

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ UYGULAMASININ  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Selin GÜNAYDIN**

**İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özgül UYAN**

**Haziran 2019**

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ UYGULAMASININ  
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selin GÜNAYDIN  
(Y1712.190019)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özgül UYAN

Haziran 2019

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**



**YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU**

Enstitümüz İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı **Y1712.190019** numaralı öğrencisi Selin GÜNAYDIN'ın "**Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 27.06.2019 tarih ve 2019/15 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 09/07/2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Özgül UYAN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Mehmet Çağrı GÜNDOĞDU	İstanbul Gelişim Üniversitesi	
Yedek Üye	Doç. Dr.	Erginbay UĞURLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Aziz MUSLU	Ordu Üniversitesi	

**ONAY**

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (09/07/2019)

**Selin GÜNAYDIN**

## **ÖNSÖZ**

“Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması” adlı yüksek lisans tez çalışmamın her aşamasında fikirleri ve tavsiyeleriyle bana her zaman destek olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Özgül UYAN’a yardımları için teşekkür ediyorum.

Eğitim öğretim hayatım boyunca her zaman yanımda olan, desteklerini esirgemeyen değerli annem Yücel SÜRĞİT’e ve sevgili eşim Mustafa GÜNAYDIN’a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Haziran, 2019**

**Selin GÜNAYDIN**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
1.GİRİŞ .....	1
2. PERFORMANS KAVRAMI, PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	3
2.1 Performans Kavramı.....	3
2.2 Performans Yönetim Sistemi.....	4
2.2.1 Performans yönetim sistemi kavramı .....	4
2.2.2 Performans yönetim sisteminin tarihçesi .....	5
2.2.3 Performans yönetim sistemi neden önemlidir?.....	6
2.2.4 Performans yönetim sisteminin amaçları.....	6
2.2.5 Performans yönetim sisteminin temel unsurları .....	7
2.2.6 Performans yönetim sisteminin yararları.....	8
2.2.6.1 Değerlendirenler (yöneticiler) için yararları .....	9
2.2.6.2 Değerlendirenler (astlar) için yararları:.....	9
2.2.6.3 Organizasyon için yararları .....	10
2.2.7 Performans yönetim sisteminin kullanım alanları .....	10
2.2.7.1 Stratejik planlama.....	10
2.2.7.2 Ücret-maaş yönetimi .....	11
2.2.7.3 Kariyer geliştirme sistemi .....	12
2.2.7.4 Eğitim ihtiyacının belirlenmesi .....	13
2.2.7.5 İşten ayırma kararları .....	13
2.2.7.6 Personel programlarının geçerliliğinin belirlenmesi.....	13
2.2.8 Performans yönetim süreci .....	14
2.3 Performans Değerlendirme.....	15
2.3.1 Performans değerlendirmenin amaçları .....	16
2.3.2 Performans değerlendirmenin yararları .....	18
2.3.2.1 Değerlendirenler (yöneticiler) için yararları .....	18
2.3.2.2 Değerlendirilenler (astlar) için yararları.....	18
2.3.2.3 Organizasyon için yararları .....	19
2.3.3 Performans değerlendirmenin zararları .....	19
2.3.4 Performans değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağıın belirlenmesi.....	20

2.3.4.1 Değerlendirmenin ilk üst tarafından yapılması.....	21
2.3.4.2 Kişinin kendi kendini değerlendirmesi .....	22
2.3.4.3 Değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapılması.....	22
2.3.4.4 Değerlendirmenin astlar tarafından yapılması .....	23
2.3.4.5 Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması.....	23
2.3.5 Performans değerlendirme kullanım alanları.....	24
2.3.5.1 İnsan kaynakları planlaması .....	24
2.3.5.2 Tedarik seçim .....	24
2.3.5.3 Eğitim ve geliştirme .....	24
2.3.5.4 Kariyer planlama ve geliştirme .....	25
2.3.5.5 Ücret ve maaş programları .....	25
2.3.5.6 Örgüt içi çalışan ilişkileri .....	25
2.3.5.7 Çalışan potansiyellerini değerlendirme .....	26
2.3.5.8 Sözleşme yenileme ve işten çıkarma kararları .....	26
2.3.6 Performans değerlendirme yöntemleri.....	26
2.3.6.1 Grafik değerlendirme yöntemi .....	26
2.3.6.2 Puanlama yöntemi .....	27
2.3.6.3 Derecelendirme yöntemi .....	27
2.3.6.5 Kontrol listesi yöntemi .....	27
2.3.6.6 Zorunlu seçim yöntemi .....	27
2.3.6.7 Puan tahsis yöntemi .....	28
2.3.6.8 Davranışsal değerlendirme yöntemi.....	28
2.3.6.9 İkili karşılaştırma yöntemi .....	28
2.3.6.10 360 derece performans değerlendirme yöntemi.....	28
2.3.7 Performans değerlendirme süreci .....	29
2.3.8 Performans değerlendirme sürecinin aşamaları.....	30
2.3.9 Performans ölçümünde kullanılan yöntemler .....	31
2.3.9.1 Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler .....	31
2.3.9.2 Zorunlu dağıtım yöntemi .....	31
2.3.9.3 Bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler ..	31
2.3.9.4 Personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler .....	31
2.3.10 Performans değerlendirmesi ne zaman yapılmalıdır?.....	32
2.3.11 Performans değerlendirmede yapılan hatalar .....	33
2.3.11.1 Hale etkisi – hatası (baskın özellik – halo error) .....	33
2.3.11.2 Tolerans - katılık .....	34
2.3.11.3 Tek yönlü ölçüm hatası .....	34
2.3.11.4 Ortalama eğilimi .....	35
2.3.11.5 Kişisel önyargılar .....	35
2.3.11.6 Kontrast hataları .....	35
2.3.12 Performans değerlendirmede alınacak önlemler.....	36
<b>3. ÜCRET YÖNETİMİ.....</b>	<b>37</b>
3.1 Ücret Kavramı .....	37
3.2 Ücret Çeşitleri.....	38
3.2.1 Ücret haddi – ücret geliri .....	38
3.2.2 Çıplak ücret - giydirilmiş ücret.....	38
3.2.3 Brüt – net ücret .....	39
3.2.4 Parasal ücret – gerçek ücret .....	39

3.2.5. Asgari ücret.....	39
3.2.6 Ücret gideri – ücret maliyeti .....	39
3.2.7 Ayni ve nakdi ücret.....	40
3.2.8 Ödül .....	40
3.2.9 Maaş.....	40
3.3 Ücretin Önemi .....	41
3.3.1 Çalışanlar açısından önemi .....	41
3.3.2 Örgütler açısından önemi.....	42
3.3.3 Sendikalar açısından önemi .....	42
3.3.4 Toplum açısından önemi.....	42
3.4 Ücret Yönetimin Amaçları ve İlkeleri .....	43
3.4.1 Ücret yönetimin amaçları.....	43
3.4.1.1 Çalışanlar açısından amaçları.....	43
3.4.1.2 Örgüt açısından amaçları.....	43
3.4.2 Ücret yönetiminin ilkeleri.....	44
3.5 Ücret Sistemleri .....	44
3.5.1 Kıdeme dayalı ücret sistemi.....	45
3.5.2 Performansa dayalı ücret sistemi .....	46
3.5.2.1 Bireysel (kişisel) performansa dayalı ücret.....	47
3.5.2.2 Takım (grup) performansa dayalı ücret.....	47
3.5.2.3 Organizasyon performansına dayalı ücret.....	48
3.5.3 Beceriye (yeteneğe) dayalı ücret sistemi .....	49
3.5.4 Yetkinlik bazlı ücret.....	50
3.5.5 Zaman birimini esas alan ücret sistemleri.....	50
3.5.6 Özendirici ücret sistemleri .....	50
<b>4. MOTİVASYON.....</b>	<b>52</b>
4.1 Motivasyon Tanımı .....	52
4.2 Motivasyon Süreci (Aşaması) .....	53
4.3 Motivasyonun Önemi .....	54
4.4 Motivasyon Kuramları .....	54
4.5 Kapsam Kuramları .....	54
4.5.1 Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı.....	55
4.5.2 Alferder’in Erg kuramı .....	55
4.5.3 Herzberg’in motive edici ve durum koruyucu etmenler teorisi.....	56
4.6 Süreç Kuramları .....	56
4.6.1 Vroom’un beklenti (ümit) kuramı.....	57
4.6.2 Adams’ın ödül adaleti veya eşitliği kuramı .....	57
4.6.3 Locke’un amaç kuramı .....	58
4.7 Motivasyon Özendirme Araçları .....	58
4.8 Çalışma Yaşamında Taraflar Açısından Motivasyonun Önemi .....	59
4.8.1 Yönetici (idareci) açısından motivasyonun önemi .....	59
4.8.2 Çalışanlar açısından motivasyonun önemi .....	59
<b>5. İŞLETMELERDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET YÖNETİMİ.....</b>	<b>61</b>
5.1 İşletmelerde Performansa Dayalı Ücretin Tanımı ve Önemi .....	61
5.1.1 Performansa dayalı ücretin tanımı .....	61
5.1.2 İşletmelerde performansa dayalı ücretin önemi.....	61
5.2 İşletmelerde Performansa Dayalı Ücretin Türleri .....	62



5.2.1 Bireysel performansa dayalı ücret ve ödül sistemleri.....	62
5.2.1.1 Doğrusal parça başı ücret sistemi (parça akordu).....	62
5.2.1.2 Standart saat ücret sistemi (zaman akordu).....	62
5.2.1.3 Halsey ücret sistemi .....	63
5.2.1.4 Rowan ücret sistemi .....	63
5.2.1.5 Barth (değişken paylı) ücret sistemi.....	63
5.2.1.6 Emerson ücret sistemi .....	63
5.2.1.7 Bedeaux (bedo) ücret sistemi .....	64
5.2.1.8 Yüksek parça başı ücret sistemi .....	64
5.2.1.9 Değişken parça başı ücret sistemi .....	64
5.2.1.10 Gantt ücret sistemi .....	64
5.2.1.11 Merrick değişken parça başı sistemi .....	65
5.2.1.12 Komisyona dayalı ücret sistemi .....	65
5.2.2 Grup performansına dayalı ücret ve ödül sistemleri.....	65
5.2.2.1 Grup çalışmalarında akord sistemi.....	65
5.2.2.2 Grup çalışmalarında prim sistemi .....	66
5.2.3 Örgüt performansına dayalı ücret sistemleri.....	66
5.2.3.1 Scanlon planı.....	66
5.2.3.3 Satış değerine göre prim sistemi .....	67
5.2.3.4 Kar paylaşımı sistemi.....	67
5.2.3.5 Mali iştirak (hisse senedi verme) sistemi.....	67
5.3 İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Esasları .....	68
5.4 İşletmelerde Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri.....	69
5.5 İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Uygulamasının Dezavantajları.....	70
5.6 Türkiye’de Performansa Dayalı Ücretin Genel Durumu.....	71
<b>6. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>72</b>
6.1 Araştırmanın Amacı .....	72
6.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	72
6.3 Verilerin Toplanma Aracı.....	74
6.3.1 Kişisel bilgi formu .....	74
6.3.2 Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ölççeği.....	75
6.4 Verilerin Analizi.....	79
6.5 Bulgular .....	79
6.5.1 Hipotezlere ilişkin bulgular .....	82
6.5.2 Boyutlar arasındaki ilişkilere ait bulgular.....	87
<b>7. SONUÇ.....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>95</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>100</b>

## KISALTMALAR

<b>ABD.</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>a.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>C.</b>	: Cilt
<b>Çev.</b>	: Çeviri
<b>İk.</b>	: İnsan Kaynakları
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>S.</b>	: Sayı
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri

## ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Çizelge 6.1:</b> Örneklem Büyüklükleri .....	73
<b>Çizelge 6.2:</b> Katılımcıların kişisel bilgilerine ait dağılımlar.....	74
<b>Çizelge 6.3:</b> Ölçeğin Maddelerine İlişkin İstatistikler .....	75
<b>Çizelge 6.4:</b> Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Ölçeğinin Madde Ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri .....	76
<b>Çizelge 6.5:</b> Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Ölçeği KMO Ve Barlett Testi Sonucu .....	77
<b>Çizelge 6.6:</b> Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Ölçeğinin Öz Değerleri Ve Açıkladıkları Varyans Düzeyi.....	77
<b>Çizelge 6.7:</b> Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri .....	78
<b>Çizelge 6.8:</b> Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonuna Ait Betimsel Analizler .....	80
<b>Çizelge 6.9:</b> Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları.....	81
<b>Çizelge 6.10:</b> Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Farklılaşmasına Ait T-testi Sonucu .....	83
<b>Çizelge 6.11:</b> Bireylerin Görev Türüne Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Farklılaşmasına Ait T-testi Sonucu .....	83
<b>Çizelge 6.12:</b> Bireylerin Yaş Gruplarına Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Farklılaşmasına Ait Anova Testi Sonucu .....	84
<b>Çizelge 6.13:</b> Bireylerin Eğitim Gruplarına Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Farklılaşmasına Ait Anova Testi Sonucu .....	85
<b>Çizelge 6.14:</b> Bireylerin Kurum Tecrübesi Gruplarına Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Farklılaşmasına Ait Anova Testi Sonucu .....	86
<b>Çizelge 6.15:</b> Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu İle Şirket Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonucu .....	87

## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Performans Yönetim Sistemi Modeli .....	4
Şekil 2.2: Performans Yönetim Döngüsü .....	8
Şekil 2.3: Kariyer Geliştirme Sistemi .....	12
Şekil 2.4: Performans Yönetim Süreci .....	14
Şekil 4.1: Motivasyon Süreci.....	53
Şekil 4.2: Maslow'un Motivasyon Süreci .....	55
Şekil 4.3: Alferder'in İhtiyaçlar Basamağı .....	56

# PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ UYGULAMASININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

## ÖZET

Performans değerlendirme kavramı, günümüz işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından büyük bir öneme sahiptir. Günümüz koşullarında işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmelerinin yolu verimlilikten geçmektedir. Bu durumda işletmeler açısından insan faktörünün önemi artmaktadır. İşletmelerde çalışanların iş başarısının ve yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesini ifade eden performans değerlendirme önemli bir konu haline almaktadır. İşletmeler, çalışanlarının performansını ölçmenin yanı sıra motivasyonlarını artırabilmek amacıyla ücret ile performans arasında ilişki kuran uygulamalara yönelmektedirler. Nitekim işletmelerde performans yönetim sisteminin etkin bir şekilde uygulanması ve performansın ücrete yansıtılması halinde çalışanlardan iyi bir motivasyon elde edilmesi mümkündür. Çalışanların motivasyonu yükseldikçe işletme açısından da performans düzeyinde artış söz konusu olmaktadır.

Bu çalışmada performansa dayalı ücret sistemi uygulamasının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi ele alınmıştır. Çalışmanın örneklemini SLN Tekstil ve Moda Sanayi Ticaret Anonim Şirketi'nde çalışan, 226 mavi yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiş, 28 soruluk bir anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 ile analiz edilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırma analizi sonucunda, performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırma sonuçları; performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu artırıldığında, şirket performansında orta düzeyde bir artış olacağını ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Motivasyon, Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Performans Değerlendirme, Performans Yönetim Sistemi*

## **THE EFFECT OF PERFORMANCE-BASED WAGE SYSTEM ON EMPLOYEES' MOTIVATION: A FIELD RESEARCH IN THE TEXTILE SECTOR**

### **ABSTRACT**

The concept of performance appraisal is of great importance for today's businesses to continue their operations. In today's conditions, the way of sustainability of enterprises is through productivity. In this case, the importance of human factor is increasing for businesses. Performance evaluation, which expresses the systematic evaluation of the business success and talent of the employees in the enterprises, becomes an important issue. In addition to measuring the performance of their employees, businesses turn to practices that establish a relationship between wage and performance in order to increase their motivation. As a matter of fact, if the performance management system is implemented effectively and the performance is reflected to the wages, it is possible to obtain good motivation from employees. When the motivation of the employees high, the performance level for the enterprise gets high too.

In this study, the effect of performance-based wage system on employee motivation was discussed. The sample of the study consists of 226 blue collar employees working at SLN Textile and Fashion Industry and Trade Inc. Survey method was chosen as the data collection tool and a questionnaire with 28 questions was applied. The data obtained in the study were analyzed with SPSS 25.0. Pearson correlation analysis was conducted to examine the relationship between employee motivation and company motivation in performance-based wage system.

When the performance management system is planned, managed and evaluated correctly, they get good motivation from the employees. When the motivation of the employees high, the performance level for the enterprise is gets high too.

In this study, the effect of performance-based wage system on employee motivation was discussed. The population of the study consists of 226 blue-collar candidates working in SLN Tekstil ve Moda Sanayi Ticaret Anonim Şirketi. Survey method was chosen as the data collection tool and a questionnaire with 28 questions was applied. The data obtained in the study were analyzed with SPSS 25.0. Pearson correlation analysis was conducted to examine the relationship between employee motivation and company motivation in performance-based wage system.

As a result of the research analysis, it is determined that there is a positive medium level relationship between employee motivation and company motivation in performance-based wage system. According to research results, when employee motivation is increased in the performance-based wage system, it means that there will be a moderate increase in company motivation.

**Keywords:** *Motivation, Performance-Based Wage System, Performance Evaluation, Performance Management System.*

## 1. GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde verimliliğe ulaşmanın yolu insan faktöründen en yüksek seviyede yararlanmaktan geçmektedir. İnsan faktöründen faydalanabilmenin en önemli ölçütlerinden birisi performansın değerlendirilmesidir. Çalışan kişilerin yaptıkları başarılar doğrultusunda uygulanan ödüllendirme yöntemlerinin en geniş olanı ise elde edilen başarının ücret ile bağdaştırılması, yani performansa dayalı ücret sistemidir.

Çalışanların performanslarının ücrete yansıtılması, verimliliklerinin ve motivasyonlarının artması ve bağlı oldukları örgütün başarısı açısından önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle her bir işletmenin, hedefleri ve öncelik verdikleri, çevresinde yapılan performans değerlendirmeye dayalı yöntemler önem arz etmektedir.

Modern yönetim anlayışına göre, çalışanlar başarıları doğrultusunda ödüllendirilmelidirler. Bu ödüllendirme yollarının en yaygın olanı çalışanın performansının ücretine yansıtılması ile performansa dayalı ücret sistemidir. Performansa dayalı ücret sisteminin amacı çalışanların ödüllendirilerek ve başarılarına değer verilerek kullanılan bir yöntemdir. Ücret, çalışanların sarf ettikleri performansa göre belirlenip, verilmektedir. Günümüzde işletmelerin başarısında, çalışanlarının motive edilerek performanslarının ücretlerine yansıtılmasının önemli etkisi bulunmaktadır. İşletmelerde çalışan kişiler çalışma şartlarından memnun kaldıkları sürece işletmeye karşı verimli çalışacakları görüşü etkindir.

Bu çalışmanın amacı; performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların motivasyonu üzerine etkisinin araştırılması olup, bu doğrultuda tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde performans kavramı ve performans yönetim sistemi ele alınmış olup, performans değerlendirmenin tarihçesi, amaçları, temel unsurları, yararları ve kullanım alanları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, ücret kavramı, tanımları, çeşitleri, önemi, amaçları ve ilkeleri ile ücret sistemleri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, motivasyon, motivasyonun aşaması ve çalışan kişiler açısından önemi anlatıldıktan sonra motivasyon kuramları ve motivasyon araçları (özendirme) incelenmiştir.

Beşinci bölümde işletmelerde performansa dayalı ücret yönteminin tanımı, önemi, türleri, tercih edilme nedenleri, dezavantajları ve Türkiye'deki uygulamaların açıklaması yapılmıştır.

Son bölümde ise performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların motivasyonu üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda SLN Tekstil ve Moda Sanayi Ticaret Anonim Şirketi'nin Ordu'nun Fatsa ilçesinde bulunan fabrikasındaki çalışanlara uygulanan anket çalışmasına yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ortaya koyulmuş ve değerlendirilmiştir.



## **2. PERFORMANS KAVRAMI, PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

### **2.1 Performans Kavramı**

Performans kavramı, belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ya da çalışan kişinin davranış şekli olarak tanımlanabilir. Farklı ifade ile performansın tanımı, çalışan kişinin belirlenen bir zaman içinde kendisine verilen işi yerine getirmek şartı ile elde edilen sonuç şeklinde ifade edilebilir (Bingöl, 2014:367).

Performans verimliliğin ölçülmesidir. Performans, belirlenen hedeflere yönelik planlı ve programlı faaliyetler sonucunda nicel veya nitel olarak değer kazanmış kavram olarak anlatılabilir (Ayan, 2011:205).

Performans belirlenen bir zaman dilimi içerisinde elde edilen netice mutlak veya göreceli bir kavram olarak açılanmaktadır. Örnek olarak, bir yüzücünün alçak bir yerden atlamasındaki kişisel derecesi veya sıralamadaki konumu, bir fabrikanın üretmiş olduğu ürünlerin miktarı ya da elde edilen üretimin tahmini vb (Acar ve diğ. 2009:3).

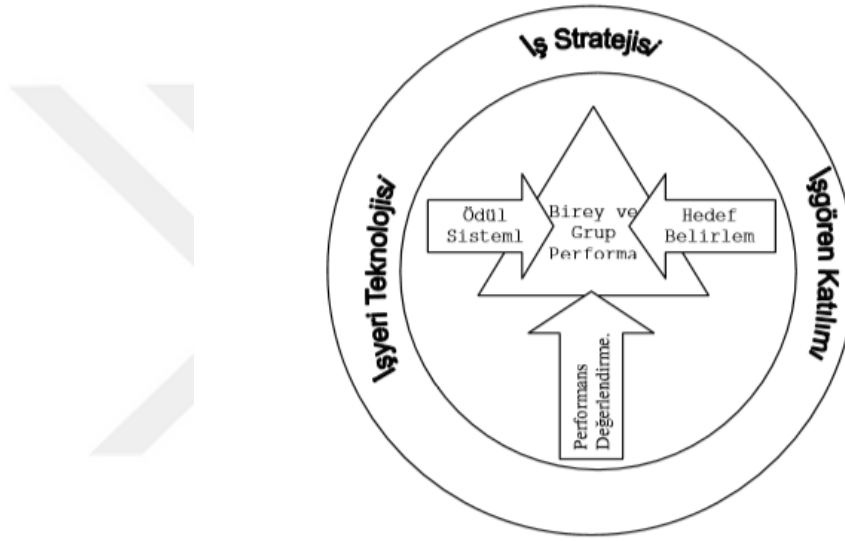
Performans hizmetteki faaliyet ve üretim miktarındaki verimlilik, genel manada performansı ifade etmektedir (Kubalı, 1999:32). Kısaca performansın en sade tanımı bu şekildedir: “kişinin iş yapma seviyesi” olarak tanımlanabilir (Sinangil, 1998:87).

Performans işletmelerde idareciler (yöneticiler) tarafından ciddi bir yere sahiptir ve çalışan kişinin davranış şeklinin bir neticesidir. Çalışan bir kişinin ya da ekibin, ilgili oldukları bölüm ile işletmenin hedeflerine, niteliksel ve niceliksel yardımlarının toplamdaki ölçüsü olarak performans tanımlanabilir. Bu sebeple, bireyle ilgili olan iş performansı, işletme yönünden önemli bir yere sahiptir. Kişisel yönde çalışanların performans düzeylerinin iyi veya kötü olmasından dolayı işletmede bu durumdan etkilenecektir. Performans değerlendirmesi ik yönetimi alanında çok fazla yararlanılmaktadır. Bu sebeple performans değerlendirme kavramı ik yönetimi aşamasında büyük bir önemi bulunmaktadır. İnsan kaynakları bölümünde performans değerlendirme yöntemleri eğitim alma, yükselme, terfi ve ücretin yönetimi gibi diğer ik aşamalarına çıktı sağlamaktadır (Özkaya, 2013:5).

## 2.2 Performans Yönetim Sistemi

### 2.2.1 Performans yönetim sistemi kavramı

Performans yönetimi sistemi kavramı, yapılması istenilen organizasyonel hedeflere ve bu hususta çalışan kişilerin ortaya çıkarması gerekli olan performansa ilişkin ortak bir anlayış mekanizmasının organizasyon içinde yerleşmesi ve çalışan kişilerin bu hedeflere ulaşmak için sarf edilen emeklere yapacağı yardımların seviyesini arttırıcı bir şekilde yönetmek, değerlendirmek veya ödüllendirme süreci olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2002:125).



Şekil 2.1: Performans Yönetim Sistemi Modeli

Kaynak: Helvacı, 2002:157

Performans yönetimi, çalışan hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması amacı ile performans değerlendirme sisteminin diğer ik sistemleri ile entegre edildiği, performansın planlandığı, değerlendirildiği ve geliştirildiği bir süreçtir (Düzgün ve Marşap, 2018:788).

