla gerçekleştirilmesi uygun olacaktır.

1.5.2. Ücret Yönetiminin Amaçları ve Yararları

Sistemli bir ücret ödeme yönteminin kapsamında yalnızca çalışanlara yapılan ödemeler yer almamaktadır. Ücret yönetim sistemleri ile birlikte gerçekleştirilen ödemelerle; çalışanlara, işletmeye ve genel olarak ekonomiye yönelik birçok unsurun içerisinde yer aldığı bir mekanizma geliştirilmektedir. Bu çeşitlilik beraberinde amaç çeşitliliğini de getirmektedir. Geliştirilen sistemlerin ilk aşamasında ödemeler yer almakta iken, sonrasında ise ödeme sistemlerinin verimliliğiyle ilgili amaçlar ortaya çıkmaktadır. Zira geliştirilen sistemlerin içeriğinde, gerçekleştirilen ödemeler neticesinde nelerin beklendiği ve ücret politikasının geliştirilme süreci gibi unsurlar yer almaktadır (Benligiray 2003, 11).

Yukarıdaki ifadelerden yola çıkılarak, ücret yönetimi doğrultusunda ortaya çıkan amaçların aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür:

- a) Devamlılık arz eden ve örgüt içerisinde benimsenen bir ücret politikasının geliştirilmesi,
- b) Piyasa içerisinde standart olarak ifade edilen düzeylerde ücret politikalarının belirlenmesi,

- c) İş süreçlerinde niteliksel gelişmelerin sağlanması adına iş görenlerin motivasyonunun sağlanması,
- d) İş süreçlerinde verimlilik ve üretkenlik artışlarının sağlanması,
- e) Çalışanı istenilen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,
- f) Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- g) Çalışanların işletme adına devamlılık sağlayacak olumlu katkılar gerçekleştirmesini sağlamak,
- h) Dolaylı yoldan çalışanların örgütsel bağlılıklarının gelişmesini sağlamak,
- i) Ücretlerle ilgili şikâyetleri azaltmak,
- j) İşletme bünyesinde geliştirilen ücret politikası doğrultusunda çalışanların toplumsal konum elde etmesine katkı sunmak,
- k) Ücret politikalarının adil bir yapıya kavuşturulmasıyla birlikte, iş dünyası içerisinde adaletli bir anlayışın geliştirdiğine dair olumlu bir algı oluşturmak (Benligiray 2003, 12; Işığışok 2011, 142).

Birçok amacın olmasına karşılık, iş görenlere yönelik gerçekleştirilen ödemelerle amaçlanan hususların başında, işletmelerine olan bağlılıklarının artırılması gelmektedir. Bu alanda etkinliğin sağlanmasına paralel olarak, çalışanlar arzu ettikleri gelir seviyesine ulaşabilmekte, yaşam standartlarında artışlar meydana gelmekte ve bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve performanslarının artmasını sağlamaktadır.

Ücret yönetim sistemleri işletme içerisindeki tüm birimleri yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle süreçten etkilenme potansiyeli olan tüm kesimlerin uyum içerisinde hareket edeceği bir sistemin geliştirilmesi işletme açısından oldukça önemlidir. Modern işletme süreçleri içerisinde, ücret yönetim sistemlerinin hem

Çalışanların ekonomik düzeylerini geliştirmek hem de performans artışlarını sağlamak amacıyla geliştirildiği görülmektedir (Ergül 2006, 94).

Bu anlayış içerisinde ücret yönetimine dair ortaya çıkan bir diğer önemli unsurun ise motivasyon olduğu görülmektedir. cret yönetiminin etkinliğine bağlı olarak, çalışan motivasyonun düşük olması durumunda çalışanların iş süreçlerinde isteksiz olabildikleri görülmekte iken, yüksek bir motivasyonun performans üzerinde oldukça olumlu katkılar sağladığı görülmektedir. cret yönetim sistemlerinin yalnızca çalışanların emeklerinin karşılığını belirleme amacı ile geliştirilmediğinin bilincinde olan kurumsal işletmeler, bu sistemleri etkili bir motivasyon aracı olarak da kullanmaktadırlar (Ergül 2006, 95).

Bu amaçlar doğrultusunda, ücret yönetiminin işletmeye olan faydalarından da söz etmek mümkündür. Bu faydaları şöyle sıralayabiliriz:

- a) İşini en iyi şekilde yapan çalışanların işletmede kalması sağlanır.
- b) İşletme ve piyasa dengelerine uygun olan adil bir cretlendirme sistemi gerçekleştirilir.
- c) İşletmeye faydalı olacak insan kaynağını işletmeye çekmek kolaylaşır.
- d) alışanların tatmini ve morali yükselir.
- e) alışanların işlerine daha çok sarılmaları ve daha istekli çalışmaları sağlanır (Serinkan 2007, 211).

1.5.3. cret Yönetiminin Temelleri

Geliştirilen bir ücret yönetim sistemi içerisinde üzerinde durulması gereken konuların başında, birtakım temel ilkelerin geliştirilmesi ve bunların işletmedeki her çalışan için uygulanması gelmektedir. Bir cret sisteminin ilkelerinin belirlenmesi sırasında izlenmesi gereken unsurlar ise; tutarlılık, adil yapı, tüm kesimlere uygulanabilirlik, çıkarların ortak paydada buluşturulması ve sürdürülebilirliktir. Bu unsurların etkinliğinin sağlanması durumunda, ücret politikaları çalışanlar tarafından daha rahat kabul edilmektedir (Avder 2002, 10)

Yukarıdaki ifadeler doğrultusunda ücretim yönetim sistemlerinin ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

a) Dengeli ücret ilkesi: Sektör ve genel iş dünyası içerisinde değerlendirildiğinde, işletme tarafından çalışanlarına genel yaşam standartlarına uyum sağlayabilecekleri ücret politikalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Piyasa değerlendirmeleri neticesinde belirlenecek taban fiyat uygulamaları üzerinden gerçekleştirilecek ücret artışlarıyla işletme yönetimleri tarafından dengenin sağlanması gerekmektedir (Mucuk 2008, 343).

b) Eşitlik ilkesi: Adil bir ücret yönetim sistemi içerisinde eşitlikçi yaklaşımların sergilenmesi, sistemin etkinliği açısından oldukça önemlidir. Bu doğrultuda izlenmesi gereken ilkelerin başında gelen “eşit işe eşit ücret” anlayışı ile birlikte, işletme içerisindeki taraflar arasında uyumun sağlanması mümkün olmaktadır. Bir ücret yönetim sistemi içerisinde, işletmeleri en çok zorlayan ilkelerden biri, eşitlik ilkesidir (Şardan 2012, 85).

c) Terfi ile artış ilkesi: Terfi etmenin bir başarı kistası olarak kabul edildiği düşünüldüğünde, işletmeler tarafından terfi ettirilen çalışanlarının ücretlerinde tatmin derecesi yüksek ücret artışları gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Buna ek olarak, terfi sonrası ast-üst ayrımının belirginleşmesi açısından da ücret değişimlerinin yapılması gerekmektedir. Çalışan terfi aldığı anda astına daha yüksek ücret almalı, bir ast üstünden daha fazla ücret almamalıdır (Mucuk 2008, 343).

d) Bütünlük ilkesi: İşletme bünyesinde çalışan beyaz ve mavi yakalı çalışanların arasına ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın, tüm işletme için adil bir ücretlendirme uygulanmalıdır. İşletme içerisinde mesleki tecrübe, yapılan işin ağırlığı, eğitim seviyelerindeki farklılıklara paralel olarak verilen ücretlerde farklılıkların olması mümkündür. Ancak işletme içerisindeki ücretler arası mesafenin çok uzak olmamasına özen gösterilmesi gerekmektedir (Çetin vd. 2014, 343).

e) Nesnellik ilkesi: Objektiflik olarak da bilinen ilke, işletmede görülen çalışanların akraba, arkadaş olması ve benzer nedenlere bağlı olarak ücret üzerinden kayrılması işletmeyi bütünsel olarak tehdit etmektedir. Temel becerilerine, tecrübesine ya da eğitim seviyesine bakılmaksızın kimi çalışanlara yapılan yüksek ödemeler beraberinde işletme içi çatışmaları getirebilmektedir. Bu yüzden ücretlendirme uygulanırken, herkese objektif olarak, herkese hak ettiği seviyede uygulanmalıdır (Çetin vd. 2014, 343).

f) Karşılaştırma ilkesi: Bu ilke doğrultusunda, işletmelerin kendi ücret düzeyleri ile sektör içerisindeki diğer işletmelerin ücret seviyelerini düzenli olarak karşılaştırması gerekmektedir. Bu karşılaştırmalar sonrasında eksiklerini tespit eden işletmelerin piyasa şartlarına uygun ücret artışlarını gerçekleştirmesi mümkün olmaktadır.

g) Esneklik ilkesi: Bir işletme içerisinde geliştirilen ücret yönetim sistemlerinin mutlaka esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Zira yaşam standartlarında meydana gelen değişimlere çalışanların gelir seviyeleriyle uyum gösterebilmesinin sağlanması gerekmektedir (Avder 2002, 10).

Yukarıda ifade edilen ilkelerin tamamı ücret yönetim sistemleri üzerinden işletmelere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Söz konusu sorumlulukların içeriklerinde devamlılık, adalet ve memnuniyet kavramları yer almaktadır. Bu ilkelerin izlendiği ücret yönetim sistemleri, işleyişe etkinlik kazandırmakta ve işletme açısından adil bir yönetimin sağlanmasına destek vermektedir.

1.6. Kurum ve İşletmelerde Ücret Sistemleri

Ücret kavramının içeriğinde iki alt başlık ön plana çıkmaktadır. Bunlar; ücret yönetimi ve ücret sistemidir. Bunlardan ücret yönetimi çok daha geniş bir kapsamı ifade etmekte iken, ücret sisteminde işletme içerisinde yapılacak ödemelerin seviyelerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yer almaktadır. Ücret sistemleri, ücretin elde edilme türlerini inceleyen ve ücretle ilgili kavramlardan sonra üzerinde durulması gereken bir yapıdır. Ücret sistemleri, hem ücret düzeyine, hem emek

verimliliğine, hem de ödeme tarzına etkide bulunduğu için önem taşımaktadır (Topalhan 2012, 87-88).

İşletmelerin yönetim birimleri tarafında geliştirilen ücret politikaları ve ücret dağıtım esaslarına yönelik adımların planlanması ve uygulama safhasına geçildiğinde çizilen çerçeve ücret sistemini ifade etmektedir. Bu sistemler özellikleri itibariyle yalnızca maddi bir anlamı ifade etmektedir. Buna ek olarak sistemin içeriğinde manevi unsurlarda yer almaktadır. Zira iş süreçleri içerisinde çalışanların teşvik edilmesi ve verimlilik artışlarının sağlanması da ücret sistemlerinin kapsamında yer almaktadır (Gültekin ve Terzioğlu 2008, 972).

İşletme içerisinde geliştirilen sistemlerin başlangıç aşamasında, ücret hesaplanması yer almaktadır. Oluşturulan genel mekanizma içerisinde atılan her adıma dair ölçümler yapılmakta ve bu sayede sistemin etkinliği, yasal uygunluk durumu, sosyal güvence unsuru ve benzer öğelerin dahil edilmesiyle, uygulama aşamasında gerçekleştirilecek ödemelerin düzeyleri tespit edilebilmektedir.

Küresel ölçekte yaşanan değişimlere kolay adapte olabilmek ve ödeme sistemlerinin söz konusu değişimlere uygun geliştirilmesini sağlayabilmek adına geliştirilen tüm sistemler, çalışanlar üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle sistemlerin içeriğinin belirlenmesi aşamasında; finansal durum, ileriye dönük beklentiler, iş görenlerin işletme süreçlerine olan katılımları ve küresel değişimler göz önünde bulundurulmaktadır (Parasız 2003, 174).

Ücret sistemlerinin üzerinde durduğu temel konu ise, ücretlerin belirlenmesi ve dağıtılması süreçlerinin iş görenler tarafından kolaylıkla anlaşılmasının sağlanmasıdır. Bu nedenle ücret sistemleri doğrultusunda çalışanlara, ücretlerin belirlenmesinde ve dağıtılmasında hangi yolun izlendiğinin aktarılması gerekmektedir. Birçok çalışan işletmelerin ücret sistemlerini kavrayabilmekte zorlanmaktadır. Sisteme dair zihinlerde oluşan boşluklar, kimi durumlarda adil olmayan bir sistemin var olduğunun düşünülmesine neden olabilir. İşletme yönetimi ile çalışanlar arasında bir köprü kurulması işletmeler açısından oldukça önemlidir (Güntekin ve Terzioğlu 2008, 972).

Ücret sistemleri iş görenlere ücretlerin nasıl ödeneceği ile ilgili kuralları ifade etmektedir. Ücret sistemleri; işletme içerisinde ödeme mekanizmalarının geliştirilmesi, ödeme programlarının birtakım hukuki düzenlemeler getirilmesi, içsel ve dışsal faktörlerde uyumun sağlanması ve ücret adaletini sağlayarak, çalışanların finansal açıdan tatmin olmalarını sağlayan yapısal düzenlemeleri içermektedir (Dolgun vd. 2011, 208).

Bu doğrultuda ücret sistemlerinin bazı gerekliliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar:

- a) Ücretlendirme sistemi, çalışanların verimlerini arttırmaya özendirmelidir ve çalışanlara karşı adil olmalıdır.
- b) Uygulanan ücretlendirme sistemi karalı ve güven verici olmalıdır.
- c) Ücretlendirme sistemi, işverenler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin en iyi biçimde sürdürülmesine katkı sağlamalıdır.
- d) Ücretlendirme sistemi, çalışanların anlayabileceği şekilde uygulanmalı ve kabul edilebilir olmalıdır (Topalhan 2012, 89).

Bir işletme için üretim ve satış süreçleri kadar, ücret sistemlerinin geliştirilmesi de oldukça önemlidir. Bir işletmenin tüm süreçleri içerisinde çalışanlar bulunmakta ve çalışanlar belirli bir ödemenin gerçekleşmesi karşılığında işletme adına performans sergilemektedirler. İyi işleyen bir işletme yapısı ve işletmenin varlığını etkin bir şekilde sürdürebilmesi için ücret sistemleri oldukça önemlidir. Bu nedenle ücret sistemlerinin geliştirilmesi aşamasında, işletmeye olan etkilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

İşletmeler beklentilerini belirledikten sonra, bu beklentilerin çalışanlar tarafından karşılanması sonrasında yapacakları ödemeleri ve bu ödemelerin aktarılma biçimlerini ücret sistemleri ile planlamaktadır. İşletmeler geliştirdikleri ücret sistemleri ile kendi kimliklerini ortaya koymaktadır Ancak ücret sistemlerinin yalnızca ödeme kavramı üzerinden değerlendirilmesi, sistemin işlevselliğinin göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir. Ücret sistemleri işletmelerin kendilerini tanıtmada noktasında kullanabilecekleri bir tanıtım unsuru olarak dahi kabul edilebilmektedir.

Bu yönü ile ücret sistemleri, işletmelerin kültürel yapısının belirlenmesinde öne çıkan bir faktör olarak değerlendirilmektedir. (Kuyzu 2007, 48).

Bu bilgiler ışığı altında ücret sistemleri, ücret yönetimi kadar geniş ve kapsamlı olmasa da işletmeler ve çalışanlar için önemli bir yere sahiptir. Ücret sistemleri çalışanlara ödenecek ücretin seviyesinin belirlenmesi için gereken önemli bir faktördür. Adil ve anlaşılır bir ücret sistemi uygulanması ücretin bütün boyutlarında olduğu gibi ücret sistemlerinde de önemli bir yere sahip olan bir unsurdur.

1.7. Ücretlendirme Sisteminin Türleri

Ücretlendirme türlerini performansa göre ücretlendirme, çalışma süresine göre ücretlendirme, iş miktarına göre ücretlendirme, etken olmaya göre ücretlendirme ve özendirme amaçlı ücretlendirme şeklinde sıralayabiliriz.

1.7.1. Performansa Göre Ücretlendirme

Performansa göre ücretlendirme sistemi, son dönemlerde tercih edilme oranı yüksek ve geçerliliği bulunan bir sistem olmakla beraber, kullanımı bakımından da adil ücret ilkesini gerçekleştiren bir tür ücretlendirme sistemidir. OECD üyesi olan bir çok ülkede yer alan kamu kurum ve kuruluşları 1993'ten beri, modern insan kaynakları yönetimine geçmek adına performansa göre ücretlendirmeyi uygulamaktadırlar. Bu sistemde insan kaynağının sorumlu olduğu işte göstermiş olduğu performans baz alınmakla beraber, performans ve ücret arasında bir doğru orantıdan bahsedilmektedir. Ancak bu oranın geçerliliği ve kurum içinde etkin şekilde uygulanabilmesi, kurumun iş görenlerinin performansın önem ve gerekliliğinin farkında olduğu bir anlayışla mümkün olabilmektedir. Çünkü bu sayede, hem başarılı olanlar memnuniyetini sürdürebilmekte hem de başarısız olanlar pozitif şekilde etkilenebilmektedir. Böylece iki tür çalışanda özendirilmektedir. Fakat bu olumlu yanlarına rağmen, bahsi geçen ücretlendirme türünde performans ölçütlerinin yeterli ve doğru olarak belirlenmemesi, kuruluşa ek maliyet ve rekabetin çatışma halini alması gibi kötü sonuçlara da neden olabilmektedir (Bilgin 2004, 91).

Bütün bunlarla birlikte performans çerçevesinde ücretlendirmenin başarılı bir şekilde sürdürülebilirliği adına aşağıdaki ilkelere dikkat etmesi gerekmektedir:

- Ücretlendirme, performans ve emek karşılığında olmalıdır.
- Ücretlendirme, kurumun kültürünü ve amacını desteklemelidir.
- Ücretlendirme, üstü, yöneticileri ve diğer yöneticileri birbirinden ayırmalıdır.
- Ücretlendirme, süresine göre aylık ya da yıllık olmalıdır.
- Performans çerçevesinde belirlenen ücret oranları açık olmalıdır.
- Ücretlendirme, özel ve kamu ortaklarının memnun etmelidir.
- Ücretlendirme, kıdem seviyesi ciddiye alınmalıdır.
- Ücretlendirme, özel ve kamu örnekleri ile karşılaştırılabilir.
- Ücretlendirme, ödüllendirici ve düzenli olmalıdır.
- Ücretlendirme, performans seviyesini yükseltmelidir (Bloedorn 2002, 242).

1.7.2. Çalışma Süresine Göre Ücretlendirme

Ücretlendirme çalışma çerçevesinde iki açıdan gerçekleşmektedir. Bunların ilki, insan kaynaklarının kuruluşu ve işe girmelerden mevcut güne kadar geçen sürenin hesaplanması ve bu süre çerçevesinde ücretlendirme yapılması durumudur. Böylece iş görenlerin gerçekleştirdikleri işlerin, sayısal ve niteliksel boyutu ücretlendirmede ilk kriter olmaz ve karşılaşılan sorunların önceliği haline gelmez. Çünkü, kuruluşu ilk giren en çok ücreti almış olur. Bu ücretlendirmeye, uygulamada kıdeme göre ücretlendirme de denir. Zira, daha çok hiyerarşinin öne çıktığı sivil ve askeri kuruluşlarda görülen bu ücretlendirmede, personelin görevi başında geçirdiği her yıl bir kıdem sayılır ve artan her kıdemin bir ücret karşılığı vardır. Yine bu tür, iş görenin beceri ve deneyiminin artacağına; kıdemin veya sürenin de artmasına karşılık olarak ücret artışı olmayan iş görenin çalışma arzusunu yitireceği tezine dayanır (Canman 1995, 185). Bu ücret sisteminde ücretin ölçüsü zamandır. Kıdemi

fazla olan çalışan az olan çalışana göre daha yüksek ücret almaktadır. Bu ücret sisteminde özendiricilik ve motive etme unsurları yer almamaktadır. Bu nedenle çalışanların işte gösterdiği verimlilik, kalite ve performans artışı ücrete yansımamaktadır (Erel ve Yalçın 2014, 318).

Diğer taraftan çalışma süresi çerçevesinde ücretlendirme de ücretin belirlenmesinde saat başı, günlük, haftalık ve aylık belirleme yapılabilmektedir. Nitekim ücret daha önce belirlendiğinden iş gören alacağı ücretten haberdar olmalıdır.

Gerçekleştirilen iş miktarının, çalışanların çabasına ve etkisine doğrudan bağlı olmadığı, söz konusu miktarın belirlenmesinin zor olduğu, performansın ölçülemediği ve her an değişebilen, artan ya da azalan işler için kullanılan bu ücretlendirme çeşidinde, ücret hesabını yapmak basitleşir. Sürelere göre ücretin belirlenmesi yeterlidir. Ancak, verimlilik ve bireysel performans ölçümünün göz ardı edildiği bu ücretlendirme modeli, temel zamana göre ücretlendirme ile belli bir zaman dilimine dayanan ücretlendirme oluşmaktadır (Bilgin 2004, 94).