Performans yönetimi sistemi, çalışan kişi ile performans idarecisi ile beraber ilerleme yönündeki gayelerini münakaşa etmelerini ve bu gayelere ulaşabilmeleri için ortak bir çalışma yapmaları için zemin hazırlamaktadır. Gelişme planları, işletmenin hedeflerine ve çalışan kişinin meslekle ilgili olan hayatının gelişmesine katkıda bulunmalıdır. Performans yönetim sistemi, dar bir manada çalışan kişiler için değerlendirme oluşturularak ücretlendirme ve kendini geliştirme aşamasının alt yapısını meydana getiren ik işlevi olarak tanımlanabilir. Fakat hakikatte performans yönetim sistemi, "Amaçlarla Yönetim" düşüncesiyle aynı anlamı taşımaktadır.

Çalışan kişilerin belli bir noktada işe odaklanması, becerilerinin geliştirilmesini sağlamak için ulaşmak istenilen sonuç ortaya konularak hangi seviyeye ulaşıldığının ölçülmesi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002:125-126).

Performans değerlendirme, “bir çalışana değerlendirme etkinliği olarak değil de hareketli bir aşama olarak inceleyerek, çalışan kişilerin performans düzeylerini planlama ve çalışanları geliştirmeyi hedefleyen ve konuya daha büyük bir alandan değinen kurumsal yapı, günümüz işletmelerindeki performans yönetimi sistemi olarak tanımlanmaktadır (Uyargil, 1994:2).

İnsan kaynakları alanında performans yönetimi, işletme ile çalışan kişiler arasındaki ilişkiye etki eden tüm yönetim kararları ve davranışları şeklinde ifade edilmektedir (Armstrong, 1992:175).

Başka bir tanımlamaya göre performans yönetim sistemi, üzerinde anlaşmaya ulaşılmış hedefler ve standartlar çerçevesi içerisinde performans sistemini anlayarak yönetip işletmeden, grulardan ve kişilerden daha güzel sonuçlar çıkarmanın bir yoludur (Bingöl, 2014:370).

### **2.2.2 Performans yönetim sisteminin tarihçesi**

Kuruluşlarda çalışan kişilerin performans düzeylerinin sistemli ve biçim olarak değerlendirme yapılmasının ilk örneklerine 1900’lü yılların başlarında ABD’de kamu hizmeti veren kuruluşlarda rastlanmaktadır. Daha sonraki zamanlarda 1.Dünya Savaşını takip eden yıllarda, savaş esnasında orduda geliştirilen tekniklerin etkisi ile karakter özelliklerini ölçüt olarak alan türlü performans değerlendirme yöntemlerinde gelişme sağlanmış fakat daha sonraları, 1950’li yıllardan itibaren, kişilerin yaptığı iş veya sonuçlara yönelik ölçütleri esas alan yöntemler, ABD’deki işletmelerde daha geniş olarak yararlanılmıştır. 1950’li yıllardan sonra beyaz yakalı çalışanların performansının değerlendirilmesi, mavi yakalı çalışanlara göre önemi daha çok artmıştır. Türkiye’deki uygulamalarına ilk kamu sektörlerinde başlamıştır. Özel kesimlerin bu konuya olan talebinin artması ise, işletme biliminin ülkemizde yaygın hale gelmesi ve modern yönetim yöntemlerinin tanıtılması ile olmuştur. Bilhassa bu ilgi ve alaka son 30 yılda git gide gelişmeye başlamıştır. Özellikle, 4857 Sayılı İş Yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile beraber çalışan kişilerin iş sözleşmesinin sonlandırılmasında performans değerlendirme yöntemi neticelerinin

yasal bir evrak özelliği elde etmesi neticesinde işletmelerin duruma olan ilgi ve alakasında daha fazla artış meydana getirmiştir (Uyargil ve diğ., 2012:3-4).

### **2.2.3 Performans yönetim sistemi neden önemlidir?**

Günümüz işletmeleri üretilen mal veya hizmetin birbirinden ne çok farklılık meydana gelirse gelsin, belirli amaçlara erişmek ve işlerini yerine getirebilmek için kurulmaktadır. İşveren idarecilerinin esas vazifelerinden biri de; içinde bulunduğu örgütün önemli amaçlarını en iyi şekilde uygulamaktır. İşletmedeki stratejik hedefler genel olarak performans yönetimi ile ilgilidir (Grady, 1991:49).

İş hayatındaki rekabet ile çalışan kişiye bağlı olan değerlerin taşınmış olduğu bu önem, bütün şirket ile idarecilerin şirketin ik bölümünden en güzel biçimde yararlanabilecek bir yöntem oluşturabilme gayretlerinin olmasının sağlar. Kuruluşun etkin bir performans yönetimini elinde bulundurması bütün çalışanlar yararlanabilir. Söz konusu faydaların başlıcaları aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Luecke, 2008:13).

- Kuruluş insani açıdan değerlerin en iyi düzeyde olabilmesi ve asıl hedefler yönünde doğru uyum içerisinde hep beraber çalışması halinde, şirket hissedarları daha iyi sonuçlar çıkarırlar.
- İdareciler başarı seviyesi artar, çünkü astları doğru olan şeyleri en iyi bir şekilde meydana getirirler.
- İyi sergilenen performans sayesinde çalışan kişiler daha fazla iş güvenliğine sahip olurlar, uzmanlık alanlarında yükselirler ve daha fazla prim, ikramiye ve ek ödeme alırlar.

### **2.2.4 Performans yönetim sisteminin amaçları**

Performans yönetim sistemi kişilerin aktif bir şekilde çalışmasını sağlayan birden fazla amacı oluşturmaktır. Bu amaçlar üç ana grupta meydana gelmiştir ve aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Barutçugil, 2002:126-127):

- Yönetim ile ilgili olan amaçlar,
- Çalışan kişilerin kendilerini geliştirmeye dayalı amaçları
- Çalışan kişilerin araştırmaya dayalı amaçları.

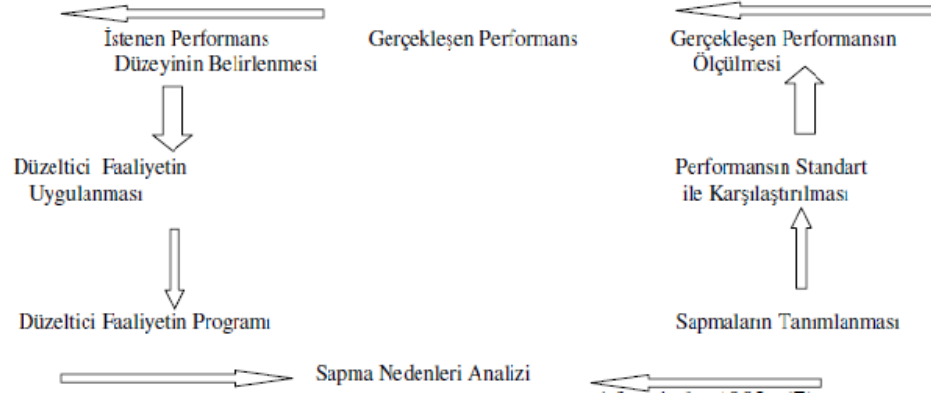
Performans yönetim sisteminin üç temel grupta toplanan amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Uyargil ve diğ., 2012:2):

- Herhangi bir konum için söz konusu olan hedeflerin yapılmasında uygun olan performans ölçütlerinin tespit edilmesi.
- Ölçütlere göre çalışan kişilerin zamanında ve adaletli bir şekilde değerlendirme yapılması.
- Performans sisteminde gelişim sağlamak için işletme, idare ve çalışanların birlik, beraberlik içerisinde hareket etmeleri.
- Organizasyon da çalışan kişilerin güçlü ve zayıf taraflarının analiz yapılması.
- Çalışan kişilerin motivasyonlarının sağlanması.
- Hedeflere erişebilmek için yeterli olan performans kriteri belirleyebilmek.
- Çalışanlara verilen hizmetin kendilerine katkıda bulunup, bulunmadığını
- Yönetime yükselme ve eğitim hususlarında gerekli olan bilginin temin edilmesi.
- İdare ile çalışan arasındaki iletişimi daha etkin hale getirmek.

#### **2.2.5 Performans yönetim sisteminin temel unsurları**

Performans yönetimi sisteminin ana unsurlarını aşağıda belirtilen bu beş temel faaliyet meydana getirmekte ve sistemin başarması için bu çalışmaların ik yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Performans yönetimi sisteminin başlıca önemli temel unsurları aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Uyargil ve diğ., 2012:3):

- Bireysel performans planlamasının yapılması.
- Bireysel performansı analiz etmek için gerekli ölçütlerin belirli duruma getirilmesi.
- Performans yönetim sisteminin gözden geçirilerek belirlenen yöntemler doğrultusunda yapılması.
- Kişiyeye sağlanan geribildirim doğrultusunda performans düzeyinde gelişme sağlanması için kişinin izleyeceği yolu göstermek.
- Performans değerlendirme yöntem sonuçlarının bireye ilgili kararların alınmasında temel sağlanması.



**Şekil 2.2:** Performans Yönetim Döngüsü

**Kaynak:** Paksoy, 2006:11

### 2.2.6 Performans yönetim sisteminin yararları

Etkili bir performans yönetim sistemini aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Barutçugil, 2002:127-128):

- Yönetim sisteminin iş ve sonuçlar üzerindeki kontrol mekanizma sistemini güçlendirir.
- Yönetimde meydana gelen problemleri erken belirleme ve problemin önlemleri konusundaki becerisini artırır.
- Çalışan kişilerin amaçları ile kurumun amaçları arasında bağlantı kurmasını sağlar.
- Performans hedeflerini belirleme esnasında, çalışan kişilerin katkı sağlamalarına müsaade etmek, onların motive olmasını sağlar ve çalışan kişilerin sahiplenme hissini ön plana çıkarır.
- Yönetimde sonuçlarla alakalı gerçekleşmesi beklenenlerin açıklık ilkesi ile anlaşılabilirliğini sağlayarak kurum içerisinde iletişim sistemini geliştirmeye yardımcı olur.
- Geribildirim çalışan kişilere yönetimin öznel ölçütlere göre değil, daha nesnel olarak anlaşılmasını sağlayan bir sistemi meydana getirir.
- Yönetim sisteminin ücretler ile yükselmelerle ilgili kararlarını verirken kullanacağı nesnel ölçütlerini meydana getirir.
- Çalışan her bir kişi için performans sistemi kaydının merkezci bir yönde ve çoğunlukla ik bölümünde saklanmasını sağlamaktadır (Barutçugil, 2002:128).

### **2.2.6.1 Değerlendirenler (yöneticiler) için yararları**

İşletme hayatında iyi bir şekilde çalışan performans yönetimi sisteminden en çok faydalanacak olanlar yine de yöneticilerdir. Sistemin yöneticiler yönünden yararları aşağıda özetlenmektedir (Uyargil ve diğ., 2012:9):

- Kendilerine bağlı olan çalışanlar ile aralarında olan ilişki bağları iyi bir hale gelir.
- Astların gelişim sağlayabilmesi için gerekli olan taraflarını daha kolay bir şekilde tespit ederek ve bu yönde o kişilere yardım ederler.
- Yöneticiler kendilerine bağlı astlarına değerlendirme yaparken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanıyabilirler.
- Yöneticiler astları ile daha yakından ilişki kurarak ve onları daha yakından tanıma fırsatı buldukça, yetkilerini devretmesi kolay hale gelir.
- Yönetimsel yeteneğinin gelişmesini sağlarlar veya bu yetenekleri kolaylıkla hayata geçirebilecekleri şartlarına sahip olurlar.

### **2.2.6.2 Değerlendirenler (astlar) için yararları:**

Performans yönetim sisteminin değerlendirilenler yönünden yararları da aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Uyargil ve diğ., 2012:10):

- Astlar yöneticilerinin kendi taraflarından neler istendiğini ve performans seviyelerinin ne şekilde değerlendirdikleri bilgisi alınır.
- Astlar kendilerinde geliştirilmesi gerekli olan taraflarının özelliklerini bilirler.
- İşletme bölüm içerisindeki üstlendikleri görev ve mesuliyetlerini iyi bir şekilde öğrenirler.
- Performanslarına yönelik elde edilen olumlu geri beslenme yolu ile iş doyumunu ve kişinin kendisine olan güvenme duygularının gelişmesini sağlarlar.

### **2.2.6.3 Organizasyon için yararları**

İdareciler ve astlar için bahsedilen yararlar, performans değerlendirmenin işletmenin hepsi için daha geniş olumlu neticeler oluşturmaya yol açar. Bu olumlu sonuçların bazıları aşağıda belirtilmiştir (Lunndy ve Cowling, 1996:383; Işığışok, 2008:5):

- Yönetim süreci sonunda elde edilen öğeler işletme yapısındaki görev ve iş tanımları için faydalanılır.
- Şirket izlemlerine göre belirlenen işletme amaçlarının, birimlere ve kişilere aktarılması ve uyumu sağlar.
- Grup amaçları ve kişisel amaçların yardımlarının fark edilmeleri sağlar.
- Eğitim, işgücü planlaması, kariyer, ücret yönetimi ya da işten çıkarma gibi ik sistemine veri temin edilir.

### **2.2.7 Performans yönetim sisteminin kullanım alanları**

Performans yönetim sistemi çalışan kişileri, idarecileri ve işletmenin kendisini ilgilendiren bir sistem olarak ifade edilir. Bu üç faktörde bu sistemin kullanılmasında başka hedef ve gerçekleşmesi gereken şeyler bulunmaktadır. Genel olarak işletmenin isteği ile yapılan sistemin çalışan kişiler tarafından kabul edilmesi için işyerindeki bütün kullanım yerlerinin ve bu aşamaların neticesinde değerlendiren ve değerlendirilen kişiler açısından meydana gelecek olumlu sonuçlara açıklık getirilmesi gerekli bir durumdur. Bunun farkında olan işletmeciler sistemlerinin tanımlarını yaparken performansın kullanım hedeflerini, faydalarını genel olarak el kitaplarında veya konu alakalı başka yol gösterici bilgiler ile incelenebilir. Fakat bu verilerin ayrıntılı bir şekilde açıklamaları özellikle de değerlendirilen sisteme yönelik görüşlerinin elde edilmesinde sınırlı rol oynar. Bu sebeple, sözü edilen yazılı verilerin daha etkin bir şekilde diğer bazı iletişim araçları ve eğitim programları ile destek verilmesi gerekir (Uyargil ve diğ., 2012:4).

İşletmelerdeki kullanım alanları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

#### **2.2.7.1 Stratejik planlama**

Birtakım firmalar üst idare açısından belirlenmiş olan genel amaçların, bu amaçların gerçekleştirilmesi için katkı sağlayacak idareci ve kendisine bağlı astlara aktarılması gayesiyle biçimsel performans değerlendirme sistemini meydana getirirler. Örnek



olarak, bir kurumun önemli planları ilerleyen üç sene içerisinde pazara dört yeni ürün takdim etmeyi hedefliyorsa, bu hedeflerin ortaya konulması için kuruluştaki araştırma, geliştirme, üretim ve bunun gibi bölümlerde çalışan birçok kişinin çalışması olmalıdır. Genel itibariyle amaç önemli planla yapıldıktan sonra, bu hedefe erişmek için gerekli olan etkinlikler işlevlere göre dağıtılmaktadır. Her örgütsel bölüm kendi amaçları yönünde çalışanları arasında iş paylaşımı oluşturarak ve bu önemli planın işleyişine yardımcı olarak, bu amaçların kişisel seviyede belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi aşamasını yürütmektedir. Böylelikle işletmenin önemli kişisel planlar ve amaçlar haline dönerek, genel amaçlar ile bir bütünlük içerisinde yapılması çalışılmaktadır (Uyargil ve diğ., 2012:5; Daft, 2003:414-415).

### **2.2.7.2 Ücret-maaş yönetimi**

Performans değerlendirilmesinin en önemli hedeflerinden biriside değerlendirme neticesinin ücret ile maaş yönetiminde yararlanılmasıdır. İşletmelerin birçoğunda doğrudan veya dolaylı yönde değerlendirme neticeleri çalışanların ücretlerine yansımada etkisinin göstermektedir (Göksu, 2003:2).

Ücret ve maaş yönetimi sisteminin bu hedefi oldukça önemli bir paradoksu anlatmaktadır: Performans değerlendirme çalışanları motive edebilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında iyi bir ilişki oluşturulmasını ve çalışanın da bu ilişkiyi açık bir şekilde görmesini anlatmaktadır. Aradaki bu ilişkiyi oluşturmanın en iyi yöntemi ücret, ikramiye, ek ödeme, sosyal yardımlar gibi mali ödüllerin oluşturulmasında başka ölçülerin yanı sıra, çalışanın performans değerlendirme sonucu bir kavram niteliğinde yararlanılmaktadır. Para ile ilgili ödülleri saptayan etkenlerden bir diğeri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanılan işlemlerde, yöntemin başka hedeflerin değerlendirmesini yaparken gözünde hükmünü yitirmekte, ilgi, alaka ve düşünceler (kaygılar) ücret yönteminin etrafında toplanmaktadır. Böylelikle performans değerlendirme sistemi işletmede ücret maaş yönetim kararların alınmasıyla özdeşleştirilmekte ve değerlendiren kişiler açısından kendilerine bağlı olan kişileri motive etmesini sağlamaktadır (Uyargil ve diğ., 2012:4).

### 2.2.7.3 Kariyer geliştirme sistemi

Günümüz modern idare anlayışı sisteminde işletmelerin ik bölümünden etkili bir şekilde fayda sağlamaları için kariyer geliştirme programlarına imkan sağlamaları, gerek organizasyonel etkinlik ile gerekse çalışan kişiyi tatmin etme yönünden oldukça önemli bir yere sahiptir (Uyargil ve diğ., 2012:5).

<b>Kariyer Geliştirme Sistemi</b>	
<b>Kariyer Planlama Sistemi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bireyin bilgi, beceri, güçlü ve güçsüz taraflarını belirlemesi</li><li>• İşletme için kariyer imkanlarının sunulması</li><li>• Kişinin kendisi ile ilgili kısa, orta, uzun zamanlı hedefler oluşturması</li><li>• Planlarının yapılması</li><li>• Planlarının uygulamaya geçilmesi</li></ul>	<b>Kariyer Yönetimi Sistemi</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beşeri kaynak planları ile yöntemin kontrolü sağlanması</li><li>• Kariyer çizgisinin oluşturulması</li><li>• Kariyer bilgisinde artış olması için net olan işlerin duyurulması</li><li>• İş deneyimlerinin yükseltilmesi</li><li>• Eğitim programları yapılması</li></ul>

**Şekil 2.3:** Kariyer Geliştirme Sistemi

**Kaynak:** Uyargil, 2008:8

Yukarıda açıklanan şekilde kariyer yönetimi sisteminin içerdiği amaç belirlemek, kişinin kendi kendini değerlendirmesi, astın üst yönünden değerlendirme yapılması, astın eğitim programlarına bağımlı olarak geliştirilmesi gibi etkinlikler sebebi ile performans yönetimi ile yakın bir temas halindedir. Bu iki sistemin işletme içerisinde birbirleriyle olan bilgi alışverişi halinde olması, başka personel faaliyetlerine de pozitif yönde etki edecektir. Kariyer geliştirme değerlendirme neticesinde birtakım çalışan kişilerle ilgili yeterli bir özellik geliştirme planlarının oluşturulması sağlanır. Özellikle yaşları genç olan çalışan kişiler bu konu ile ilgili olarak bağlı oldukları idarecilerden yardım almak isteyebilirler. Performans değerlendirme neticesinde, kimin hangi tarafta ve kendini nasıl geliştirmesi konusu belirlenerek çalışanlar ile yapılan karşılıklı görüşmelerin neticesi ile kendini geliştirmeye arzulu olan kişilerin becerilerinin geliştirilmesine yardım ederek, kuruma olan yardımları yükseltebilmektedirler (Erdoğan, 1991:159).

#### **2.2.7.4 Eğitim ihtiyacının belirlenmesi**

İşletmedeki kişiler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli metotlarla tespit ederler. Bu metotların kimileri bilimle ilgili ve çalışan kişilerin katılmalarına fırsat sağlayan bir yönde olabilir. Örnek olarak, çalışan belirli zamanlarda eğitim – öğretim programları için aday statüsünde olabilir ve kendi arzusu ile bu eğitim programlarına katılım sağlayabilir. Kimi zamanlarda idareci asistanlarının Kimi zamanlarda idareci asistanlarının birtakım eğitim - öğretim programlarına katılım sağlaması yönünde ilgisi bulunan bölüme görüş sağlayarak, eğitim - öğretim ihtiyaç analizi olarak isimlendirilen bu çalışmalara katkı sağlayabilirler. Kuruluşlarda bu alanda yapılan çalışmalara destek sağlamak, kimi zamanda tamamıyla eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek hedefi ile performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarından fayda elde edilir. Başka bir söyleyişle, performans yönetimi sisteminden elde edilen bilgiler kimi zaman eğitim ihtiyacını belirli duruma getirmek için sağlanan diğer çalışmaları tamamlayıcı vasıfta veya onları kontrol etmeyi belirleyen veriler olarak değerlendirme yaparken, kimi zamanda bu tarz sistemli çalışmaların yapılmadığı işletmelerde eğitim ihtiyacı fonksiyonunun yerine gelmesini sağlar (Uyargil, 2008:7).

#### **2.2.7.5 İşten ayırma kararları**

Performans değerlendirme yöntemi kullanım alanlarının içinde işten ayrılma kararları da yer almaktadır. İşletme içerisinde değerlendirme neticelerinde işten ayrılma kararlarında da uygulamaktadır. Daha önceki performans yönünden istenilen nitelikte bulunmayan çalışanların işletme ile olan bağları derhal kesilmemekte, birtakım eğitim programlarına bağlı tutularak gelişme düzeyleri incelenmektedir. Bu aşamada herhangi bir gelişme ve çaba göstermeyen çalışan kişilerin işletme ile bağları koparılmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:109).

#### **2.2.7.6 Personel programları ile ilgili geçerliliklerin belirlenmesi**

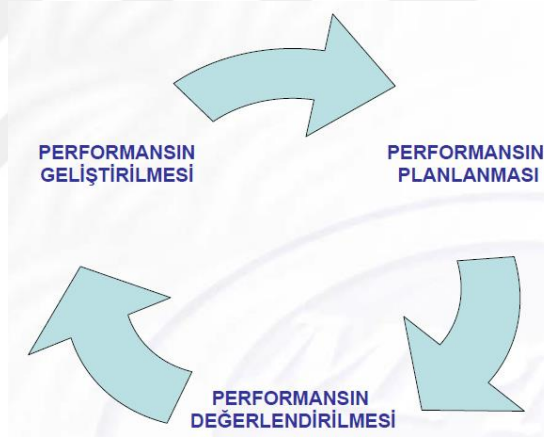
Günümüzdeki çağdaş kuruluşlarında çalışan yönetim sisteminin birden fazla geliştirilmiş teknik ve metotlardan yol izleyerek geniş bir şekilde fayda sağlamaktadır. Bunun gibi çağdaş yöntemlerin işletmeler açısından ilk defa uygulanıyor olması, bunun faydalılığı üzerinde birtakım kararsızlıkların oluşmasına yol açmaktadır. Fakat performans değerlendirme sonuçları bu gibi kararsızlıkların önüne geçilmesinde, daha önceden kullanılmamış yöntemlerin geçerlilik ölçümünde yardım etmek şartıyla mühim bir yere sahiptir. Örnek olarak, kuruluşun personel

seçiminin yapılmasında, daha önce hiç yapılmamış olan bir testten elde edilen puan verileriyle kişilerin işe başladıktan sonraki zamanda performans değerlendirme dönemi sonunda almış oldukları puanlar arasında bulunan yöntem, bu testin geçerlilik seviyesi hakkında görüş beyan edecektir (Uyargil, 2008:8-9).

### 2.2.8 Performans yönetim süreci (aşaması)

Performans yönetim uygulamasının tek yolu olmadığını belirtmek gerekmektedir. İşletmenin gereksinimleri, operasyonlarının farklılıklarının gerekli olduğu esneklik ile çevre izlenimlere göre işletmeye ait bir model yapılmalıdır. Her işletmenin koşulları ve kültürü farklı ayrıntılar içerisinde bulunmaktadır. Performans yönetim süreci, farklı bölümlerin bir araya gelmesiyle eksiksiz olarak karşımıza çıkmasıdır (Öztürk, 2009:42).

#### Performans Yönetim Süreci Planlaması



**Şekil 2.4:** Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi ile ilgili bir takım ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Elverir, 2016:14-15):

- Sistemin ilk aşamasında hedefler belirli duruma getirilmeli ve planlama yapılmalıdır.
- Performans geliştirme planının hedefleri belirli duruma getirilmelidir.
- Kuruluşun mevcut performansı değerlendirilerek yaşanan sıkıntılar ortaya çıkarılmalıdır.
- Kuruluş hakkında genel veriler elde edilmeli ve ön hazırlık çalışmaları ortaya çıkarılmalıdır.

- Çalışanlar performans değerlendirme sistemi gelişmesini sağlamalıdır.
- Kuruluş şekline göre performans sisteminin geliştirilmesine yol açılmalıdır.
- Performans ölçme sistemleri hayata geçirilmeli ve raporlama aşaması geliştirilmedir.

### 2.3 Performans Değerlendirme

Doğru manada müşterek bir emeğe yönelik, bilgi alışverişi ile yanlışlar ve başarılar tarafından yükümlülüğün pay edilmesine ve geliştirmeye imkan oluşturan hareketli bir düzendir. Performans değerlendirmesinin bir başka yönden, ferdin işindeki başarısını, işindeki tavır ve hareketlerini, ahlaki yönünü ve özelliklerini tamamlayan ve çalışan kişinin işletmeninin çalışanların başarılarına karşı olan emeklerinin değerlendirmesini yapan plan ve programlı bir süreç olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002:178).

Performans değerlendirmesi, kuruluş yönünden önemli bir yere sahip olduğu için çalışan kişiler yönünden de değer taşımaktadır. Çalışan kişiler özellikle başarı düzeyi yüksek olanlar, çabalarının karşılığını almayı arzu ederler Çalışma yeteneğini sergileyerek çalışmakta olan birey, düşük performans sergileyen ve işine ilgisiz, alakasız hareket eden birey, değerlendirildiği görüldüğü zaman, moral bozukluğu ile karşı karşıya kalacak ve giderek çalışma isteksizliği günden güne artış gösterecektir. Diğer taraftan, yapılan değerlendirme neticesi ile çalışan kişi eksikliklerini görebilme imkanı elde edeceğinden bunları telafi etme ve becerilerini geliştirme fırsatı kazancı sağlayacaktır. Bu yönden bakıldığı zaman, performans değerlemesi bir yönden, çalışan kişiyi iş ortamında yol göstererek ve teşvik edici bir araç olarak nitelik kazandırılabilir (Barutçugil, 2002:179).

Performans değerlendirmesi temel olarak kişinin merkez noktasıdır. Kuruluştaki kişiyi değerlendirmenin faktörü insan unsuru ile başlar ve o kişi ile beraber alakası olan düzenlemeler ile birlikte insan faktörü ile son bulur diyebiliriz (Schermerhorn, 1996:286).

Değerlendirme, idarecinin daha önceden belirlenen ölçütlerle kıyaslayarak ve ölçme yolu ile çalışan kişinin işteki performans düzeyinin değerlendirilmesi aşaması veya kişinin işindeki başarısı, işteki davranışları, ahlaki tavrı ve özelliklerini ayırt eden ve bütünlük sağlayan, kısaca kişinin örgütün başarısına olan faydalarını değerlendiren planlı bir bağlantıdır. Başka bir değerlendirme ise çalışan kişi ve idareci arasında

ortak olan bir çalışma ile veri alışverişi ile hem yapılan yanlışlıklar hem de elde edilen başarılar yönünden mesuliyetinin paylaşılması ile eğitim ve gelişmesine fayda oluşturan etkin yapıdır (Ayan, 2011:206).

İnsan kaynakları bölümünün en önemli fonksiyonları arasında bulunan ve başka ik fonksiyonları ile ilişkili bulunan ve eş zamanda bunun gibi fonksiyonların aktif bir biçimde gerekenin yapılmasında önemli etkisi olan performans değerlendirme, bireyin rastgele bir yerdeki aktifliğini ve performans seviyesini belirtmeye karşı çalışmalarını içinde bulundurur. Performansı ölçmek gayesiyle gelişmesi sağlanmış yönetimin aracı niteliğinde olan performans değerlendirme, çalışanların işlerini iyi bir şekilde sergilediklerini işlerini ne kadar iyi yaptıklarını belirli duruma getirmek ve bu konu ile ilgili o kişilere geri bildirim yapmayla, daha önceden gerçekleşmemiş hedefler üstünde uzlaşma sağlanması ile performans iyileştirmek için bir plan yapmayla alakalıdır. Genel manada performans değerlendirme, bireyin becerilerini, iş tutumlarını, davranışlarını vb. vasıflarını başka kişiler ile kıyaslamak şartıyla yapılan sistemli bir ölçme işidir. Farklı bir deyişle, performans değerlendirme, kuruluştaki insan kaynaklarını kavramına ölçme ve geliştirme hareketler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2014:368-369).

### **2.3.1 Performans değerlendirmenin amaçları**

Personel değerlendirme sistemi, çalışan ile yöneticiler arasındaki bağlantıların ve haberleşmenin geliştirilmesini, çalışan kişilerin başarı kazanmalarını sağlayacak bir yol meydana getirir. Çalışan kişilerin performans değerlendirmelerinin periyodik olarak altı aylık ya da bir yıllık zamanlarda sistemli olarak değerlendirilme yapılması, idarecilerin, çalışan kişilerin iş tatminini, eğitim ihtiyaçlarını ve diğer kişisel sorunlarının hakkında bilgi sahibi olmalarına imkan sağlar. Çalışan kişi kendisinden ne beklediğini ve yöneticisinin sergilediği performans hakkındaki duygu ve düşüncelerini bilme ihtiyacı hisseder. Performans değerlendirme sistemi, şirket çalışanın başarılarına önem verdiğini, başarıyı desteklediğini gösterir ve çalışanın iyi bir performans göstermesini engel olan sınırların belirlenmesi, bu istikamette kendisine uygun imkanların tanınmasını sağlamak yolu ile net bir biçimde bu ihtiyacı karşılar (Ayan, 2011:207).

Performans değerlendirmesi bir taraftan ne yönde geliştirileceğine yol gösteren işi öğretmek için bir geliştirme aracıdır. Diğer taraftan elde edilen faydaların

gerçekleşmesini elde edecek motive edici bir ortam meydana getirir. Etkili olan performans değerlendirme sistemi yapılarak, personeli kendilerinin ve emeklerinin işletme açısından önemli bir yerde olduğunun hissini vermek onları bir kişi olarak değer verildiklerine, göstermiş oldukları gayretin karşılığını aldıklarına, idari kararlarının alınırken herkese eşit ve nesnel davranıldığına dair inandırmak muhtemeldir. Çalışan kişinin motivasyonunu arttırmayı ve işletmeye daha çok içten bağlanmalarını elde etmek önemli bir unsurdur (Benligiray, 2015:201).

Performans değerlendirmesinin iki ana hedefi bulunmaktadır. Bu hedeflerden birincisi, iş performansı üzerinde bilgi sahibi olmaktır. Bu veri yönetsel kararlar verirken lüzumlu olacaktır. Ücret artış oranlarına, ikramiye ödemelerine, eğitim ihtiyaçlarına, yükselmelere ve diğer yönetsel faaliyetlerle ilgili kararlar genel olarak performans değerlendirmesi ile sağlanan sonuçlara göre uygulanmaktadır. Kurumun idari ekibi, performans değerlendirmesinden elde edilen veriler ile birlikte yönetsel kararlar alınamaz ve alınmamalıdır. İnsan kaynaklarına yönelik diğer yöntemlerde yer alan performans değerlendirme yöntemleri başka bir takıma karşı ayrımcılık oluşmasını önleyen kanuni yollara uygun olan bir şekilde yapılmalıdır (Palmer, 1993:9-10).

Performans değerlendirmenin çeşitli kullanım yerleri bulunmaktadır (Graham ve Bennett, 1991:49; Laxison, 2001:32):

- En geniş kullanım yeri olan çalışan kişilerin yükselme ile basamak indirimi, iş tanımlarının yeniden düzenlemesi uygulamalarıdır.
- Ücret yapılandırması.
- Çalışan kişileri uyarmak ve işten çıkarma kararlarının alınması.
- İş gücü ihtiyaçlarının tespit etmek.
- Kişisel ve yönetsel eğitim ile gelişim gereksinimlerinin oluşturulması.
- Çalışan kişiler ile haberleşme sağlayarak çalışan kişilerin performans gelişimini destekleyen çalışmalar yapmak.
- Uzmanlık alanı geliştirme uygulamaları. Uzmanlık alanı olanaklarının yöneticiler ile çalışanlar arasında görüşülmesine fırsat vermek.
- Amaçlanan sonuçlara ulaşmak.
- Çalışanları en iyi performanslarını sağlamaları için motive etmek.
- Rekabeti ve başarı ruhunu sağlamak.

- Çalışanların bilgilerini, yeteneklerinin gelişmesine yol açmak.

### **2.3.2 Performans değerlendirmenin yararları**

Performans hedefler yönünde değerlendirildiğinde birden fazla yararlar meydana getirmektedir. Bu birden fazla olan yararlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

#### **2.3.2.1 Değerlendirenler (yöneticiler) için yararları**

Performans değerlendirme yöntemleri işletmelerdeki birtakım idareciler aracılığı ile günlük işlerinin içerisinde ek bir zorluk ve zaman kaybının yaşandığı gibi bakılsa da kurumlarda iyi yürüyen bir performans değerlendirmeden en çok faydalanacak kişiler yine de yöneticilerdir. Aşağıda sistemin faydaları kısa biçimde açıklanmıştır (Uyargil ve diğ., 2010:212; Bulut, 2004).

Performans değerlendirme yolu ile yöneticilerin yönünden:

- Plan ile kontrol fonksiyonlarında daha etkili olur, böylelikle astlarının ve birimlerinin performans seviyesi yükselir.
- Astları ile arasındaki ilişkilerin şekli daha yapıcı bir hal alır, astların güçlü ve geliştirilmesi gerekli olan taraflarını daha kolay saptar ve bu yönde o kişilere yardım ederler.
- Yönetimsel yeteneklerini yükseltirler veya bu yetenekleri kolaylıkla yapabilecekleri şartlara sahip olurlar.
- Sahip olunan yetkilerin devrinin kolay olması.
- Hizmet kalitesinin yükselmesine yol açar.

#### **2.3.2.2 Değerlendirilenler (astlar) için yararları**

Değerlendirenler (astlar) bakımından yararları da aşağıdaki biçimde açıklanmıştır (Uyargil ve diğ., 2010:213).

Astlar (Altılar):

- İdarecilerin kendi taraflarından neler talep ettiklerini ve performans seviyelerinin ne şekilde değerlendirdikleri hakkında bilgi edinirler.
- Kuvvetli ve gelişmesini sağlayan taraflarının niteliklerini tanıma fırsatı elde ederler.
- İşletme bölüm içindeki üstüne aldığı görev ve sorumluluklarını daha iyi biçimde anlarlar.



- Performanslarına yönelik sahip oldukları yararlı geri bildirim ile çalışanın kendisine olan güven duygusunda artış meydana gelir.

### **2.3.2.3 Organizasyon için yararları**

Organizasyon yönünden yararları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002:181-182):

- Performans iyi bir biçimde değer biçilirse çalışan kişiler işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda kaygılanmaktan vazgeçerler.
- Çalışan kişiler performansları üzerinde zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilik düzeyleri ile iş tatminleri daha fazla olur.
- Olumlu yardımlar olduğunda görüldüğü zaman bunlar anlatılarak doğru uygulama içinde pekiştirme yapılır ve iyi bir performans için teşvik edilir.
- Çalışan kişilerle çift taraflı haberleşme yapıldığı zaman hedeflere açıklık getirir, böylelikle çalışan kişilerin başarılı olması daha kolay olur.
- Profesyonel şekilde performans değerlendirme sistemini öğrenmek yönetim yeteneklerinin gelişmesini sağlamak ve sorumluluğun artırılması için kusursuz bir tedbirdir.
- Ücret miktarlarını tespit etmek ve kişilerin başarılarını ödülle değerlendirmek daha basit ve nesnel bir yol olur.
- Terfi ile ilgili karar verebilmek ve yeni işler için kaliteli çalışanlar tercih etmek kolay hale gelir.

### **2.3.3 Performans değerlendirmenin zararları**

Performans değerlendirmenin yararları olduğu kadar zararlı tarafları da olmaktadır. Performans değerlendirme için çok fazla yöntemden yararlanılmaktadır. Bütün bu çalışmaların yazılı kurallara göre uygulanması ve işlemlerin kaydının tutulması yöntemin artmasına sebep olmaktadır. Performans değerlendirmenin oluşturduğu olumsuzlukları aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Güleryüz, 2009:48-49; Elverir, 2016:21-22):

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması çalışan kişinin motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

- Kuruluşlar aracılığıyla elde edilmiş standart uygulamaların yerine, ara sıra peşin hüküm ve sergilenen tutumlardan uzaklaşmalar olabilmektedir. Örnek olarak, bütün çalışan kişiler tarafından başarılı ve hırslı bulunan çalışan, işletme içindeki pozisyonunun da terfi alması için başarısız yönde değerlendirme yapılabilmektedir.
- Bireysel yakınlık sebebi ile değerlendirme yapan kişilerin bazı kişilere karşı çok yönlü hareket edilmesi değerlendirmeyi olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır.
- Değerlendirme, bilhassa yargılama kabul etmeyen çalışandan bahsedildiği zaman iş bağlantılarına zararlı olabilecek sonuçlar meydana getirmektedir.
- Eskiden yaşanmış zararlı deneyimler çalışan kişilerin değerlendirme aşamasına kuşkucu bir şekilde yaklaşılmasına sebep olabilmektedir.
- Değerlendiricilerin nesnel davranmaması, olumsuz puan vermekten kaçmak değerlendirmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.
- Performans değerlemesi için büyük ölçüde zaman ve para kaybı yaşanmaktadır.

#### **2.3.4 Performans değerlendirmelerin kim veya kimler tarafından yapılacağıın belirlenmesi**

Değerlendirmenin kimler aracılığı ile yapılabileceğinin kurumun idaresi ve insan kaynaklarına sadık olarak seçimi yapılacak değerlendirme yöntemine bakılarak tespit edilir. Önemli olan nokta değerlendirmeleri yapacak kişinin çalışanları yeterli bir zaman diliminde gözlemleme fırsatını ve performanslarına ilişkin gerekli düşüncüyü sağlamış olmalarıdır. Değerlendirmenin kimler tarafından oluşturulacağına değerlendirme planını yapan kişiler karara bağlar. Değerlendirme yapanların seçiminde önemli olan faktörler, değerlendirme yapanların değerlenecek çalışan kişilerin yaptığı işleri iyi bir şekilde anlamaları, bağlı olduğu kurumu iyi bir şekilde tanıyıp, duygusallığa ve peşin hükümlere düşmeden çalışan kişinin başarılarını ellerindeki boyutlara göre tarafsız ve objektif yönde değerlendirme yapmaları gerekli bir durumdur (Aşkun, 1982:295).

Performans değerlendirmesi, üstler, benzer seviyede çalışanlar kişiler, personelin kendisi, astlar ve müşteriler ya da bunları hepsi beraber kullanılması biçiminde yapılabilir (Benligiray, 1999:183).

Aşağıda performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin kimler tarafından yapılabileceği yönü detayları ile aşağıdaki biçimde açıklanmıştır (Uyargil, 2008:31).

#### **2.3.4.1 Değerlendirmenin ilk üst tarafından yapılması**

Bireyin işini nasıl yapabildiğini, başarılı veya başarısız yönleri, kişinin kendisi ile ilgili hangi konular üzerinde nasıl gelişmesini sağlaması gerektiğini, iyi bir şekilde bilen, o kişinin üstündeki ilk kişidir. Bu durumda kişiler arasındaki daimi haberleşme ve genellikle de fiziki olarak yakınlık sebebi ile astın performansını en iyi şekilde üstündeki kişi gözleyebilir. Bu durumun neticesinde bireyin organizasyon ve bölüm hedeflerine ne şekilde katkı sağlayacağını, onun performansını plana göre düzenleyerek, yine üstündeki kişi en iyi şekilde belirler. Bu yönden konunun üzerinde durulduğu zaman, işletmelerin birçoğunda astın üstü olan kişi ile şahsi yakınlık ilişkisi, etkisi olan değer biçmenin ve bilgi elde etmenin yönetici tarafından yapılabileceğini açıklamıştır. Organizasyon içinde kişinin terfi etmesinde ve ileriye gitmesinde ilk üstünün etki sağlayabilmesi için biçimsel bir değerlendirme yöntemi daha basit bir duruma gelmektedir. Üstün kendisine bağlı olan çalışanın daha üst seviyedeki vazifelere hazır olup olmadığını veya neler yapması gerektiği ile ilgili üstünün nesnel bir şekilde karara bağlanıldığı zamanda astı ile arasındaki bağlantılar daha da ilerleyecektir. Değerlendirmenin geniş bir yapıda yapılmasına rağmen değerlendirmeyi üstün yapması durumunda birtakım sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bunun gibi sorunlar aşağıdaki gibi özetle anlatılabilir (Uyargil, 2008:32):

- Yaptırım ve ödül hakkını görmeden astlar üstlere verilen bu hakkın performans değerlendirmede kullanmasından dolayı mutlu olmayabilirler.
- O zaman değerlendirme aşaması tek taraflı yürüyor, gerekli yönlendirme ve geri bildirim üst yönünden elde edilmiyorsa, değerlendirme neticesinin olumsuz yapıldığı zaman ast kendini savunmaya geçerek, tavırlarının haklı taraflarını ispatlamaya çalışabilir.
- Üst, asta geri bildirim elde etmek hususunda gerekli olan yeteneklere sahip olmayabilir.
- Cezalandırma halinde ast ve üstün bağlantıları bozularak, verimli olma durumu olumsuz yönde olabilir

#### **2.3.4.2 Kişinin kendi kendini değerlendirmesi**

Bazı işletmeler belirlemiş oldukları stratejilere göre çalışanlara kendilerini değerlendirme fırsatını sağlayabilmektedirler. Bunun gibi işletmelerde çalışan kişiler dönem dönem belirlemiş oldukları amaçlar bulunmaktadır ve bu amaçlara ulaşmış olmadıklarını kendilerini değerlendirerek belirlerler. Bu uygulama ile yöneticilerin yapmış oldukları değerlendirme ile karşılaştırıldığı zaman olumlu yönde neticeler elde edilmektedir (Güney, 2014:198-199).

Uygulama tarafında bir tek kişinin kendi kendini değerlendirmesine dayanan sistemlere kurumlarda karşılaşılmamaktadır. Fakat ilk üstün, üstlerin yaptığı performans değerlendirme ile birlikte kişiye kendi kendine değerlendirme yaptırmak birçok idarecinin yapmış olduğu yöntemlerden biri olduğu söylenebilir. Yöntem şekil olarak böyle bir değerlendirme için gerekli olmasa da, pek çok idareci astlarının kendilerini nasıl idrak ettiklerini öğrenmek ve kendi fikirleri ile astın fikirlerini birbiri ile karşılaştırmak için bu yönteme başvuru yapmakta ve bu yöntemin sistemin işleyişine yararı olduğunun göstermektedirler. Çalışanın performansının dönemsel amaçlar ile değerlendirme yapıldığı yöntemlerin bir gerekliliği olarak uygulama yapılan çalışanın kendisini değerlendirmesi, bunun haricindeki yöntemlerde, özellikle kişinin performansına ait geri bildirim kendisine yapılmadığı zamanlarda, titiz bir şekilde ele alınması gerekli olan bir konudur (Uyargil, 2008:33).

#### **2.3.4.3 Değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapılması**

Bu çeşit değerlendirmelerinin başında, benzer veya birbirleriyle ilişkili olan çalışmalarını yapanlar ile beraber çalışanların birbirlerini iyi anlayacağı ve performanslarını iyi bir şekilde gözleyebileceği düşüncesi bulunmaktadır. Bu mevzuda elde edilen bilime dayalı tetkikler de eşitlerin birbirlerinin üzerinde güvenilir olan bilgiler elde ettiğini anlatmıştır. Fakat sıralama yapmaları talep edildiğinde, eşit olan performansların üzerinde aynı seviyede nesnel kalmadıkları anlaşılmıştır. Bu sebeple, yükselme ve ücret artışının yapıldığı hususlarda alınacak kararların bu çeşit değerlendirmelere dayandırılmaması tavsiye edilmektedir. Yaygın ölçekli değerlendirme yapmayı arzu eden kuruluşlar, eşitlik ilkesi ile yapılan ve yöneticiler tarafından performans değerlendirmeleri sağlamlaştırıcı ve destekleyen vasıfta bilgiler elde etmeyi hedeflemektedirler (Uyargil, 2008:34).

#### **2.3.4.4 Değerlendirmenin astlar tarafından yapılması**

Astların kendilerini ne şekilde ifade ettiklerini görmeleri yönünden faydalı bir yöntem şeklinde görebilseler de, idareciler genellikle kendi seviyesindeki kişiler açısından değerlendirilmek hoşlarına gitmemekte ve bunun gibi uygulamalara tepki vermektedirler. Türlü sorunlar barındıran bu bakış açısında işverenlerin konuya hassasiyet göstermeleri ve fazla sayıda unsuru göz önünde bulundurarak karar vermelidirler. Bunun gibi problemler ile çok karşılaşılardan bir tanesi de astların yöneticilerinin daha fazla kendi gereksinimleri yönünde hareket ederek, işletme amaçlarına dikkat etmeden değerlendirme yapmayı arzu etmeleridir. Yahut yöneticisi ile münakaşadan kaçınanlar, değerlendirme sırasında yüksek puan almaktadırlar. Bu çeşit değerlendirmelerde yönetimin uygulamada zorluklar ile karşı karşıya kalmasına sebep olmaktadır. Bu boyuttaki ilişkiler dar biçimde kalacağı için birtakım yönetsel özellikler değerlendirebilecektir (Uyargil, 2008:34).

#### **2.3.4.5 Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması**

Performans değerlendirme yöntemi daha çok hizmet sektöründe olumlu sonuçlar vermektedir. Dolayısı ile müşteriler çalışanların, davranış ve performanslarını çok yakın takip edip nesnel değerlendirmeler yapabilirler (Güney, 2014:200).

Kimi firmalar müşterilerinin, personelin performansına bağlı değerlendirmelerinden de yükselme, maaş zammı, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve bunun gibi karar almalarında faydalanabilirler (Uyargil, 2008:35).

Değerlendirmede müşterinin gayeleri ve izlenen belirli yönleri organizasyonun temel hedefleri ile uyum sağlamasa da, yukarıda anlatılan konularda müşterilerden geçerli ve sağlam bilgiler elde edilebilmektedir. Örnek olarak A isimli bir firmada müşterilerle yapılan görüşmeler, yönetici değerlendirme aşamasının bir birimini teşkil etmektedir. Bu sistemin başka bir faydası da, firma ile müşteri ilişkisi yapısının bu yol ile daha iyi temellerin oluşturulmasıdır (Cascio, 1992).

Uygulamada performans değerlendirme yöntemleri türlü amaçlar ile bunların bir ya da birkaçından aynı zamanda faydalanabilirler. Günümüzde gelişen teknoloji sonucu, bilgisayar kullanımı denetim altında olmadıkları zaman içinde de çalışan kişileri değerlendirebilme imkanını vermiş olmalarıdır. Bu hassas aşamanın tümü ile teknolojiye bırakmadan fakat teknolojinin imkanlarından faydalanarak özellikle de

iyi eğitim almış, nesnel ve peşin hükümlülerden uzak değerlendiriciler tarafından yapılması makul olacaktır (Uyargil, 2008:35-36).

### **2.3.5 Performans değerlendirmenin kullanım alanları**

Genellikle performans yönetimi etrafında araştırılan performans değerlendirme yöntemleri, ik yönetiminin önemli bir unsurudur ve işletme yönetimine ilişkin sistem yaklaşımında gelişimin sağlanmasını meydana getirir. Bir performans değerlendirme sistemi, kişisel hedef performanslarını ölçmek kaydıyla ik yönetimi ile ilgili pek çok kararın verilmesinde gerekli verileri olan sağlar. Yapılan araştırmalar sonucunda meydana gelen performans değerlendirmenin, ümitlerini ortaya çıkarma ve tarif etmek; eğitim ile ilgili olan ihtiyaçları belirlemek, kariyer danışmanlığı yapma; iletişimi kolay hale getirme; mali değerler ile ilgili ödüllendirme yapma; terfileri tespit etme, çalışan kişilerin motive olmasını sağlama, denetim ve kültürel değişiklikleri yapabilme amaçlarıyla kullanıldığını açıklamaktadır. Personel değerlendirme bilgilerinin, insan kaynaklarının her bir çalışma alanında kullanılması da olanaklıdır. Bu alanlar aşağıdaki biçimde açıklanmıştır (Bingöl, 2014:375):

#### **2.3.5.1 İnsan kaynakları planlaması**

Bir şirketin ik planlaması oluşturulurken, bütün işletmede çalışan kişilerin bilhassa anahtar durumunda görülen idarecilerin yükselmelerini ve potansiyelleri öne çıkaran bilgilerin olmasına bağlı olmaktadır. İdarenin terfi planlaması, işletmeler için önemli bir veri kaynağıdır. İyi bir şekilde kurgulanan değerlendirme düzeni, bunun gibi gayretlere katkı sağlamak amacıyla işletmenin insan kaynağının olumlu ve olumsuz taraflarının eğilimini meydana getirir (Bingöl, 2014:376).

#### **2.3.5.2 Tedarik seçim**

Bir işletmenin performansında gelişim sağlamak için tedarikçi geliştirme programlarının esasını sağlayabilmektir. İşletmenin performansının ölçülmesi, talep edilenlerin yapılması için verimlilik düzeyinin ifade edilmesidir (Akman ve Alkan, 2006:26).