1.7.3. İş Miktarına Göre Ücretlendirme

İş miktarına göre ücretlendirme, oldukça eski ve yaygın bir ücretlendirme türüdür. Ekonomik bir nitelik taşımaktadır. İş miktarı işin süresine göre değişmekle birlikte, ücretler, performans ve verimlilik açısından tamamlanan her birime göre belirlenmektedir. Yapılan iş sayısı arttıkça ücret de artmaktadır. Dolayısıyla, görev gereği yapılması gereken işlerin önce minimum miktarı belirlenmeli, bu miktarı aşan düzeyde gerçekleştirilen her birim iş ayrıca ücrete tabi tutulmalıdır (Bilgin 2004, 94).

1.7.4. Etken Olmaya Göre Ücretlendirme

İnsan kaynaklarının sahip olduğu nitelikler çerçevesinde yapılan ücretlendirmeye etken olmaya göre ücretlendirme denilmektedir. Yani iş görenler bireysel yetenekleri ile uzmanı oldukları alanda sahip oldukları yeteneklerine göre ücretlendirilmektedir. Plan yapma, örgütleme, bilgi toplama, teknolojik araç ve

gereçleri etkin kullanabilme, rapor yazma, doğru ve yerinde karar verme, etkili iletişimde bulunma, ilgili yazını izleme, verileri değerlendirebilme gibi bireysel becerilere göre yapılan bu ücretlendirme modelinin özendirici etkisi yüksek olup, verim ve kaliteyi de arttırıcı etkiye sahiptir. Ancak, bu tür bir ücretlendirmenin iyi işleyebilmesi için bireysel kapasitelerle ücretler arasında denge kurulması gerekir (Sabuncuoğlu 2013, 260).

1.7.5. Özendirme Amaçlı Ücretlendirme

Bu ücretlendirme türü, iş görenlerin kişisel performanslarıyla elde edecekleri ücret aralığında kişiyi özendiren faktörlere vurgu yapılan ücretlendirme türüdür. Üstelik bu sistemle iş görenler olağan performanslarından daha yüksek bir performans göstermeleri adına desteklenmektedir. Özendirme amaçlı ücretlendirmenin, kurumsal ve bireysel açıdan, maliyet açısından, teknoloji kullanımı açısından ve denetim gibi çeşitli açılardan faydaları mevcuttur. Amacı ise ortalama çalışma hızının artırılması, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi ve kârlılığı artırmaktır (Can vd. 2009, 335).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu bölümde ilk olarak performans kavramı ve performans yönetimi açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlarla beraber, işletmeler ve çalışanlar için önem arz eden performans değerlendirmesinin tanımına, amaçlarına, faydalarına ve karşılaşılan sorunlara detaylı olarak yer verilmeye çalışılmıştır.

2.1. Performans Kavramı

1980'ler, kalite düşüncesi ve kalite ile ilgili temel kavramların bireylerin odak noktasına oturtulmasında ve bazı temel kavramların daha önemli hale gelmesine sebep olmuştur. Bu durum beraberinde kalite ve müşteri memnuniyeti kavramlarının denetim odaklı düzeltici çalışmalardan çok performans odaklı önleyici (proaktif) çalışmalar yapılmasına sebep olmuştur. Ancak bahsi geçen önleyici çalışmalar iyileştirme, analiz ve ölçmenin hedeflendiği çalışmaların öncelikle ilgili, sürekli ve düzenli standartların gerçekleştirilmesiyle mümkün olabilmektedir. Yani kamuda ve özel sektörde gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin kurumsal seviyede ve bireysel açıdan ölçümü ve başarı seviyelerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Sonuç olarak düzeltici çalışmalara ek olarak herhangi bir şekilde aksaklığa uğraması muhtemel yönlerde kendini gösterebilmektedir. Bütün bu nedenlerde zaten sınırsız olan rekabet ortamında kamu ve özel sektörün herhangi bir fark gözetmeksizin kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve sürdürülebilir politikalar üretmesi, güçlü bir değerlendirme sistemi ile performans yönetimi ve kendi standartlarını oluşturma seviyeleri ile de alakalı olmaktadır (Erkış 2014, 4).

Öte yandan performans, yönetimin bir bilim haline gelmesinden sonra en fazla ilgi çeken ve uygulanması sırasında birden fazla sorunla karşılaşılan temel yönetim terimlerinden biri olmuştur.

1930'lardan günümüze gelindiğinde, öncelikli olarak farklı teknikler çerçevesinde uygulanmakta olan kişisel ve kurumsal performans çalışmaları, özel

sektörde ve kamu sektöründe önemli hale gelmiştir. Bu alanda 1970'lerden sonra çok fazla araştırmayla karşılaşılacaktır. Bunlara karşın halen açık bir tanımlama yapıldığını söylemek mümkün değildir. Zira kavramla ilgili çalışan bilim insanları, kendi tanımlamalarını ayrı ayrı yapmışlardır. (Erkış 2014, 5).

Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

- Daha önceden belirlenmiş olan bir amaca ulaşmak için yine daha önce belirlenmiş olan bir faaliyet neticesinde ortaya çıkmış olanın niteliksel ve sayısal olarak belirlenmesine performans denilmektedir (Akal 2002, 1).
- Tıpkı bir daire gibi başlangıç ve bitiş noktası belli olmamakla beraber süreklilik gösteren ve daima var olan faaliyete performans denilmektedir (Çevik 2004, 258).
- Bir faaliyette gösterilmekte olan başarı derecesine performans denir.
- Performans, genel olarak belli bir amaç ve plan şeklinde gerçekleştirilmiş olan bir faaliyet neticesinde ulaşılanı nicel ya da nitel şekilde belirleme durumudur (Özer 2009, 4).
- Performans, bir işte çalışmakta olan bireyin gösterdiği gelişme ve başarının sürekli ve düzenli şekilde değerlendirilmesine denilmektedir (Sabuncuoğlu 2013, 184).

2.2. Performans Yönetimi ve Kullanıldığı Alanlar

Performans yönetimi; takım performansını ve bireylerin performansını yükselterek, işlemenin performansını geliştirmek için kullanılan sistematik süreçtir (Çetin vd. 2014, 139).

Kurum yöneticileri iş görenleri ile ilgili alacakları çoğu kararda performans değerlendirme yöntemini dikkate etmektedir. Bu bağlamda dikkate alınan etmenler ise aşağıdaki gibidir:

- İş görenin uyarılması ve işten çıkarılmasıyla alakalı kararlar,
- En fazla kullanım alanına sahip olan iş görenlerin, görev tanımlamalarının güncellenmesi, kademe ve terfi sisteminin uygulanması,
- İş gücü gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Kariyer geliştirme yapılanmaları,
- Personelle iletişim kuracak olan iş görenlerin olumlu performans gelişimi adına etkinlikler düzenlenmesi,
- Ücret politikasının seçilmesi,
- Personel ile yöneticiler arasındaki koordinasyonu arttıran ve hiyerarşiyi en az düzeye indiren etkinlikler düzenlenmesi şeklindedir (Barutçugil 2002, 126; İzgören 2000, 193).

Bu bilgiler ışığı altında performans yönetiminin çalışanların performansını yükseltmesine ve genel olarak işletmenin performansının artırılmasına yönelik olduğu görülmektedir. Performans yönetiminin çalışanların terfilerinin belirlenmesi, kariyerlerinin geliştirilmesi, performanslarının yükseltilmesi gibi birçok faydasının olduğu söylenebilir.

2.3. Performans Ölçümü

Performans ölçme performans değerlendirme sistemlerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Nitekim sistem çok iyi kurulsa bile gerekli düzeye ulaşamıyor ve iş görenin performansını ölçemiyor ise, performans değerlendirme faydasız olacaktır. Performans ölçümünü bir işletmenin daha önce belirlenmiş olan hedef ve amaçları çerçevesinde iş görenlerin performansında gözlemlenen ilerlemenin sistematik ve düzenli şekilde analiz edilerek raporlanması olarak tanımlanmaktadır (Akal 2002, 64).

Yine performans ölçümü; bir kurumun ya da faaliyetin performansının gösterilebilmesi adına gerçekleştirilen çalışmalarla elde edilebilmektedir. Yapılan

alışmalar ise bir faaliyet veya programın girdi, çıktı ve neticelerinin karřılařtırılmalđ Şekilde değerlendirilmesi Şeklinde dir.

Bahsi geçen ölçüm türünün tanımı ise ölçümlerin, ürünlerin ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi görevlerinin gerçekleşme Őeklinin bir program vasıtası ile tarafsız Şekilde llmesi yöntemi Şeklinde dir. Bütün bunlarla birlikte performans esaslı bte, esasen kamu kurumlarındaki performansın llmesine dayanmakta ve performans ölçümü performans esaslı bteleminin de temelini meydana getirmektedir (Ağcakaya 2009, 29-30).

Performans lmleri ayrıca performansın geliştirilmesi için daha önce belirlenen performans göstergelerinin kurum içerisindeki sonuçlarının ölçülmesinde de kullanılmaktadır. Performans lm aynı zamanda hesap verme sorumluluğunu için önemlidir (Ağcakaya 2009, 30). Performans lm günümüzde işletmeler için önemli bir sistem haline gelmiştir. Artan rekabet ortamına ayak uydurabilmek için performans ölçümünün çeşitlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Performans lm üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar tasarlamak, uygulamak ve kullanmaktan oluşmaktadır. Bu aşamalar dikkatli Şekilde uygulanmalıdır, aksi takdirde verimsiz bir ölçüm gerçekleştirilebilir (Chytas vd. 2011, 2).

Bütün bunlarla beraber performans ölçümünün yararları şu Şekildedir:

- Kurumlarını daha iyi yönetebilmeleri adına yönetim kadrolarına verimli bilgiler sağlanması,
- Yönetici kadrolarının programlarını, daha önceden belirlenen sonuçlara ulaşmak için etkin Şekilde yürütmelerini sağlamak,
- Sürekli lik için gelişmeye destek verilmesi,
- Kurum performansı ve kurum iş görenleri arasında bağlantı kurulmasının ve iş görenlerin hesap verme sorumluluklarını yerine getirmeleri için gereken güven ve motivasyonun sağlanması,

- Dışa dönük raporlama sayesinde kamuoyuna ait ilginin kurum hizmetlerine dönüştürülmesiyle kurum hizmet kalitesinin arttırılmasına yardımcı olmak,
- Programların daha anlaşılır kılınarak bireylere karşı hesap verme sorumluluğunun için gereken ortamın hazırlanması,
- Programların, politikaların ve planların değerlendirilmesi açısından karar vericilere ve politika belirleyicilere yardımcı olunması (Akal 2002, 65).

Performans ölçümü yapılırken iş görenlerin iş başındaki performansları ölçülmektedir. Buna bağlı olarak bireysel performansı tanımlayan iki kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar, görev performansı ve bağımsal performans olarak isimlendirilir. Görev performansı, iş görenlerin görev tanımları doğrultusunda sergiledikleri performanstır. Bağımsal performans ise iş görenlerin yükümlülükleri dışında kurumsal bütünlüğe katkı sağlayan performanstır. Bağımsal performans, organizasyonun merkezi işlevlerini gerçekleştirmesini sağlayan faaliyetlerle ilgilidir (Ünlü ve Yürür 2011, 184).

2.4. Performans Değerlendirme Süreci

Bu bölümde, performans değerlendirmenin tanımı ve tarihçesi, performans değerlendirmenin amaçları, performans kriterlerinin belirlenmesinden, performans değerlendirmenin faydaları ve karşılaşılan sorunlar, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi ve performans değerlendirme aralıkları açıklanacaktır.

Bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve işletilmesi kolaylıkla mümkün olmamaktadır. Çünkü tercih edilecek olan sistemin organizasyonun kültür ve yapısına en uygun şekilde seçilmesi ve kurulması gerekmektedir. Bu nedenle, önceden planlama ve gerekli ön çalışmalar yapılmalıdır. Bunlara ek olarak, organizasyon içerisinde gerçekleştirilecek değerlendirmelerin kimler için uygulanacağı, değerlendirme dönemlerinin zaman aralığı, gerçekleşme zamanı ve seçilecek değerlendirme yöntemleri gibi konular açık bir şekilde belirlenmelidir (Öztürk 2006, 37).

2.4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Personel yönetiminin önemli işlevsel boyutlardan bir tanesi performans değerlendirmedir. Üstelik personel değerlendirmenin tarihsel gelişimi geçmişe dayanır ve 1970'lerden beri ciddi bir artış gözlemlenmektedir. 1980'lere gelindiğinde, performans değerlendirmenin psikometrik yönüyle ilgili uygulama ve çalışmalar ağırlık kazanmıştır. Daha sonraki yıllardaysa uygulama ve çalışmalarda daha çok performans yönetimi veya bilişsel yaklaşıma rastlanılmaktadır (Demirbilek ve Akı 2010, 82). Gerçekleştirilen değerlendirmelerden elde edilen sonuçlara göre örgüt içinde çok yönlü iletişim tesisi sağlanarak bireysel gelişime ve örgütsel gelişime katkıda bulunulabilmektedir. Bunlara ek olarak performans değerlendirmesi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve bu amaçların kişisel katkılarının belirlenmesinde de oldukça önemlidir.

Literatürde kavramla ilgili birden fazla tanım vardır. Tanımlar her ne kadar içerik ve amaç bakımından birbirlerine benzese de biçimsel açıdan farklıdır. Üstelik performans değerlendirme kurumdan kuruma ya da kaynaktan kaynağa farklılık göstermektedir. Bütün bunlarla beraber performans değerlendirmesi genel olarak, iş görenlerin davranışlarını, iş alışkanlıklarını, potansiyellerini, kabiliyetlerini ve benzer özelliklerini karşılaştırmalı olarak değerlendiren, sistematik bir ölçme şeklidir (Pehlivan 2008, 172). İkinci olarak dengeli olan ücret sisteminin uygulanması, çalışanların yükselmeleri, iş değişimleri ve eğitim gereklilerinin belirlenmesi, personel seçimi ve atanması, çalışanın iş hayatında göstermiş olduğu başarının işin gerekliliğine göre değerlendirilmesine de performans değerlemesi denilmektedir. Üçüncü tanım ise çalışanın örgüt içindeki görevi fark etmeksizin yetersizliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, eksikliklerini, etkinliklerini ve çalışmalarını yani bütün yönleriyle gözden geçirmek şeklindedir (Bayram 2006, 48-49). Davranış biçiminin sonucu iş görenin çalışmasıdır. Bu bağlamda performans değerlendirme, bütün dünyada ve ülkemizde organizasyonlar bakımından çok önemli olan insan kaynakları uygulamalarından bir tanesidir.

Diğer yandan iş görenlerin performanslarının arttırılması sırasında çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir. Performans, kişilerin ya da kurumların amaçlarına ne

kadar ulaşılabildiğinin ölçütünü de ifade etmektedir. Performans değerlendirmeyse kişilerin veya aynı pozisyonadaki iş görenlerin performanslarının ölçülme sürecidir (Alperten 2006, 192).

Performans değerlendirmesi, yoğun ve yorucu çabaya ihtiyaç duymaktadır. Bu çaptaki bir çalışmanın yapılmasındaki amaç, kurumun başarı durumunu görmekle beraber başarıya ulaşmak için yapılması gerekenlerle, aksamanın kökeninin bulunmasından elde edilen bu veriler çerçevesinde gerekli iyileştirmeleri sağlayacak bilgilere ulaşılmasıdır. Yani kurumun yönetimi adına stratejik verilerin sağlandığı çalışmaya performans değerlendirmesi denilmektedir (Şentürk 2005, 35).

İş görenleri daha iyi tanımlayan yöntemlerden bir tanesi de performans değerlendirmesidir. Çünkü iş göreni motive eden nedenler bilinirse gizli potansiyellerde ortaya çıkarılabilmektedir. Yani performans örgütün maddi ve manevi unsurlarından en üst seviyede faydalanma derecesidir. Üstelik bahsi geçen unsurların nicel ve nitel şekilde ölçülmesinden sağlanan sonuç, daha evvel belirlenmiş olan amaç, düzey ve misyonla aynı doğrultudaysa, hedeflenen performans seviyesine ya ulaşılmıştır ya da ulaşılabilecektir (Ergin 2012, 14).

Yine performans değerlendirme, örgütlerin yöneticileri içinde çok önemlidir. Çünkü bahsi geçen aşamada, öncelikle değerlendirenlerin güvenilirlik, objektiflik, duyguları devreye koyma ve değer yargıları hakkında şüphelere neden olmaktadır. Dolayısıyla da objektiflik, güven, katılım ve açıklık kendilerini önemli ilkeler olarak göstermektedir (Bayram 2006, 49).

İnsanların örgütsel amaçlar çerçevesinde ve belli bir dönemde ürettikleri analiz sonuçlarının terfi ve ücret belirleme vb. alanlarda kullanılması da performans değerlendirmesidir. Diğer yandan değerlendirmede hedeflenen yararın elde edilmesi için; değerlendirmenin güvenilir, geçerli, duruma uygun, motive eden, geliştirici, kapsamlı ve adil olması gerekmektedir. Üstelik personelin katılımına da fırsat sağlanmalıdır. Ancak örgütler iş görenlerinin performansını resmi veya resmi olmayan yollarla değerlendirmektedir.

Bu bağlamda da performans değerlendirme;

- İş gören standartlarının düzenlenmesi,
- Düzenlenmiş olan standartlar çerçevesinde iş gören personelin reel performansının değerlendirilmesi,
- Ortaya çıkan performans yetersizliklerinin yok edilmesi ya da yukarıda bahsedilenlerin gerçekleştirilmesi, iş görenleri motive etmek adına iş görene geri bildirim sağlanmasını da bünyesinde bulunduran yöntem şeklinde tanımlanabilmektedir (Tuncer 2013, 90).

Sayılan nedenlerden dolayı, performans değerlemesi insan kaynakları yönetiminde de öncelikli ve önemli bir çalışma türüdür. Ancak burada önemli olan, en iyi performans sisteminin kurulmasından çok kullanılması hedeflenen performansın uygulanabilir, güvenilir ve gerçekçi bir platformda gerçekleştirilmesidir. En önemli rol ise yöneticiye düşmektedir. Çünkü belli dönemler sonucunda iş görenlerin başarı ölçme ve değerlemesi hakkında yöneticilerin oldukça objektif, duyarlı ve titiz davranmaları ve sistemin saydam olarak kurulması gerekmektedir. Öte yandan çalışanın belirlenmesinde ve eğitim verilmesi konusunda gösterilen titizliğe karşılık olarak bütün iş görenlerin aynı performansı göstermesi beklenmemelidir. Nitekim bireylerin, doğuştan gelen kabiliyetleri, işe uyum ve ilgi vb. nitelikleri bakımından genel olarak farklılıklara sahiptir. Yöneticilerin ise bahsi geçen farklılıkları ölçmesi, izlemesi ve objektif özellikler çerçevesinde değerlendirme yapması gerekir (Barutçugil 2004, 426).

Bu bilgiler ışığı altında performans değerlendirme iş görenlerin davranışlarını, hangi işte daha yetenekli olduklarını ve potansiyellerini belirlemektedir. Öte yandan, İş görenlerin terfilerinin, eksikliklerinin, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde de işlev göstermekte olduğu söylenebilir. İş görenlerin hangi nedenlere göre motive olduğunun belirlenmesi performans değerlendirmesinin bir konusudur. Görüldüğü üzere performans değerlendirme iş görenleri tanımlama unsuru olarak hem işletmeler, hem de iş görenler açısından önem arz etmektedir.

2.4.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirme sistemlerinin temel hedefi, iş görenlerin daha önceden belirlenmiş olan hedefler çerçevesinde etkin şekilde çalışmasının sağlanmasıdır. Bu nedenle, ödüllendirme ve geliştirme hedef edinilmiştir. Söz konusu temel hedefi, yönetsel amaçlar ve personel geliştirme amaçları olarak ikiye ayırmak mümkündür (Uyargil 2009, 210).

Yönetsel amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İş görenler ile işletmenin gereksinim ve amaçlarını karşılayabilecek olan ortak bir anlayışın oluşmasını sağlamak,
- İşletmeye ait sorunlar ve başarı durumu ile detaylı veriler sağlamak ve ileride karşılaşılabilecek olan olgu ve sorunların ön görülmesinin sağlanması,
- İşletmedeki bütün birimlerde yer alan iş görenlerin başarı ölçümlerinin yapılabilmesi adına gereken ortamın hazırlanması,
- İşletme hakkındaki işgücü ve yönetimle alakalı isabetli ve güvenilir bilgiler edinilmesi (Barutçugil 2002, 179-180).