#### **2.3.5.3 Eğitim ve geliştirme**

Performans değerlendirilmesi sonucunda, yeterli performans sergilemeyen, çalışan kişinin işini yapabilmek için gerekli olan bilgi ve yetenek konularında eksik kaldığı

zamanlarda uygun bir eğitim programı ile eksik olan yönlerinin karşılanması gerekmektedir. Eğitim programlarından sonra değerlendirmenin verdiği sonuçlarına göre kişinin geleceğe dair gereksinim duyacağı gelişmeler hususunda bağlı olduğu yöneticisi yöntemle beraber çalışan kişinin ne tür konularda eğitim alması gerektiğine dair fikirlerini sunar. Böylelikle eğitim gereksinimi olan çalışan kişilerin gelişmelerini sağlanarak işletmeye olan katkılarının yükseltilmesi sağlanır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:109).

#### **2.3.5.4 Kariyer planlama ve geliştirme**

Günümüz modern anlayışı beraberinde işletmelerin ik bölümünden etkin olarak faydalanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına olanak sağlamaları örgüt açısından etkinlik gerekse çalışanın tatmin olması yönünden önemli bir yere sahiptir. Kariyer planlama ve geliştirme, bireysel yetenekler ile kariyer hedefleri birbiri ile eşleştirme sürecidir (Schermerhorn, 1996:298).

#### **2.3.5.5 Ücret ve maaş programları**

Performans değerlendirme neticeleri, ücret artışları hususundaki ciddi hükümler için temel bir neden elde etmiştir. Değerlendirme sonuçlarından sağlanan bilgilerden, ücret artış oranları ile parasal ödemelerin verilmesine ilişkin kararlardan faydalanılmaktadır (Bingöl, 2014:376-377).

#### **2.3.5.6 Örgüt içindeki çalışan ilişkileri**

Performans değerlendirme motivasyon, yükselme, iş akdi fesih gibi çalışan ilişkileri hususundaki kararların verilmesinde kullanılmaktadır. Değerlendirmede çalışanların gereksinimleri ve bu gereksinimlerin şiddeti de meydana çıkar. Örnek olarak saygı, motivasyon için esas olandır. Değerlendirme neticesinde çalışan kişinin öz saygı gereksinimine sahip olduğu saptanmış ise idareci bu gereksinimi karşılamak zarfıyla o ferdi motive edebilir. Diğer taraftan, performanstaki eksik olanlara değer vermemek, bir kişinin iyileşme ve potansiyelini kullanma imkanını önleyebilir. Bunların dışında olan terfi ve nakil işlemlerinde objektif ölçütlere göre seçmek, çalışanların durumlarını hesap etmek, gözetimi etkin hale getirmek gibi durumlarda da karar verirken değerlendirme neticelerinden faydalanılır (Bingöl, 2014:377).

### **2.3.5.7 Çalışan potansiyellerini değerlendirme**

Birtakım işletmeler, işle ilgili performans değerlendirmesi yaparken kişinin potansiyelini değerlendirmeye çalışmaktadır. Geleceğin en iyi işaretinin geçmiş hal ve hareket olduğu anlatılmaktadır. Bununla beraber, çalışan kişinin iş yaşamındaki geçmiş performansı, onun daha üst bir basamağa ya da başka konumlarda da aynı performans seviyesini göstereceğinin mutlak delili değildir. Şirkette çalışan en iyi pazarlama personelinin, proje müdürlüğüne yükseltildiğinde aynı performansı sağlamayabilir. Örnek olarak, en iyi muhasebe uzmanı yükseltilerek finans müdürü olduğu zaman şirket içerisinde problem olabilir. Bilhassa teknik yeteneklere çok fazla derecede değer gösterip, aynı derecedeki öteki becerileri savsakamak çalışanı yönetimsel işlere yükseltme yoluna gitmenin çok önemli bir hata olabileceği anlatılabilir. Bu sebeple performans değerlendirme ile çalışanın tüm tarafları, potansiyeli ile beraber ortaya koymalıdır. Yalnız çalışan kişinin becerileri makul oranda ise bir yönetimsel konuma yükselmesine karar verilebilir (Bingöl, 2014:378).

### **2.3.5.8 Sözleşme yenileme ve işten çıkarma kararları**

Performans değerlendirme sonuçlarının yararlanıldığı önemli bir diğer alanı personel sözleşmelerinin revize edilmesi ya da işten çıkarma kararları meydana gelmektedir. Performans değerlendirme sonuçları, bu kısımda tek başına belirleyici olmasa bile genel uygulama işletmelerin yüksek performans gösteren personelleri ile çalışmaya devam etmesi ve sürekli olarak düşük performans sergileyen çalışanlarıyla da yollarını ayırmaları şeklinde olmaktadır. İşten ayrılanlar, ayrılmakta ve işletme yatırımını geriye kalan çalışanlar yapmaktadır (Wheelen ve Hunger, 1998:212).

### **2.3.6 Performans değerlendirme yöntemleri**

Çalışan kişilerin performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesinde aşağıdaki yöntemler kullanılmıştır.

#### **2.3.6.1 Grafik değerlendirme yöntemi**

Bu yöntemi belli bir iş topluluğundaki çalışan kişilerin iş ortamındaki kişisel yeteneklerini genel itibariyle değerlendirmek amacı ile kullanılmaktadır. Bir bölümde çalışan kişilerin hepsi ya da az sayıda çalışan kişileri olan ufak firmalar için elverişli bir sistemdir. Belli bir zaman periyodları sonunda çalışanın bağlı bulunduğu idareci tarafından çalışan kişinin kişisel özellikleri, işe bağlı hareketleri ve işin



çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayanmış olan sistemli bir yoldur (Ayan, 2002:211).

#### **2.3.6.2 Puanlama yöntemi**

Puanlama yöntemi performans değerlendirmede kullanılan yöntemler arasında şuan da ve gelecekte en yaygın kullanılan ve kullanılması gereken yöntem olarak “Puanlama Yöntemi” ilk sırada yer almaktadır. Bu değerlendirme yönteminin geçerliliğinin bir göstergesi denebilir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:124).

#### **2.3.6.3 Derecelendirme yöntemi**

Çalışanı değerlendirmek için elde edilen ölçütlere en makul seçeneğin işaret konulmasına dayanmış olan bir yöntemdir. Yöntemlerin izah içermesi, değerlendiren kişiye ölçütler ve yöntemler arasında oluşan farkları anlamasına yardımcı olmaktadır (Ayan, 2002:213).

#### **2.3.6.4. Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi**

Bu yöntem II. Dünya Savaşı esnasında Hava Kuvvetleri’nde görev yapan askerlerin izlenmesi amacı ile uygulanmış olup daha sonraları ise iş hayatında kullanılmaya başlanmıştır (Elverir, 2016:29).

#### **2.3.6.5 Kontrol listesi yöntemi**

Kritik olay yönteminin gelişmiş hali olan bu yöntemde öncelikle bir değerlendirme listesi yapılmalıdır. Değerlendirmeyi yapan kişinin bu listede olan fazla sayıda hazır olan cümleden kişiye en uygun olanının işaretlemesini yapar. İşaretlemesi yapılan cümleler olumlu veya olumsuz yargılar sonrasında uzman kişiler tarafında değerlendirme yapılır (Akçakanat, 2009:31).

#### **2.3.6.6 Zorunlu seçim yöntemi**

Değerlendirmeyi yapan kişinin gruplaşmış ölçütler içerisinde her takımda bir tanesini bulmasını sağlayan bir yöntem şeklindedir (Ayan, 2002:214).

### **2.3.6.7 Puan tahsis yöntemi**

Yöntem yönünden zorunlu dağılıma yakın olan bu uygulamada çalışanlardan en başarılı olandan en başarısız olana kadar yukarıdan aşağı sıraya koymak ve puan verilmesi prosedürünü içermektedir. Böylelikle çalışanlar arasında sıralama işi meydana gelir (Ayan, 2002:215).

### **2.3.6.8 Davranışsal değerlendirme yöntemi**

Davranışsal değerlendirme yöntemi zorunlu seçme yöntemi ile derecelendirme yönteminin birlikte kullanılmasıyla oluşturulmuştur. Değerlendirici, davranışsal değerlendirme formu üzerinde çalışanın durumunu ifade ederken tek bir seçenek işaretlemesi yapar. Değerlendirme formunun hazırlanması aşamasında çalışan katılımına izin verilir (Eraslan ve Algün, 2005:97).

### **2.3.6.9 İkili karşılaştırma yöntemi**

Belli bir takım veya birimde çalışmakta olan kişilerin birbirleriyle karşılaştırmak sıralama uygulamasıyla ulaşılan bir yöntem şeklidir. Çalışan kişiler yukardan aşağı ve soldan sağa doğru matris tablosu ile beraber ve bütün çalışan kişilerin diğer çalışan kişiler ile karşılaştırılıp daha sonra diğer çalışan kişilere nazaran başarı sağlayanlara “+” işareti yapılmasıyla meydana gelen bir formdur (Ayan, 2002:214-215).

### **2.3.6.10 360 derece performans değerlendirme yöntemi**

360 derece geri bildirim yöntemi karma değerlendirmenin uygulandığı bir yöntemdir. Bu değerlendirme yöntemi, değerlendirmede fazla sayıda inşa ölçütlerinden yararlanılmasından ötürü bu adı almıştır (Bulut, 2004:8).

360 derece performans değerlendirme, üst değerlendirme, tam daire geri dönüt, eş inceleme, çoklu geri dönüt, çok kaynaklı geri dönüt, grup performansı inceleme, yükselen geri bildirim gibi isimlerle de bilinmektedir. 360 derece geri bildirim sistemi çalışan davranışları ve bu davranışların onların etkililiğine etkisi hakkındaki görüşler ile ilgili geri bildirimleri gerekli kılmaktır. Bu aşamanın hedefi, tüm kişilere, güçlü ve zayıf taraflarını idrak etmelerinde yardım etmek ve profesyonel gelişim dayanağı gerekli kılan taraflarını görebilmelerine yardımcı olmaktır. 360 derece geri bildirim yönteminin başka bir amacı da çalışanlara başka kaynaklar tarafından

geribildirim yapılmasını mümkün kılarak, çok taraflı kişisel gelişimi elde etmektir. 360 derece geribildirim yönteminin kullanılma nedenlerinden birisi, örgütsel değişimin ölçülmesinin yapılması ve değişimin sonunda çalışanların görevlerinde değişimin ve çalışanların buna karşı tavırlarının tespit edilmesidir. Bu bağlamda 360 derece geri bildirim yöntemi, sorunların belirlenmesini, sorun kaynaklarının belirlenmesi için var olan ortam ve içeriğin analizini, kaynakların işe koşulmasını ve sürecin gerçekleşmesi için ayrıntılı bir planlamayı ve bütün bunları takip etmeyi gerekli kılan bir aşamadır. İdealde, 360 derece geri bildirim yöntemi aşamasında, kişilerin öğrenme olanakları ve çalışanlarla ilgili olarak diğerlerinin fikirlerinden azami seviyede faydalanılmasına önem verilmekte ve bu durum hassas bir şekilde yönetilmektedir. Bu bağlamda 360 derece geri bildirim yöntemi performansın geliştirilmesine, pozitif kültür değişiminin yaptırılmasına ve çalışanların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. 360 derece geri bildirim yöntemi örgüt ve yönetimi geliştirme gayretlerinin bir kısmı olarak da görülebilmektedir. Bu yönden bakıldığı vakit 360 derece geri bildirim yöntemi modern ve modern sonrası örgüt yapılarının meydana gelmesinde ciddi bir yere sahiptir. Bu nedenle modern ve modern sonrası örgüt sistemlerinde kişiler yapının merkezine alınmakta ve kişilerin geliştirilmesine önem verilmektedir (Yılmaz, 2005:31-32).

### **2.3.7 Performans değerlendirme süreci**

Kimi kaynakçalar, performans değerlendirme aşamasını, performans yönetimi ve amaçlara yönelik yaklaşımlarının haricinde inceleme yaparlar. Buna karşı, performans değerlendirmenin, stratejik planlama ve hedefleri belirli duruma getirmek gibi yönetsel işlevleriyle irtibatlı olarak incelenmesi gerektiği açık ve nettir. Bu yönden gözlemlendiğinde, performans değerlendirme aşamasının faktörleri aşağıdaki gibi anlatılabilir (Barutçugil, 2002:210-211):

- Organizasyon için vizyon ve misyonun tespit edilmesi,
- Stratejik hedeflerin belirlenerek ve planların sağlanması,
- Organizasyonel hedeflerin saptanması,
- Bölümler için anahtar ve sonuç alanlarının tanımlanmasının yapılması,
- İşaretlerin ve etkinlik yapılarının belirlenmesi,
- Çalışanlar ile görüşme yapılarak kişisel amaçlarının belirlenmesi,
- Her bir amaç için performans ölçütlerinin saptanması,

- Her bir amacın standardın durumunun dönemsel olarak ölçümlerinin yapılması,
- Açıkların ortaya çıkması ile üzerini kapatabilmek için rehberlik eğitimlerinin alınması,
- Yapılmış olan değerlendirmenin yöntem olarak çalışan kişinin kayıtlarına aktarma işleminin yapılması.

### 2.3.8 Performans değerlendirme sürecinin aşamaları

Performans değerlendirme sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Tunçer, 2013:90):

- Çalışana eksik taraflarının belirlenmesi,
- Ücret ile diğer ödemelerin tespit edilmesi,
- Çalışan kişilerin terfi etmelerinde esas alınması,
- Eğitim gereksinimlerinin ortaya çıkarılması,
- İşe alma faaliyetinin belirlenmesi,
- İş ortamının kurallarına uymayan kişilerin bağlantılarının kesilmesi,
- Kişilerin elverişli işlerde ve yerlerde çalıştırılıp çalıştırılmadığının saptanması,
- Kariyer planlaması ve gelişmesine yol açmak.

Performans değerlendirme aşaması umumi olarak bir yıl periyodu içeren bir daire yapısında meydana gelir. Performans değerlendirme aşamasının başlangıç ve en esas süreci performansın planlanmasıdır. Performansın planlanması, örgütsel performansın planlanması ve bireysel performansın planlanması olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Ayan, 2002:217-218):

**Örgütsel Performansın Planlanması;** uzun zamanlı veya stratejik planlar örgütün vizyonunu, misyonunu, hedeflerini, stratejilerini ve ana siyasetlerini tanımlayarak yaygın kapsamlı bir şekilde meydana gelen planlardır.

**Bireysel Performansın Planlanması;** daha önceden hazırlanmış olan planlar yönünde çalışan kişinin performansının hangi ölçütlere ve standartlara uygun olarak değerlendirileceği kararlaştırılır.

### **2.3.9 Performans ölçümünde kullanılan yöntemler**

#### **2.3.9.1 Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler**

Bu yöntemde değerlendirmeler, kişilerin birbirleriyle karşılaştırılması şartıyla yapılmaktadır. Çalışan kişilerin başarı seviyelerine göre sıralama yapılmakta ve hangi adayın uygun olduğu veya kimlerin yükselmeye hak kazandığı kararı alınmaktadır. Söz konusu yöntemler aşağıdaki gibidir (Güleryüz, 2009:39):

- Sıralama Yöntemi
- Basit Sıralama
- Alternatif Sıralama
- Puan Verme
- İkili Karşılaştırma

#### **2.3.9.2 Zorunlu dağıtım yöntemi**

Değerlendirmeyi uygulayan çalışanın dikkat ettiği husus başka performans seviyelerinden her biri için yalnız belirli ölçüde çalışanı tespit etmesini gerekli kılar.. Uygun şartlar altında değerlendirme neticelerinin bir çan eğrisi olması gerektiği hipotezine dayandırılmıştır (Ayan, 2002:220).

#### **2.3.9.3 Bireysel performans ölçütlerine ve standartlarına dayalı yöntemler**

- Standartlar Yöntemi

Performans standartları, iş çözümleri neticesinde meydana gelen işler ile bu işlerin gerekli kıldığı bilgi ve yeteneklerden yola çıkılarak saptanmaktadır.

- Direk İndeks Yöntemi

Performans değerlendirmesi yönünden başka çıktıya dayanmış olan yollardan farklı kişisel olmayan ölçütler kullanılır.

#### **2.3.9.4 Personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler**

Personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Ayan, 2002:221):

- Amaçlara (Hedeflere) Dayalı Yönetim

Karakteristik olarak astlar ile üstlerin üzerinde birbirine karşı aynı görüşe ulaştıkları, bir hareket planı ile birleştirilen hedefleri belli duruma getirerek ve elde ettikleri sonuçları değerlendirdikleri bir aşamadır. Personelin örgütsel performansa yaptığı katkıyı değerlendirir.

- Değerlendirme Merkezleri Yönetimi

Fazla sorumluluğu gerekli kılan işleri yapan veya idareci personel grubuna yapılıır. Sistem, bu çalışan kişilerin terfi etme pozisyonunda gelecekte olan işlerini nasıl yapabilecekleri üzerinde bir karara bağlamaya temel oluşturacak bilgi sağlamaktadır.

- Psikolojik Değerlendirme

Endüstriyel psikologlar aracılığıyla personel potansiyelinin araştırılması ile ilgili bir yöntemdir. Aşama, yoğun mülakat, psikolojik testler, gözetimcilerle münakaşa etme ve başka yöntemler ile yapılan performans değerlendirmesinin incelemesini içermektedir.

### **2.3.10 Performans değerlendirmesi ne zaman yapılmalıdır?**

Performans değerlendirme önemli bir nokta da değerlendirilmenin hangi zaman diliminde yapılmasıdır. Bu konuda farklı fikirler geliştirilmiş ve değerlendirmenin belli zaman dilimlerinde ve üstelik senede bir kere yapılması açısından geniş bir yöntemidir. Performansı incelemenin üç ana türü vardır. Bunlar ana unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:111-112; Palmer, 1993:15):

- Geri Besleme: Yöneten kişinin personel ile ilişki içerisinde olması için şekilsel ile şekilsel olmayan yöntem olarak söyleyebiliriz. Bu, genel olarak yöneten kişinin insanları işlerinin başındayken veya örnek olarak çay içerlerken görüp konuşması şeklinde olur. Bu türdeki değerlendirmelerin şekilsel olmaması çalışan kişiler ile onları kontrol eden arasında faydalı bir bilgi alışverişinin olmasını sağlamaktadır. Bunun gibi geri bildirimler daimi olmalıdır.

- Yetiştirme: Problemleri yok etmenin devamlı bir yöntemidir. Bu yöntemde yönetici bir antrenör veya işleri kolaylaştıran kişiye benzer davranır, olumlu ve faydalı uygulama yöntemleri teşvik edici niteliktedir. Performansı incelemek için biçimle ilgili olan konuşmaların tamamlayıcısıdır.

- Kişilerle Karşılıklı Görüşmeler: İşletmenin sistemine bağlı kalarak her altı ayda bir veya her senede bir yapılan değerlendirme yöntemidir. Bu uygulama yöntemi, bir önceki yapılan performans değerlendirmesinde tespit edilen amaçların hangi ölçütte yapıldığını incelemek üzere düzenlenmektedir.

Çalışanların yaptıkları işe ilişkin duygu ve düşüncelerine etki eden geçici şartlar ortaya çıkabilir. Örnek olarak, bir işte, çalışan kişilerin dışındaki bir sorun iş kapasitesinin çoğalması veya yeni makinelerin kullanılması nedeniyle zorluk içindeki yapılacak planlamanın ve incelemelerle yararlanılacak destekler çok fayda sağlayacaktır. Sistemde bir farklılık meydana geldiği zaman, yeni olan teknolojinin uygulama ile hayatımıza girdiğinde veya çalışma şeklinin gergin hale geldiği zaman, çalışanların performanslarına ilişkin aralıklarla bilgi edinmek genel olarak faydalı olur. Bu gibi zamanlarda çalışan kişiler açısından kısa kısa bilgilendirme görüşmeleri önemli bir yere sahiptir (Palmer 1993:16).

### **2.3.11 Performans değerlendirmelerinde yapılan hatalar**

Performans değerlendirmeleri, çalışanların işle ilgili performans bilgilerinin değerlendirilmesini gerekli kılar. Kişiye bağlı olan değerlendirmeler ne kadar objektif yönde hareket edilirse edilsin, daima birlikte hata paylarının olduğu varsayılmaktadır. Bu sebeple değerlendirme aşamasında türlü problemler ile karşı karşıya kalınmaktadır. Performans değerlendirmeye getirilen eleştirileri ele alındığı zaman, değerlendirmede bazı sorunların yapılacağı ve sorunların meydana gelmesinin doğal olduğu sonucuna varılmaktadır. Örnek olarak, değerlendiriciler yeterli bir şekilde eğitilmemiş olabilir ya da kullanılan değerlendirme ölçütü çok subjektif olabilir ve iş ile ilgili olmayabilir. Yaygın olarak kabul gören hatalar aşağıdaki şekilde incelenmiştir (Bingöl, 2014:401).

#### **2.3.11.1 Hale etkisi – hatası (baskın özellik – halo error)**

Hale etkisi olarak da bilinmekte olan hata çeşidinde çalışan kişilerden birinin diğer bir çalışma dallarındaki çalışma başarılarını örnek alarak başka çalışma dalında da aynı değerlendirmeye bağlı olmasıdır. Birey birçok çalışma dallarında çalışıyorsa eğer bütün çalışma dallarının değerlendirmeye bağlı olması gerekmektedir. Başarılı olarak çalışan kişinin başka çalışma dallarında iyi bir başarı gösterebileceği muhtemel olsa bile benzer değerlendirme yöntemini başka çalışma dallarında yapmak bir değerlendirme hatasını ortaya çıkarır (Şentürk, 2018).

Değerlendiricinin hale (halo) tesirinin altında kalmamasının birtakım sebepleri bulunmaktadır. Bu sebeplere göre idareci, kendisine bağlı olan astını bir konuda kusursuz olması durumuna nazaran değerlendirme durumunda olmaktadır. Şayet çalışan yaptığı iş bölümünden başarılı bir durumdaysa ya da ilk değerlendirmede idareci üzerinde pozitif bir etki bırakmış ise idareci o çalışanı bütün değerlendirmelerde benzer bir yönde başarılı bir biçimde görebilmektedir. Örnek olarak, ilk kez karşılaşma esnasında astı ile ilgili pozitif yönde bir intiba edinen idareci, astının sonraki zamanlarda negatif taraflarını görmezden gelecek, astını başarılı ve yetenekli bir çalışan şeklinde benimseyecektir (Bingöl, 2014:402).

### **2.3.11.2 Tolerans - katılık**

Tolerans yani hoşgörü, idarecinin kendisine bağlı olan astının performans seviyesinin, olan değerlerinin üstünde bir değerlendirme yapılmasıdır. Bunun gibi yapılan hatalarda, idareci, astını olduğu yerden daha yüksek bir başarı seviyesinde gösterebilme yönündedir. Bunun gibi bir yönelme, ast ve idareci yönünden zararlıdır. Bu nedenle ki çalışanların eksik ve hatalı tarafları görmezden gelinirse eğer, çalışan kişilerin gelişmesine engel olur. Hakikaten performans değerlendirmenin temel amacı, çalışan kişilerin performanslarını iyileşmesini sağlamaktır. Çalışanların sergiledikleri performanslar olduğu seviyeden daha düşük seviyedeymiş gibi değerlendirilmesi, katılık yanlısını ortaya çıkarır Kimi değerlendirme yapan kişiler gerçekten, değerlendirmelerinde yapmış oldukları yanlışlar ile noksanlıklar üstünde durur, çalışanın olumlu olan tarafını görmezden gelir ya da bu taraflarına dikkat etmez. Böyle bir yaklaşım, çalışan kişilerin gelişme yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını azaltmasına neden olur (Bingöl, 2014:402).

### **2.3.11.3 Tek yönlü ölçüm hatası**

İş tanımlamalarında birden çok başarı ölçütü tespit edilebilir. Tespit edilen standart ölçütleri, çalışanın performans değerlendirilmesi yapılırken ana ölçüt olarak ele alınacaktır. Şayet değerlendiren kişi başarı ölçütlerinde yalnız birine göre değerlendirme yaparsa eğer kusurlu bir değerlendirme neticesine varılacaktır. Değerlendirici, kişinin yapmış olduğu tüm görev ile ilgili yaptığı çalışmayı değil de genel olarak o çalışmayla ilgili olan ölçütü baz alarak değerlendirme yapmasıdır. Değerlendirmenin böyle olduğu zamanlarda çalışan kişilerin işlerinin sanki tek önemli olan noktasının bu iş olduğu şeklinde bir yanlış anlaşılma meydana gelir.



Performans değerlendirme sistemindeki amaç çalışan kişiye bir bütün olarak ele alıp, tüm özellikleriyle değerlendirme yapmaktır (Ak, 2015:4).

#### **2.3.11.4 Ortalama eğilimi**

Performans değerlendirmede meydana gelen yanışlardan bir tanesidir. Değerlendiriciler, alışan kişileri ölçeğin ortasında ya da ortalamasına benzeyen kısımda değerlendirme yaparlar. Değerlendirme yapan kişi, değerlendirmede incelediği çalışanları ortalama bir seviyede görmektedir. Daima ortalama bir değerlendirmeden söz edilir. Yanışı telafi etmenin bir yolu olarak dağıtım yöntemi meydana getirilmiştir. Bu eğilim, değerlendirme yapan kişilerin geri bildirim fırsatını yok eder. Kişi, noksan taraflarını görebilme ihtimalini yitirir. Gelişme konusu ile ilgili bilgi edinemezler. Ortaya çıkan hata neticesinde, örnek olarak, işletme içinde hangi kişilerin yükseleceğine, hangi kişilerin çalışmaya başlayacağına ve hangi kişilerin eğitime gereksinimleri olduğunu kararlaştırmak güçleşir (Bingöl, 2014:403).

#### **2.3.11.5 Kişisel önyargılar**

Değerlendirme yapan kişiler bireysel olan peşin hükümlerini değerlendirme esnasında aksettirirler. Değerlendiren ile değerlendirilen arasında geçmişte meydana gelen bağların boyutu, dil, din, ırk ve cinsiyete bağlı olan bireysel bakışları, değerlendirirken peşin hükümlü hareket etmesine yol açar. Performans değerlendirme de bu yönde yapılacak diğer bir yanış ise işletmenin bir bölümü veya çalışan kişilerin bir grup için önyargı ile karar veren davranışlar sergilemektir. Bu tarz durumlarda değerlendirici kişilerin kişisel performansları üzerinde durarak bu tarz hataların önüne geçebilirler (Bilecen, 2007:41).

#### **2.3.11.6 Kontrast hataları**

Değerlendiriciler, kısa bir zaman içinde fazla sayıda çalışan kişiler için değerlendirme yapıyorsa eğer elinde olmadan kişileri birbirleriyle karşı karşıya getirerek değerlendirme yöntemine doğru yol alırlar. Bütün alışanlar için kendisinden önce değerlendirme yapılan çalışanların almış olduğu puanın etkisi altında kalır. Örnek olarak, iyi performans sergilemeyen bir çalışan, oldukça başarısız olan çalışanların hemen ardından değerlendirilince, başarılı olarak kabul edilir. Diğer taraftan iyi performans sergilemeyen çalışan oldukça başarılı

sayılanların hemen ardından değerlendirme yapıldığında gerçek performans seviyesinin altında başarısız olarak tespit edilebilir (Bingöl, 2014:402-404).

### **2.3.12 Performans değerlendirmede alınacak önlemler**

Performans değerlendirme yönteminde alınacak önlemler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Kepil, 2010):

- Değerlendiricinin, çalışan kişileri yeterli oranda gözlemleme fırsatının bulunmaması durumunda çalışma arkadaşlarından ve müşterilerden bilgi alınması,
- Değerlendiricinin değerlendirmeyi çok fazla kişi için ve kısıtlı bir zaman dilimi içerisinde sıkıştırmaması,
- Değerlendiricinin çalışan kişiler hakkında performans zamanı boyunca kısa notlar tutması, Değerlendiricinin performans değerlendirme de peşin hükümlü olarak davranmamasıdır.

### 3. ÜCRET YÖNETİMİ

#### 3.1 Ücret Kavramı

Ücret, “yapılan bir emeğin karşılığında ödenen şey, ücret ile çalışmakta olan kişi” gibi manaları olan Osmanlı’daki “ecir” kelimesinden ortaya çıkmış; kısacası “emeğin karşılığı” ya da “çalışma yapıldıktan sonra alınan emeğin karşılığı” şeklinde tanımlama yapılabilir. Ücret; İngilizce’de “wage”; Fransızca’da “salaire”; Almanca’da “lohn” kavramları ile anlatılır. Türkçe’de ücret; “maaş, aylık, haftalık” gibi isimler de ücret yerine kullanılmaktadır. Hatta çok taraflı bir boyut göstermesine bağlı olan ücret; iktisat, hukuk, işletme vb. bilim dalları ile örgütler ve çalışanlar tarafından çok farklı biçimlerde kullanılıp tarif edildiği de anlaşılmaktadır (Uyargil ve diğ., 2010:347).

Ücret sosyal bilim dallarının kesiştiği bir alanda yer alan ücreti, bu sosyal bilim dalları yönünden ayrı ayrı tanımlamak mümkündür. Ekonomi ve çalışma ekonomisi yönünden ücret; “bir üretim unsuru olarak insanın bedensel ve düşünsel emeğine ödenen karşılık” olarak ifade edilirken, işletme bilimi yönünden ücret; işletmenin fonksiyonlarını devam ettirebilmesi için ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi yönünde çalışana yapılan ödemeler” olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, işletme bilimi yönünden ücret bir maliyet ilkesi iken, ekonomi bilimi yönünden işgücünün bedensel ve fikri emeğinin karşılığı başka bir tanımla üretim faktörü olan işgücünün üretimden aldığı pay olarak ifade edilir (Karaca, 2018:1).

Ücretin meydana gelmesinde incelenen kriterlerin birçoğu, bu maliyet kavramına bağlı olarak tasarlanmıştır. Lakin ücret teorilerinde “çabanın gücü” mevzubahis olmuş iktisadi, objektif ve duygusal yönde olabilmektir. Ücret, farklı zamanlarda çeşitli boyutta incelenen ve özellikle türlü bilim dallarına göre araştırılarak, belli yaklaşım şekilleri meydana getirilmiştir. Ekonomik yönden ücret “emeğin değeri”, siyaset yönünden “çalışan kişinin geçinebilme kaynağıdır”, ve hukuk yönünden ise “çalışan kişinin düşünce ile beden olarak çabalarının karşılığı şeklinde ifade edilmektedir”. Fakat işletme iktisadındaki ücret ile sosyal ücret tanımları arasında,

bir bağ oluşturulabilir. Sosyal ücret, çalışana belirli hayat seviyesini oluşturmak ve devam ettirmek amacıyla erişilmiş bir kavram şeklidir. Bu fikrin işletmenin yönetimin tarzına nazaran anlatımı, “eşit işe eşit ücret”, ve ücretin bölge ile ilgili özelliklerine göre oluşturulmasıyla “ücret hakkı” şeklinde meydana gelmektedir. Ekonomi açıdan bir kavram niteliğinde değerlendirilen ücret, ik yönetimi açısından bütün ödeme şekillerini kapsamaktadır. Genel olarak çalışanlara yapılan bütün ödemeleri oluşturur. Ödeme yapılan çalışan gruplarına göre değişik isimler alabilir (Ataay, 1985:13-14).

### **3.2 Ücret Çeşitleri**

Ücret, sade değil, çok taraflı ve karma karışık bir vakadır. Bununla ilgili olarak ücret ile ilişkili fazla sayıda çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Ücret sistem, işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Çünkü her işletmenin yapısı, özellikleri, yönetimi ve işlevi birbirinden farklıdır. Uygulamada kullanılan ücret ile alakalı kavramlar, aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Güney, 2014:260).

#### **3.2.1 Ücret haddi – ücret geliri**

Ücret haddi belli vasıfta bir çabaya göre oluşturulan esas değeri ya da tutarı anlatmaktadır. Ücret sistemlerine göre, zaman veya ürün birimi başına göre tanımlanan ücret oranına “ücret haddi” tanımı yapılmaktadır. Esas ücret yapılan işin kıymetine ya da şahsın yetenek ile bilgi seviyesine göre belirlenebilir. Ücret geliri ise, çalışanın belli bir zamandaki ücret hakkını anlatmaktadır (Ataay, 1985:14).

#### **3.2.2 Çıplak ücret - giydirilmiş ücret**

Giydirilmiş ücrete çalışan kişinin çıplak ücreti yanında, ücret eklentileri ile sosyal ödenekler eklenir. Çalışan kişiye maaşı dışında ödenen yol, yemek, tazminat, diğer yardımlar ve benzeri sürekliliği olan ödemeler de giydirilmiş ücretin hesaplamasında göz önünde bulundurulur. Çıplak ücret ise işçinin maaşından oluşur. İşçinin iş sözleşmesine yazılı veya fiilen uygulanan maaşı ne kadarsa çıplak ücret de o şekilde ifade edilmektedir (Baysal, 2016).

### **3.2.3 Brüt – net ücret**

Brüt ücret gerçekleşen kesinti tutarlarının öncesinde toplam ücret miktarını anlatmaktadır. Net ücret ise; brüt ücretten birtakım kesintiler yapıldıktan sonra kalan ve çalışanın eline kalan, kullanılabilir ücreti ifade etmektedir (Kahveci, 2019).

### **3.2.4 Parasal (nominal) ücret – gerçek (reel) ücret**

Nominal ücret; ücretin geçerli olan para türünden miktarını ifade etmektedir. Reel ücret ise, para bakımından ücretin satın alma gücünü anlatır (Kahveci, 2019).

### **3.2.5. Asgari ücret**

Asgari ücret diğer ifade ile “en az ücret” kendiliğinden terimi oluşturan kavramlar gibi asgari sınırdan bağlantılı olan bir ücret çeşididir (Demirer ve diğ., 2017:266).

Çalışana mevcut ekonomik şartlarda asgari bir yaşam seviyesi sağlayacak ve işverenin belirlediği tutardan daha az ödenmesini kanunen engelleyen ücret tutarına asgari ücret denir. Maliyeti asgariye indirme gayretinde olan ve ücreti maliyet faktörü olarak değerlendiren işverenlerin karşısında çalışanın haklarının muhafaza edilmesi amacıyla devletin bazı verileri esas alarak belirlediği bir çalışana yaptığı iş hizmet karşılığı ödenecek minimum ücret miktarı olarak ifade edilir (Saruhan ve Yıldız, 2012:374).

Asgari ücret; kanun ile toplu iş sözleşmesiyle ya da ortak heyetlerce; ülke, bölge, işkolu seviyesinde belirlenmektedir. Ülkemizde asgari ücret senede bir ya da en fazla iki senede bir belirlenmektedir. Türkiye’de 16 yaşından küçük ve büyük çalışan işçiler için iki ayrı seviyede; ülke çapında tatbik etmek üzere ve günlük olarak tespit edilmektedir. Ülkemizde asgari ücret tutarının altında işçi çalıştırmak kesinlikle yasaktır (Taşkent, 2014:101).

### **3.2.6 Ücret gideri – ücret maliyeti**

“Ücret gideri” ile “ücret maliyeti”; işçilik maliyeti tanımlarıyla da anlatılan, bilhassa işveren tarafından mühim ücret kavramları olarak ifade edilir. Ücret masrafı, bir toplamı; ücretler için yapılan ödemeler ya da giderlerin miktarını gösterir. Bu sebeple, ücretler artış gösterdikçe ücret masrafı da doğal olarak artış gösterir. Buna karşılık olarak “ücret maliyeti”, bir oranı; ürün ya da çıktı birimi başına düşen ücret masrafı hissesini ifade etmektedir. Ücret gideri ve maliyeti farkından elde edilecek

önemli bir netice; işletmelerde ücret masraflarına değil de ücret maliyetine odaklanmanın daha akılcı bir yöntem olduğunu söyleyebilir. Böylelikle, örnek olarak, çalışanların ücret ve iş tatminine olumlu bir tesir eden ücretler ve ücret harcamalarının artırılması; kişinin performansı ve alınan verimde artış gösteriyorsa, bu açıdan işletmenin fazla bir kaybı yaşanmayacak üstelik kazancı dahi olabilecektir (Uyargil ve diğ., 2010:354).

### **3.2.7 Ayni ve nakdi ücret**

Ayni ücret; ücretin mal ya da eşya ile ödenmesi şeklinde dile getirilen kavrama ayni ücret denir. Nakdi ücret ise ücretin geçerli bir para ile ödenmesi şekline nakdi ücret adı verilir. Nakdi paranın türü taraflarca yapılan sözleşme ile belirlenir (brüt ya da net ücret) (Güleryüz, 2009:6).

### **3.2.8 Ödül**

Ücret ve ödül kavramlarının, sık olarak birbiri yerine kullanıldığı yukarıda bahsedilerek anlatılmıştı. Bilhassa yabancı edebiyatında, ödül kavramı, dar manada ücret içinde olmak üzere çalışanın emeği karşılığında aldığı maddi olan ya da olmayan “bütün hakları”; ücret ise, “para olarak verilen ve ölçülebilen maddi faydaları” tanımlamak üzere kullanılır. Genel tanımlama ve fark dışında, özellikle de Türk yazını ve uygulamasında, “ödül” ve “ücret” kavramlarına daha hususi ve başka anlamlar aktardığı da ele alınıp, incelenmektedir. Buna nazaran ücretin “çalışanın olağan işi çalışması karşılığında, genellikle düzgün olarak elde edilen maddi faydaları” kapsadığı “ödülün” ise, “çalışanın olağanüstü başarısının ve yardımlarının bedeli olarak ve derli toplu olmayan biçimde elde edilen maddi olan ve olmayan faydaları” ifade ettiği söylenebilir (Uyargil ve diğ., 2010:355).

### **3.2.9 Maaş**

Maaş, düzenli zamanlarda çalışan kişilere ödenen bir para toplamı olarak ifade edilir. “Maaş” olarak isimlendirilen ödemeler, başarılı olan çalışma şekline göre değil, çalışma zamanına bağlı kalmasıdır. Gerek ülkemizde gerek ise yabancı yazında ücret ve maaş kavramlarının kimi zaman birbirleri yerine kimi zaman da ayrı vakaları gösteren kavramlar niteliğinde kullanıldığı görülmektedir. Maaş kavramı; genel olarak, yönetsel ve usta işler de çalışan kişilere; ödemek için kullanılır. Esasen, maaşın da niteliği itibari ile bir ücret olduğu söylenebilir. Maaşlar; genel olarak daha

uzun (aylık ya da yıllık) zamanlar esas alınarak tespit edilir ve ödeme yapılır. Maaşlar genel itibariyle ödeme zamanları temel alınarak tespit edilmiş değişmeyen ve güvence altına alınmış bir miktarı olarak ifade edilir ve daha kısa zamanlar için temel alınarak ifade ederken, saptanan “ücretlerin” ödeme zamanları itibari ile daha değişken bir boyut gösterdiği anlatılabilir. Maaşlar, genel olarak belirleme ve ödemelerin aylık zamanlar itibari ile ödenmesine bağlı olarak, ülkemizde “aylık” olarak da isimlendirilmektedir (Uyargil ve diğ., 2010:355-356).

### **3.3 Ücretin Önemi**

#### **3.3.1 Çalışanlar açısından önemi**

Çalışanın almış olduğu ücret geliri, genellikle çalışmasının ana sebebidir. Bunun ile beraber, ücret geliri, kişiye göre ekonomik ve psikolojik öneme sahiptir. Ücretin ekonomik ve psikolojik önemi aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Bingöl, 2014:415-416).

- Ekonomik: Ücret çalışan kişilerin gereksinim duyduğu ve mecburi ile mecburi olmayan varlıklar ile hizmetlere sahip olmanın bir aracı olarak fonksiyonda olmasından ötürü, çalışanlara göre ekonomik değeri çoktur. Ücret kazançların çalışanın kendisi ile ailesi için sahip olabileceği ekonomik bir teminat anlamı olduğu kadar, bu kazanç rahat yaşamın ve para ile ilgili olan yararların seviyesini belirlemeye yardım etmektedir. Çünkü birçok insanın bir örgütte çalışmasının nedeni, yiyecek, kıyafet, eşya gibi elde edilebilecek hizmetleri ekonomi yönünden kaynakları sağlama yöntemidir.

- Psikolojik: Ücretin önemi ya da manası, benzer zamanda, psikolojik olması mümkündür. Ücret ödemeleri, başarı sağlama hissini simgesel bir yapısını meydana getirmektedir. Örnek olarak, bir memur, bir maaş zammı alırsa eğer, kazancındaki yapılan değişiklik çalışmasının karşılığı olarak görülebilmektedir. Söz konusu çalışan, işi yönünden başarıma duygusunu elde edebilir. Bu içsel doyumluk, onun için para ile satın alabileceğinden daha çok şey manasına gelmektedir. Aksi durumda yeterli olan ücret gelirinin yokluğu, o kişinin tatmin olmamasına sebep olabilir. Ücretin çalışanlar için beklenti ile tatmin kaynağı olması durumunda, o kişilere ödenen ücretin adil olup olmadığı mevzusu da nispeten önemli bir yere sahiptir. Çalışan kişi, yaptığı işe oranla aldığı ücretle karşılaştırma yapar. Bu yönden ücretin yeterli olması ile birlikte eşit olması gerekmektedir. Aksi halde, tatmin olmama

durumu ve gerginlikler meydana gelebilir. Ücrette adalet sağlamak işverenin ahlaki bir mesuliyetidir.

### **3.3.2 Örgütler açısından önemi**

Örgüt gelirinin çalışan kişiler tarafından önemi, ücretleri çalışmanın bir maliyeti olarak anlayan işverenlerin ve dolayısı ile kuruluşlar tarafından önemli bir yere sahiptir. Ücret, işverenlerin çoğuna göre yüksek maliyet birimini oluşturmaktadır. Bu sebeple ücret, işletmelerce maliyet faktörünü etkileyen önemli unsur olarak elde edilen ilkedir. Örgüt tarafından ücretin önem oluşturması, ücretin örgüt açısından maliyet anlamına gelmesi ile kendini hissetmesini sağlar. Ücret ödemeleri, kuruluşun gelir ve giderlerinin önemli bir toplamını meydana getirir. Bu nedenle örgütlere bağlı olan kişilerden maksimum seviyede yararlanmayı amaçlarlar. Çalışan kişilerden maksimum yararı sağlamak örgütün işgücü maliyetlerinde azalma meydana gelmesi demektir. Diğer taraftan kuruluşun başarılı veya başarısız olmasında uygulanan yöntemlerinin tesiri bulunmaktadır (Schuster ve Zingheim, 1992:18-19).

### **3.3.3 Sendikalar açısından önemi**

Sendikalar yönünden de ücretin önemi büyük bir yere sahiptir. Bu sebeple ki birçok zamanlarda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucunda işletme sahiplerinden elde ettikleri ücret artışları ile ölçüsü yapılır. Bilhassa gelişmekte olan ülkeler açısından sendikaların en önemli hedefi üyelerin yaşam seviyesini yüksek tutmak için çaba sarf etmektedir. Bu amaç ile sendikalar toplu pazarlık anlaşmalarında üyeleri için daha fazla gelir elde etmek için ücretler için artış talebinde bulunulur. Üstelik bu sebeple ülkemizde var olduğu gibi toplu iş anlaşmazlık sebeplerinin en başında, para ile ilgili ödemeler olmaktadır (Bingöl, 2014:416-417).

### **3.3.4 Toplum açısından önemi**

Ücret seviyeleri toplum açısından önemli bir yere sahiptir. Yüksek ücret seviyeleri, eğitim kuruluşları, hastane ve kamu hizmetine finans sağlamak için fazla oranda vergi geliri olması mümkündür. Yüksek olan ücret seviyeleri, aynı anda, çalışan kişilerin satın alabilme gücü ve toplumun ekonomik yapısına ve genel yaşam seviyesine katkı sağlar. Bununla birlikte ödenen ücretlerin senelik toplamı, çalışma sektörünün milli gelirdeki hakkını açıklar. Milli gelir türlü işkollarına ve türlü gelir gruplarına nazaran inceleme yapıldığı vakit, senelik ücret verme toplamı, ücret



karşılığında çalışanların toplum geliri içerisinde hangi seviyede olduğunu ispat eder. Ekonomi ile ilgili gelişmeyle beraber, milli gelir de artış olurken ücretlerin payında gerçek anlamda değişiklik olmadığı zaman, ücret pay oranlarının milli gelir içerisinde düşüp düşmediği kontrol edilir. Bu yönden, bağlı çalışan kişilerin ücret toplamlarının milli gelir içerisindeki pay oranının düşük sonuçlar vermesi, çalışma barışına olumsuz yönde etki ederken, toplam ücret seviyelerindeki artış miktarı, genel verimlilik seviyesindeki artış oranından daha çok olursa eğer ücretlerin enflasyona dayanan etkisi meydana gelir (Bingöl, 2014:417-418).

### **3.4 Ücret Yönetimin Amaçları ve İlkeleri**

#### **3.4.1 Ücret yönetimin amaçları**

Ücret ve parasal ödemelerle ilgili program çalışmaları hem çalışanlar, hem de örgüt yönünden amaçları gerçekleştirebilmek için hazırlanır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Bingöl, 2014:419):

##### **3.4.1.1 Çalışanlar açısından amaçları**

- Ücret sınırlarının tespit edilmesinde sözü edilebilecek subjektif davranış sergileme ihtimalini büyük oranla aza indirmek,
- Performans hedeflerinin oluşturulmasındaki katkıyı doğru yönde analiz etmek ve mükafatlandırmak,
- Performans, yükselme, nakil ya da değişebilen koşullara göre makul ücret değişikliklerini geliştirmek, Çalışan kişilere işlerinin şartlarına göre ödeme yapmak. Örnek olarak, yüksek yetenek isteyen işler, düşük yeteneği isteyenlerden daha fazla ödemeye hak kazandırılır. Böylelikle haksızlıklar ortadan kaldırılmış olur,
- Çalışanların morallerini yüksek tutmak ve onları motive ettirmek. Çünkü ücret programı izah edilebilir boyutta olup gerçeklere dayandırılır.

##### **3.4.1.2 Örgüt açısından amaçları**

- Çalışan kişilerin performanslarının devamlı olarak iyileşmesi için örgütün stratejik hedeflerini oluşturabilmek için çaba göstermeleri yönünde motive olmayı sağlamak,
- Arzu edilen çalışan davranışını güçlü hale getirmek,

- İşgücü maliyetlerini düzenli olarak plan yapabilmek ve onları kontrol altında tutabilmeyi sağlamak,
- Sendika ile olan ilişkilerde işverenin ücret programı temelini açıklayabilmek. Bu sebeple program düzenli iş analizine ve ücrete ilişkin bilimsel verilere dayandırılmış olmasıdır.
- Ücret programı ve ücret eşitsizlikleri üzerindeki anlaşmazlıkları aza indirmek.

### **3.4.2 Ücret yönetiminin ilkeleri**

Ücret yönetiminin ilkelerinde, adaletli bir ücret sistemi oluşturmak ve performansa dayalı bir ücret yöntemini yapabilmek için oluşturmaktadır. Ücret yönetiminde ücret adaletini elde etmek örgütlerin önemli amaçlarından birisidir. Ama günümüze kadar bunun gibi bir sistematığın yapılmamış olmasından ötürü, etik (ahlakla ilgili olan) değerlere bağlı kalınmaktadır. Bu yöntemde yapmış oldukları işin karşılığında ücret alan çalışan kişilerin, örgütlerine duydukları güven duygusudur. Örgütlerde görev yapanlar, yapmış olduğu fazla işlerin karşılığında ek bir ücret alacaklarını bilmeliler, gene aynı şekilde performansları düştüğü zamanda ise ücretlerinin düşeceğini bilmelidirler. Bunu hisseden, anlayan, bilen çalışan kişi çalışmalarını bu yönde düzen verecektir. Harcadığı fazla çaba karşılığında, ödüllendirileceğini bilen bir çalışan işine daha iyi odaklanacaktır. Son senelerde işletmelerin de çalışanlarının performanslarını ödüllendirici stratejilere doğru yöneldikleri görülmektedir. Çalışanların, kurumlarında bir performans değerlendirme sisteminin yapıldığından haberi olması, yaptıkları işi benimsemeleri, motive olmalarını sağlayacaktır. Ters bir durumda, yani işletmelerde ücret sisteminin adaletli oluşturulmadığı bir yerde, çalışanlar fazla çaba sarf etmekten kaçınacaklardır. Çünkü fazladan ortaya koyacakları çabaların, üst yönetim tarafından görülmeyeceğini ve değerlendirme yapılmayacağını düşüncesine kapılacaklardır. Bu da bu işletmenin iyi yönetilmediğinin belirtisi olacaktır (Güleryüz, 2009:48-49).

### **3.5 Ücret Sistemleri**

Ücret sistemleri, ödeme şekline, düzeyine ve verimliliğine katkı sağlamasından dolayı önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle işletmenin kendi şirket yapısına uygun ücret ödeme sistemini uyguluyor olması gerekli bir durumdur. Çalışanlar tarafından işletmeyi beğenilir olmasını sağlayan çalışan kişinin, işletmeye olan sadakatini

arttıran, işletmenin amaçlarının geliştirilmesine katkıda bulunan ve işletmenin amaçlarını desteleyen aşamaya “ücret sistemleri” olarak adlandırılır (Gök, 2005:46).