İkinci olarak, performans değerlendirmenin personel geliştirmeye yönelik amaçlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- İş görenlerin hata ve noksanlarının onlara bildirilerek düzeltilmesi için gereken eğitim ve gelişim programlarının gerçekleştirilmesi,
- Gösterilen başarıların farkında olunması ve gerçekleştirilen işe değer kazandırılmasıyla bireylerin başarı gereksinimlerinin karşılanması, iş görenlerin bireysel amaçlarının belirlenmesi, iş motivasyonu ve tatmininin artırılması, bireysel amaçlar ile işletme amaçları arasındaki çelişkilerin yok edilmesi ve işe yabancılaşmanın azaltılması,

- Yöneticilerin ve işletmenin beklentilerinin açık bir şekilde ifade edilmesi ve iş görenlerin başarı seviyesi hakkında bilgilendirilmesi (Fındıkçı 2002, 300).

Genel olarak, performans değerlendirmenin iki amaçla gerçekleştirildiği söylenebilir. Bu hususlardan biri performans değerlendirilmesi sonuçlarına bakarak yükseltme, ücret ve işten çıkarma gibi kararlar alma, diğeri de performansı geliştirmektir. Söz konusu sistemlerin önemli işlevi, iş görenleri gerçekleştirdikleri çalışmalar bakımından değerlendirmek ve onlara geleceğe yönelik kendilerini geliştirme olanağı sunmaktır. Ayrıca iş görenlerle, iş görenleri değerlendirenler arasındaki iletişim sağlanabilmelidir (Çiftçi 2007, 169).

Yine performans değerlendirme çalışmaları, iş görenlerin başarılarının belirlenmesi ve olası başarılarının daha da arttırılması için gerçekleştirilmektedir. Böylece kurum, çalışanlarla yapmış olduğu iş sözleşmelerindeki şartların gerçekleştirilme durumunu, çalışanın becerilerini yaptığı işe ne kadar aktardığını, kariyer planının durumunun ne olacağı, iş görenin görev ve iş başarısı tanımında bulunan hedefleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğini de kontrol edebilmektedir (Palmer 1993, 9). Bunlara ek olarak iyi bir performans değerlendirmede etkin olan önemli unsurlar aşağıdaki gibidir:

- İş görenin başka göreve atanması ya da uzaklaştırılması,
- İş görenlerin belirlenmesi, iş değişimi ya da eğitim ihtiyacı olup olmadığının tespit edilmesi ve gerçekleştirilmesi,
- Ücret sisteminde adil ve dengeli bir politikadan yararlanılması.

Performans değerlendirmesi, örgütlerin ya da kurumların başarılı olmalarında da çok önemlidir. Çünkü örgüt çalışanları ve örgütün başarısı birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Nitekim artan iş gören performansı, artan örgüt performansı anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu 2013, 185).

Öte yandan performans değerlendirmesi, değerlendirenin iş görenlerin performanslarının daha önceden belirlenen ölçütlerle kıyaslayarak yorumlanmasıdır.

Yani bir iş görenin belirli bir görev ve iş tanımını gerçekleştirme başarısının ölçülmesidir (Fındıkçı 2002, 301).

Bir örgütün ya da kurumun değerlendirilmesiyle; iş görenlerin yetenek ve ilgilerinin işe katkıda bulunma seviyesi, iş sözleşmesine ne kadar uyulduğu, iş görenlerin görev tanımındaki standartlara ve iş başarısına ulaşma durumu ve kariyer planlanmasının seviyesi de belirlenebilecektir. Bunlara ek olarak yine performans değerlendirmesi, eğitim gereği ve iş değişikliğinin belirlenmesinde, iş görenlerin belirlenmesi, atanması ve işten çıkarılmasında ve dengeli bir ücret politikasının uygulanmasında etkili bir yoldur (Sabuncuoğlu, 2013, 185-186).

2.4.3. Performansın Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarılı olması her şeyden önce iş ve görev analizinin yapılması ve iş görevlerinin tamamlanmasına bağlıdır. Bu kapsamda performans kriterlerinin belirlenmesinde önem verilmesi gereken noktalar aşağıda sıralanmıştır:

- 1) Kriterler, işin sorumluluk seviyesine ve özelliğine uygun şekilde belirlenmelidir. Hiç olmazsa yönetici, işçi ve büro elemanlarının kriterleri farklı olabilmelidir.
- 2) Kriterlerin belirlenmesi sırasında iş verimiyle beraber, iş davranışlarına da önem verilmelidir.
- 3) Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- 4) Kriter sayısına bir sınır konmalı ve bu 10'nu aşmamalıdır

Belirlenen kriterler ya sayısal olarak ya da belli açıklama ve sıfatlarla değerlendirilmelidir (iyiden kötüye, kötüden iyiye gibi). Ancak belirlenen kriterlerin sayısal değerlemesi hatalı olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; 1'den 10'a kadar verilen notlarda 9 ile 10 arasındaki farkı belirlemek zor olabilmektedir. Zira kişilerin yeteneklerinin sayısal değerlerle ölçülmesi olumsuz algılanmaktadır (Öztürk 2006, 148).

Değerlendirmeye temel olan genel kriterleri aşağıda verildiği gibi dörde ayırmak mümkündür:

- Kişinin davranış ve ilişkileri,
- Kişisel özellikler,
- Çalışmanın temel nicelik ve nitelikleri,
- İş becerisi ve bilgisi.

Yukarıda bahsi geçen kriterler kendi içerisinde alt kriterlere ayrılabilmekte ve işin yapısı çerçevesinde değiştirilebilmektedir. Örnek vermek gerekirse; kişinin temel kriterlerinin alt kriterleri fizikî görünüş, sağlık, yürütme, beceriklilik, önderlik, uygulama, yargılama, kişilik, davranış, uyabilirlik, çalışkanlık, güvenilirlik ve iş birliği şeklindedir. Ancak bu değerlendirme yönetici adına yapılacaksa, farklı nicelik ve niteliklerden yararlanılır. Örnek vermek gerekirse; motivasyon ve denetim yetenekleri, koordinasyon becerisi, astları yetiştirme, karar alma ve planlamadan yararlanılabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013, 187).

2.4.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Faydaları ve Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme, örgütte yöneticilerin, doğru hamleler yapması ve sonucunda örgütün başarı oranının yükseltilmesi ve örgütün kuruluş amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için önemlidir. Öte yandan performans değerlendirmenin önemle durduğu bir hususta, performans değerlendirme yapılırken çalışanlara gereken önemin verilmesidir. Hem yöneticiler, hem de çalışanlar arasında uyumun gerçekleşmesi performans değerlendirmenin faydası için önem arz etmektedir.

Diğer yandan, performans değerlendirme faaliyetleri örgüt yöneticilerine göre kimi zaman günlük iş yoğunluğu ve akışı bakımından fazladan bir yük şeklinde değerlendirilmekle beraber bir tür zaman kaybı olduğu görüşü de söz konusudur. Böyle değerlendirilse de örgütlerde iyi işlemekte olan bir performans değerlendirmesi sisteminin bireysel, örgütsel ve yönetsel bakımdan değerlendirilmesi de oldukça önemlidir (Erşahan 2014, 246).

Bu bağlamda faydalı olması beklenen noktalar aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir.

Bireysel yararları aşağıda sıralanmıştır:

- Geliştirilmesi gereken ve zaten güçlü olan yönler belirlenir.
- Kariyer gelişimleri desteklenir.
- Örgütün sorumluluk ve rolleri çok daha iyi anlaşılır.
- Performansla alakalı edinilen olumlu bildirimlerle özgüven ve iş tatmini gelişir.

- Performansın değerlendirilme şekli kesin olarak belirlenir.
- Üst kademeler onlardan beklenenleri kesin şekilde öğrenir.

Örgütsel yararları aşağıdaki gibidir:

- Kişilerin gelişme gösterebilecek potansiyelleri daha doğru şekilde belirlenir,
- İş gücü devri ve devamsızlık gibi sebeplerden doğabilecek aksaklıkların önlenmesi adına esneklik sağlanır.

- Eğitim bütçesi ve gereksinimi kolaylıkla ve isabetli olarak belirlenir.
- Üretim ve hizmetin kalitesi yükseltilebilecektir.
- İnsan kaynaklarının planlanmasında gerekli olan veriler daha güvenilir şekilde sağlanır.

- Örgütün verimlilik ve etkinlik düzeyleri yükseltilebilmektedir.

Yönetimsel yararları ise aşağıdaki gibidir:

- Yönetim iş görenlerin zayıf ve güçlü yönlerini kolaylıkla belirleyerek onlara gereken desteği verir.
- İş görenlerle ilişkiler ve iletişim daha olumlu hale gelir.

- Yönetim iş görenlerini daha yakında tanıyabilir ve yetki devrini daha kolay hale getirebilir.

- Kontrol ve planlama işlevlerinin daha uzun etkiye sahip olması sebebiyle birimlerin ve iş görenlerin performansında gelişme sağlanır.

- Yönetimsel yetenekler geliştirilir ya da bu yetenekler uygulanabilir hale gelir (Argon 2004, 226; Erşahan 2014, 246; Uyargil 2009, 212-213; Barutçugil 2004, 429).

Performans değerlendirmesinin birçok faydası bulunmasına rağmen, karşılaşılabilecek sorunları da mevcuttur. Bunlar:

- Performans değerlendirmesini uygulayan kişilerin objektif olamamaları,
- Çalışanlara dair ölçüm yapılırken, çalışanın bütün özellikleriyle ölçülmemesi,
- Performans Değerlendirmeyi uygulayan kişilerin taraf olmaları,
- Çalışanların sadece tek bir olumlu özelliğine bakılarak değerlendirilmesi,
- Performans değerlendirme yöntemlerinin yanlış seçilmesi (Fındıkcı 2002, 302; Palmer 1993, 17-18).

Bu maddelerde de görüldüğü üzere, performans değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar hem çalışanlara, hem de işletmeye kötü etkiler doğurmaktadır. Bu sorunlarla karşılaşmamak için, değerlendirme çok yönlü olmalı, adil ve objektif olmalı, önyargısız olmalı ve ölçüm sonuçlarına dayanmalıdır (Appelbaum vd. 2009, 13).

Bu bilgiler ışığı altında performans değerlendirmenin bireysel, örgütsel ve yönetimsel faydalarının bulunduğu görülmektedir. Bireysel faydalarından en önemlisi, çalışanların güçlü yönlerini belirlenmesidir. Örgütsel açıdan en önemli faydası,

örgütün verimliliğin ve etkinliğinin artırılmasıdır. Yönetmel faydalarından en önemlisi ise yöneticiler ve çalışanlar arasında pozitif yönlü bir iş ilişkisi sağlamasıdır. Genel olarak performans değerlendirme çalışanların yetenekli oldukları konuları belirlediği için ve bu yetenekleri işletmeye yarar sağlayacak şekilde çalışanlara doğru yönlendirmeler yapacağından dolayı, işletme ve çalışanlar için yarar sağlamaktadır. Öte yandan performans değerlendirme sisteminde de karşılaşılabilecek sorunlar mevcuttur. Bu sorunlardan en önemlileri değerlendirmecilerin adil olmaması ve yanlış yöntemlerin seçilmesidir. Bu nedenle değerlendirme uygulayacak kişilerin objektif olması ve yöntemlerin doğru seçilmesi dikkat edilmesi gereken konulardandır.

2.4.5. Performans Değerlendirmenin Standartları

Herhangi bir işin en iyi biçimde gerçekleştirilmesi gerekliliğini tanımlayan yazılı ifadelere performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi denilmektedir. Performans değerlendirmesindeki hedeflerin standartları bulunmalıdır. Bahsi geçen standartların hazırlanmasında resmi standartlardan, iş analizi bilgilerinden veya sektör standartlarından yararlanılabilmektedir (Uyargil 2013, 28).

Performans standartları, amir ve astlar adına faydalı olabilecek iki adet bilgiye sahip olmakla beraber, “Yapılması gereken nedir?” ile “Nasıl yapılması gerekli?” sorularına da yanıtlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda bilgilerin ilki, bireyin yapmak zorunda olduğu görevlerken, ikincisi, değerlendirmelerin performans standartlarının doğruluğu ve açıklığı çerçevesinde objektif hale gelmesidir.

Performans standartları genel olarak nitel ve nicelden oluşan iki yönü içermektedir. İlk olarak nitel standartlar, işin kalitesinin ve verilerin analiz edilmesi kabiliyeti iken, nicel standartlar, belli bir işin gerçekleşmesi adına gereken zaman, ziyaret edilen müşteri sayısı ve yapılan hataların sayısı olarak ifade edilebilmektedir (Sabuncuoğlu 2013, 188).

Yine standartlar iş görenin başarı oranını belirlemek için yapılan ölçüleri de içerir. Örnek vermek gerekirse; satış kriterlerinin standardı aylık 300 birim şeklinde

kabul edilirken, yapılan 500 birimlik satış üstün performans şeklinde kabul edileceklerdir.

Bir örgüt, standartlarını belirlerken zaman ve hareket etütleri, iş görenin geçmiş zamandaki başarılarını gösteren kayıtlar ve iş örneklemeler gibi bilgi kaynaklarından faydalanmaktadır. Başarılı uygulamalar için performans standartları aşağıdaki özellikleri taşımalıdır:

Gerçekçilik: Standartların ulaşılmaz olması ve iş görenlerin bunun bilincinde olması yine iş görenlerin bu standartlara ulaşma çabasından vazgeçmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, iş görenlerin standartların güvenilirliğinde ve hedeflerin belirlenmesinde aktif olması gerekmektedir. Üstelik bu durum çabanın artmasına da sebep olacaktır. Bu bağlamda hareket eden kimi işletmelerse hedefler çerçevesinde astlarıyla görüşme yoluyla dönemin başında belirlenmiş olan amaçlar adına astına sorumluluk yükleyerek bu amaçlarına ulaşmayı istemektedir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü standartları eğer nicelse daha kolay olabilmektedir. Sayısal standartların kullanımı zorsa, takım faaliyetlerine katkılar ve görevin zamanında gerçekleştirilmesi gibi sayısal olmayan standartlardan yararlanılmaktadır

Spesifiklik: Bütün iş görenler kendilerinden bekleneni net şekilde bilmelidirler (Sabuncuoğlu 2013,189).

2.4.6. Performans Değerlendirme için Belirlenen Aralıklar

Performans değerlendirmelerinin uygulamaya konulması sırasında alınması gereken en önemli kararlardan bir tanesi de performans değerlendirmenin dönemlerinin belirlenmesidir.

Yöneticilerin performans değerlendirmedeki zamanı değerli ve sınırlıdır. Değerlendirmenin çok sık yapılması, insan kaynakları ve yöneticiler için zorluklara neden olacaktır. Çok geniş aralıklarla yapılması da zorluklara neden olabilir. Bu nedenle performans değerlemesi yapılan işin doğasına ve organizasyonun yapısına

bağlı olmalıdır. Eğer bir çalışan iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa kısa zamanlı yapılan performans değerlendirmeleri daha sağlıklı olacaktır. Öte yandan eğitim sektöründe çalışan bir kişi için, eğitim sezonu normal mali sezondan daha kısa olduğundan, yılda bir kez gerçekleştirilecek olan bir performans değerlendirmesi daha uygun olacaktır (Palmer 1993, 16).

2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmede önemli hususlardan biri, değerlendirmenin yapılacağı yöntemin belirlenmesidir. Çok farklı performans değerlendirme yöntemleri olmakla beraber, söz konusu yöntemler görevin özelliği ve değerlendirme sonuçlarının kullanılma alanı nedeniyle farklılık göstermektedirler. Bu kapsamda, örgüt yöneticileri işletmeleri için en uygun olanını geliştirmeye çalışmaktadır (Budak 2016, 477).

Her işletmenin performans değerlendirme yöntemi farklıdır. Ancak bunların bazı avantajları ve dezavantajları vardır. Bu nedenle, belirlenecek olan yöntem işletmenin felsefesine ve özelliklerine uygun olmalıdır. Üstelik belirlenecek olan yöntemin neden ve ne zaman yapıldığı da çok önem arz etmektedir. Bunlara ek olarak değerlendirmeyle ilgili yöntemler; işletmenin terfi planı, teknolojik faaliyetler, çevre, iş gören beklentileri, yöntemin amacı, örgütün yapısı ve işin türüne göre değişim gösterebilmektedir. Bu sebeple de doğru yöntemin belirlenmesi, değerlendirme faaliyetlerinin başarılı olmasında çok etkilidir (Özgen ve Yalçın 2011, 224).

Günümüze gelinceye kadar işletmeler çalışanların performansını değerlendirmek amacıyla farklı değerlendirme yöntemlerinden yararlanmıştır. Bu yöntemlerin bireysel ön yargılardan temizlenmesi ile güvenilir ve tarafsız olması adına çok çaba harcanmıştır ve halen de harcanmaktadır. Harcanan çabaların sonucunda ise ortaya sürekli olarak yeni yöntemler çıkmıştır (Tural 2007, 39).

Bu kapsamda en yaygın performans değerleme yöntemleri aşağıda listelenmiştir:

- Alan İncelemesi Yöntemi,
- Değerleme Merkezi Yöntemi,
- Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi,
- Grafik Değerleme Yöntemi,
- İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi,
- Kendi Kendini Değerleme Yöntemi,
- Kontrol Listesi Yöntemi,
- Kritik Olay Yöntemi,
- Performans Testleri ve Yöntemi,
- Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi,
- Zorunlu Tercih Yöntemi (Çetin vd. 2014, 147).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

Bu bölümde işletmelerin üzerinde titizlikle durdukları performansa dayalı ücret sistemiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin tanımı, amaçları, avantajları / dezavantajlar ve türleri açıklanmıştır. Sonrasında teorik çerçeve sunulmuştur. Performansa dayalı ücret sistemi üzerine yapılan araştırmaların oluşturduğu literatür taranarak, araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Tanımı

Çalışan performansı ve ücret arasındaki ilişkiyle kurulan ücret sistemlerine performansa dayalı ücret sistemleri denilmektedir. Bu ücretlendirme türünde ücret seviyeleri ve ikramiyeler, çalışan performansının önceden belirlenen hedefleri çerçevesinde belirlenmektedir. Çünkü performansa göre ücretlendirmenin temelinde hedefle ilintili performanslarla belirlenen ücretin farklılaştırılması bulunmaktadır. Üstelik performansa dayalı ücret uygulaması, stratejik insan kaynakları yönetiminin artan önemine paralel olarak daha önemli hale gelmiştir (Paksoy 2006, 60).

Bir başka ifadeyle performansa dayalı ücretlendirme, çalışanların örgüte olan katkı oranları doğrultusunda aldıkları ödüllerdir. Performansa dayalı ücret sisteminde kullanılan parasal ödüller; ikramiye, prim, komisyon, hisse sahipliği ve kârdan pay vermedir.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde işletmeler, çalışanların işletmeye sağladıkları katkı ve başarı oranlarına göre ücretlendirmeye gitmektedirler. Günümüz iş hayatında bu sisteme karşı yoğun bir ilgi söz konusudur. Bu sistemde genel amaç, çalışanların motivasyon ve morallerini yüksek tutarak ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktır (Serinkan 2007, 220).

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde terfiler ve maaş zamları çalışan performansıyla belirlenmektedir. Üstelik bu durum çalışanın işiyle alakalı güçsüzlük

ve dayanıklılığıyla alakalı olarak yöneticilere doğru bilgiler sağlamaktadır. İş görenin motivasyonunu da arttırdığından dolayı, performansını arttırmasını ve kendisini geliştirmesini de sağlamaktadır (Benligiray 2003, 39).

Bu bilgiler ışığında performansa dayalı ücretlendirme sisteminin çalışanları daha çok çalışmaya teşvik eden bir sistem olduğu söylenebilir. Çalışanlara performanslarına göre ikramiye, prim gibi ödemelerin yapılması motivasyonu artırıcı bir süreç olacağından işletme ve çalışanlar açısından olumlu etkileri olacaktır. Öte yandan işletmenin İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun öneminin artmasına paralel olarak, performansa dayalı ücret sisteminin de günümüzde önemini arttırmasına sebep olmuştur.

3.2. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Amaçları

Performansa dayalı ücret sistemi, değişen dünyanın çalışma hayatına taşıdığı ücretin belirlenme yöntemlerinden biri olarak karşımıza çıkar. Çalışanın kurumuna kattığı değer de göz önüne alınarak ücretinin belirlenmesi gerektiğini vurgulayan bir sistemdir. Sistemin temel amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- İş görenlerin kazançlarının genişletilmesi,
- Kalite ve verimlilik vb. alanların örgüt içinde yüksek performansa sahip olmasının sağlanması,
- Örgütün üstün vasıflı iş görenler için cazibe merkezi haline getirilmesi,
- Yüksek performans sergileyenlerin ödüllendirilmesidir (Benligiray 2003, 40).

3.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Dikkat Edilecek Hususlar

Performansa dayalı ücret sisteminde dikkat edilecek hususlara aşağıda yer verilmiştir.

- Performans odaklı iş kültürünü, örgüt kültürü ve uygulaması haline getirmektir. Bunun için görev ve personel tanımının açık bir şekilde yapılması, performans değerlemede kullanılan ölçütlerin çok iyi belirlenmiş olması, iş değerlendirme çalışmasının yapılması, temel ücret yapısının tespit edilmiş olması,
- Performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi sürecinin objektif, sonuçlara yönelik ve ölçülebilir kriterlere dayanması,
- Geri bildirim sürecinin işlevselliğinin artırılması, toplumsal ve kurumsal kültürün dikkate alınması,
- İşgücü birimleri arası kontrol mekanizmasının etkinliğinin sağlanması, kurum içi enformasyon kanallarını açık tutacak ve iletişimi sağlayacak bir itiraz-şikayet prosedürünün bulunması,
- Performans değerlendirme hatalarının en aza indirilmesi gibi hususlara dikkat etmek gerekmektedir (Ünal 1998, 3; Baruçugil 2002, 242).

Bütün bunlarla beraber gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde daha yeni yeni performans ölçümü ve performansı arttıran teknikler geliştirilerek yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır.

Bu bilgiler ışığı altında performansa dayalı ücret sistemi uygulanırken dikkat edilecek en önemli hususlardan biri performans değerlendirmenin doğru ve adil bir biçimde uygulanmasıdır. Bu noktada yapılacak bir hata ücretlendirmenin yanlış şekilde uygulanmasına neden olacaktır. Bu nedenle objektif, çalışanlara karşı açık olan ve adil bir performansa dayalı ücretlendirme uygulanması gereklidir.

3.4. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları

Performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarının avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Avantajları aşağıda sıralanmıştır:

- Motivasyon artar, devamsızlık azalır ve iş gören şikâyetlerinde ciddi bir düşüş sağlanır.
- İş görenlere ücret artışında daha çok esneklik sağlanır.
- Yöneticiler iş görenler üstünde daha kontrollü olur.
- Performansı yüksek iş görenleri ödüllendirilerek işletmede performansa dayalı ücretlendirmenin kalıcı olmasını sağlar.
- Verimliliğin artırılmasıyla iş gücü maliyeti düşürülmektedir.
- İş görenler motive edilerek başarıya yönlendirilebilmektedir.
- Çalışanların işletmeye yaptıkları katkıları değerlendirip adil bir ücretlendirme yapar.
- Başarılı çalışanları daha fazla geliştirir, düşük performanslı çalışanların performanslarını yükselterek işletmeye kazandırır.
- Ücretlerin performansa göre belirlendiğinin farkına varan iş görenler daha yüksek performans sergilemektedir.
- Düşük niteliğe sahip olan çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için geri bildirim verilebilmektedir.
- İşle ilgili hedefler açık şekilde ifade edilerek iş görenlere bildirilmektedir.

- Takım performansının ve bireysel performansın gelişmesi sağlanarak, kurumun performansı ve verimliliği artırılabilir (Beer 1985, 437; DPT 2000, 43-44; Sakar ve Demirhan 2018, 11-12).

Dezavantajları aşağıda sıralanmıştır:

- İş görenlerin her zaman yüksek performans göstermesi mümkün olmadığından, performansa dayalı ücret uygulamaları kimi zaman yüksek performans sağlayamayabilir.
- Genelde iş görenlerin, performans sonuçlarına hâkim olunduğuna ve kontrol edilebildiklerini varsaysa da, sonuçlar genelde diğer faktörlerle ilişkilidir. Dolayısıyla da iş gören işin sonucuyla ilgili öteki etkenlerin etkili olduğu anlarda uygulamanın adil olmadığına farkına varmaktadır.
- İş görenler sadece ödüllendirmeye denetlenebilmektedir.
- İş görenler de bireysellik oluşmakta ve bu nedenle takım çalışması olumsuz etkilenebilmektedir.
- Örgütteki performans değerlendirme uygulamasının yetersiz olması olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.
- Orta ve üst düzey yöneticiler sistemin, duygusal istekler nedeniyle baskıya ve zaman kaybına neden olduğunu düşünmektedir.
- Yüksek uygulama maliyetlerine neden olmaktadır (Öztürk 2006, 119).

Bütün bunlarla beraber günümüzde birçok ülke, iş görenlerinin motivasyonunu arttırmak adına performansa dayalı ücret uygulamalarını kullanabilmektedir. Ancak performansa dayalı ücret sistemi, güçlü ve doğrudan bir teşvik aracı olmadığından uygulamanın başarılı olma ihtimali sınırlı olabilmektedir. Öte yandan gerçekleştirilen uygulamalar örgüt amacı ve kültürüne göre uyarlanıp hayata geçirildiğinde yukarıda bahsettiğimiz avantajları artırılırken dezavantajlar azaltılabilmektedir (Öztürk 2006, 119).

3.5. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Türleri

Performansa dayalı ücretlendirme türleri bireysel performansa dayalı sistem, grup performansına dayalı sistem ve kurumsal performansa dayalı sistem olarak sıralanabilir.

3.5.1. Bireysel Performansa Dayalı Sistem

Ücret ve bireysel performans ilişkisi ücret artışlarının bireylerin göstermiş olduğu performans çerçevesine belirlenmesi temeline dayanır ve belirlenecek oranın bir bölümü ya da tamamı performans puanlarına göre belirlenebilmektedir (Ünal 1998, 10).

Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde kişinin kendisi için belirlenen standartlara ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bakılmaktadır. Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşmışsa başarılarında göre ödüllendirilmektedirler. Çalışanların yüksek performansı ödüllendirilirken düşük performans sergileyen çalışanlarda yüksek performans için teşvik edilmektedir.

Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde ödeme iki yolla yapılmaktadır. İlk yol baz ücret oranlarında kişisel performansa göre artıştır. Baz ücrete eklendiğinden ücret üstünde kalıcı etkiye sahiptir. İkinci olarak, baz ücrete yansıtılmayan ve bir kereye mahsus ödemesi yapılan performans ödemeleridir. Burada amaç kalıcı etkiden kurtulmaktır. Bunlara ek olarak primler, performans değerlendirme dönemleri çerçevesinde altı aylık ve yıllık sürelerle ödenmektedir (Perry vd. 2009, 44).

Diğer yandan sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması, performansa dayalı ücretin başarılı şekilde uygulanabilmesinin temel şartıdır. Performans kriterleri de en iyi şekilde belirlenmelidir. Belirlenen kriterler ise temelde işle ilgili olmakla beraber, işle ilgili bilgi seviyesi, derinliği, uygulanabilirliği ve işin kalitesi unsurlarını içermelidir.(Ünal 1998, 11)

Bütün bunlarla beraber, kişisel performansa dayalı ücret sisteminin iş görenleri motive edebilmesi için taşıması gereken şartları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Performans ve ücret arasındaki ilişki anlaşılır, doğrudan ve açık olmalıdır.
- İş görenler performans ve ücret arasındaki ilişkiyi doğru ve net şekilde algılamalıdır.
- Ödül ile performans değerlendirmesi arasındaki süre doğru şekilde belirlenmelidir.
- Çalışanlar, “yüksek performans-yüksek maddi ödül” durumuna inandırılmalıdır.
- Verilen ödül iş görence değerli ve önemli şekilde algılanmalı ve gereksinimleri için bir araç özelliği taşınmalıdır (Kestane 2002, 134-135).

Kişisel performansa dayalı ücret sisteminin amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanların kişisel performanslarının kurumsal performansla uyumlu olmasının sağlanması.
- Örgüt içerisindeki insan kaynağının kişisel performansına uyan ücretle örgütte kalmasını sağlamak.
- Örgüt içerisinde insan kaynağının, kişisel performansını arttıran doğrultuda olmasının sağlanması.
- Ücretlerin, kurum dışındaki nitelikli insan kaynakları açısından da çekici hale getirilmesi (Bilgin 2004, 92).

3.5.2. Grup Performansına Dayalı Sistem

Son dönemlerde örgütlerde en fazla dikkat çeken nokta takım çalışmalarının kullanılmasıdır. Bu çalışma mantığında bir grup iş görenle beraber çalışılmakla beraber hatalar beraber azaltılmakta sorunlar beraber çözülmektedir. Üstelik gruplar idari işlerin sorumluluğunu da almaktadır. Kısacası gruptaki üyeler örgütün amaçları için bir araya gelmektedir (Paksoy 2006, 61).

İşin yapısı, türü ve akışı gibi nedenlerle grup çalışması gerektiren durumlarda grup performansına dayalı sistem kullanılmaktadır. Eğer etkili bir şekilde uygulanırsa grup çalışmasını da teşvik etmektedir (Perry vd. 2009).

Bu bağlamda, grup üyelerinin tek tek ödüllendirilmesinden çok takıma ya da gruba dayalı ücret sistemleri daha önemli hale gelmiştir. Özellikle Japon yalın üretimiyle anılan bu uygulamada amaç, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi arttırmaktır (Işığışok 2011, 206).

Diğer yandan bu tür sistemlerin bir sorunu, elde edilen toplam kazancın grup üyeleri içinde paylaşılmasıdır. Çünkü grup üyeleri farklı ücret gruplarına ait olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; bir grupta nitelikli olmayanlar, usta ve ustabaşları bir arada çalışıyor olabilmektedir. Dolayısıyla hepsi farklı akort ücret almaktadır. Bu durumun çözülmesi ise ancak kişilerin performanslarının ayrı ayrı değerlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Değerlendirilememesi halindeyse, akort bütün gruba uygulanmalıdır.

Bütün bunlarla beraber grup ücret sistemleri, kişisel ücret sistemlerinden daha az tercih edilen sistemlerdir. Bunun sebepleri ise daha az güdülenen bireylerin grubun üretmiş olduğu ortalama miktarı azaltması ya da grup üyeleri arasındaki uyumun her zaman mümkün olmamasıdır (Benligiray 2003, 46-47).

3.5.3. Kurumsal Performansa Dayalı Sistem

İş görenlerin örgütsel hedefler ve iş birliği hedeflerinin bütünleşmelerinin sağlanması adına geliştirilen ve bütün örgütü kapsayan uygulama türüne kurum performansına dayalı ücret sistemleri denilmektedir. Sistemin işleyişi, belli bir dönemin sonundaki tasarruflar ya da sağlanan gelir artışı ile işletmenin sağladığı kârın iş görenlere belli kriterler çerçevesinde dağıtılması şeklindedir. Bahsi geçen değişken ücret planları, çalışan hisse senedi sahipliği, kâr paylaşımı, Scanlon / kazanç paylaşımı şeklindedir (Bingöl 2003, 402).

Bütün bunlarla beraber sistemin örgüt düşüncesinin çalışanlar içinde yayılması ve organizasyonda bütünleşmeyi sağlaması yine iş görenlerin motive edilmesini de sağlamaktadır (Ünal 1998, 25).

3.5.4. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ile İlgili Diğer Uygulamalar

3.5.4.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemi

Performansa dayalı ücret biçimleri içinde en çok tercih edileni liyakata dayalı ücrettir. Bu ücret programlarının tasarlanma amacıysa performansa dayalı ücret artışının tetiklenmesi ve verimliliğin artırılmasıdır.

Bu sistem maaş artışlarında kıdemi göz önünde bulundururken, asıl önemseddiği konu çalışanın gösterdiği performanstır. Liyakata dayalı ücret sistemleri bireysel performansa katkı sağlaması bakımından çok rağbet gören ve motive edici bir sistemdir (Erel ve yalçın 2014, 319).

Liyakata dayalı ücret sistemleri kişisel performansa dayalı artış gösteren ve uzun süredir uygulanan bir sistem olmakla beraber etkinliği ve uygulanabilirliği uygun performans sisteminin var olmasıyla mümkün olmaktadır. Öte yandan ücrette düşük performans gösterilmesi durumunda bir değişiklik yapılmaması ücretin özendirici olması özelliğini yok etmektedir (Kümbül 2001, 1).

Bütün bunlarla beraber bu sistemde kullanılmakta olan kişisel performansa kıyasla daha elle tutulabilir olan ölçümlerden yararlanılan ücret sistemlerinden alınan ilave ücretler kök ücrete eklenmez ve elde edilecek olan komisyon hem dönemsel performanstaki değişikliklere göre dalgalanma gösterebilir hem de iş gören alacağı miktarı önceden öğrenebilmektedir (Acar 1992, 251).

3.5.4.2. Özendirici Ücret Sistemi

İşletmeler asgari seviyedeki performans üstündeki başarıyı değerlendirmek amacıyla farklı özendirici ücret sistemlerinden yararlanabilmektedir. Bu sebeple eşit iş, verim ve sürede çalışmakta olan çalışanlara üretime kattıkları asgari seviyedeki performans üstünden olacak şekilde farklı ödemeler yapılmaktadır. Yani, farklı işletmelerde uygulanan özendirici ücret sistemlerinden olan parça başına ücret sistemlerinde çalışanın kazancı çıktıyla aynı doğrultudayken, diğer sistemlerde ücret çıktı miktarına göre artış ya da azalış göstermektedir. Bu durumda farklı işletmelerde uygulanan farklı özendirici ücret sistemlerden dolayı, iş görenler daha farklı şekilde ücretlendirilmektedir (Akyıldız 2001, 38-39).

Diğer yandan satış komisyonları ile alakalı değişikliklerin iş görenin performansından keza ürünün markası, kalitesi ve fiyatına göre değişkenlik göstermesi bu sistemin en fazla eleştirilen yönüdür (Kümbül, 2001,1).

3.5.4.3. Kâr Paylaşımı

Kâr paylaşımı, çalışanların örgütün kârından, önceden belirlenmiş bir orana göre düzenli şekilde pay almalarıdır. Kâr paylaşımı, bir organizasyondaki kârlılık seviyesine göre değişebilmekte, daha sonradan ödenmek için belli bir süre fonda tutulabilmekte veya iş görene prim adı altında nakit şekilde ödenebilmektedir (Benligiray 2003, 52).

Kâr paylaştırma sistemleri işletmelerde iyi ilişkilerin ve iş görenler arasında işbirliğinin gerekli olduğuna inanan yönetim kadrolarının kullandığı bir sistem olmakla beraber, işçilerin işletmenin elde ettiği kârın, düzenli ücretlerine daha

önceden belirlenen oran çerçevesinde eklenmesinin sağlandığı anlaşılmalıdır. İş görenlere dağıtılacak kâr miktarı, elde edilen bütün kârın %5'i ile %50'si arasında değişiklik göstermekle beraber kıdeme, iş gören ücretlerine ve performansa göre dağıtılabilir.

Kar paylaşımı sistemi iş görenin işletmeye ve işe daha sıkı sıkıya bağlamakla beraber motive olmasını da sağladığı için daha fazla çalışmalarına sebep olmaktadır. Dolayısıyla işletmenin verimliliğinde de artış yaşanmaktadır (Ünal 1998, 31-32).

3.5.4.4. Uzun Dönemli Özendirici Sistemler

Uzun dönemli özendirici sistemler genel olarak yöneticilerin sabit giderleri düşürdüklerinde ya da işletmenin performans düzeyini arttırdıklarında onlara sunulan ek ücretlerdir (Paksoy 2006, 64).

3.5.4.5. Performans Primi

Performans primi, grup performansı ya da bireysel performans çerçevesinde ödenmektedir. Ancak bireysel temelli olduğunda ücret artışı performans ölçümlerinden elde edilen sonuçlarla belirlenmektedir. Bu kapsamda ABD'de 1980'lerden sonra yapılan toplu iş sözleşmeleriyle uygulanan geleneksel maaş artışları bırakılarak onun yerine performans primlerine geçilmiştir. Tahminlere göre orta ölçekli işletmelerin %86'sındaki ve büyük ölçekli işletmelerinde %97'sindeki yöneticilerin maaşları bu yöntemle ödenmiştir.

Performans primi sisteminin günümüzde yaygın olarak kullanılmasının başlanmasının nedeni, hem örgütlerin ve hem de iş görenlerin bu durumdan yarar sağlamasıdır. Bütün bunlarla beraber, prim ödemesi ülkemizde en çok tercih edilen performansa dayalı değişken ücret uygulamasıdır (Paksoy 2006, 64-65).

3.6. Performansa Dayalı Ücret Sistemiyle İlgili Teoriler

Performansa dayalı ücret sistemi çalışanların motivasyon ve performanslarını artırmaya yönelik bir sistem olarak günümüz işletmelerinde kullanılan ve rağbet gören bir uygulamadır. Performansa dayalı ücret sisteminin en önemli amacı, çalışanların ödül, ücret artışı gibi kavramlarla motive edilmeye çalışılması ve bu sayede çalışanın performansını yükselttilerek işletmeye daha fazla yarar sağlamasıdır. Performansa dayalı ücret sistemi sürecinin sağlıklı işlemlerini ve doğruluğunun kanıtlanması adına bazı teorilere dayandırıldığı görülmektedir. Bu teoriler, performansa dayalı ücret sistemi ve çalışanların motivasyonlarıyla, performanslarının nasıl yükseltileceği hakkında bilgiler sağlamaktadır.

Bu kısımda performansa dayalı ücret sisteminin en çok dayandığı teorilerden bahsedilecektir. Bu teoriler sırasıyla, beklenti teorisi, hedef saptama teorisi, eşitlik teorisi, geliştirilmiş beklenti teorisi ve pekiştirme teorisidir.

3.6.1. Beklenti Teorisi

Vroom'un ortaya koyduğu teori, güdülemeyi sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendirdiğini açıklamaya çalışır. Teori bireyin davranışlarının kendisine arzu ettiği bir çıktı ya da ödül olarak döneceğine inanması durumunda motive olacağını söyler. Eğer birey çabası ve performansı sonucunda ödül elde edemiyor ya da ödülünden tatmin olmuyorsa motive olmaz (Önen ve Tüzün 2005, 56).

Beklenti teorisi bir başka ifadeyle, bireyin gösterdiği çaba, çabanın sonucu olan performans ve performansın sağlayacağı kendisi için önemli olan sonuçlarla bağlantılı olarak, motive edilebileceği düşüncesine dayanır (Mirze 2010, 251).

Beklenti teorisinde iş görenleri motive eden temel etmenlerin başında, işinde başarılı olması durumunda işletme tarafından verilecek olan ödüller gelmektedir. Ödüllerle alakalı üç kavramın iş görenin motivasyonunu etkileyebileceği söylenmektedir. Birinci kavram Değer kavramıdır. İş görenlerin kazanması olası ödüllere ve getirilere verdikleri değerdir. Ödülün çekiciliğini ve değerini yükselten

unsurlar arasında; iş güvencesi, iş doyumu, ücret, liderlik, yeteneklerini gösterme şansı gibi teşvik edici unsurlar yer almaktadır. İkinci kavram araçsallıktır. Gösterilen performansla alınacak ödül arasındaki ilişkiyi gösterir. İş görenlerin ödül verilmesi sözüyle ne kadar güdülenebileceğinin de göstergesidir. Üçüncü kavram beklentidir. Birey ortaya konulan ödülü almak hususunda ne kadar arzulu olursa, göstereceği çaba ve performansta o derece artacaktır (Yeşil 2016, 173-174).

Beklenti teorisi, bireyin gayret ve performansı sonucunda elde edilecek ödül ya da getiriler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. İş görenlerin beklentisini karşılayacak ödüller ne kadar iyi belirlenirse, çaba ve performansları da o derece yükselecektir. Bu nedenle beklenti teorisi performansa dayalı ücret için mühim sonuçlar doğurur. Eğer iş görenlerin beklentileri netleştirilirse daha fazla performans için gerekli gayreti gösterilmeleri sağlanacaktır. İşletmedeki ödül düzeni iyi yönetilmelidir. Çünkü iş görenlerin değer verdikleri ödüller farklı olabilir. Bu nedenle herkesin isteği doğrultusunda ödüller belirlemek yararlı olacaktır (Demir 2007, 136).

Yukarıda bahsi geçen bilgilere dayanarak, beklenti teorisini uygulayacak işletmelerin dikkat etmesi gereken konular şu şekildedir:

- Ödül ve performans arasında ilişki sağlanmalıdır.
- İş görenler için hangi düzey ve türdeki ödüllerin önemli olduğunun belirlenmelidir.
- İşletme için ne tür bir performansın ve davranışın istenilir olduğu belirlenmelidir.
- İş görenlere başarılı olma konusunda güven duygusu aşılanmalıdır (Koçel 2014, 746).