İşletmeler, kendi özellikleri doğrultusunda birbirlerinden farklı yapılara sahiptirler. Birbirlerinden ayrı özelliklere sahip oldukları için farklı ücret sistemini kullanırlar. Bu sistemler aşağıdaki gibidir (Ataay, 1985:107-108):

### **3.5.1 Kıdeme dayalı ücret sistemi**

Yapılan işin ölçüsü, kalitesi, güçlükleri, nitelikleri değerlendirilmeden yalnız çalışan kişinin o işletmede geçirmiş olduğu süre dikkate alınarak asıl ücretin tespit edilmesine denir. Çalışan kişilere ücret sisteminin uygulaması kolay bir iştir. Fakat fazla motive edici etkisinin var olduğu ifade edilemez. Buna karşın sendikalar açısından destek verilen ücret yöntemidir. Yöntemin kullanışlı olmasıyla beraberinde zararları da vardır. Bu zararlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

- Verimlilik düzeyini ve kalite oranını arttırmaya özendirici niteliği bulunmamaktadır.
- Çok ile az çalışan kişiler arasındaki fark ücret hesaplamasına dahil edilmez.
- Çalışanları tembel davranışa sevk eden bir özellik taşımaktadır.

Sistem genel olarak kamu kesiminde kullanılmaktadır. Kıdem günlerine bağlı olarak hesaplanmaktadır. Aşamalar, kişinin çalışma yılına bağlı olarak ücret artışlarını oluşturan basamaklardır. Her seviyede belirli olan ölçütlerin aşamaları vardır. Bunun sebebi, çalışanın sorumluluğunda bir artış olmasa da iş deneyimlerinin ve yeteneğinin değerlendirilmesine imkan vermektedir (Sabuncuoğlu, 2012:250).

Bu yaklaşımın dayanmış olduğu varsayımlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Canman, 1995:191):

- Belli bir zaman diliminde çalışmış kişinin iş tecrübesi ve becerisinde artış meydana gelir: Bu tecrübe için değerlendirme yapılması hizmetin yararına olan bir durumdur.
- Aynı seviyede bırakılan ve ücret artışı yapılmayan kişinin çalışmak için arzusu git gide azalır; bunun için çalışma yılına bağlı olarak belirli oranlarda ücret zammından faydalandırılmalıdır.
- Artışlar, sadece terfilerle bağlı kalırsa, alt kademedeki üst kademeye terfi etmek için yapay zorlamalar yapılabilir.

### 3.5.2 Performansa dayalı ücret sistemi

Ücret sisteminin çalışan kişilere sağladığı yararlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Ünal, 1998:10):

- Organizasyonda performansa yönelik bir kültürün meydana gelmesinde katkı sağlar.
- Yüksek performans sergileyen çalışan kişilerin elde tutulmasına yardımcı olur. Düşük performans sergileyen çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için olanak sağlar ya da kendini geliştiremiyor ise iş akdi feshinin mesajı verilir.
- Çalışanların motive olmasını sağlar ve başarıya teşvik eder.

Performansa dayalı ücret sistemi ile ilgili diğer bir durum ise, kimi işletmelerin, yüksek verimliliği temsil eden artışları, gider olarak değil de yatırım harcaması olarak bakmalarındır. Böyle bir yatırım harcamasından elde edilen kazanç fazladır. Çünkü burada, sermaye konulmayıp, verim gerçekleştikten sonra sadece yatırım yapılması söz konusudur. Artış gösteren performansın veya artan verimlilik oran sınırlandırılmadan değerlendirilme yapılan işletmelerde performans değerlendirilmesindeki yükselmeler de sınır bulunmamalıdır. Hatta kazanılan bu ilerlemede sarf edilen performans, ücret artış oranlarına yansıtılmazsa şikayetler meydana gelebilir. Performansa dayalı ücretin sakıncaları aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Hançer, 2004:136):

- Kişinin performansı yetersiz düzeyde ve subjektif nitelikte ise ücretlendirme sistemiyle bağdaşmasını sağlamak olumsuzluklara neden olabilir.
- Maliyet oranı fazla olan ücret sistemidir.
- Kişisel performans seviyesindeki artış oranının hangi ölçütte işletme performansında etkili şekilde olduğu çoğu defa cevap verilmesi imkanı bulunmayan bir münakaşa konusu olarak görülebilir.
- Performans sistemi, hacim ve güce dönebilir.

Bir işletme sisteminde ücretin performansa dayanmasını sağlamanın birden fazla yolu bulunmaktadır. Performans birden fazla çeşitli seviyelerde, ölçülebilir. Performans çeşitleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Akalp, 2003).

### **3.5.2.1 Bireysel (kişisel) performansa dayalı ücret**

Kişisel performans ve ücretle sağlanacak bağ ücret artış miktarlarının çalışanların sergilediği performansının temeline dayanan sistem olarak ifade edilir. Ücret artış miktarının hepsi veya bir bölümünden elde edilen ölçülerine göre saptanması söz konusudur. Bu ücret yöntemi kişisel performansa dayalı olarak asıl ücrete yapılan artış oranlarıdır. Yöntemde çalışanın ücret artış oranı, geçmiş zamanda değerlendirme yapılan performansına göre tespit edilmelidir. Fakat tespit edilen, gelecekteki performansın artırılması da hedeflenmektedir. ve her evresinde katılım yapılmalıdır. Performans ile ücret arasındaki ilişkinin anlaşılabilir nitelikte olan çalışan kişilere anlatılmalıdır (Ünal, 1998:11).

### **3.5.2.2 Takım (grup) performansa dayalı ücret**

Grup çalışmaları işletmelerin çok dikkatini çeken uygulama halinde olmuştur. Bir takım çalışan ile beraber çalışmakta, problem olursa bu sorunlar ile beraber çözüm arayarak hataları beraberinde azaltmaktadırlar. Aynı zamanda takım ile ilgili idari işler ile birlikte sorumluluk almaktadır. Böylece grupların motive edilmesinde grubun arasında bulunan kişilerin ayrı ayrı ödül verilmesi yerine, gruba dayalı performans ücret sistemleri önemini yükselmiştir. Bu tür bir sistem, çalışanları doğrudan kontrol etmenin mümkün olmadığı, grup çalışması ve işbirliği başarısı, verimli olma yönünden önemli olduğu yerlerde önemi artmaktadır. Grup çalışmasının önemli olan niteliklerinden biri de, kalite anlayışı içinde bulunan önemli bir faktördür. İşverenler tarafından toplam kalite yönteminde ele alınan ödüllendirme sistemi “takım performansına dayalı ücret sistemi” olmasıdır. Gelenekle ilgili olan çalışan kişiler kişisel performanslarına göre ücretlendirme yapılmaktadır. Fakat modern yöntemler çalışan kişilerin takım içinde nasıl bir performans sergilediklerine dikkat ederek değerlendirme yapılması yönünde toplanmaktadır. Dolayısı ile ücret yöntemlerinin de takım bazlı bir alt yapı sağlanması kaçınılmaz hale gelmektedir. Grup bazlı ücret sistemi kişilerin bağlı oldukları takımın performans seviyesine dikkat edilerek ücretlendirilmesini esas almaktadır. Ödüllendirme ölçütü olarak takımın müşteri açısından memnuniyeti, satış kazancı ve pazar hisse hedeflerine ulaşma derecesi temel olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012:264).

### 3.5.2.3 Organizasyon performansına dayalı ücret

Bu ücret sistemi, çalışan kişilerin işveren ile özdeş durumuna gelmelerini hazırlamak ve çalışanları işbirliğine yöneltmek amacı ile yapılan işletme planlarıdır. Bu planlar, çalışan kişilerin ortak bir amaç doğrultusunda, işletmenin rekabet gücünü yükseltme amacı ile bir araya getirmektir. İki şekli bulunmaktadır. Bu sistemler kazanç ve kar paylaşımıdır (Ünal, 1998:25).

- Kazanç Paylaşımı

Kazanç paylaşımı, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için mali yöndeki kazançların paylaşılması yani tam manasıyla çalışanların katılım sağlamaları amacı ile örgütün performans düzeyi ve ödülleri arasında bağ oluşturmaya yönelik uygulanan ücret sistem şeklidir (Ünal, 1998:27).

- Kar Paylaşımı

İşletmelerde iyi olan bağlantıların çalışan kişilerin işbirliği içinde olmasının sağlanması gereğine inanan sistemlerin başvuru yapacağı bir aracı olan kâr paylaşım sistemleri, çalışan kişilerin, işletmenin karından düzenli olarak pay elde etmeleri şeklinde ifade edilir. Bu yöntemler; peşin, geciktirilmiş ve karışık plan olarak belirlenmiştir (Akal, 1980:63).

Kâra katılma sistemlerinde dağıtma işi, genel olarak planda istenilen hedefe göre farklılık gösterebilmektedir. Kıdeme özendirilmek amaçlanıyorsa çalışan kişilerin hisseleri kıdemlerine göre, tutum hedefleniyorsa çalışan kişilerin hisseleri kişisel katılımlara göre değerlendirme yapılabilir.

Yararları aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Ünal, 1998:33):

- Çalışan kişilerin ve sendikanın ilgi ve alakasına açıktır.
- Üretimi teşvik etme niteliği taşımaktadır.
- Çalışan kişilerde işletmenin özerk bir parçası olma inancı meydana gelmektedir.
- Çalışan kişilerin uzun bir müddet kendilerini güvende hissetmesine vesile olur.
- İşletmede olumlu ortamın oluşmasını sağlar.
- Çalışanların işbirliğini duygusunu güçlü duruma getirir.

### 3.5.3 Beceriye (yeteneğe) dayalı ücret sistemi

Bu sistem, bir çalışan kişinin başka bir çalışan kişinin yerine geçmesi için gelişmesi sağlanmıştır. Beceriye bağlı olarak çalışan bir kişi çalışma seviyesinde gelişme olduğu müddetçe üretme gücü olan bir yapıya sahip olabilir ve bundan sonraki yüksek yetenek seviyelerine gelebilir, çalışan kişinin yetenekleri takım performansında gelişme sağlayabilir. Beceriye dayalı ücret sistemi, çalışan kişilerin sahip oldukları yeteneklere göre ücret artışlarını belirleyen bir yaklaşım şeklidir. Bu yaklaşımda çalışanlar bilgi ile yeteneklerinin gelişmesine ya da ikisinin belirli kombinasyonlarına göre ücretlendirmesi yapılır (Byars ve Leslie, 2003:302).

Beceriler, çalışan kişilere işsiz kalmalarına karşı koruma kriteri oluşturmakla beraber, çalışanlara yüksek getiriler kazanmanın olanağı oluşturur. Aynı anda yetenekler çalışan kişilere önemli bir konu olan rekabet ile başarıyı elde edebilirler. Ücrette temel alınacak beceri (yetenek) özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:209):

- Literatürü taramak,
- Planlama yapmak,
- Çalışmayı düzenlemek,
- Verilerin yorumlamasını yapmak,
- Mantıksal düşünmek,
- Bütçe hazırlamak,
- Başkalarına eğitim vermek,
- Sözlü iletişimde bulunmak,
- Hedef saptayabilmek,
- Karar vermektir.

Beceriye dayalı ücret sistemi, çalışan motivasyonu yönünden önemli bir yere sahiptir. Çünkü bu yöntem, yeni yetenekler elde edilmesi ile ödüllendirmekte ve dolayısı ile çalışan kişilerin beceri edinmeye yönelik çalışmalarında artış sağlamaktadır. İnsan kaynaklarına verilen önemi yükselterek verimliliği arttırma, çalışan sayısını ve işgücü maliyetlerini en aza indirme rolünü yapmaktadır. Devamlı gelişimi arzu edilen teknolojik değişime uyum kolay duruma gelmektedir. Çalışanın fazla sayıda işte çalışmasını sağladığı için bu döngüyü kolay bir hale getirmektedir (Akalp, 2003).

### **3.5.4 Yetkinlik bazlı ücret**

Yetkinliğe dayalı ücret sistemi iş odaklı sistem ile beraber kullanılabilir. Ücret sisteminin teşvik edici bir yapıda olması için ücret basamaklarının oluşturulması şarttır. Bunu esas sebebi, çalışana yükselmeden de sergilediği performansa göre daha fazla ödeme yapabilme fırsatı oluşturmasıdır. Yetkinlik bazlı ücret temel alındığı zaman çalışan kişilere parasal ödüllendirme yapılarak kişilerin motive olması sağlanır. Buradaki esas problem kilit başarı unsurlarının neler olacağının tespit edilmesi, işletmenin verimliliğine hangi yetkinliklerin katkısının daha çok olmasının nasıl belirleneceğidir. Yetkinlik bazlı ücret sistemi daha çok uzmanlaşmanın desteklenmek istediği işletmelere uygunluk göstermektedir. Bu sayede çalışan kişiler terfi almadan da geliştirdikleri yetkinlikleri için ödül alacaklar ve motivasyon düzeylerini koruyabileceklerdir (Budak ve diğ., 2017:29-32).

### **3.5.5 Zaman birimini esas alan ücret sistemleri**

Ücret sistemleri içerisinde tarihsel gelişim yönünden en eski olarak kullanılan ücret yöntemidir. Zaman birimi esas alındığı için ekonomik niteliktedir. Ücretlendirme sisteminde ölçüt olarak kullanılan zaman ölçüsü, hafta, ay ya da yıl olabileceği gibi çalışanın çıktısından bağımsız olarak sayılan başka zaman ölçütü de olabilmektedir. Uygulanması kolay olan bu sistem çalışanların ücretlerini önceden bilmeleri sebebi ile kendilerini güvende hissetmelerini sağlar. Çalışanlar için ise çalışma saatleri ile ödenecek ücretleri önceden bildikleri için maliyetleri sabitleştirmeleri kolaylaşır. Türkiye’de ücretlerin aylık olarak belirlenmesinde en çok kullanılan sistemdir. Aylık sistemlerinde çalışanların fiilen çalışmış olduğu günlerin sayısı göz önüne alınmadan otuz günlük çalışma süresi için işçiye sabit bir ücret ödemesi yapılır (Yoldan, 2016:21).

### **3.5.6 Özendirici ücret sistemleri**

Bu ücret sistemi, genel olarak ücretin doğrudan veya dolaylı bir şekilde verimlilik ölçülerine bağlı kalındığı zamanlarda yararlanır. Kimi özendirici plan ücretleri çalışanların verim oranına, kimileri takımların verim oranına ve kimileri de tüm işletmenin, karlılık oranına bağlıdır. Özendirici sistem amacı işletme hedefinin oluşturabilmesi için parasal özendirme yolu ile esas ücret ve maaşların haricinde kalan ve üstüne ücret ödeyerek, çalışanın motivasyonunu olumlu yönde



yükseltmektedir. Bunun yanı sıra, örgüt ile kişilerin verimliliğinde artış meydana gelmesi ile örgütün karlılık oranına katkı sağlamaktadır (Ergül, 2006:99).



## 4. MOTİVASYON

### 4.1 Motivasyon Tanımı

“Motivasyon” sözcüğü, Latince de hareket etme manasına gelen “movere” kelimesinden meydana gelmiştir. Davranış şeklini açıklamaya yarayan psikolojik aşamalardan biri olan motivasyon, çeşitli araştırma yapanlar tarafından farklı biçimlerde ele alınan ve konu ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Aşağıda motivasyon tanımlarını açıklayan kavramlar bulunmaktadır (Tınaz, 2013:5-6):

- Motivasyon;

“Bireylerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzuları doğrultusunda davranış biçimidir.”

“Güdülerin etkisi ile harekete geçme ve amaca ulaşana kadar davranışın devam etme aşamasıdır.”

“Belli hedeflere ulaşabilmek için bir güç sağlama durumu olarak ifade edilir.”

“Bir davranışın yapılma arzusudur. Hedeflenen sonuç, kişi için anlam ifade ettikçe davranışın sürdürülmesidir.”

“Kişilerin kendilerinden ya da çerçevelerinden kaynaklanan çeşitli güdüler ile özel bir şekilde davranmalarının özendirilmesidir.”

Motivasyon kavramı güdüleme kavramı ile eş anlamlıdır. Motivasyon çalışanların isteklendirilmeleri ve bu yolla bireysel gereksinimlerini en iyi şekilde tatmin edileceklerine inandırılmaları aşamasıdır. Bu tanımlar bir araya getirildiği zaman motivasyon kavramının esasında üç ana unsurun olduğu söylenebilir (Ataman, 2002:435-436).

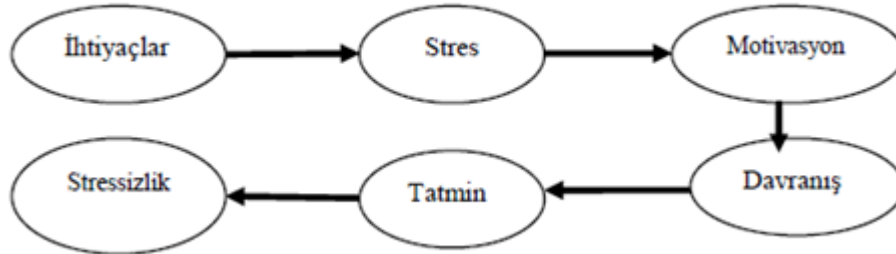
- Kişinin özünde gizli olan ve onun türlü şekillerde hareket etmesini sağlayan güçler ile bu güçlerin harekete geçiren çevreyle ilgili olan faktörler aracılığı ile davranış şeklinin harekete geçirilmesi,
- Belirli bir amaca ulaşmak üzere davranışa yön verilmesi,
- Kişi tarafından algılanan hedef doğrultusunda davranışın devam etmesi.

Motivasyon; arzuları, ihtiyaçları ve dürtüleri içinde barındıran bir kavramdır. Bu kavrama göre motivasyon, kişilerin belli olan zamanlarda belli davranış şekillerine göre yönelmesini sağlayan faktörlerin tamamıdır. Kısacası motivasyon, kişiyi harekete geçirmeyi sağlayan ve isteklendirme işlemi olarak ifade edilmektedir (Güney, 2011:13-14).

#### 4.2 Motivasyon Süreci (Aşaması)

Motivasyon, içinde bulunan güdülerin, gereksinimlerin ve gerilimlerin beklentiler içerisinde yer alan bir olgudur. Motivasyon karmaşık bir aşamadır. Bu aşama çalışanların davranış şekillerini etkilediği, belirlediği ve sürekliliğini oluşturduğu için karmaşık bir durumdur. Motivasyon aşamasının en sade hali aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Bolat, 2012:60):

- Kişiyi belli bir amaca doğru iten bir olgunun meydana gelmesi,
- Kişinin amacına erişmek için harekete geçmesini sağlamak,
- Hedefe ulaşılarak, tatminin sağlanması.



Şekil 4.1: Motivasyon Süreci

Motivasyon, kişiyi çalışma hayatında bir işi yapabilmek için harekete geçiren etmenlerin kaynak yapısına göre içsel ve dışsal olarak iki şekilde ifade edilebilir. İçsel motivasyon; kişinin yapmış olduğu işte doyuma ulaştığı zaman meydana gelen doğal bir motivasyon şeklidir. İçsel motivasyon kalıcı niteliktedir. Kimi zamanlarda diğer motivasyonlara göre daha baskın olarak oluşabilir. Dışsal motivasyon ise, çalışan kişiyi iş hayatında çalışmayı isteklendiren etmenler olan para, yükselme gibi dışarıdan gelen kaynaklar sonucunda meydana gelebilir. Çalışan kişileri çalışmaya sevk eden çok çeşidi olan faktörlerdir. Bu faktörlerin önem derecesi iş hayatında büyük ehemmiyet taşımaktadır. Tatmin edilmeyen faktörler çalışan kişilerde strese sebep olmaktadır. Çalışan kişiler bu stresi yok edebilmek için kendilerine işletmenin

çalışma ortamında hedefler oluştururlar. Çalışan kişiler bu hedeflere ulaştığı zaman stresleri ortadan kalkmaktadır (Gençay, 2017:115).

### **4.3 Motivasyonun Önemi**

Motivasyon yalnız davranış şekillerimizin yorumlanması sonucu hakkında görüş yürütülecek bir konudur. Bu nedenle motivasyon, gözlemlenen bir olay ya da mikroskop ile araştırılabilen bir olgu değildir. Motivasyona etki eden unsurlar yalnız bireylerin davranış şekillerine yorum yapılması ile anlaşılmaktadır. Dolayısı ile idarecilerin çalışan kişilerin davranışlarına yorum yapması, bu yorumlamamanın sonuçlarıyla kişilere motive sağlayacak örnekler sağlaması mecburidir. Motivasyon, liderliğin tamamlayıcı unsuru olarak ifade edilir. Bu sebeple birçok durumda etkili liderlik, çalışanın motivasyonuna da etki etmektedir. Her kişi kendi davranış şeklinin arkasında bir arzu, önünde bir hedef bulunmaktadır. Hedeflere erişmek için kişinin arzularının doyuma ulaşması gerekir. Arzuları doyurulan insan ise, hedeflerini ya da kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için büyük bir güç ile çaba sarf eder (Güney, 2015:253-254).

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin taraflarını belli eden, o kişilerin düşünceleri yani kısacası istek ve ihtiyaçlarıdır. Öyle ise beşeri faaliyetler, kişilerin isteklerine ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bahsedilen güç unsuru ve kuvvetlerin birleşmesi, bireyin psikolojik gayretlerini bir hedefe ulaşmak üzere organize eder, devamlılık oluşturur (Eren, 2006:494).

### **4.4 Motivasyon Kuramları**

Kuramlar genellikle iki grupta ele alınır. Bu kuramlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

### **4.5 Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramlarının merkez noktası, kişisel ihtiyaçlardır. İhtiyaçlar, fizyolojik ve sosyal psikolojik şeklinde ele alınır. İlk ihtiyaç olan fizyolojik ihtiyaçlar, yemek yemek, uyumak vb. esas asli olan ihtiyaçlarımızdır. İkincil olan ihtiyaçlarımız, düşünme ve duygular ile alakalı zaman içinde kazanılan ihtiyaçlardır. Kurama göre iş hayatında yapılması istenilmeyen davranışların, düşük performansların oluşması ve iş tatminsizliğinin meydana çıkmasının sebebi, çalışan kişilerin ihtiyaçlarının

giderilmesidir. Kimi kuramlar kişilerin ihtiyaçlarının bir tabiri olarak motivele, dolayısı ile kişinin içinde bulunduğu unsurlara ağırlık oluştururken, kimileri kişiye dışarıdan sağlanan unsurlara yoğunlaşmaktadır (Davis, 1981:43).

#### 4.5.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı

Yaklaşımına göre kişisel, fizyolojik, güvenlik ve kendini tamamlayabilme ihtiyacı olarak beş grupta toplanmıştır. Maslow'a göre kişilerin motive edilmesinde bu gereksinimlerin aynı tesiri göstermediğinin anlatılmaktadır. Başka bir söylemle her kişi farklı basamaklardaki gereksinimler doğrultusunda motive olmaktadır. İhtiyaçların tatmin düzeyi birbirinden farklıdır. Bu teoride yer alan temel insan ihtiyaçları aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Yeşil, 2016:168-169):

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyaçları
- Sosyal ihtiyaçlar
- Kendini gösterme ihtiyacı
- Kendini tamamlama ihtiyacı



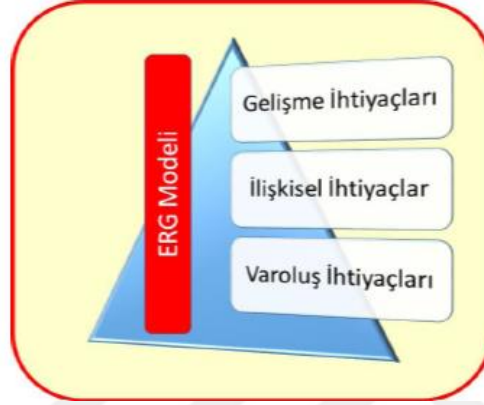
Şekil 4.2: Maslow'un Motivasyon Süreci

#### 4.5.2 Alferder'in Erg kuramı

Alferder motivasyon konusu ile ilgili yapmış olduğu çalışmalar ile Maslow'un hiyerarşisini daha yalın bir şekle getirerek bu kuramı meydana getirmiştir. Alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadan üst basamaktaki ihtiyaçlara geçilmiyor. Erg teorisinde üç esas faktör bulunmaktadır. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güney, 2015:325):

- Erg kuramındaki her basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse edilsin o kadar çok güdüleyici olmaktadır.
- Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiği zaman, st basamaktaki ihtiyaçlar daha çok güdüleyici olmaktadır.
- st basamaktaki gereksinimler ne kadar az tatmin olursa olsun, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olmaktadır.

Bunlar Őematik olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir:



**Şekil 4.3:** Alferder'in İhtiyaçlar Basamağı

#### 4.5.3 Herzberg'in motive edici ve durum koruyucu etmenler teorisi

Maslow'un teorisinden sonra en fazla tanınan motivasyon teorisidir. Herzberg, Mausner ve Snyerman'ın 1959 yılından yayınladığı "The Motivation to Work" isimli kitap, 1865 kişi üstünde oluşturulan araştırmanın neticelerine imkan sağlanmıştır. AraŐtırmacı kişiler, motivasyona etki eden etmenleri iki Şekilde oluŐturmuŐlardır. Bu etmenler, güdüleyici etmenler ile hijyen (temizlik) etmenleridir. Bu faktörler bireyde güdüleme etkisi oluŐturmaz fakat bunların var olması da bireyin gdlenebileceği asgari koŐullarını meydana getirir (Elverir, 2016:53).