3.6.2 Hedef (Amaç) Saptama Teorisi

Locke tarafından geliştirilen teoride, davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli niyetleri ve amaçlarıdır. Bu teoride her birey, kendine ait amaçlar belirler ve bu amaçlar, onun motivasyon derecesini etkiler. Belirlenen amaçlar, bireye,

yapılması gerekenler ve bu doğrultuda ne kadar gayret sarf edilmesi hakkında bilgi verir. Bu noktada önemli olan unsur, zor ve yüksek amaçları olan iş görenler, amaçlarını kolay erişilebilir belirleyenlere göre daha fazla gayret sarf ederek yüksek performansa ulaşır ve çok motive olurlar (Keser 2006, 43-44).

Teorinin temelinde erişilmesi zor ve yüksek hedef belirleyen birey, elde edilmesi kolay olan hedefler belirleyen bir bireye oranla daha yüksek performans sergilemesi ve daha fazla motive olması yatmaktadır (Koçel 2014, 750).

Bu teoride yüksek performans ve motivasyon elde edilmek isteniyorsa dikkat edilmesi gerek bazı hususlar vardır. Bunlar:

- Amaçlar net ve açık olmalıdır.
- Amaçlar iddialı olmalıdır. Fakat aşırı zor amaçların bireyin performansını olumsuz etkileyeceğinden dolayı, amacın zorluk derecesini abartmamak gerekmektedir.
- Amaçlar onu gerçekleştirecek birey tarafından benimsenmeli ve sahiplenilmelidir (Keser 2006, 44).

Bahsi geçen bilgiler doğrultusunda amaçlar ve performans arasındaki ilişkinin sağlıklı kurulabilmesi için, amaçların iş görenler tarafından kabul görmüş olması gerekir. Amaç saptama teorisine göre performansa dayalı ücretlendirme sisteminin önemli performans hedeflerini gerçekleştirme koşuluna bağlı olmalıdır. Bu hedefler açık, anlaşılır ve belirli bir zorlukta olmalıdır. Bu sayede iş görenlerin performansları yükseltilebilecektir (Demir 2007, 142).

3.6.3. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen bu teori, işletmedeki eşitsizlik algılarının iş görenler üzerindeki etkilerinin, iş verimliliğine nasıl yansıtıldığını tartışmaktadır. Bu teoriye göre iş gören, kendi çalıştığı işletmedeki başka bir iş görenle kendini karşılaştırması ve algılamış olduğu durumun ortaya konması söz konusudur (Aktaran Steers ve Porter 1979, 107).

Eşitlik teorisi, iş gören gösterdiği performans sonucunda iş yerinde elde ettiği ödül vb. sonucu, aynı iş yerindeki diğer iş görenlerin performansları ve elde ettikleri sonuçlarla kıyaslar. Bu kıyaslama sonucunda iş gören, performansı diğer iş görenlere göre yüksek olduğu halde elde ettiği ödül vb. getirilerin diğer iş görenlere göre yetersiz olduğu sonucuna vararak, iş yerinde eşitsizlik olduğunu düşünmektedir. Öte yandan iş görenin yüksek performansına göre elde ettiği sonuçlar, diğer iş görenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varırsa iş yerine karşı pozitif duygular besler ve motivasyonları artmış olur. Kısacası iş görenler göstermiş oldukları performans karşılığında kendilerine eşit davranılmasını isterler ve bu istekleri gerçekleşirse motivasyonları artar (Sığrı ve Gürbüz 2013, 154).

Adil ve eşit davranma çoğu birey için çok önemli değerlerdir. İş hayatında eşitlik ancak, kurumsal ödüllerin (para, statü vb.) iş görenlere, başarı, dürüstlük, uzmanlık ve kıdem esasına göre dağıtılması sonucunda sağlanır. Beklentisi doğrultusunda ödüllendirilen iş gören, kurum içindeki çaba ve performansını artırır (Güney 2011, 329).

Eşitlik teorisinde iş görenler kendi ücretlerindeki yeterliliğini, diğer iş görenlerle karşılaştırma yaparak değerlendireceklerdir. Performans ve ücret arasındaki ilişkinin çok önemli olduğu görülmektedir. İşletme içerisinde çalışan iş görenler arasında performansa dayalı ücretlendirmenin adilliği ve tutarlılığı çok dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Eşitlik teorisi performansa dayalı ücretlendirme iş görenler arasında adalet duygusuna yol açarsa, çalışma güdüsünün ve performansı yükselteceğini öne sürer (Sığrı ve Gürbüz 2013, 154).

3.6.4. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Vrom'un teorisinin Lawler ve Porter tarafından geliştirilmiş halidir. Eğer birey sarf edeceği gayret ve performansının artacağına inanıyorsa ve bu durumun onu elde edeceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, gayret göstermek için motive olacaktır. Ancak bu çaba Lawler ve Porter'in teorisinde yeterli değildir. Bireyin başarılı olabilmesi için yeterli yetenek ve bilgiye sahip olması gerekmektedir (Aktaran Keser 2006, 40).

Geliştirilmiş beklenti teorisinde bireyin bilgisi, yeteneği çabası ve algılamalarından kaynaklanan rol değişikliklerine bağlı olarak performansları ödüllendirilmektedir. Örneğin, muhasebe bilgisi yetersiz olan bir iş görenin bilanço düzenlemelerinde istenilen başarıyı sergileyememesi gibi. Bu nedenle performansa dayalı ücretlendirme uygulanırken iş görenlerin doğru işlere yönlendirilmeleri ve yeteneklerinin doğru tanımlanmaları dikkat edilecek hususlardan olacaktır. Bir diğer hususta bireyin kendisi için algıladığı rolle ilgilidir. İşletmeler iş görenlerinden işle ilgili rolleri gerçekleştirmelerini beklerler. Rol çatışmalarının azaltılması ve iş görenlere eğitim uygulanarak yetenek ve bilgilerinin geliştirilmesi, iş görenleri motive edecek ve daha yüksek performans sergilemelerini sağlayacaktır. (Güney 2011, 327).

3.6.5. Pekiştirme (Şartlanma) Teorisi

Pekiştirme teorisi klasik ve işlevsel şartlanma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Klasik şartlanma teorisi Pavlov tarafından, işlevsel şartlanma teorisi ise Skinner tarafından geliştirilmiştir. Klasik yaklaşımda, köpeğe yiyecek verilirken her defasında zil çalınmış, yiyeceği gören köpek ağzından salyalar akarak gelmiştir. Bu sefer zil çalınmış ama yiyecek gösterilmediği halde köpeğin ağzının salyalandığı görülmüştür. İçgüdüsellığe dayanan bu davranışa şartlı öğrenme denmektedir (Aktaran Yüksel 2007, 145).

İşlevsel şartlanma teorisinde davranışların nedenini içgüdüsellik yerine, doğrudan çevresel faktörlere dayandırılmıştır. Genel ilke, ödüllendirilen davranışın tekrarlanacağıdır. Bu bağlamda dört pekiştirici olduğu savunulmuştur. Pozitif pekiştiriciler, negatif pekiştiriciler, cezalandırma ve kayıtsız kalma şeklinde dörde ayrılmıştır (Tortop vd. 2007, 173).

Bu pekiştiricilerden performansa dayalı ücret sistemine katkı sağlayacak olanı pozitif pekiştirme dir. Pozitif pekiştirmede beklenen davranış gerçekleştiğinde iş görene ödül ya da geri bildirim vermeyi içerir. Örneğin bir banka memuru, müşteriye verdiği zamanı kısalırsa yöneticisi tarafından cesaretlendirilir ve ödüllendirilir. Bu

sayede iş gören ödül almak için hizmet süresini kısaltmak için çaba göstererek performansını arttırmaya çalışır (Önen ve Tüzün 2005, 63).

Bu bilgiler ışığında, performansa dayalı ücret sisteminin en çok dayandığı teorilerin beklenti, hedef saptama ve eşitlik teorileri olduğu görülmektedir. Beklenti teorisinde eğer çalışanların isteklerine göre doğru ödüller seçilirse, motivasyon ve performanslarının yükseleceği savunulmuştur. Hedef saptama teorisinde eğer iş hedefleri zor şekilde seçilirse buna bağlı olarak çalışanların performanslarının yükseleceği savunulmuştur. Eşitlik teorisinde eğer çalışanlar sergiledikleri performansa göre herkese hak ettikleri kadar ödül, ücret artışı vb. ödemeler yapıldığına inanırlarsa motive olacakları savunulur. Performansa dayalı ücretlendirmenin çalışan performansını olumlu yönde etkileyeceği ve yükselteceği görüşünün dayandığı teori, Vroom'un Beklenti Teorisi'dir. Bu teoride, eğer çalışanların performanslarını artıracak ve onları güdüleyecek olan ödül, prim, ikramiye gibi ödemelerin çalışanların isteklerine göre doğru seçilirse, çalışanların performanslarını arttırmada önemli yer tutacağı savunulmaktadır.

3.7. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Çalışanlar üzerindeki Etkilerinin İncelendiği Çalışmalar

Günümüzde birçok işletme için en temel kaynak insan olmuştur. Bu nedenle, insanın geliştirilmesiyle örgüte olan katkısının artacağı görüşü hakimdir. Çalışanları motive edecek, performanslarını artıracak ve teşvik edecek sistemler geliştirilmiştir. Çalışanların performanslarının değerlendirilip bu değerlendirmeye göre ücretlendirilmesine performansa dayalı ücret sistemi denilmektedir. Bu sistemden beklenti, çalışanları motive ederek ve performanslarını artırarak işletmeye katkı sağlanmasıdır. Bu nedenle, performansın değerlendirilmesiyle ücretlerin belirlenmesi arasında uyum olması önemli bir husustur. Öte yandan performansa dayalı ücret sistemiyle çalışanlar arasındaki bağın kuvvetli olması sistemin işleyişine katkı sağlayacak önemli hususlardandır. Performansa dayalı ücretlendirmenin, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapması sistemin sağlıklı işleyişine bağlıdır. Çalışmanın bu kısmında, performansa dayalı ücret sisteminin, çalışanlar üzerinde ne gibi etkileri olduğuna dair yapılan çalışmalar incelenecektir.

Kestane (2002), doğru ve amacına uygun planlanan performansa dayalı ücretlendirmenin, hem örgütün verimini hem de iş görenlerin performans ve motivasyonunu arttıracığı sonucuna ulaşmıştır (Kestane 2002, 132).

Karabulut, Okka ve Başel'in (2006) yaptığı çalışmada, bireysel performansa dayalı ücretlendirmeye iş görenlerinin verimliliği arasındaki ilişki, banka çalışanlarıyla görüşülerek incelenmiştir. Bu kapsamda, performans değerlendirme sonucunda, banka çalışanlarının performanslarına göre ne kadar prim aldıkları hesaplanmıştır. İncelemenin sonucunda, çalışanların performanslarının ve motivasyonlarının bireysel performansa dayalı ücret sistemiyle artacağı belirtilmiştir. Böylece çalışanların ve örgütün verimliliğinin yükseleceği savunulmuştur (Karabulut vd. 2006, 116).

Zaim'in (2007) çalışmasında, kamu hastanelerindeki performansa dayalı ücretlendirmeden nasıl sonuçlar elde edildiği ve hekimlerin sisteme nasıl baktıkları incelenmiştir. Tekirdağ ve İstanbul'daki devlet hastanelerindeki 267 doktora anket uygulanmıştır. Çalışanların, sistem sonucunda yüksek ücret alacaklarını bildikleri için performans ve verimliliklerinin artacağı belirtilmiştir. Öte yandan sistem sonucunda iş görenler arasında doğal olarak ücret farklılıkları oluşmaktadır. Ama sistem doğru uygulanmadığı zaman, çalışanlarda bu farklılaşmanın adil olmadığı görüşünün ortaya çıkmasına neden olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların performansı değerlendirilirken kullanılan yöntemlerin eksik veya hatalı seçilmesinin, çalışanların performansa dayalı ücret sistemi hakkında yeteri kadar bilgilendirilmemelerinin ve çalışanlardan beklenenlerin çalışanlara yeteri kadar anlatılamamasının sistemin yeterince sağlıklı işlememesine neden olacağı savunulmuştur. Bu yüzden, çalışanların performansa dayalı ücret sisteminin hazırlanması ve uygulanması aşamalarında sisteme katılımları önerilmiş, böylece çalışanların sistemi daha iyi kavrayarak adil bir sistem gerçekleştiğine dair görüşlerinin artacağı savunulmuştur (Zaim 2007, 365).

Ceylan'ın (2009) çalışmasında, bazı OECD ülkelerinde uygulanan performansa dayalı ücret sistemlerinin incelemesi ve sonuçları değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, performansa dayalı ücretlendirmenin hem çalışanlar, hem işletme

açısından olumlu katkılar sağladığı düşünülse de birçok engelin olduğu görülmüştür. Performansla ücret arasında sıkı bir bağın oluşturulması gerektiği savunulmuştur. Ancak iş uygulamaya geldiğinde bu bağın zayıf olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır. Bu bağın zayıf olması, sistemin sağlıklı çalışmasına engel olacağından, önemli olumsuzlukların oluşacağı savunulmuştur (Ceylan 2009, 51).

Çalışmada, performansa dayalı ücretlendirmenin performansı artırdığı yönündeki iddianın zayıf olduğu görüşüne varılmıştır. Sistemin her zaman iş görenlerin motivasyonunu pozitif yönde etkileyemediği, bunun nedeninin performansa göre ücretlendirme uygulanırken, iş görenlere yapılan ödemelerin arasında yeterince farklılaştırma yapılmaması olduğu belirlenmiştir.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde şeffaflığın olmaması da sistemin sağlıklı çalışmasındaki engeller arasında sayılmaktadır. Hem yöneticilere, hem çalışanlara sistem hakkında yeteri kadar bilgi verilmemesi nedeniyle çalışanların sistemi anlayamamalarının sorun oluşturduğu ve bunun belirsizliğe sebep olduğu savunulmaktadır. Bu nedenle, çalışanlara ve yöneticilere eğitimler verilmesi önerilmektedir (Ceylan 2009, 56).

Perry, Engbers ve Jun (2009) çalışmasında, performansa dayalı ücret sisteminin kamu kesimindeki çalışanların üzerindeki etkilerini incelemiştir. 1977 ve 2008 yılları arasındaki 57 çalışma incelenerek bazı sonuçlara varılmıştır. Bu bağlamda, performansa dayalı ücret sisteminin çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde çok az etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bunun nedeninin performans değerlendirmenin yetersiz olması ve işletme kaynaklarının sınırlı kalmasıdır. Öte yandan işletmelerin çalışanlarına verdiği sözleri tutmaması yani ücret konusundaki sözlerini tutmamaları çalışanların performanslarını olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu nedenle çalışanların performansları sonucunda elde edecekleri getirilerin tatminkar olması önemli bir husus olarak görülmektedir (Perry vd. 2009, 47).

Roland ve Mcdonald (2009) çalışmasında, Kaliforniya ve İngiltere'deki performansa dayalı ücret sisteminde istenmeyen sonuçların nasıl engelleneceğine dair açıklamalarda bulunmuştur. Kaliforniya ve İngiltere'deki hekimlerle yüz yüze görüşülmüştür. Bu görüşmelerin sonuçlarına göre, hekimlerin sisteme olumsuz

baktıkları görülmektedir. Ödüllerin yetersiz olması nedeniyle çalışanların performansının ve motivelerinin düştüğü görülmüştür. Bu gibi istenmeyen sonuçların sistemin tasarlama ve uygulama aşamasında ortaya çıktığı söylenmektedir. Sistem kurulurken dikkat edilmesi daha sağlıklı bir sistemin kurulmasını sağlayacaktır. Performansa dayalı sistem uygulanırken doktorların görüşlerinin alınması, daha anlaşılır ve net bir sistem geliştirilmesini sağlayacaktır (Roland ve Mcdonald 2009, 122).

Aksoy'un (2010) yüksek lisans tez çalışmasında, performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme sisteminin banka örneği incelenmiştir. Yoğun iş akışı olan bir banka seçilerek, insan kaynakları yöntemi departmanı ile iletişime geçilmiş ve bankanın performans değerlendirme süreciyle ilgili bilgiler edinilmiştir. Sonuç olarak, performansa dayalı ücret sisteminin bankacılık sektöründe tam anlamıyla uygulanamadığı ortaya çıkmıştır. Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması sırasında daha çok özen gösterilmesi ve performans değerlendirme sürecine banka çalışanlarının katılımının da sağlanması gerektiği iddia edilmiştir (Aksoy 2010, 173).

Öztürk'ün (2010) çalışmasında, performansa dayalı ücretlendirmenin, çalışanların verimliliğini arttıracığına ve doğru kullanıldığı takdirde örgüt için olumlu etkiler yaratacağına dair görüşü sorgulamıştır. Performansa dayalı ücretlendirmenin sağlıklı çalışması için performans yönetiminin doğru uygulanmasının önem arz ettiği savunulmuştur. Performansa dayalı ücretlendirmenin yeterli ve doğru hazırlıklar yapılmadan uygulanmasının hem örgüt hem iş görenler açısından olumsuzluklar doğurabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Performansa dayalı ücret sistemi, bir bütün olarak ele alınırsa örgüte olumlu katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Çalışanlara, performansa dayalı ücret sisteminin iyi anlatılarak çalışanların katılımının sağlanması, böylece sistemin sağlıklı çalışması önerilmiştir (Öztürk 2010, 8).

Dogbe ve Mensah çalışmasında, Gana'daki imalat sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 80 çalışanına anket uygulanmıştır. Performansa dayalı ücretlendirmenin, işletmenin daha fazla kar amacına ulaşması için çalışanları açısından motivasyon ve performans artırıcı bir özelliğe sahip olduğu belirtilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre performansa dayalı ücretlendirmenin çalışan performansını çok az seviyede etkilediği görülmüştür. Öte yandan katılımcıların %80'inin performansa dayalı ücret sisteminin performanslarına olumlu katkı yaptığı sonucu ortaya çıkmıştır. Performansa dayalı ücret sisteminin çalışan performansına katkısını daha da artırmak için çalışanlara yapılacak olan ödemelerin tatmin edici olması şarttır. Bu sayede çalışanlar daha çok motive olur ve performansları daha fazla artabilir. Performans değerlendirmelerindeki hataların en aza indirilmesi ve çalışanların performans değerlendirilmelerine dahil edilmesi, performansa dayalı ücret sisteminin adil ve sağlıklı işlemlerini sağlayabilir görüşü söylenmiştir (Dogbe ve Mensah 2011, 279).

Thomas (2012) çalışmasında, imalat, eğitim ve ulaştırma sektöründeki 113 çalışana analiz uygulamıştır. Çalışmada performansa dayalı ücretlendirmenin çalışanların performanslarını artıracığından bahsedilmiştir. Analiz sonuçlarına göre performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların ücret memnuniyetleri üzerinde anlamlı seviyede etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanların sistemden ne memnun nede memnuniyetsiz oldukları görülmektedir. Bu nedenle sistemin çalışanların performanslarına da bir etkisinin olmadığı söylenmektedir. Çoğu şirketin performansa dayalı ücret sistemini uyguladığını, ancak tam anlamıyla uygulayamadıkları ve uzun vadede bir sistem gerçekleştiremedikleri görülmektedir (Thomas 2012, 4)

Uzuner'in (2014) yüksek lisans tez çalışmasında, performansa dayalı ücret sisteminin iş görenlerin motivasyonuna ne gibi etkiler yaptığı incelenmiştir. Bu kapsamda, Bilecik ilinde bulunan devlet hastanelerindeki 142 doktora anket uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre hekimlerin performansa dayalı ücret sistemine olumsuz baktıkları belirlenmiştir. Adil bir performansa dayalı ücretlendirme yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Performansa dayalı ücret sisteminin hekimlerden ziyade hastanenin çıkarlarına olumlu katkı yaptığı savunulmuştur. Performans değerlendirme sürecinin daha kapsamlı ve doğru şekilde uygulanması önerilmiştir (Uzuner 2014, 87).

Çakır ve Tang'ın (2015) çalışmasında, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin meta analiz yöntemiyle incelenmesi yapılmıştır. Performansa dayalı

ücretlendirme sisteminin iş görenlerin motivasyonuna, performansına, gelire ve memnuniyetine olumlu etkileri olup olmadığı araştırılmıştır. Sağlıklı bir performansa dayalı ücretlendirme için tarafsız performans değerlendirme yapılmasının önemi vurgulanmıştır. Tarafsız bir şekilde yapılmayan performans değerlendirmenin, çalışanların örgüte olan güvenini azaltacağı belirtilmiştir.

Çalışmada, 1992 ile 2012 yılları arasında yayınlanmış 12 teze meta analizi uygulanmıştır. Çıkan sonuçlara göre, performansa dayalı ücretlendirmenin zayıf da olsa iş göreni olumlu etkilediği sonucu elde edilmiştir. Analiz sonucunun zayıf bir etkiye sahip olmasının nedeninin, iş görenlerin performansa dayalı ücret sisteminin adil uygulanmadığına inanmaları olarak belirtilmiştir (Çakır ve Tang 2015, 99).

Akçakanat ve Çakırcı'nın (2016) çalışmasında, Süleyman Demirel Üniversitesi ve Akdeniz Üniversitesi hastanelerinde görev yapan 361 öğretim üyesi hekime anket uygulanmıştır. Performansa dayalı ücretlendirmenin, performansı yüksek olan çalışanların performansı düşük olan çalışanlara göre daha iyi ücretlendirilmesinin çalışanların memnuniyetini artırıp artırmadığı hususu incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, hekimlerin performansa dayalı ücretlendirmeden memnun olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Hekimlerin ücretlerinde artış yapılmasının performanslarını artırmadığı, aşırı rekabetçi olmayan, motive edici ve adil bir sistem istedikleri bulgusuna ulaşmışlardır (Akçakanat ve Çakırcı 2016, 888).

Sakar ve Demirhan'ın (2018) çalışmasında, performansa dayalı ücret sistemi hakkında Uşak ilindeki okul yöneticilerinin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Tarama modeli uygulanarak, 164 okul yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Performansa dayalı ücret sisteminin doğru uygulanmaması halinde, hem çalışanlar hem işletme açısından olumsuzlukların yaşanabileceği belirlenmiştir. Çalışanlar arasında aşırı rekabetten dolayı çatışmalar çıkabileceği, yöneticiler üzerinde baskı oluşabileceği ve işletmenin maliyetlerinin artabileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Sistemin, olumsuzluklar göz önünde bulundurularak uygulanması halinde çalışanlara ve işletmeye yarar sağlayabileceği belirlenmiştir. Ulaştıkları sonuçlara göre, okul yöneticilerinin performansa dayalı ücret sistemine olumlu baktıkları saptanmıştır. Okul yöneticilerine performansa dayalı ücret sistemi hakkında eğitimler verilmesi

sistemi daha iyi kavramalarına neden olacağından, sistemin işleyişinin daha sağlıklı olmasına neden olacağı hususu üzerinde durulmuştur. Hedeflerin belirleme aşamasına çalışanların da dahil edilmesi, çalışanların sisteme yabancı kalmamaları açısından önemli bir husus olduğu ortaya çıkarılmıştır. İşletmelerin performansa dayalı ücretlendirmeyi uygulamadan önce bütçelerini doğru ayarlamaları gerektiği hususu belirtilmiştir. Yöneticilerin performansa dayalı ücret sisteminin oluşturulma aşamasında yer almaları, çalışanların doğru şekilde değerlendirilmelerine neden olacağından sisteminde daha doğru işlemesine neden olacağı belirtilmiştir (Sakar ve Demirhan 2018, 19).

Bu bilgiler ışığı altında, performansa dayalı ücret sisteminin çalışanlar üzerinde olumlu katkıları olduğu kadar olumsuz etkilerinin olduğu görülmektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanlar üzerinde etkiye sahip olabilmesi için, adil ve güvenilir bir süreç olması açısından çalışanlarında içinde olduğu bir sistem süreci, sistemi uygulayacak kişilerin ve çalışanların sistem hakkında bilgilendirmeleri ve ücret artışlarının, ödöl vb. kavramların çalışanlar için tatmin edici olması şarttır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRMENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışmanın araştırma kısmına yer verilmiştir. Bu bölümde, ‘performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların performansı üzerinde etkileri nelerdir?’ sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Araştırmanın konusuna ve amacına, modeline, hipotezlerine, bulgularına ilerleyen bölümlerde yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

İnsan kaynakları yönetimi, özellikle son zamanlarda değerini arttırmış bir işletme fonksiyonudur. Performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, insan kaynakları yönetiminin stratejik açıdan önem arz eden kavramlardır. Doğru ve adil bir performansa dayalı ücretlendirme sistemi için gerekli olan en önemli faktörlerden biri, performans değerlendirmesinin doğru ve adil bir şekilde uygulanmasıdır. Çalışanlara ücretlendirme yapılırken, performansa dayalı ücret sisteminin kullanılması son zamanlarda hem kamu kesiminde hem de özel sektörde sıklıkla başvurulmuş bir uygulama olmuştur.

Yapılan araştırmanın temel amacı, şirketlerde uygulanan performansa dayalı ücret sisteminin çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

4.2. Evren ve Örneklem

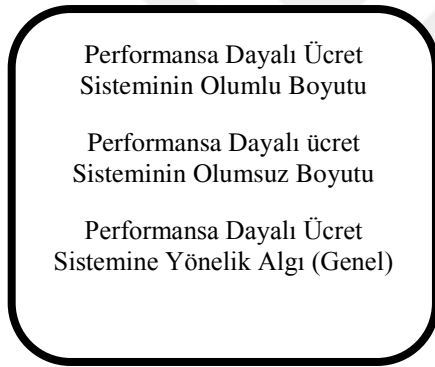
Araştırmanın evrenini Adana ilindeki, performansa dayalı ücret sistemi uygulayan imalat, hizmet ve ticaret sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın anketleri kolayda örneklem seçimi ile dağıtılmıştır. Anketin büyük bir kısmı elden özel sektörde çalışan kişilere ulaştırılarak yüz yüze uygulanmış olup, küçük bir kısmı da internet üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anket 211 adet çalışana ulaştırılmıştır, 184 adet geçerli geri dönüş alınmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Adana ilinde, performansa dayalı ücret sistemi uygulayan imalat, hizmet ve ticaret sektöründe faaliyet gösteren çeşitli firmaların 184 çalışanı oluşturmaktadır.

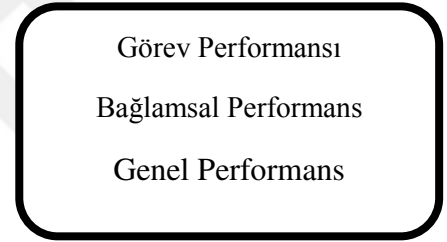
4.3. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, performansa dayalı ücretlendirmenin çalışan performansı üzerindeki etkilerinin açıklanacağı hipotezlerden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli şekil 1’de sunulmuştur.

Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı (Bağımsız Değişken)



Çalışan Performansı (Bağımlı Değişken)



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, kişisel bilgi sorularından oluşurken, ikinci bölüm performansa dayalı ücreti yönetimi ölçeğinden, üçüncü bölüm ise performans ölçeğinden oluşmaktadır. Anket 211 çalışana ulaştırılmış, 184 çalışandan geri dönüş alınmış ve anket sonuçlarına analizler uygulanmıştır.

Performansa dayalı ücret sistemini değerlendirmeye yönelik ölçek Buday'ın (2016) yüksek lisans tez çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçek, katılımcılardan onaylama ve reddetme derecelerini bir dizi ifadeyle açıklamaları istenen, 1'den 5'e kadar numaralandırılmış, 15 adet Likert tipi maddeden oluşmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemini değerlendirmeye yönelik ölçeğin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\text{Alpha}=0.851$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ankette bulunan 1., 2., 3., 4., 6., 7., 10., 12., 14. ve 15. ifadeler performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutunu, 5., 8., 9., 11. ve 13. ifadeler performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutunu, soruların tümü ise performansa dayalı ücret sistemine yönelik genel algıyı ölçmeyi hedeflemektedir. İlgili ölçekteki ifadelerde bu çalışmanın amaç ve hedeflerine yönelik bazı değişiklikler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan çalışan performansını değerlendirmeye yönelik ölçek olan "görev ve bağlamsal performans ölçeği" iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 9 ifade görev performansını belirlemeye yöneliktir. Goodman ve Syvante (1999) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekteki diğer 8 ifade ise Jawahar ve Carr (2007) tarafından geliştirilmiştir ve bağlamsal performans ölçmeyi amaçlamaktadır. Görev ve bağlamsal performans ölçekleri Bağcı (2014) tarafından yürütülen çalışma ile Türkçe literatüre kazandırılmıştır. İlk 9 soru görev performansı, sonraki 8 soru bağlamsal performans, soruların tümü ise genel performans ölçmeyi hedeflemektedir. Çalışan performansını değerlendirmeye yönelik ölçeğin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\text{Alpha}=0.841$ olarak çok yüksek bulunmuştur.

4.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Cronbach alfa katsayı değerleri $0.00 < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte, $0.60 < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve $0.80 < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olarak değerlendirilmektedir. Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı

faktör analizi, güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Performansa dayalı ücret sistemi ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500’den büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre ölçek, faktör analizine uygundur.

Performansa dayalı ücret sistemi ölçeğinin maddelerinin faktör dağılımı ve güvenilirlik katsayıları Tablo 2’de verilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemi ölçeğinin, performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu faktör yükleri 0,879-0,567 arasında değişen 10 maddeden oluşmaktadır. Açıklanan varyans oranı 40,994, güvenilirlik katsayısı 0,926’dır. Buna göre faktörün güvenilirliği çok yüksektir. Performansa dayalı ücretlendirmenin olumsuz boyutu faktör yükleri 0,799-0,533 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Açıklanan varyans oranı 14,815, güvenilirlik katsayısı 0,674’tür. Buna göre faktörün güvenilirliği yüksektir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı 55,809 olup güvenilirliği çok yüksektir (0,851).

Çalışan performansı ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla yapılan KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,500’den büyük ve Bartlett X^2 testi anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre ölçek, faktör analizine uygundur.

Tablo 1. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ölçeğinin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		
KMO		0,880
Bartlett's Test	X^2	1411,834
	P	0,000

Tablo 2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirliği

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach Alfa
Performansa Dayalı Ücret sisteminin Olumlu Boyutu	Performansa dayalı ücret sisteminin motivasyonumu olumu yönde etkilediğini düşünüyorum.	0,879	40,994	0,926
	Performansa dayalı ücret sisteminin performansıma olumlu katkı yaptığına inanıyorum.	0,851		
	Performansa dayalı ücret sisteminin mesleki bilgi ve becerilerime olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.	0,836		
	Performansa dayalı ücret sisteminin gelirime olumlu katkı yaptığını düşünüyorum.	0,826		
	Performansa dayalı ücret sisteminden memnunum.	0,819		
	Performansa dayalı ücret sisteminin hizmet kalitemi arttırdığını düşünüyorum.	0,803		
	Performansa dayalı ücret sisteminde başarılı çalışanların ödüllendirildiğini düşünüyorum.	0,776		
	Performansa dayalı ücret sisteminin kalıcı olacağına inanıyorum.	0,711		
	Performansa dayalı ücret sisteminin kurumların hizmet kalitesi açısından yararlı olduğunu düşünüyorum.	0,669		
	Performansa dayalı ücret sisteminin adil biçimde işlediğini düşünüyorum.	0,567		
Performansa Dayalı Ücret sisteminin Olumsuz Boyutu	Performansa dayalı ücret sisteminin is stresini arttırdığını düşünüyorum.	0,799	14,815	0,674
	Performansa dayalı ücret sisteminin is yükümü arttırdığını düşünüyorum.	0,698		
	Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olduğunu düşünüyorum.	0,655		
	Performansa dayalı ücret sisteminin suistimal edildiğini düşünüyorum.	0,596		
	Performansa dayalı ücret sisteminin fiili çalışma saatlerimi arttırdığını düşünüyorum.	0,533		
Toplam			55,809	0,851

Tablo 3. Performans Ölçeği KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		
KMO		0,828
Bartlett's Test	X ²	1347,789
	P	0,000

Çalışan performansı ölçeğinin maddelerinin faktör dağılımı ve güvenilirlik katsayıları Tablo 4’de verilmiştir. Çalışan performansı ölçeğinin Boyut 1 faktör yükleri 0,850-0,764 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Açıklanan varyans oranı 18,694, güvenilirlik katsayısı 0,852’dir. Buna göre faktörün güvenilirliği çok yüksektir. Boyut 2 faktör yükleri 0,760-0,712 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Açıklanan varyans oranı 16,976, güvenilirlik katsayısı 0,779’dur. Buna göre faktörün güvenilirliği yüksektir. Boyut 3 faktör yükleri 0,771-0,581 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Açıklanan varyans oranı 15,942, güvenilirlik katsayısı 0,754’tür. Buna göre faktörün güvenilirliği yüksektir. Boyut 4 faktör yükleri 0,873-0,779 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Açıklanan varyans oranı 14,915, güvenilirlik katsayısı 0,818’dir. Buna göre faktörün güvenilirliği çok yüksektir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı 66,526 olup güvenilirliği çok yüksektir (0,841).

Ancak ölçeğin 4 boyuta bölünmesi anlam kaybı yaratacağından dolayı, çalışan performansı ölçeğinin orijinaline sadık kalınarak, görev ve bağımsal performans olarak 2 boyutta değerlendirilmiştir.

Tablo 4. Çalışan Performansı Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenilirliği

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach Alfa
Boyut 1	Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	0,850	18,694	0,852
	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	0,838		
	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	0,823		
	Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.	0,764		
Boyut 2	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	0,760	16,976	0,779
	Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	0,753		
	Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	0,713		
	Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	0,712		
Boyut 3	İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.	0,771	15,942	0,754
	Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım	0,766		
	Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	0,708		
	İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	0,581		
Boyut 4	İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	0,873	14,915	0,818
	İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	0,783		
	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	0,779		
Toplam			66,526	0,841

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun hipotezler belirlenmeye çalışılmıştır. Performansa dayalı ücretlendirme sistemiyle çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ve etkiyi ortaya koyacak hipotezler kurulmuştur. Araştırmanın ana hipotezi aşağıda yer almaktadır.

H1: Performansa dayalı ücret sistemi ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Araştırmanın ana hipotezi dışında alt hipotezler kurulmuştur.

H1a: Performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.7. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmaya katılan çalışanların, anket sorularına vermiş oldukları yanıtların gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır. Araştırma hakkında iki temel varsayımımız bulunmaktadır.

- Araştırmaya katılan iş gören deneklerin ölçek sorularına tarafsız, doğru ve samimi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırma konusuna ilişkin gerekli verilerin toplanmasında ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırma, Adana ilinde gerçekleştirilmiştir. 184 anket yanıtı üzerinde istatistiksel analizler uygulanmıştır. Bu nedenle, araştırmanın sonuçlarını

değerlendirirken seçilen örneklemin evreni temsil etmesi ve toplanan verilerin sınırlılığı, araştırma sonuçlarının kısıtları göz önünde bulundurulmalıdır.

4.8. Analiz Yöntemi

Verilerin analizi SPSS bilgisayar paket programıyla yapılmıştır. Veriler %95 güven düzeyinde test ve analiz edilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemi ile performans puanlarının çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında olduğundan, normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir. Performansa dayalı ücret yönetimi ile performansın demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu parametrik test tekniklerinden t testi ve varyans analizi (ANOVA) yöntemleri ile analiz edilmiştir. Performansa dayalı ücret yönetimi ile performans arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayıları ile analiz edilmiştir. Performansa dayalı ücret yönetiminin performansa etkisi ise regresyon analizi yöntemi ile incelenmiştir.

Performansa dayalı ücret sistemi ile performansa ait betimsel istatistikler Tablo 5’de verilmiştir. Katılımcıların performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu puanları ortalaması $3,46 \pm 0,98$; performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu puanları ortalaması $3,27 \pm 0,82$; performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı puanları ortalaması $3,22 \pm 0,70$ ’dir. Görev performansı puanları ortalaması $4,49 \pm 0,45$; Bağlamsal performans puanları ortalaması $4,27 \pm 0,52$ ’dir. Genel performans puanları $4,39 \pm 0,43$ ’dür.

Tablo 5. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performansa Ait Betimsel İstatistikler

	N	Ortalama	SS	Çarpıklık	Basıklık
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	184	3,46	0,98	-0,752	-0,383
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	184	3,27	0,82	0,042	-0,365
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	184	3,22	0,70	-0,739	0,272
Görev Performansı	184	4,49	0,45	-,893	,644
Bağlamsal Performans	184	4,27	0,52	-,914	2,090
Genel Performans	184	4,39	0,43	-,924	1,865

4.9. Bulgular

Tezin bu bölümünde, anketten elde edilen verilerin analize tabi tutulmasıyla ortaya çıkan sonuçlar ve yorumları sunulacaktır. Kişisel bilgiler, performansa dayalı ücret yönetimi ölçeği ve performans ölçeği analizlere tabi tutularak sonuçlar elde edilmiştir.

Anket katılımcılarına ait demografik özellikler, Tablo 6’da verilmiştir. Buna göre, ankete cevap veren katılımcılardan kadınların oranı %60,9; erkeklerin oranı %39,1’dir. En çok katılımı kadınlar göstermiştir.

30 yaşından küçük olanların oranı %29,9; 30-35 yaş aralığında olanların oranı %29,9; 36-40 yaş aralığında olanların oranı %20,7; 41-45 yaş aralığında olanların oranı %9,8; 45 yaşından büyük olanların oranı %10,3’tür. En çok katılımı 30 yaşından küçük çalışanlar göstermiştir.

Tablo 6. Anket Katılımcılarına ait Demografik Özellikler

		N	%
Cinsiyet	Kadın	112	%60,9
	Erkek	72	%39,1
Yaş	30 yaşından küçük	55	%29,9
	30-35 yaş	54	%29,3
	36-40 yaş	38	%20,7
	41-45 yaş	18	%9,8
	45 yaşından büyük	19	%10,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	7	%3,8
	Lise	50	%27,2
	Ön Lisans	29	%15,8
	Lisans	74	%40,2
	Yüksek Lisans	24	%13,0
	Doktora	0	%0,0
Medeni Durum	Evli	109	%60,2
	Bekar	72	%39,8
Çalıştığınız şirketin faaliyet alanı nedir?	İmalat sektörü	68	%37,0
	Hizmet sektörü	84	%45,7
	Ticaret sektörü	32	%17,4
Kurumda çalışma süresi	3 yıldan daha az	48	%26,1
	3-6 yıl	59	%32,1
	7-10 yıl	42	%22,8
	10 yıldan daha fazla	35	%19,0
Şirketinizde performansa dayalı ücretlendirme sistemi uygulanıyor mu?	Evet	184	%100
	Hayır	0	%0

İlkokul mezunu olanların oranı %3,8; lise mezunu olanların oranı %27,2; ön lisans mezunu olanların yüzdesi %15,8; lisans mezunu olanların oranı %40,2; yüksek lisans mezunu olanların oranı %13,0; doktora mezunu olanların oranı %0'dır. En çok katılımı lisans mezunları göstermiştir.

Evli olanların oranı %60,2; bekar olanlar %39,8'dir. En çok katılımı evli çalışanlar göstermiştir. İmalât sektöründe çalışanların oranı %37,0; hizmet sektöründe çalışanların oranı %45,7; ticaret sektöründe çalışanların oranı %17,4'tür.

Kurumda 3 yıldan az çalışanların oranı %26,1; kurumunda 3-6 yıldır çalışanların oranı %32,1; kurumda 7-10 yıl çalışanların oranı %22,8; kurumda 10 yıldan fazla çalışanların oranı %19,0'dır. En çok katılımı kurumda 3-6 yıl çalışanlar göstermiştir. Şirketinde performansa dayalı ücretlendirme sistemi uygulananların oranı %99,5'tir. Uygulanmayanların oranı %0,5'tir.

Performansa dayalı ücret sistemi ölçeğine ilişkin maddelere katılım düzeyleri Tablo 7'de verilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde en fazla katılım gösterilen ilk üç ifadenin aşağıdaki gibi olduğu belirlenmiştir.