#### 4.6 Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının merkezi, davranış Şeklinin meydana gelmesinden sona ermesine kadar akıp giden zaman içinde bilimsel aşamaları sağlamak kaydıyla bütün değişken yapıların izlenmesidir. Süreç kuramlarında, bireysel farklılıkların motivasyondaki hükmü incelenir. Kuramda araŐtırmacı bireylere göre, bireylerin farklı fikir ve değer hükümleri bulunmaktadır. Fakat davranış Şekillerini oluşturmaya başlayan motive aşamaları genel itibariyle hepsinde aynıdır (Tınaz, 2013:6-7).

#### 4.6.1 Vroom'un beklenti (ümit) kuramı

Bu teoride, örgütle ilgili olan hareketlerin sebepleri üzerinde birtakım bilimsel hipotezler meydana getirmiştir. Hipotezler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Tınaz, 2013:10):

Birinci hipotez, bir davranış şeklinin meydana gelmesine sebep olan etmenler, kişinin bireysel özellikleriyle çevre ile ilgili olan şartların birlikte etkileşim neticesinde ortaya çıkar ve yönlendirme yapılıır. Kişinin bireysel özellikleri ya da çevresel şartlar, tek başına davranışlar üzerinde etkin bir yapıya sahip değildir. Kişiler kuruluşlara psikolojik özellikleri ile katılır. Bu faktörler, kişinin iş hayatına ne şekilde katkı sağlayabileceğini belirlemektedir.

İkinci hipotez ise kişinin diğer kişilerden farklı ihtiyaçları, istek ve amaçlara sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Üçüncü hipoteze ise kişiler, istedikleri ödüllere ulaşmak için farklı davranış şekilleri içinden algılara göre tercih yapmaları gerekmektedir.

Özet olarak bu teori üç konu üstünde durmaktadır:

- Çaba ile performans bağlantısı,
- Performans ile ödül bağlantısı,
- Ödül ile kişisel amaç bağlantısı.

#### 4.6.2 Adams'ın ödül adaleti veya eşitliği kuramı

Adams, kişilerin doğruluk ile adalet kavramlarını hangi şekilde istediklerine açıklık getiren bir güdüleme kuramı olarak meydana getirmiştir. Kişiler bilgi, tecrübe ve becerilerinin etkisi neticesinde meydana getirdikleri başarılarını sunarlar. Kişinin gösterdiği gayret ve kurumdan kazandığı ödüller ile bir başka bir kişinin harcamış olduğu gayret ve sahip olduklarının oranı ile kıyasladığı zaman meydana gelen muhtemel üç durum mevcuttur (Tınaz, 2013:11-12):

- Kişinin harcamış olduğu çabalar karşılaştırıldığı zaman eğer arada bir fark yok ise eşitlik bulunmaktadır.
- Kişinin harcamış olduğu çabalar karşılaştırıldığı zaman eğer arada düşük bir fark var ise problem var demektir.
- Kişinin harcamış olduğu çabalar karşılaştırıldığı zaman eğer arada yüksek bir fark var ise yine problem var demektir.

#### **4.6.3 Locke'un amaç kuramı**

Locke'un geliştirmiş olduğu kuram, her bir kişi kendine ait bazı hedefler oluşturur ve bu hedefler, kişinin motivasyonuna etki eder. Tespit edilen hedefler bireye, yapması gerekli olan çaba hakkında yol göstermektedir. Hedefler, etrafta ne kadar fazla kabul ediliyorsa, kişinin performansı da o oranda artış meydana gelecektir. Kurama göre hedeflerin başarılı olmasında çok etkin bir role sahip olan geribildirim, davranışa yol göstermektedir. Bu kuramın dört faktörü bulunmaktadır. Bu dört faktör aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Tınaz, 2013:12-13):

- Amaca katılım
- Özyeterlilik
- Yapılan işin özellikleri
- Ulusal kültürün özellikleri

#### **4.7 Motivasyon Özendirme Araçları**

Çalışan kişileri örgüt yararına göre hareket etmeleri için motive etmek ve onların uzun zaman işte tutmak zordur. Çalışan kişileri verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak, yaşanan sorunları çözmek için ve gösterdikleri başarıları ödüllendirmek için ortam oluşturmak yapılması gerekli olan işlerin en başında gelir. Çalışan kişileri her ne kadar motive eden araç kendileri olsa da en iyi yöntemlerin olduğu teoriler, alternatif çözümler ile işletmeye olan bağılılıkları için kişiye ilham veren bir atmosfer oluştururlar. Pozitif yöndeki atmosfer, becerileri geliştirebilme ve yenilerini elde etme imkanlarını oluşturan birçok fayda sağlamaktadır. Motivasyon özendirme araçları özetle aşağıdaki gibi açıklanabilir (Gökdemir, 2015:41):

- Gelir,
- Güvenlik,
- Yükselme ve gelişme olanakları,
- Kararlara katılma,
- Eğitim çalışmaları,
- İş güvencesi,
- Terfi ve yükselme,
- Sosyal etkinlikler,
- Ödüller.



## **4.8 Çalışma Yaşamında Taraflar Açısından Motivasyonun Önemi**

Çalışma hayatında motivasyonun önemi iki şekilde ele alınabilir. Yönetici ve çalışan açısından motivasyonun önemi aşağıdaki gibi açıklanabilir:

### **4.8.1 Yönetici (idareci) açısından motivasyonun önemi**

Deneyimli olmak ve iyi bir düzeyde eğitim almak bugünün şartları ile başarılı bir yönetici olmak için yeterli olmamaktadır. Günümüz sisteminde idarecilik görevini üstlenip yürütecek kişilerde, bütün çalışan kişileri, gereksinmelerini dikkate almak sureti ile işletme hedefleri doğrultusunda motive etme becerisi de, aranmalıdır. Çalışan kişilerin motive olmasında modern yöneticinin görevi kolay bir iş değildir. İdareci, örgütle ilgili davranış prensiplerini benimseyerek ve etkili bir iletişim uygulaması yaparak başka bir yöne gitmemelidir. İdareci, adeta “çalışanın halinden anlar” düşüncesiyle yönetici kimliğini de korumalıdır. Yönetici için önemli olan, çalışan kişilerin işletmenin hedefleri yönünde davranmalarını sağlayabilmektir (Tınaz, 2013:14).

İdareci başkaları aracılığıyla çalışan kişi olarak anlatılırsa idareci, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını karşılamanın organizasyon amaçlarının ancak çalışan kişilerle birlikte yapılabileceği gerçeğinin farkına varmalıdırlar (Genç, 2004:233).

Bir işletmede sistemli bir motivasyon yönetiminin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yıldırım, 2007:35):

- Çalışanların işletmeye olan bağlılığı artar,
- Çalışanların iş tatmini yükselir,
- İşletme ve çalışan kişiler için yaşam kaliteleri yükselir,
- Çalışanların hizmet kalitesinden yükselme olur,
- Etkili bir motivasyon yönetimi yönetimin hedeflerine ulaşmasında etkilidir.

### **4.8.2 Çalışanlar açısından motivasyonun önemi**

Kişilerde neyin motive ettiğini bilmek, çevredeki kişileri anlayıp, o kişilerin davranışlarını, hareketlerini anlamayı gerektirmektedir. Bu kişiyi çevresini tanımaya doğru götürür ve birbirlerini tanıyan kişiler aralarında oluşan sorunlara daha rahat çözüm sağlar. Bununla beraber kişi çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle güzel bağlantılar kurabilir (Yüksel, 2000:130).

Ölçülü olan motivasyon; psikoloji ve toplum bilimi kurallarına dayandırılmalıdır. Bu nedenle insanlar psiko-sosyal varlıklardır. Motivasyonun çalışan kişiler yönünden faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tümer, 1975:316):

- Çalışan kişilerin temel ekonomik ihtiyaçlarını gidermeye fırsat sağlamak.
- Çalışan kişilerin toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlamak.
- Çalışan kişilerin egolarını tatmine yönelmek.
- Çalışan kişilerin becerilerini geliştirecek fırsatlar araştırılmasına fırsat sağlamak.
- Çalışan kişilerin liderlik özelliklerinin ortaya çıkması için uygun ortam hazırlamak.
- Çalışan kişileri, tespit edilen motivasyon fırsatlarından faydalanmaya daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler arasındaki olumlu rekabetin gelişmesini sağlamak.

Çalışan kişiler motivasyon ile kendilerine geliştirme fırsatı sağlarlar ve göstermiş olduğu çabaların karşılığını gereksinimleri doğrultusunda elde edecektir. İyi olan bir motivasyon sistemi çalışan kişilerin gereksinimlerinin tam olarak belirlendiği bir yöntemdir (Şimşek ve diğ., 1998:98).

## 5. İŞLETMELERDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET YÖNETİMİ

### 5.1 İşletmelerde Performansa Dayalı Ücretin Tanımı ve Önemi

#### 5.1.1 Performansa dayalı ücretin tanımı

Bu sistem; ücret ile performans sistemi arasındaki ilişkiden ortaya çıkan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Sisteminin bir unsuru olan performans sistemine dayalı ücretlendirmede, kişilerin ücret rakamları, primleri çalışanların performanslarına dayalı amaçlar doğrultusunda ücretlerinde değişiklikler yaparak, performansa dayalı ücretlendirmenin yapısı meydana gelir. Stratejik ik yönetiminin önem kazanması ile beraber performansa dayalı ücret sistemi ön plandadır. En kısa tanımı ücret ile performans arasında ilişki oluşturularak meydana getirilen ücret sistemidir. Performansa dayalı ücret konusuna tek bir yaklaşım şekli olarak bakılmak ile beraber, aslında birçok farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımları sınıflandırmadan önce performansa dayalı ücreti iki açıdan ele almak uygun olacaktır. Bu ücret sistemleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Ünal, 1998:3-4):

**Özendirici ücret sistemi:** Özendirici ücret planları, performansı direkt olarak ölçer ve çalışanın almış olduğu ücret, toplam ücretinin önemli bir kısmını meydana getirir. Örnek olarak, bir makineci olarak çalışan işçiye çok düşük bir baz ücret garanti edilir, bunun dışındaki tüm kazancını komisyonlardan sağlar.

**Liyakata dayalı ücret sistemi:** çalışanın performansı dolaylı olan yollar ile ölçülerek ve liyakat sisteminin toplam ücret yüzdesini oluşturmaktadır. Liyakata dayalı ücret sisteminde kıyaslama ve değerlendirmeye dayalı performans değerlendirmesinden faydalanılmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme yöntemlerinde belirtilen her iki sistem için geçerli olacak ölçütlerden faydalanılmaktadır.

#### 5.1.2 İşletmelerde performansa dayalı ücretin önemi

Sistemin yaygın hale gelmesiyle beraber performans değerlendirme önemli bir yere gelmiştir. Böylelikle personel yönetim sisteminin yan konu olmaktan çıkıp, ana konu haline almıştır. Performans değerlemenin yararları ve sakıncaları ücret ile yakın

olarak ilişkilidir. Performans değerlendirme; kişi yeteneklerinin işin niteliği için hangi boyutta olup olmadığı üzerinde araştırma yapan veya çalışan kişinin işyerindeki başarısını tespit etmeye çalışan nesnel analizler olarak tanımlanmaktadır. Daha kısa bir ifade ile çalışan kişinin işinde sağlamış olduğu başarı ve becerisinin sistemli olarak değerlendirilmesidir (Sabuncuoğlu, 1997:164).

Çalışan kişinin iş performansını tespit etmek ve gerekiyorsa gelişmesini sağlamak için elde edilen çalışmalar performans değerlendirme ile kişi hakkında bilgi elde etmektir. Sahip olunan bilgiler ilgili birimlerde farklı amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Performans değerlendirme çalışmalarının neticelerine göre çalışan kişinin eğitimi, başka bir işten nakil olması, verimli olmayan kişilerin performansının tespit edilmesi, işten çıkarılması, yükselmelerinin önlenmesi, yeterli düzeyde olan çalışanların ödüllendirilmesi gerçekleştirilir. Genel olarak hatları ile düşünülürse performans değerlendirme çalışan kişinin başarısının adeta fotoğrafının çekilmesi gibidir (Erdoğan, 1991:169).

## **5.2 İşletmelerde Performansa Dayalı Ücretin Türleri**

Ücret ile performans arasındaki bağ üç farklı şekilde oluşabilmektedir. Bu üç farklı ilişki; bireysel, takım ve örgütsel olarak adlandırılmaktadır.

### **5.2.1 Bireysel performansa dayalı ücret ve ödül sistemleri**

#### **5.2.1.1 Doğrusal parça başı ücret sistemi**

Sistemde çalışanın kazandığı para, ürettiği ile doğru orantılı olduğu için artmaktadır. Başka bir söyleyişle üretim ölçüsünde ve kazanılan parada da yüzdelik artış oluşturmaktadır. Bu sistemde parça başına kazanılan ücret üzerinden ödüllendirme yapılır. İşçilik maliyeti sabit olduğu için bir değişiklik göstermez. Ancak sabit ya da yarı sabit masraflar da azalma meydana geldiğinde toplam birim maliyeti düşmektedir (Arpacı ve Özgün, 2008:8).

#### **5.2.1.2 Standart saat ücret sistemi**

Bu sistem üzerinden çalışan kişi standart zaman içerisinde veya daha bir zamanda meydana getirirse eğer, saat ücret üzerinden, o işin standart olan zamanına göre ücret ödemesini hak eder. Böylelikle çalışan kişi standart zamanı 5 saatte yapılan bir çalışmayı eğer 3 saatte yapabilirse çalışan kişinin kazancı 5 saat üzerinden hesaplama

yapılmalıdır. Diğer bir taraftan çalışan kişi işini daha uzun bir zamanda bitirirse eğer, garantili saat ücreti üzerinden kazanç elde eder. Çalışan kişi bu ücret sistemine göre çalışmıyorsa eğer, kişinin yaptığı çalışmanın kazancı standart ücrete göre yapılmalıdır (Budak ve diğ., 2017:22).

#### **5.2.1.3 Halsey ücret sistemi**

Ücret sistemi, zaman tasarrufuna ödül veren en eski yöntemlerden birisidir. Çalışan kişiye ödenmesi gereken kök ücret ile primdir. Matematik açısından zaman ile parça başı üretim sistemine dayalı yöntemlerinin birleşmesiyle hesap edilmektedir. Bu sistemde gerekli olan standart zaman tespit edilir. Çalışan kişi sözü edilen işi tespit edilen zaman içerisinde yaparsa eğer hak ettiği ücreti alır. Eğer daha kısa bir zaman içerisinde bitirir ise geçerli olan ücrete ek olarak zamandan tasarruf ettiği için prim ödemesine hak kazanmış olur (Arpacı ve Özgün, 2008:11).

#### **5.2.1.4 Rowan ücret sistemi**

Çalışan kişinin normal kazancına ek olarak ödemesi yapılır. Çalışan kişiye ödemesi yapılacak saat ücreti kök ücret ile primdir. Sistemde prim ödemesi geriye kalan zaman tasarrufu ile beraber artmaktadır. Rowan sisteminde çalışan kişiye tasarruf ettiği zamana göre prim ödemesi yapılmaktadır (Yalçın, 2002:190).

#### **5.2.1.5 Barth ücret sistemi**

Ücret sistemi Halsey ve Rowan sistemine benzemektedir. Standart zamana dayanmaktadır, ancak garantili saat ücreti bulunmamaktadır. Çalışan kişinin kazancını hesap etmek için kullanılmakta olan yöntem; yapılan işin zamanı için tüketilen gerçek zamanın kare kökü ile işçilik ücretinin çarpılması ile ifade edilir (Budak ve diğ., 2017:23).

#### **5.2.1.6 Emerson ücret sistemi**

Rowan yöntemine benzemektedir. Bu sistemden farklı olan yanı sistemde bir etkinlik endeksi belirlenmekte ve ödenecek ücret olan tutarı bu endeks için çalışılan zamanın para bakımından değeri ile çarpılması neticesinde hesaplama yapılmaktadır (Yalçın, 2002:192).

Hesaplama sistemine fiili olarak çalışma zamanı esas alınmaktadır. Sistemin oluşması için yapılan çalışmalar aşağıdaki gibidir (Şenatalar, 1978:371):

- Fiili olan çalışma zamanı ile standart çalışma zamanına bölme işlemi yapılarak seviyelerinin hesap edilmesi,
- Faaliyet seviyesinden sonra prim ödemesine karar verilmesi,
- Değişkenlik seviyelerine göre prim yüzdeleri cetvelinin sağlanması.

#### **5.2.1.7 Bedeaux ücret sistemi**

Analitik iş değerlendirmesi ve verimlilik esaslarına dayanan ve bir işin oluşturulma zamanına bağlı olanlar için meydana getirilmiş prim ödeme ücret yöntemidir (Benligiray, 2003:42).

#### **5.2.1.8 Yüksek parça başı ücret sistemi**

Sistem, çalışan kişinin elde ettiği kazanç, parça başı ücret sisteminde yapıldığı gibi çıktı ile orantılı olarak artış olmaktadır. Fakat çıktıda meydana gelen artış ile karşılaştırıldığı zamanda kazançlardaki artış oranı daha yüksek olur (Budak ve diğ., 2017:24).

#### **5.2.1.9 Değişken parça başı ücret sistemi**

F. W. Taylor tarafından gelişmesi sağlanmıştır. Taylor yönteminde, normal olarak çalışan bir işçinin günlük üretim miktarı veya farklı bir anlatım ile verim seviyesi ve zaman incelemeleri gibi bilimsel yöntemler ile tespit edilmekte, daha sonra verim standartlarının gelişmesini sağlamaktadır. Çalışanın yapmış olduğu üretim oranı ölçülerek parça başı ücreti ile çarpılarak toplam kazancı hesap edilmektedir (Ertürk, 2011:279).

Sistemin yapılmasında ve hayata geçirilmesindeki önemli olan zorluk, elde edilen verim standartları ile verim seviyeleri arasında olan ücret farklarının iyi bir şekilde saptanmasıdır. Yüksek standartların belirlenmesi halinde az sayıda çalışan standarda ulaşım sağlayacaktır. Aradaki farklar geniş açıdan olursa eğer sistemin özendirici özelliği çalışanların arasındaki ücret farklılıklarında artış meydana gelmektedir (Arpacı ve Özgün, 2008:14-15).

#### **5.2.1.10 Gantt ücret sistemi**

Sistemde üretim standartları bilimsel yöntemler ile belirlenmektedir. Kişilerin verim seviyelerine göre ücret ödemesi yapılmaktadır. Bir gün içerisinde gerçekleşmesi mümkün olan standartlar genel olarak yüksektir. Çalışan kişiler verim standartlarına

ulaşana kadar normal saat kazancına ek olarak saat ücretinin yüzdesel primine göre almaya hak kazanmaktadır. Sisteminde çalışanın standart saat ücreti garanti altındadır. Çalışanın standart üretime erişememesi halinde kendisine garanti edilen normal ücretinin ödemesi yapılır. Bu ücret sistemi çalışan kişiler tarafından fazla kullanılmaktadır (Yalçın, 2002:192).

#### **5.2.1.11 Merrick değişken parça başı sistemi**

Taylor'un iki basamaklı olan ücret sisteminin üç basamaklı halidir. İş yeni başlayan kişi ile orta seviyede performans sergileyen çalışan kişilerin özendirilmesi için yapılmıştır (Budak ve diğ., 2017:25).

#### **5.2.1.12 Komisyona bağlı ücret sistemi**

Genel olarak satış personeli için uygulanan bir yöntem şeklindedir. Komisyon bazlı ücretlendirmede gelirler, satılan ürün başına belirli bir yüzdeden sağlanmaktadır. Satılan ürünlerden alınan yüzde, ürüne, sektöre ve ekonominin içinde bulunduğu duruma bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Okka, 2008:46-47).

### **5.2.2 Grup performansına dayalı ücret ve ödül sistemleri**

Yapılan işin türü, yapısı veya kuruluş yapısının nedeni ile işin takım çalışmasının gerektirdiği ya da çalışan kişilerin kişisel yardımlarının hesaplanmasının zor olduğu veya ekonomik olmadığı zamanlarda ücret yöntemi grup performansına dayalı olarak gelişmesi sağlanabilir ve ödüller de grup temeline göre tespit edilir. Grup performansına dayalı ücret sistemleri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Budak ve diğ., 2017:25):

#### **5.2.2.1 Grup çalışmalarında akord sistemi**

Önemli olan problem, toplam elde edilen kazançların üyeler içinde pay edilmesi esnasında meydana gelmektedir.

- Bir grupta çalışan kişiler, çeşitli ücret gruplarında bulunuyor olabilirler. Örnek olarak, ustabaşı, usta ve çırak olarak çalışan kişiler aynı grup içerisinde beraber çalışabilirler. Bu halde bütün çalışanların almış olduğu akord ücretleri ayrı bir şekilde olacaktır.
- Grup içerisinde çalışan kişilerin verim oranları birbirleri ile farklı olabilir. Fakat bu problem, kişilerin verim oranlarının tek tek tespit edildiği durumda

yok olabilir; aksi bir halde çalışan kişi, demotive olabilir ve ödül yöntemi zarar görebilir (Budak ve diğ., 2017:26).

### **5.2.2.2 Grup çalışmalarında prim sistemi**

Prim sistemi, grubun tamamlamış olduğu çalışmanın oranına göre tespit edilir. Bu sistem, primli ücret sistemleri esas olarak oran, kalite düzeyi ve tasarruf temellerine dayanmaktadır. Tasarruf temeline dayanan prim sistemi belli başlı olan tasarrufların çalışan kişiler tarafından sağlandığı zaman prim ödemesi verilmektedir (Zaim, 1986:253-253).

Bu yöntemde ne olursa olsun önce yapılan işim ölçümü yapılır ve buna göre grubun toplam kazanç hesaplaması oluşturulur. Eğer gruptaki çalışan kişilerin yeteneği ve çabalarına eşitlik ilkesi gösteriyor ise prim kazancı eşit olarak verilmektedir. Genel olarak eşitlik ilkesi bulunmamaktadır. Bu durumda, genel olarak uygulama yöntemi toplam kazanç ile çalışan kişilerin saatlik ücretleri ile orantılı bir şekilde pay edilmektedir. Grup çalışmasındaki ücret sistemleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Budak ve diğ., 2017:26):

- Yüksek Günlük Ücret Sistemi
- Ölçülen ve Kontrollü İşe Dayalı Ücret Sistemi
- Ölçülen ve Kontrollü İşe Dayalı Ücret Sistemi

### **5.2.3 Örgüt performansına dayalı ücret sistemleri**

Örgüt sisteminde, gelir artışı veya gider azalması şeklinde elde edilen tasarruflar belirli ölçütlere göre işletme çalışanlarını ödüllendirmek amacı ile dağıtılmaktadır. Bu sistemde çalışan kişilerin işletme fonksiyonlarına katılım sağlaması, tasarrufların özendirilmesi ile çalışan kişilerin değişimlere katılımlarının özendirilmesi, idareciler ve idareci olmayanlar kişiler arasında ve çalışan kişilerin kendi aralarında çalışma ortaklığının yükseltilmesi ile güzel bağların oluşması gibi çok fazla amaçları bulunmaktadır. Bu ücret sisteme bağlı olan planlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Budak ve diğ., 2017:27):

#### **5.2.3.1 Scanlon planı**

Bir özendirme planı olduğu kadar çalışan kişilerin ilişkilerini de düzenlemeye yardımcı olur. İdare ile çalışan kişilerden meydana gelen bir grup oluşturma görüşü



ile maliyet oranlarını azaltarak ve etkinliğin gelişmesini sağlayarak verimliliği arttırmayı hedefler. Çalışan kişiler birim başına düşen işçilik maliyetlerinin azalması ile sağlanan kazancı birbirleriyle pay ederler (Şahin, 2010).

#### **5.2.3.3 Satış değerine göre prim sistemi**

Kişisel performansa dayalı yöntemlerde araştırılan prim sistemlerinin ücretler ile genel olarak verimleri mukayese edilmelidir. İşletme yönetiminin kar ve zarar durumuna göre veya satış priminin çalışana ödenmesi bir yöntem olarak ifade edilebilir (Budak ve diğ., 2017:27).

#### **5.2.3.4 Kar paylaşımı sistemi**

Çalışan kişilerin bağlı olduğu kurumun karından önceden belirlenmiş orana göre sistemli olarak pay almalarını sağlayan bir sistem olarak ifade edilir. Çalışan kişilere almış oldukları ücretler haricinde işletmenin kazanmış olduğu kardan pay ödenmesini yani çalışan kişilerin kar paylaşımlarına ortak edilmesidir. Özendirici bir nitelik taşıması itibari ile genellikle özendirici ücret sistemleri içerisinde inceleme yapılmaktadır (Can ve diğ., 1998:264).

Çalışan kişiler zamana dayalı, özendirici ya da karma sisteme bağlı olarak çalışırlar. Ücretlerine ek olarak işletme karından pay alarak ödüllendirilmektedirler. Bu pay, her çalışan kişinin yapmış olduğu işe, kıdem gününe ve performansına göre işletme yönetiminin belirlemiş olduğu kriterlere bağlı olarak hesaplama yapılmaktadır (Zaim, 1986:262).