- Performansa dayalı ücret sisteminizin gelirinize olumlu katkı yaptığını düşünüyor musunuz? (derecelendirme: 3,86)
- Performansa dayalı ücret sisteminden memnun musunuz? (derecelendirme: 3,71)
- Performansa dayalı ücret sisteminin kurumların hizmet kalitesi açısından yararlı olduğunu düşünüyor musunuz? (derecelendirme: 3,69)

Tablo 7. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Ait Sorulara Katılım Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Ort.
	N	%	N	%	N	%	n	%	n	%	
Performansa dayalı ücret sisteminden memnunum.	14	7,6	23	12,5	29	15,8	55	29,9	63	34,2	3,71
Performansa dayalı ücret sisteminin adil biçimde işlediğini düşünüyorum.	31	16,8	50	27,2	40	21,7	39	21,2	24	13,0	2,86
Performansa dayalı ücret sisteminin performansıma olumlu katkı yaptığına inanıyorum.	14	7,6	28	15,2	23	12,5	57	31,0	62	33,7	3,68
Performansa dayalı ücret sistemin gelirime olumlu katkı yaptığını düşünüyorum.	13	7,1	12	6,5	25	13,6	72	39,1	62	33,7	3,86
Performansa dayalı ücret sisteminin is yükümü arttırdığını düşünüyorum.	18	9,8	20	10,9	44	23,9	60	32,6	42	22,8	3,48
Performansa dayalı ücret sisteminin hizmet kalitemi arttırdığını düşünüyorum.	18	9,8	33	17,9	39	21,2	56	30,4	38	20,7	3,34
Performansa dayalı ücret sisteminde başarılı çalışanların ödüllendirildiğini düşünüyorum.	23	12,5	26	14,1	42	22,8	55	29,9	38	20,7	3,32
Performansa dayalı ücret sisteminin is stresini arttırdığını düşünüyorum.	13	7,1	35	19,0	37	20,1	51	27,7	48	26,1	3,47
Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olduğunu düşünüyorum.	18	9,8	41	22,3	46	25,0	46	25,0	33	17,9	3,19
Performansa dayalı ücret sisteminin kurumların hizmet kalitesi açısından yararlı olduğunu düşünüyorum.	15	8,2	15	8,2	36	19,6	64	34,8	54	29,3	3,69
Performansa dayalı ücret sisteminin suistimal edildiğini düşünüyorum.	17	9,2	45	24,5	49	26,6	35	19,0	38	20,7	3,17
Performansa dayalı ücret sisteminin motivasyonumu olumu yönde etkilediğini düşünüyorum.	16	8,7	21	11,4	31	16,8	65	35,3	51	27,7	3,62
Performansa dayalı ücret sisteminin fiili çalışma saatlerimi arttırdığını düşünüyorum.	21	11,4	51	27,7	42	22,8	42	22,8	28	15,2	3,03
Performansa dayalı ücret sisteminin mesleki bilgi ve becerilerimi olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.	25	13,6	29	15,8	29	15,8	59	32,1	42	22,8	3,35
Performansa dayalı ücret sisteminin kalıcı olacağına inanıyorum.	24	13,0	32	17,4	44	23,9	55	29,9	29	15,8	3,18

Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışanların performansa dayalı ücret sistemine olumlu bakış sergileyen sorulara katılım sağladıkları söylenebilir. Öte yandan, “Performansa dayalı ücret sisteminin iş yükümü arttırdığını düşünüyorum” ve “Performansa dayalı ücret sisteminin iş stresini arttırdığını düşünüyorum” sorularına “katılıyorum” cevabı veren kişilerin sayısı katılmıyorum cevabı verenlere göre daha yüksektir. “Performansa dayalı ücret sisteminin adil biçimde işlediğini düşünüyorum” sorusuna “katılmıyorum” cevabı veren kişilerin sayısı, “katılıyorum” cevabı verenlere göre daha yüksektir. Bu nedenle genel olarak anket cevaplarına bakılacak olursa, çalışanların performansa dayalı ücretlendirmeden memnun oldukları görünse de iş yüklerini ve iş streslerini arttırdığına, sistemin adil bir biçimde işlemediğine dair görüşleri olduğu söylenebilir.

Performans ölçeğine ilişkin maddelere katılım düzeyleri Tablo 8’de verilmiştir. Tablo 8 incelendiğinde en fazla katılım gösterilen ilk üç ifadenin aşağıdaki gibi olduğu belirlenmiştir.

- İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.
(derecelendirme:4,61)
- Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.(derecelendirme: 4,61)
- Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.(derecelendirme: 4,60)

Bu sonuçlar doğrultusunda, çalışanların kendi performanslarını yüksek gördükleri söylenebilir.

Tablo 8. Performans Değerlendirmesine Ait İfadelere Katılım Dağılımı

	N	%	N	%	N	%	N	%	n	%	Ort.
İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırıyorum.	2	1,1	1	,5	5	2,7	59	32,1	117	63,6	4,57
İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	1	0,5	1	,5	8	4,3	57	31,0	117	63,6	4,57
İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	0	0,0	0	,0	12	6,5	72	39,1	100	54,3	4,48
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	2	1,1	0	,0	2	1,1	60	32,6	120	65,2	4,61
Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	3	1,6	6	3,3	26	14,1	63	34,2	86	46,7	4,21
Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	2	1,1	5	2,7	20	10,9	65	35,3	92	50,0	4,30
İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıklı üstesinden gelirim.	0	0,0	4	2,2	7	3,8	65	35,3	108	58,7	4,51
Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	0	0,0	0	,0	5	2,7	61	33,2	118	64,1	4,61
Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım	1	0,5	0	,0	8	4,3	54	29,3	121	65,8	4,60
Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	0	0,0	12	6,5	20	10,9	64	34,8	88	47,8	4,24
İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	0	0,0	2	1,1	7	3,8	56	30,4	119	64,7	4,59
Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	0	0,0	0	,0	13	7,1	66	35,9	105	57,1	4,50
Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	1	0,5	4	2,2	16	8,7	76	41,3	87	47,3	4,33
Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	6	3,3	6	3,3	34	18,5	76	41,3	62	33,7	3,99
Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	4	2,2	4	2,2	40	21,7	68	37,0	68	37,0	4,04
Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	3	1,6	6	3,3	28	15,2	79	42,9	68	37,0	4,10
Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim	2	1,1	2	1,1	14	7,6	80	43,5	86	46,7	4,34

Performansa dayalı ücret sistemi ile performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Test sonuçlarına Tablo 9'da yer verilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemi ile performans arasındaki ilişkinin incelenmesi için uygulanan korelasyon testi sonuçlarına göre, performansa

dayalı ücret sisteminin olumlu boyutuyla görev performansı, bağlamsal performans ve genel performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutuyla görev performansı, bağlamsal performans ve genel performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algıyla görev performansı, bağlamsal performans ve genel performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutunun ve performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutunun görev performansına etkisinin açıklanması amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 10’da regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutunun ve performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutunun görev performansına etkisini incelemek amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamsız ($F=0,243$; $p>0,05$) bulunduğundan, etkiden söz edilememektedir.

Tablo 9. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pearson Korelasyon Analizi)

		Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Genel Performans
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	r	0,049	0,119	0,090
	p	0,507	0,107	0,225
	n	184	184	184
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	r	0,018	0,131	0,074
	p	0,813	0,077	0,318
	n	184	184	184
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	r	0,039	0,060	0,055
	p	0,598	0,420	0,460
	n	184	184	184

Tablo 10. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu boyutu ve Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu ile Görev Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	F	p	R ²
Görev Performansı	Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	0,049	0,655	0,513	0,243	0,785	0,003
	Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	0,016	0,212	0,833			

Performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutunun ve performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutunun bağlamsal performansa etkisinin açıklanması amacıyla iki değişken arasında regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 11’de regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutunun ve performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutunun bağlamsal performansa etkisini incelemek amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamsız ($F=2,815$; $p>0,05$) bulunduğundan, etkiden söz edilememektedir.

Tablo 11. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu ve Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu ile Bağlamsal Performansa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız D.	β	t	P	F	p	R ²
Bağlamsal Performans	Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	0,114	1,560	0,121	2,815	0,063	0,030
	Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	0,126	1,727	0,086			

Performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutunun ve performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutunun genel performansa etkisinin açıklanması amacıyla iki değişken arasında regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 12’de regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutunun ve performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutunun genel performansa etkisini incelemek amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamsız ($F=1,198$; $p>0,05$) bulunduğundan, etkiden söz edilememektedir.

Tablo 12. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu ve Olumsuz Boyutunun Genel Performansa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	P	F	p	R ²
Genel Performans	Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	0,087	1,179	0,240	1,198	0,304	0,013
	Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	0,071	0,957	0,340			

Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algının görev performansına etkisinin açıklanması amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 13’de regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algının görev performansına etkisini incelemek amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamsız ($F=0,279$; $p>0,05$) bulunduğundan, etkiden söz edilememektedir.

Tablo 13. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algının Görev Performansa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	R ²
Görev Performansı	Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	0,039	0,528	0,598	0,279	0,002

Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algının bağlamsal performansa etkisinin açıklanması amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 14’de regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algının görev performansına etkisini incelemek amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamsız ($F=0,654$; $p>0,05$) bulunduğundan, etkiden söz edilememektedir.

Tablo 14. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algının Bağlamsal Performansına Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	R ²
Bağlamsal Performansı	Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algi	0,060	0,809	0,420	0,654	0,004

Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algının Genel performansa etkisinin açıklanması amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 15’de regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algının genel performansına etkisini incelemek amacıyla kurulmuş olan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamsız ($F=0,549$; $p>0,05$) bulunduğundan, etkiden söz edilememektedir.

Performansa dayalı ücret sistemi ile performans arasındaki ilişkinin cinsiyet açısından incelenmesi amacıyla t testi uygulanmıştır. T testi sonuçlarına Tablo 16’da yer verilmiştir.

Tablo 15. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algının Genel Performansa Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	p	F	p	R ²
Genel Performans	Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algi	0,055	0,741	0,460	0,549	0,460	0,003

Tablo 16. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yapılan T Testi Sonuçları

Cinsiyet		n	Ortalama	Ss	t	p
Görev Performansı	Kadın	112	4,49	0,46	-0,315	0,753
	Erkek	72	4,51	0,44		
Bağlamsal Performans	Kadın	112	4,28	0,50	0,507	0,613
	Erkek	72	4,24	0,55		
Genel Performans	Kadın	112	4,39	0,44	0,005	0,996
	Erkek	72	4,39	0,42		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	Kadın	112	3,40	0,99	-1,067	0,287
	Erkek	72	3,56	0,96		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	Kadın	112	3,26	0,87	-0,137	0,892
	Erkek	72	3,28	0,76		
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	Kadın	112	3,18	0,74	-0,943	0,347
	Erkek	72	3,28	0,63		

Kadın ile erkek çalışanlar arasında görev performansı, bağlamsal performans ve genel performans açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kadın ve erkekler arasında performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu, performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu ve performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Sonuç olarak, kadın ile erkekler arasında performansa dayalı ücret sistemi ve performans açısından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Performansa dayalı ücret sistemi ile performansın yaş açısından incelenmesi amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçları, Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performansın Yaş Açısından İncelenmesi

Yaş		n	Ortalama	Ss	F	P
Görev Performansı	30 yaşından küçük	55	4,43	0,48	0,948	0,437
	30-35 yaş	54	4,47	0,45		
	36-40 yaş	38	4,53	0,41		
	41-45 yaş	18	4,64	0,41		
	45 yaşından büyük	19	4,54	0,49		
Bağlamsal Performans	30 yaşından küçük	55	4,17	0,53	1,396	0,237
	30-35 yaş	54	4,27	0,56		
	36-40 yaş	38	4,28	0,46		
	41-45 yaş	18	4,26	0,61		
	45 yaşından büyük	19	4,49	0,36		
Genel Performans	30 yaşından küçük	55	4,31	0,42	1,018	0,399
	30-35 yaş	54	4,38	0,47		
	36-40 yaş	38	4,42	0,41		
	41-45 yaş	18	4,47	0,44		
	45 yaşından büyük	19	4,51	0,34		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	30 yaşından küçük	55	3,38	0,96	0,582	0,676
	30-35 yaş	54	3,40	1,09		
	36-40 yaş	38	3,60	0,79		
	41-45 yaş	18	3,67	0,89		
	45 yaşından büyük	19	3,36	1,15		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	30 yaşından küçük	55	3,21	0,82	1,488	0,208
	30-35 yaş	54	3,26	0,85		
	36-40 yaş	38	3,19	0,80		
	41-45 yaş	18	3,18	0,84		
	45 yaşından büyük	19	3,69	0,77		
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	30 yaşından küçük	55	3,18	0,65	1,036	0,390
	30-35 yaş	54	3,18	0,78		
	36-40 yaş	38	3,34	0,62		
	41-45 yaş	18	3,39	0,62		
	45 yaşından büyük	19	3,01	0,81		

Farklı yaş grupları arasında görev performansı, bağlamsal performans ve genel performans açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Farklı yaş grupları arasında performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu, performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu ve performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Sonuç olarak, performansa dayalı ücret sistemi ve performans açısından yaş faktörüne göre anlamlı farklılaşmalar bulunmamıştır.

Performansa dayalı ücret sistemi ile performansın eğitim durumu açısından incelenmesi amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına Tablo 18’de yer verilmiştir.

Eğitim durumu farklı gruplar arasında görev performansı, bağlamsal performans ve genel performans açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Eğitim durumu farklı gruplar arasında performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyut, performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu ve performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Sonuç olarak, performansa dayalı ücret sistemi ve performans açısından eğitim seviyesine göre anlamlı farklılaşmalar bulunmamıştır.

Performansa dayalı ücret sistemi ile performansın medeni durum açısından incelenmesi amacıyla t testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına Tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 18. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performansın Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi

Eğitim Durumu		N	Ortalama	SS	F	P
Görev Performansı	İlköğretim	7	4,32	0,45	0,930	0,448
	Lise	50	4,42	0,56		
	Ön Lisans	29	4,49	0,36		
	Lisans	74	4,55	0,41		
	Yüksek Lisans	24	4,55	0,41		
Bağlamsal Performans	İlköğretim	7	4,18	0,52	0,456	0,768
	Lise	50	4,31	0,58		
	Ön Lisans	29	4,23	0,49		
	Lisans	74	4,29	0,52		
	Yüksek Lisans	24	4,16	0,46		
Genel Performans	İlköğretim	7	4,22	0,49	0,647	0,630
	Lise	50	4,37	0,52		
	Ön Lisans	29	4,36	0,39		
	Lisans	74	4,44	0,38		
	Yüksek Lisans	24	4,37	0,39		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	İlköğretim	7	3,66	0,84	1,380	0,243
	Lise	50	3,58	0,92		
	Ön Lisans	29	3,71	0,89		
	Lisans	74	3,29	1,07		
	Yüksek Lisans	24	3,38	0,91		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	İlköğretim	7	3,06	0,78	0,532	0,712
	Lise	50	3,24	0,70		
	Ön Lisans	29	3,21	0,81		
	Lisans	74	3,26	0,95		
	Yüksek Lisans	24	3,48	0,70		
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	İlköğretim	7	3,42	0,77	1,541	0,192
	Lise	50	3,31	0,63		
	Ön Lisans	29	3,40	0,58		
	Lisans	74	3,11	0,77		
	Yüksek Lisans	24	3,10	0,69		

Tablo 19. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yapılan T Testi Sonuçları

Medeni Durum		n	Ortalama	SS	T	P
Görev Performansı	Evli	109	4,49	0,47	-0,141	0,888
	Bekar	72	4,50	0,44		
Bağlamsal Performans	Evli	109	4,28	0,53	0,339	0,735
	Bekar	72	4,26	0,51		
Genel Performans	Evli	109	4,40	0,45	0,054	0,957
	Bekar	72	4,39	0,40		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	Evli	109	3,44	0,98	-0,329	0,743
	Bekar	72	3,49	0,98		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	Evli	109	3,31	0,83	1,045	0,298
	Bekar	72	3,18	0,83		
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	Evli	109	3,19	0,70	-0,717	0,474
	Bekar	72	3,26	0,71		

Evli ve bekar olanlar arasında görev performansı, bağlamsal performans ve genel performans açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Evli ve bekar olanlar arasında performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu, performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu ve performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Sonuç olarak, performansa dayalı ücret sistemi ve performans açısından medeni durumuna göre anlamlı farklılaşmalar bulunmamıştır.

Performansa dayalı ücret sistemi ile performansın çalışılan şirketin faaliyet alanı açısından incelenmesi amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına Tablo 20’de yer verilmiştir.

Tablo 20. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performansın Çalışılan Şirketin Faaliyet Alanı Açısından İncelenmesi

Çalışılan Şirketin Faaliyet Alanı		n	Ortalama	Ss	F	P
Görev Performansı	İmalat sektörü	68	4,50	0,45	0,072	0,931
	Hizmet sektörü	84	4,48	0,49		
	Ticaret sektörü	32	4,51	0,33		
Bağlamsal Performans	İmalat sektörü	68	4,24	0,46	0,187	0,830
	Hizmet sektörü	84	4,27	0,60		
	Ticaret sektörü	32	4,31	0,40		
Genel Performans	İmalat sektörü	68	4,38	0,42	0,065	0,937
	Hizmet sektörü	84	4,39	0,47		
	Ticaret sektörü	32	4,41	0,34		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	İmalat sektörü	68	3,51	1,06	0,194	0,824
	Hizmet sektörü	84	3,45	0,94		
	Ticaret sektörü	32	3,38	0,93		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	İmalat sektörü	68	3,19	0,83	0,500	0,607
	Hizmet sektörü	84	3,32	0,82		
	Ticaret sektörü	32	3,30	0,83		
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	İmalat sektörü	68	3,28	0,81	0,431	0,651
	Hizmet sektörü	84	3,19	0,65		
	Ticaret sektörü	32	3,16	0,56		

Çalışılan şirketin faaliyet alanı farklı olan gruplar arasında görev performansı, bağlamsal performans ve genel performans açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Çalışılan şirketin faaliyet alanı farklı olan gruplar arasında performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu, performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu ve performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Sonuç olarak, performansa dayalı ücret sistemi ve performans açısından işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı farklılaşmalar bulunmamıştır.

Performansa dayalı ücret sistemi ile performansın iş görenin kurumda çalışma süresi açısından incelenmesi amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına, Tablo 21’de yer verilmiştir. Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında görev performansı, bağlamsal performans ve genel performans açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu, performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu ve performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Sonuç olarak, performansa dayalı ücret sistemi ve performans açısından, çalışanın kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılaşmalar bulunmamıştır

Yapılan testlerin sonuçlarına göre,

- Performansa dayalı ücret sistemi ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğuna dair hipotez (H1) *desteklenmemiştir.*
- Performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotez (H1a) *desteklenmemiştir.*
- Performansa dayalı ücret sisteminin olumlu boyutu ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotez (H1b) *desteklenmemiştir.*
- Performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotez (H1c) *desteklenmemiştir.*
- Performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz boyutu ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotez (H1d) *desteklenmemiştir.*
- Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotez (H1e) *desteklenmemiştir.*

- Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı ile bağlamsal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair hipotez (H1f) *desteklenmemiştir*.

Tablo 21. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Performansın Kurumda Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Kurumda Çalışma Süresi		N	Ortalama	Ss	F	p
Görev Performansı	3 yıldan daha az	48	4,44	0,50	1,106	0,348
	3-6 yıl	59	4,45	0,45		
	7-10 yıl	42	4,53	0,42		
	10 yıldan daha fazla	35	4,60	0,41		
Bağlamsal Performans	3 yıldan daha az	48	4,25	0,51	2,192	0,091
	3-6 yıl	59	4,15	0,60		
	7-10 yıl	42	4,33	0,46		
	10 yıldan daha fazla	35	4,41	0,43		
Genel Performans	3 yıldan daha az	48	4,35	0,45	1,926	0,127
	3-6 yıl	59	4,31	0,46		
	7-10 yıl	42	4,45	0,40		
	10 yıldan daha fazla	35	4,51	0,36		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Boyutu	3 yıldan daha az	48	3,31	0,99	0,719	0,542
	3-6 yıl	59	3,51	1,02		
	7-10 yıl	42	3,60	0,90		
	10 yıldan daha fazla	35	3,43	0,99		
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumsuz Boyutu	3 yıldan daha az	48	3,09	0,71	1,493	0,218
	3-6 yıl	59	3,31	0,84		
	7-10 yıl	42	3,25	0,92		
	10 yıldan daha fazla	35	3,46	0,80		
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	3 yıldan daha az	48	3,18	0,66	0,526	0,665
	3-6 yıl	59	3,24	0,80		
	7-10 yıl	42	3,32	0,58		
	10 yıldan daha fazla	35	3,13	0,72		

Bu sonuçlara göre, performansa dayalı ücretlendirmeyle çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, performansa dayalı ücretlendirmenin çalışanların performansına etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, performansa dayalı ücret sisteminin işverenlerin beklentisinin aksine, çalışanların performansına pozitif bir katkı sağlamadığı söylenebilir.



SONUÇ

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi ilk olarak ekonomisi güçlü olan gelişmiş ülkelerde kullanılmaya başlanmıştır. Bu sistemde amaç oldukça basittir. Bu amaç, çalışanlar için ücretlendirme yoluyla motivasyonun artırılması sağlandığında, iş gücü kalitesinin ve bağlılığın artarak performansa yansıtılması olarak özetlenebilir. Bu sistemde değerlendirme esaslı sistemden faydalanılır ve çalışanın performans değerlemesi yapılarak, ücret ve performans arasında ilişkilendirme yapılır.

Performansa dayalı sistemde hazırlanan ücretlendirme planının sağlıklı ve doğru bir şekilde yapılabilmesi için en önemli kriter çalışan performansının belirlenmesi esnasındaki objektif tutum ve adilane tavidir. Bu değerlendirme esnasında yapılan hatalı bir tutum, çalışanlar arasında hakkaniyet açısından istenmeyen düşüncelerin oluşmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple çalışan performansının değerlendirilmesi, hassasiyetle yapılması gereken önemli bir süreçtir. Öte yandan, performansa dayalı ücret sisteminin çalışanlar tarafından iyi algılanamaması sistemin doğru çalışmamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, çalışanlara eğitimler verilmesi önemli bir husus teşkil etmektedir.

İşletmeler için etkinlik ya da verimlilik gibi kriterlerin sürdürülebilirliği de performansa göre ödenen ücret miktarına bağlıdır. İşletmeler, stratejik olarak gelişimini sürdürebilmek ve gerek ulusal gerekse uluslararası arenada rekabet gücünü muhafaza edebilmek amacıyla adil bir performansa dayalı ücretlendirme sistemi uygulamalıdır.

Tezimizde anket yöntemiyle toplanan verilerin analiz edilmesiyle, performansa dayalı ücret sistemine yönelik algının çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, medeni durumlarına, çalıştığı şirketin faaliyet alanına ve kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgularına ulaşılmıştır. Çalışanların performansının cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına, medeni durumlarına, çalıştığı şirketin faaliyet alanına ve kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan testlerde, performansa dayalı ücret sistemiyle

Çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların performansına katkı sağlamadığı söylenebilir. Literatür taramasında ulaşılan birçok sonuçta da performansa dayalı ücret sisteminin çalışan performansına yeteri kadar katkı sağlamadığı görölmektedir. Literatürde elde edilen bilgiler ve araştırma sonuçlarının ışığında, performansa dayalı ücret sisteminin çalışanlara katkı sağlamamasının nedenleri arasında; işletmelerde kapsamlı ve adil bir biçimde uygulanamaması, performans ölçümündeki aşamaların yanlış şekilde hazırlanması, çalışanların performans değerlendirme sürecinde görüşlerinin alınmaması ve çalışanların performansa dayalı ücret sistemini tam anlamıyla kavrayamaması söylenebilir. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin doğru ve adil uygulanması durumunda, işletmeler için etkili bir insan kaynakları yönetimi olabileceğini değerlendirmekteyiz. Ancak söz konusu sonuçlara, iş görenlerin performansa dayalı ücretlendirme sistemine ilişkin kanaatlerinden ve kendi performanslarını değerlendirmelerinden elde edilen verilerden ulaştığımız dikkate alınmalıdır.

Demografik değişkenler arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla yapılan analizler sonucunda demografik özelliklere göre farklılıklar görölmemiştir. Çalışanların performansa dayalı ücret sistemiyle ilgili yeteri kadar bilgilendirilmemelerinin böylesi bir sonuca yol açtığı değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirmelere göre sağlıklı bir performansa dayalı ücretlendirme uygulanmasının oluşturulabilmesi için öneriler geliştirilebilir. En önemli hususlardan biri, sağlıklı bir performans değerlendirmesi yapılmasıdır. Performans değerlendirme yöntemlerinde yapılacak bir hata veya değerlendirmecinin yapacağı bir yanlışlık, iş görenlerin performansa dayalı ücret sistemine olan güvenlerini sarsarak, çalışanların gözünde adil bir ücretlendirmenin yapılmadığı kanaatini ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle, sistemi uygulayacak kişilerin detaylı şekilde bilgilendirilmeleri gerekmektedir. İş görenler de performansa dayalı ücret sistemi hakkında daha fazla bilgilendirilmeli ve eğitimler verilerek bilinç düzeyleri yükseltilmelidir. Performansa dayalı ücretlendirmeyle çalışanların arasındaki bağın geliştirilmesi için, sistemin hazırlık ve uygulama aşamasında çalışanların görüşleri alınmalı, bu şekilde çalışanların sisteme katılım ve katkılarının sağlanması amaçlanmalıdır. Sistemi

uygularken Őeffaflık ilkesine önem verilmelidir. Çalışanlara ve yöneticilere yani örgütün bütününe, performansa dayalı ücret sistemi süreci hakkında bilgi edinmelerini sağlayacak seminerler düzenlenmesi uygun bir yol olacaktır.



KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat. *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1992.
- Ağcakaya, Serpi. «Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Milli Performans Uygulamaları.» *Sosyoekonomi Dergisi* 9, no. 9 (2009): 27-46.
- Aka, Gülşen. «Ücret Yönetimi Sorunları ve Çözüm Özellikleri Üzerine Bir Örnek OLay İncelemesi.» *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Akal, Zühal. *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları, 2002.
- Akcakanat, Tahsin, ve H.İlker Çakırcı. «Sağlık Kurumlarında Performansa Dayalı Ödeme Sistemi: Üniversite Hastanelerinde Çalışan Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi* 21, no. 3 (2016): 865-892.
- Aksoy, Müge. «Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi.» *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Aktay, Nizamettin, Kadir Arıcı, ve Tuncay Senyen Kaplan. *İş Hukuku*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2012
- Akyıldız, Hüseyin. *Ücret Yapısının Oluşumu*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basım Evi, 2001.
- Aldemir, M.Ceyhan, Alpay Ataol, ve Gönül Budak. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 2001.

- Alpertten, Nurdan. «360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği.» *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi* 13, no. 2 (2006): 118-212.
- Appelbaum, Steven, David Nadeau, ve Michael Cyr. «Performance Evaluation İn a Matrix Organization: A Case Study (part 3).» *Industrial and Commercial Training* 41, no. 1 (2009): 9-14.
- Argon, Türkan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Ataay, İsmail, ve Ahmet Cevat Acar. «Ücret Yönetimi.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazar Cavide Uyargıl, Zeki Adal, İsmail Ataay, Ahmet Cevat Acar, Oya Öçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner. 347-436. İstanbul: Beta Basım, 2009.
- Avder, Erdoğan. «Türkiye de Ücretleme Konusundaki Değişikliklerin Personel Verimliliği Üzerine Etkisi.» *Yüksek Lisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi, 2002.
- Bağcı, Zübeyir. «Çalışanların İş Doyumunun Göre ve Bağımsal Performansları Üzerindeki Etkisi.» *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, no. 24 (2014): 58-72.
- Barutçugil, İsmet. *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2002.
- . *Stratejik İnsan Kaynakları*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bayram, Levent. «Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif.» *Sayıştay Dergisi*, no. 62 (2006): 27-65.
- Benligiray, Serap. *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, ve Richard E. Walton. *Human Resource Management: A general Manager's Perspective*. New York: Textand Cases, 1985.

- Bezirgan, Elif. «Finans Sektöründe Personelin Ücret Belirleyicileri ve Mincer Kazanç Modeli İle Test Edilmesi.» *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Bilgin, K.Ufuk. *Kamu performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*. Ankara: TODA_E Yayınları, 2004.
- Bingöl, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003.
- Bloedorn, J.D.A. «Pay-For-Performance Model. Paying for Performance :A Guide to Compensation Management.» *John Wiley and Sons:New York*, 2002: 241-243.
- Budak, Gönül. *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi, 2016.
- Buday, Merve. «Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması.» *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaş, ve Şahin Yıldırım. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayın, 2009.
- Canman, Doğan. *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAE Yayıncılık, 1995.
- Ceylan, Zeynep. «Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme.» *Sayıştay Dergisi* 20, no. 74 (2009): 45-72.
- Chytas, Panagiotis, Michael Glykas, ve Gerorge Valiris. «A Proactive Blanced Scorecard.» *International Journal of Information Management* 1, no. 9 (2011): 460-468.
- Çakır, Zeynep, ve Yavuz Tang. «Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Meta Analiz Çalışması ile Değerlendirilmesi.» *Karatahta İş Yazıları Dergisi*, no. 2 (2015): 83-101.
- Çelik, Nuri. *İş Hukuku Dersleri*. İstanbul: Beta Basım, 2004.

- Çetin, Canan, Mehmet Lütü Arslan, ve Esra Dinç. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2014.
- Çevik, Hasan Hüseyin. *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*. Ankara: Seçkin Yayınları, 2004.
- Çiftçi, Birgül. «Perfromans Değerlemesi.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazar Uğur Dolgun, Birgül Çiftçi, Deniz Kağnıcıoğlu, Aytül Çolak, Celalettin Serinkan ve Derya Ergun Özler, 160-200. Bursa: Ekin Kitabevi, 2007.
- Çil, Şahin. *İş Hukuku Yargıtay İlke Kararları (2013-2014 Yılları)* . Ankara: Yetkin Yayınları, 2014.
- Demir, Rıza, ve Ahmet Cevat Acar. «İş ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi.» *İş Ahlakı Dergisi* 7, no. 1 (2014): 95-148.
- Demir, Serdar. «Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.» *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Demirbilek, Tunç, ve Erol Akı. «Performans Değerlendirme Sitemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi.» *Sosyoekonomi Dergisi*, no. 11 (2010): 79-96.
- Dogbe, Ophelia Delali, ve Francis Boachie-Mensah. «Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving.» *International Journal of Business and Management* 6, no. 12 (2011): 270-285.
- Dolgun, Uğur, Tekin Akgeyik, Birgül Çiftçi, Ergun Özler, Deniz Kağnıcıoğlu, Mehmet Ferhat Özbek, Aytül Çolak, ve Celalettin Serinkan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Etkin Basım Yayın, 2011.
- DPT (Devlet Plnalama Teşkilatı). *Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemine Geçiş Özel İhtisas Raporu*. Ankara: DPT, 2000, 542-558.
- Dulay, Dilek. «İşçi Ücretinin Ödenmesinin Yaptırımı.» *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

- Erel, Gaye Özdemir, ve Mustafa Yalçın. *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 2014.
- Ergin, Gülen. «Performans Değerleme İle Motivasyon Arasında İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama.» *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.
- Ergül, Hüseyin Fazlı. «Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi.» *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 5, no. 18 (2006): 92-105.
- Erkış, Uğur İbrahim. «Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği (Antalya İli Örneği).» *Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Erşahan, Burcu. «Performans Değerlendirme.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazar İsmail Balkan, et al., 230-270. Ankara: Gazi Kitabevi, 2014.
- Evren, Öcal Kemal. *İş Hukukunda Ücret ve Uygulaması*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2011.
- Eyrenci, Öner, Savaş Taşkent, ve Devrim Ulucan. *Bireysel İş Hukuku*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2017.
- Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.
- Goodman, A.Scott, ve J.Daniel Svyantek. «Person Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter.» *Journal of Vocational Behavior*, 1999: 254-275.
- Göksu, Nusret, Arif Selim Eren, Ahmet Reşit Toptancı, ve Bircan Demir. «İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş değerlemesi ve Ücret Yönetimi.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazar İsmail Balkan, et al., 270-340. Ankara: Gazi Kitabevi, 2014.
- Graham, H.T, ve Roger Bennett. *Human Resources Management*. London: Pitman Publishing, 1995.

Gültekin, Nihat, ve Ahmet Terzioğlu. «Kamu Kesimi Ücret Politikası.» *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi* 25, no. 2 (2008): 969-982.

Güney, Salih. *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011.

Işığışok, Özlem. *Ücret Teorisi-Politikası-Yönetimi-Sistemleri*. Bursa: Marmara Kitapevi Yayın, 2011.

İzgören, Ahmet Şerif. *İş Yaşamında 100 Kanguru: Sistem Liderliği*. Ankara: Elma Yayınevi, 2000.

Jawahar, I.M., ve Dean Carr. «Conscientiousness and Contextual Performance The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange.» *Journal of Managerial Psychology*, no. 22 (2007): 330-349.

Kahraman, Abdullah. «Genel Olarak Ücret ve Ücretin Tahakkuku.» *Kamu-İş. İş Hukuku ve İktisat Dergisi* 7, no. 2 (2003): 2-15.

Karabulut, Tahsin, Ömer Faruk Okka, ve Halis Başel. «Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama.» *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, no. 11 (2006): 104-118.

Keser, Aşkın. *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayın, 2006.

Kestane, Doğan. «Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği.» *Maliye Dergisi*, no. 11 (2002): 126-144.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım, 2014.

Kurgun, Osman Avşar, ve Derya Alımanoğlu Yemişçi. «İş Değerlemesi Puanlama Yöntemi ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama.» *Çimento işveren Dergisi* 21, no. 4 (2007): 4-15.

Kuyzu, Dilşad Şule. «Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İlgilenen Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil

- İşletmelerinde Bir Alan Çalışması .» *Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kümbül, Burcu. «Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret.» *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 3, no. 1 (2001).
- Mirze, S.Kadri. *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2010.
- Mollamahmutoğlu, Hamdi, Muhittin Astarlı, ve Ulaş Baysal. *İş Hukuku Ders Kitabı*. Ankara: Lykeion Yayınları, 2017.
- Mucuk, İsmet. *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008.
- Önen, Levent, ve M.Burak Tüzün. *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2005.
- Özer, M.Akif. «Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi.» *Sayıştay Dergisi*, no. 73 (2009): 3-29.
- Özgen, Hüseyin, ve Azmi Yalçın. *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Yayıncılık, 2011.
- Öztürk, A.Turan. «İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Tevik Sistemi.» *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2, no. 2 (2010): 1-10.
- Öztürk, Ümit. *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.
- Paksoy, Ali. «Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması.» *Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Palmer, Margaret J. *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: American Management Association/Rota Yayın, 1993.
- Parasız, İlker. *Makro Ekonomi*. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2003.

- Pehlivan, Bülent. «İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışmalarına Yönelik Bir Uygulama.» *Maliye Dergisi*, no. 154 (2008): 161-187.
- Perry, James, Trent Engbers, ve So Yun Jun. «Back to the Future? Performance- Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence.» *Public Administration Review* 69, no. 1 (2009): 39-51.
- Roland, Martin, ve Ruth McDonald. «Pay for Performance in Primary Care in England and California: Comparison of Unintended Consequences.» *The annals of Family Medicine* 7, no. 2 (2009): 121-127.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım, 2013.
- Sakar, Yağmur, ve Gökhan Demirhan. «Perfromansa Dayalı Ücretlendirme Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri.» *Vizyonlar Dergisi*, no. 2 (2018): 7-21.
- Serinkan, Celalettin. «İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazarın Uğur Dolgun, Birgül Çiftçi, Deniz Kağnıcıoğlu, Aytül Çolak, Celalettin Serinkan ve Derya Ergun Özler, 200-242. Bursa: Ekin Kitabevi, 2007.
- Sıgı, Ünsal, ve Sait Gürbüz. *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2013.
- Steers, Richard, ve Lyman W.Porter. *Motivation and Work Behavior*. Tokyo: Mcgraw-Hill, 1979.
- Şardan, Serdar. *Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi; Mukayeseli Bir Analiz*. Ankara: Çimento Endüstrisi İşveren Sendikası, 2012.
- Şardan, Serdar. «Ücret Yönetimine Etki Eden Unsurların Analizi.» *Çimento İşveren Dergisi* 26, no. 3 (2012): 20-30.
- Şentürk, Hulusi. *Belediyelerde Performans Yönetimi*. İstanbul: İlke Yayıncılık, 2005.

- Thomas, Princy. «Effectiveness of Pay for Performance and Fixed Pay Practices: An Assessment of Pay Satisfaction, Commitment and Turnover Intention.» *International Journal of Research In Commerce, It & Management* 2, no. 12 (2012): 1-5.
- Topalhan, Türker. *Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2012.
- Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, ve M.Akif Özer. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.
- Tuncer, Polat. «Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon.» *Sayıştay Dergisi*, no. 88 (2013): 87-108.
- Tunçomağ, Kenan, ve Tankut Centel. *İş Hukukunun Esasları*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003.
- Tural, Mehmet. «Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma .» *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Uyargil, Cavide. «Performans Değerlendirme.» *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde, yazar Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Ataay, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner. 209-260. İstanbul: Beta Yayınları, 2009.
- . *Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Beta Yayınları, 2013.
- Uzuner, Meltem Türkmen. «Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Bilecik ili Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Uygulaması.» *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Ünal, Ayşe. *Performansa dayalı ücret*. Ankara: Kamu-İş Yayını, 1998.

- Ünlü, Onur, ve Senay Yürür. «Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağımsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma.» *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, no. 37 (2011): 184-207.
- Ünsalan, Erdal, ve Bülent Şimşeker. *Meslek Yüksek Okulları İçin Metep'e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- Ünsar, Sinan. «Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi.» *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi* 7, no. 1 (2009): 43-56.
- Yalçın, Selçuk. *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayın, 1994.
- Yeniçeri, Harun. «Ücret Gelirinin Vergilendirme Usulleri ve Vergi Adaleti.» *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi* 6, no. 2 (2014): 77-85.
- Yenipınar, Uysal. «Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz.» *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6, no. 2 (2005): 148-176.
- Yeşil, Abdullah. «Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme.» *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* 2, no. 3 (2016): 158-180.
- Yıldırım, Abdulrahim, ve Erkan Turan Demirel. «Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var Mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği.» *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 25, no. 2 (2015): 133-154.
- Yılmaz, Tayfun, ve Ali Murat Alparslan. «Kriz Dönemlerinde Ücret Sistemi Değişim Gereği.» *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 2, no. 1 (2010): 107-120.
- Yüksel, Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

Zaim, Halil. «Performansa Dayalı Ücret Uygulamasının Doktor Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri.» *Sosyal Siyaset Konferansları* 9, no. 32 (2007): 359-374.

Zeytinoğlu, Emin. «Bahşışın Ücret Olarak Kabul Edilip Edilmeyeceğinin İrdelenmesi.» *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13, no. 26 (2014): 55-71.



EKLER

ANKET FORMU

Bu anket, Beykent Üniversitesi yüksek lisans öğrencisi Yalçın ÇAĞLAR tarafından uygulanmaktadır. Anketten elde edilen veriler yüksek lisans tezi kapsamında bilimsel analiz çalışmalarında kullanılacaktır ve gizlilik ilkesine uygun olarak saklanacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Yalçın ÇAĞLAR

Beykent Üniversitesi

İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?	1. Erkek	2. Kadın	
2. Yaşınız?	1. 30 yaşından küçük 2. 30-35 yaş 3. 36-40 yaş 4. 41-45 yaş 5. 45 yaşından büyük		
3. Eğitim durumunuz?	1. İlköğretim 2. Lise 3. Ön lisans 4. Lisans 5. Yüksek lisans 6. Doktora		
4. Medeni durumunuz?	1. Evli	2. Bekar	
5. Çalıştığınız şirketin faaliyet alanı nedir?	1. İmalat Sektörü 2. Hizmet Sektörü 3. Ticaret sektörü		
6. Kurumda çalışma süresi?	1. 3 yıldan daha az 2. 3-6 yıl 3. 7-10 yıl 4. 10 yıldan daha fazla		
7. Şirketinizde performans dayalı ücretlendirme sistemi uygulanıyor mu?(Performansa dayalı ücretlendirmenin kısa tanımı: Performansı yüksek olan çalışanlara; yüksek ücret, prim, ödül gibi ödemeler yapılmasıdır.)	1.Evet	2. Hayır	

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, iş değerlerinin **önem derecesi** için mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

1. Performansa dayalı ücret sisteminden memnunum.	1	2	3	4	5
2. Performansa dayalı ücret sisteminin adil biçimde işlediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Performansa dayalı ücret sisteminin performansıma olumlu katkı yaptığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
4. Performansa dayalı ücret sisteminizin gelirime olumlu katkı yaptığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Performansa dayalı ücret sisteminin iş yükümü arttırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. Performansa dayalı ücret sisteminin hizmet kalitemi arttırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. Performansa dayalı ücret sisteminde başarılı çalışanların ödüllendirildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8. Performansa dayalı ücret sisteminin iş stresini arttırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9. Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10. Performansa dayalı ücret sisteminin kurumların hizmet kalitesi açısından yararlı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11. Performansa dayalı ücret sisteminin suistimal edildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5

12. Performansa dayalı ücret sisteminin motivasyonumu olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13. Performansa dayalı ücret sisteminin fiili çalışma saatlerimi arttırdığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14. Performansa dayalı ücret sisteminin mesleki bilgi ve becerilerimi olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15. Performansa dayalı ücret sisteminin kalıcı olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5

ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Bu ölçek, çalışanların kendi performans algısı ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Her bir ifadeyi okuyup kendi iş performansınıza göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

1. İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	1	2	3	4	5
2. İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	1	2	3	4	5
3. İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
4. İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
5. Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
6. Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
7. İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
8. Görevlerimi beklendiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
9. Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım	1	2	3	4	5

10. Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
11. İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	1	2	3	4	5
12. Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	1	2	3	4	5
13. Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	1	2	3	4	5
14. Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	1	2	3	4	5
15. Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	1	2	3	4	5
16. Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	1	2	3	4	5
17. Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim	1	2	3	4	5

Anket tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

10 Şubat 1993 tarihi Adana doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Adana ilinde tamamladım. 2011 tarihinde, Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat bölümüne başladım. 2015 tarihinde mezun oldum. Çift Ana Dal Programı kapsamında, İşletme bölümünden 2017 tarihinde mezun olduktan sonra, Beykent Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim yüksek lisans programına başladım.

Yalçın ÇAĞLAR