Bu uygulamada genel olarak iki yaklaşımdan bahsedilebilir. Birinci yaklaşım, kazanılan karların dönem sonlarında kazanılan kardan belli oranda alınan payın ödemesidir. İkinci yaklaşım ise çalışan kişilere doğrudan ödeme verilmemekte, birikim yapılarak zor zamanlarda ödeme yapılmaktadır (Can ve diğ., 1998:265).

#### **5.2.3.5 Mali iştirak sistemi**

Elde edilen karlar çalışan kişilere nakdi olarak ödemek veya fonda birikim yaparak ödeme yapılması yerine işletmenin sahip olduğu hisse senetlerini vermek yönünde uygulanmaktadır. İşletmelerin ekonomi yapısındaki sistem çalışan kişilerine hisse senedi verildiği zaman, işletme zamanla büyüdüğünde çalışan kişilerin kazançlarında da otomatikman artış olacaktır. Bu uygulama ile çalışan kişiler çıkarları ile

işletmenin gelişim sağlaması arasındaki uyum doğru bir ilişkinin var olduğunu yönündedir (Budak ve diğ., 2017:28).

### **5.3 İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Genel Esasları**

Yakın dönemlerde birden fazla ülkelerden hizmet süresinin uzunluğu ile meydana gelen ücret uygulamalarından vazgeçilmektedir. Kişisel veya grup performans sistemine dayalı ücret uygulamalarına yönelmeye başlanmaktadır. Ücret uygulamalarında gerçekleşen büyük orandaki değişim OECD ülkelerindeki yöntemlerden etkilenmektedir. 1980'li yıllardan itibaren birden fazla ülkelerde yönetsel olarak ücret sistemlerindeki ücret esnekliği oluşması özellikle performans sistemine dayalı ücret uygulamalarında önemli adımlar sağlanmıştır. Yeniliklerde birden fazla ülkelerdeki farklı alanların tanıtımının sağlanması ile kamu sektöründeki alanlar aracılığıyla üretilen hizmet çeşitlerinin tanınması ve işgücü pazarının çalışmaları sonucunda meydana gelecek ihtiyaçları karşılayan ücret sisteminin uygunluğunun tanınması ile motive olmaktır (Public, 1996:8).

Genellikle performansa dayalı ücret yönteminde iki esas hedeflerin yapılması amaçlanmaktadır. Bu esas amaçlardan birisi yönetim değişim çalışmalarında sembol olarak algı oluşturmaktır. Merkezde toplanmış olan güçlerin daha sonra yönetim bölümlerine aktarılması yapılır ve idareciler kendisine bağlı olan astların ücretini belirlemede daha çok yetki ile donatılmaktadırlar. Diğer bir taraftan performansa dayalı ücret, iyi bir şekilde sergilenen performans ile çalışan kişinin daha iyi motive olmasını sağlar. Bu nedenle yönetim, çalışan ile daha yakın ilişki halinde olarak, işin asıl amaçlarını net bir şekilde ortaya çıkarabilmektir (Öztürk, 2000:74)

Kişisel performansa dayalı ücret sistemi, kişilerin performans seviyelerini yükseltmeleri ile işletme performansının da yükseleceği varsayımına dayandırmasıdır. Başarılı birey, iyi niyetini ortaya koyarak çalışmasını yaparken kendisinden daha performans sergileyen kişi ile aynı ücreti alırsa eğer bu durum çalışan kişinin motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Bu yönden görüldüğünde takıma dayalı performans sistemi ücreti uygulaması yapıldığından çalışan kişilerin kalite standardı ve müşteri memnuniyet ilkesini benimsemeleri, çalışan kişilerin katkı sağlaması ve işbirliğinin sağlanması için gerekli olan ortamın oluşturulması mümkündür. Böylelikle, kurum içinde takım çalışmasının yaygın hale gelmesi gibi takımların performanslarında da artış olacaktır. Ücret sisteminin performans ile ilişki

halinde olmasında dört temel yaklaşım vardır. Bu temel yaklaşım aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Kestane, 2003:132).

- Prim (ikramiye, ek ödeme vb.),
- Maaşlarda yüksek artış,
- Maaşların sınıflandırılması
- Maaşların daha hızlı bir şekilde artması.

Performansa dayalı ücret sisteminin ölçütleri ise aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Kestane, 2003:133):

- Nesnel bir şekilde olmalıdır,
- Önemi yüksek olan performans ölçer nitelikte olmalıdır,
- Performans ölçülerini doğru bir şekilde ölçerek, değerlendirme sistemi ile beraber yapılmalıdır,
- Kolay ve anlaşılabilir bir dilde olmalıdır,
- Kontrolü yapılabilir olan performans ile ilgili olmalı ve çalışan kişilerin kontrolü dışında kalan olayları da dahil etmemelidir.

#### **5.4 İşletmelerde Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri**

İşletmelerdeki tercih edilme nedenleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Bilecen, 2007:84-84; Kestane, 2003:134):

- Gelişmiş işletmelerin performans seviyeleri sayesinde verimlilik de artış meydana gelir.
- Birey ile takım performans sisteminin gelişmesi sağlanır. Değer verilmek çalışan kişiler açısından önemli bir motive olma aracıdır. Çalışma arkadaşlarından daha çok emek harcadığına inanan çalışanların teşvik ücretleriyle özendirilerek işletmelerde motivasyon düzeyinde artış olacaktır. Becerikli olan çalışan kişilerin işletmeden ayrılmaları engellenmiş olur.
- İstenilen seviyede performans gösteremeyen çalışan kişilerin belirlenmesi, performans sisteminin analizleri sayesinde daha kolay bir hal alacaktır.
- Performansa dayalı ücret sistemi, performans değerlendirmesi ile beraber uygulama yapılacağı için düşük performans sergileyen kişilerin performanslarının arttırılmasında teşvik edicidir.

- Uyarı ölçütü sağlamaktadır. İşletme çalışan hakkında performans ölçütlerini meydana getirir. Çalışan kişiler daha yüksek ücretler ile kendilerini ödüllendirmeleri için bu ölçütleri yapamaya çalışırlar.
- Doğru olarak çalışan kişilerin doğru rakamlar ile ödüllendirilmesini yapar.
- Performansa dayalı ücret ödemelerinin yapılması, bütün çalışan kişilerin ücretlerini arttırma yönü ile verimli olmayan çalışan da rekabet aşamasına katılmak, motivasyonda artış meydana getirecektir.
- İşler ile ilgili olan hedefleri tanımlamaktadır. Hedef tanımının oluşabilmesi için iş analizlerinin yapılması gerekli bir durum olduğu için performans ölçütleri açısından iş analizinin yapılması bu amaçla olmaktadır.
- Çalışan kişilerin tatmin düzeylerinin artması ile beraber problemler azalır.
- İnsanı motive edici etkisi vardır.
- Kişisel performansların artması ile işletmenin toplam performans düzeyi de artırmaktadır.

### **5.5 İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Uygulamasının Dezavantajları**

Performans sisteminde sağlanan faydaların yanında da birtakım zararları da vardır.

Bahsedilen zararlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Budak ve diğ., 2017:28):

- Birbirleri ile rekabet halinde olan çalışan kişiler arasında problemler meydana gelebilir ve örgüte bu durumdan dolayı zarar gelebilir.
- İdareciler ve denetmenlerin üstünde ek bir baskı meydana gelebilir.
- Uygulama için maliyet oranlarında artış olabilir.
- Durağanlık döneminde başarı olan kişilerin yükseltilmemesi ve ödül verilmemesi, sisteme alışık olan beklentilerini geliştirmiş becerikli çalışan kişilerin işi bırakmalarına sebep olabilir.
- Çalışan kişilerin yalnızca ödül yolu ile kontrol sağlayabildiği bir yapı örgüt içine yerleşebilir.
- İşletmelerin vaatlerde bulunmaları ile bu vaatleri yerine getirmeleri gerekmektedir.

Çalışan kişilerin sergiledikleri performans hakkında yeterli geribildirim yapılmadığı zaman, performansa dayalı ücret sisteminin başarısı olumsuz yönde etkilenecektir. Fakat istenilen koşulların iyileştirildiği zamanda, performans sisteminin başarılı bir

şekilde olması ve motivasyonunun yükseltici bir etkiye sahip olması kaçınılmaz bir durumdur (Okka, 2008:64).

### **5.6 Türkiye’de Performansa Dayalı Ücretin Genel Durumu**

Dünya’da yaşanmakta olan gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de rekabet ve kalitenin ön plana çıkması, işgücü verimliliğini ilgilendiren konuların önem kazanmasına yer hazırlamış; iş piyasalarında nitelikli işgücüne duyulan talep artışı, yeterli teknik ve bilişsel donanıma sahip olmayan işgücünün eğitimini de zorunlu kılmıştır. İşletme yönetimleri var olan çalışanlarının niteliklerinin artırılması için eğitim çalışmalarına bugün daha fazla önem vermekte, eğitim faaliyetlerinin yanı sıra teşvik ve motivasyon araçlarından da sıklıkla yararlanması yoluna gitmektedirler. Bu aşamada teşvik araçları içerisinde parasal teşvikler belirgin olarak öne çıkmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme parasal teşvik planları içerisinde özellikle profesyonel bir yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye’de kullanılmakta olan ücret sistemlerinin hızla gelişen organizasyon yapıları sebebiyle yeterli olmadığı bahsedilebilir. Bu durum da geleneksel ücret sistemlerinde kullanılan iş değerlendirme yönteminde daha çok ön plana çıkmaktadır (Yılmaz, 2004:234).

Günümüz işletmelerinde şirketler yönetim kademelerini azaltmaya, yapılarını grup çalışmasına daha yatkın hale getirmeye çalışmakta ve çalışanlarını yetki verirken geleneksel yapıda olan ücret sistemleri ile çelişkili hale gelmektedirler. Şirketlerin uyguladıkları geleneksel ücretlendirme sistemleri, özellikle teknoloji ağırlıklı veya görev tanımlarının değişken ve geniş tanımlama yapıldığı ve değişime hızla adapte olma şartlılığı olan özellikle hizmet sektöründeki şirketlerin gereksinimlerini karşılayamaz duruma gelmiştir. Performans değerlendirme aşamasından sonra belirlenen ücret yapıları, bu tip işletmelerde çalışan kişiler arasında memnuniyetsizliklerin ana kaynağı olmaya başladığı söylenebilir. (Yılmaz, 2004:235).

## **6. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

### **6.1 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların performansı ve motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla SLN Tekstil ve Moda Sanayi Ticaret Anonim Şirketi'nde gerçekleştirilmiştir.

### **6.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evreni, SLN Tekstil ve Moda Sanayi Ticaret Anonim Şirketi'nde çalışan, 500 mavi yakalı çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada rastgele seçilen 248 mavi yakalı çalışan ile gerçekleştirilmiştir. 226 kişiden yanıt alınmıştır.

Bu araştırmanın örneklem büyüklüğünü hesaplarken,  $\alpha= 0.05$  için  $+^- 0.03$ ,  $+^- 0.05$  ve  $+^- 0.10$  örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklüklerinin gösterildiği aşağıdaki çizelgelerden yararlanılmıştır. Buna göre araştırmanın örneklem büyüklüğü, %5 ve %10 hata seviyesi için uygundur (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:49-50).

**Çizelge 6.1: Örneklem Büyüklükleri**

Evren Büyüküğü	+ 0.03 örnekleme hatası (d)			+ 0.05 örnekleme hatası (d)			+ 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
	100	92	87	90	80	71	77	49	38
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

### 6.3.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada amaca yönelik kullanılan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı sistemde motivasyon etkisinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1.1</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1.2</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeyleri görev türüne göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1.3</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1.4</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeyleri eğitim gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>1.5</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeyleri kurumda çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### 6.3 Verilerin Toplanma Aracı

Araştırmada elde edilen verilerin toplanması için “ELVERİR (2016)’nın yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı anket çalışmasından yararlanılmıştır (Elverir, 2016:92-93). Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için 5 adet soru formu, anketin ikinci bölümünde katılımcıların beşli likert tipli performans dayalı ücret sistemi uygulamasına yönelik çalışan motivasyonu ve şirkete etki düzeyi ölçüğü sunulmuştur. Veri toplama bölümlerine ait detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

#### 6.3.1 Kişisel bilgi formu

Veri toplama aracı olan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik seviyelerini belirlemek için sırası ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev türü ile kurumsal tecrübe soruları yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ait dağılımları çizelge 6.2’de verilmiştir.

**Çizelge 6.2:** Katılımcıların kişisel bilgilerine ait dağılımlar

Cinsiyet	f	%
Kadın	115	50,9
Erkek	111	49,1
Yaş	f	%
20-25	18	8
26-30	34	15
31-35	71	31,4
36-40	64	28,3
41-55	39	17,3
Eğitim Düzeyi	f	%
İlköğretim	142	62,8
Lise	77	34,1
Üniversite	7	3,1
Görev Türü	f	%
Makineci	135	59,7
Diğer	91	40,3
Kurumdaki Tecrübe	f	%
1 Yıldan Az	52	23
1 – 5 Yıl Arası	158	69,9
6 – 10 Yıl Arası	16	7,1
Toplam	226	100

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine göre dağılımları incelendiği zaman katılımcıların %50,9’unun kadın, %49,1’inin erkek olduğu, %8’inin 20-25 yaş



aralığında, %15'inin 26-30 yaş aralığında, %31,4'ünün 31-35 yaş aralığında, %28,3'ünün 36-40 yaş aralığında %17,3'ünün 41-55 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %62,8'inin ilkokul mezunu olduğu, %34,1'inin lise mezunu, %3,1'inin ise üniversite mezunu olduğu, %59,7'sinin makinecilik görevi yaparken, %40,3'ünün diğer görev türlerinde çalıştıkları, %23'ünün 1 yılda az süredir kurumda çalıştığı, %69,9'unun 1-5 yıl arası kurumda çalıştıkları, %7,1'inin ise 6-10 yıl arası kurumda çalıştıkları belirlenmiştir.

### 6.3.2 Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ölçeği

Araştırmada kullanılan 28 maddelik ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasına ait bulgular aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

**Çizelge 6.3:** Ölçeğin Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde No	Madde Ortalaması	Madde Standart Sapması	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silme Güvenirlik Katsayısı
1	114,79	131,20	0,46	0,95
2	114,76	128,97	0,82	0,94
3	114,92	131,23	0,58	0,95
4	114,89	127,25	0,74	0,94
5	114,67	130,83	0,71	0,95
6	114,95	125,48	0,80	0,94
7	114,73	129,51	0,75	0,94
8	114,82	128,67	0,75	0,94
9	114,96	129,38	0,73	0,94
10	115,02	129,83	0,68	0,94
11	114,98	130,00	0,64	0,95
12	115,17	126,81	0,70	0,94
13	114,94	127,65	0,72	0,94
14	115,17	131,28	0,44	0,95
15	114,88	127,81	0,72	0,94
16	115,12	127,99	0,62	0,95
17	115,02	130,06	0,64	0,95
18	115,11	132,91	0,51	0,95
19	115,15	132,77	0,38	0,95
20	115,04	125,51	0,80	0,94
21	115,04	128,21	0,77	0,94
22	115,15	130,34	0,54	0,95
23	115,63	129,38	0,42	0,95
24	115,39	130,03	0,38	0,95
25	115,67	126,86	0,63	0,95
26	115,41	128,63	0,49	0,95
27	115,18	132,32	0,53	0,95
28	114,92	130,97	0,63	0,95

Güvenirlik Düzeyi = 0,947

Çizelge 6.3 incelendiğinde, performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ölçeğinde, 30'un altında madde olmadığı tespit edilmiştir. Madde-toplam korelasyon değeri 0,30'un altında olan maddelerin madde ölçeğe gücünün zayıf olması düşüncesi ile diğer analizlere gidebilmek için ölçekten çıkarılması gerekmektedir (Yaşar, 2014:59-75). 0,30'un altında bir değer belirlenmediğinden ölçekten bu aşamada madde çıkarımı yapmaya gerek kalmamıştır. Maddelerin iç tutarlılığını tespit etmek için cronbach's alpha güvenirlik kat sayısına bakılmış ve bu değer oldukça yüksek bir düzeyde olduğu anlaşılmıştır (Cronbach's Alpha= 0,947).

Sonraki aşama ise değişkenlerin toplam ölçek ile arasındaki ilişkiye bakılmasıdır. Bu anlamda maddelerin ölçek toplamından elde edilen puanları ile olan ilişkisinin  $r > ,30$  düzeyinde olması faktör analizine uygunluğuna işaret göstermektedir. Çizelge 6.3 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile toplam ölçek puanı arasındaki ilişkinin tamamının söz konusu ölçütü karşıladığı anlaşılmaktadır. Çizelge 6.3'e göre maddelerle toplam ölçek arasındaki ilişki, 42-,83 arasında olduğu ve tüm maddeler için ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p < ,01$ ). Bu bulgular maddelerde tutarlılık bakımından problem olmadığını anlaşılmaktadır.

**Çizelge 6.4:** Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Ölçeğinin Madde Ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri

<b>Madde No</b>	<b>r</b>	<b>p</b>	<b>Madde No</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
1	0,501	0,000**	15	0,747	0,000**
2	0,833	0,000**	16	0,657	0,000**
3	0,611	0,000**	17	0,671	0,000**
4	0,762	0,000**	18	0,538	0,000**
5	0,728	0,000**	19	0,424	0,000**
6	0,825	0,000**	20	0,823	0,000**
7	0,771	0,000**	21	0,788	0,000**
8	0,774	0,000**	22	0,574	0,000**
9	0,754	0,000**	23	0,484	0,000**
10	0,704	0,000**	24	0,444	0,000**
11	0,670	0,000**	25	0,67	0,000**
12	0,730	0,000**	26	0,548	0,000**
13	0,744	0,000**	27	0,563	0,000**
14	0,489	0,000**	28	0,658	0,000**

\*\*p<,01

Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonuna ait toplam 28 sorudan oluşan ölçeğin, faktör analizinin ön şartları olan değişkenler arasında belirli oranda korelasyon bulunmasının sonucunda veri setinin faktör analizine

uygunluğuna karar vermek amacıyla KMO değeri, Barlett Küresellik testi ve değişkenler arasındaki ilişkiler esas alınmıştır (Tabachnick ve Fidel, 2013). KMO değerinin, 60'tan büyük olması veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceği anlaşılmaktadır (Büyüköztürk, 2009:118).

**Çizelge 6.5:** Performansa Dayalı cret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu lçeği KMO Ve Barlett Testi Sonucu

İstatistik		Değer
KMO rneklem Yeterliliği		0,849
Barlett Küresellik Testi	Ki-kare Değeri ( $\chi^2$ )	6747,731
	Serbestlik Derecesi (df)	378
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Çizelge 6.5'te KMO değeri 0,849 bulunmuştur, Barlett küresellik testi  $p < 0,01$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiğine işaret etmektedir (Kan ve Akbaş, 2005:227). Sonraki aşama olan AFA'da faktör çıkarımı için Temel Bileşenler Analizi kullanılmış, faktörlerin nasıl dndrleceğinin tespit edilmesi için de dikey döndürme yöntemlerinden olan varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Ölçekteki maddelerin kalması veya kalmaması durumuna karar almada faktör yük değerlerinin, 45 veya daha üzeri bir değer olması ölçüt olarak ele alınmıştır (Büyüköztürk, 2009:126). Bununla beraber maddelerin tek bir faktör altında yük değeri taşıma özelliğine dikkat edilmiştir. 28 maddelik ölçekte faktör analizi sonucu toplam varyansın %57,779'unu açıklayan 2 faktörlü bir yapı ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

**Çizelge 6.6:** Performansa Dayalı cret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu leğinin z Değerleri Ve Açıkladıkları Varyans Düzeyi

Bileşenler	Başlangıç z değerleri			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	12,75	45,55	45,55	9,60	34,29	34,29
2	3,43	12,23	57,78	6,58	23,49	57,78

Çizelge 6.6'da grldğu gibi, performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu leği z değeri 1,00'dan büyük 2 faktörlü bir yapı meydana

gelmektedir. Birinci faktör toplam varyansın tek başına %34,29'unu açıklarken, ikinci faktör toplam varyansın tek başına %23,49'unu açıkladığı belirlenmiştir. İki faktörün tamamının toplam varyansın %57,78'ini açıkladığı belirlenmiştir.

**Çizelge 6.7:** Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör		Güvenirlik Düzeyi
	1	2	
1. Performansa dayalı ek ödeme konusunda personel şirket tarafından bilgilendirilmiştir.	0,595		<b>0,951</b>
2. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin çalışma isteğini arttırmaktadır.	0,893		
3. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin şirkete yaptığı katkıyı belirlemektedir.	0,657		
4. Performansa dayalı ek ödeme sistemi düşük motivasyonunun artırılmasını teşvik etmektedir.	0,847		
5. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini arttırmaktadır.	0,644		
6. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile personelin sarf ettiği çaba takdir edilmemektedir.	0,765		
7. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin üretim hızını arttırmayı teşvik etmektedir.	0,788		
8. Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim aşamasının verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	0,821		
9. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin memnuniyetini arttırmaktadır.	0,641		
10. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin performansını adaletli bir şekilde değerlendirmektedir.	0,621		
11. Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hizmetinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	0,632		
12. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin gelirini arttırmıştır.	0,808		
13. Ek ödeme sistemi güçlü bir motivasyon aracıdır.	0,730		
14. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel arasında rekabeti arttırmaktadır.	0,699		
15. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile verimli çalışanlara ödül verilmektedir.	0,784		
16. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile şirket gelirlerinde bir artış olmuştur.	0,783		
17. Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile üretilen ürün sayılarında artış meydana gelmiştir.	0,580		
18. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile şirkete yapılan yatırımları arttırmaktadır.	0,612		
19. Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile personelin izin kullanım oranında azalma meydana gelmiştir.		0,450	<b>0,880</b>
20. Personelin çalıştığı şirkette, ek ödeme hakkı net olarak yapılmaktadır.		0,729	
21. Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş kazası riskini arttırmaktadır.		0,747	
22. Performansa dayalı ek ödeme sistemini personel suistimal etmemektedir.		0,591	

**Çizelge 6.7 (devam):** Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör		Güvenirlik Düzeyi
	1	2	
23.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır.		0,835	
24.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini artırmamaktadır.		0,742	
25.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin motivasyonunun arttırılmasında olumlu bir etken değildir.		0,846	
26.Performansa dayalı ek ödeme sisteminde üretimin seri bir şekilde olmasını sağlamaktadır.		0,606	
27.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personellerden beklenen performanstan daha iyisini ortaya koymaktadır.		0,573	
28.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hızını olumlu yönde etkilemektedir.		0,634	

Çizelge 6.7’de oluşan faktör yapısı ve faktör yük değerleri verilmektedir. Çizelgedeki bulguların değerlendirilmesi yapılırken faktör yük değerinin  $>0,45$  olmaması ile bir maddenin faktör yükleri arasındaki uzaklığının  $0,10$ ’un altında olmaması yani binişik olma durum ele alınmıştır (Büyüköztürk ve diğ., 2016:152). Çizelgede anlaşıldığı üzere faktör yük değerleri ise,  $0,450$ -  $0,846$  arasında değişim göstermektedir. Özet olarak değerlendirme yapılan ölçütler yönünden sorunlu bir maddeye rastlanmamış faktör yüklerinin seviyesine göre madde çıkarımı yapılmasına gerek kalmamıştır. Ölçeğin faktör yapısına inceleme yapıldığında ise ölçeğin birinci faktöre maddeler incelendiğinde boyutun adına “**Çalışan Motivasyonuna Etkisi**” adı verilmiş bu boyuta ait güvenilirlik seviyesinin  $0,951$  ile yüksek seviyede olduğu, ikinci faktöre ait maddeler incelendiğinde boyutun adına “**Şirkete Etki Düzeyi**”, adı verilmiş faktöre ait güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde ise güvenilirlik düzeyinin  $0,880$  ile yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

#### 6.4 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 ile analiz yapılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ait dağılımları tespit etmek için frekans ve yüzde analizinin yanı sıra ölçeğe ait seviyelerin elde edilmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait geçerlilik güvenilirlik analizlerinde önce madde analizi, ardından madde toplam korelasyon analizi yapılmış olup daha sonra ölçeklerin geçerliliklerinin belirlenmesi için açıklayıcı (AFA) faktör analizleri yapılmıştır. Elde edilen ölçeklerin güvenilirlik

düzeylerini tespit etmek için Cronbach's Alpha iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin dağılımlarını belirlemek için normal dağılım analizlerinden kolmogorov-smirnova analizi yapılarak verilerin basıklık, çarpıklık değerleri ile ortalama-medyan değerlerin yakınlığı incelenmiş verilerin dağılımın normal dağılımdan geldiği tespit edilmiştir. Verilerin dağılımın normal olması sonucu alt hipotezlere ilişkin analizlerin test edilmesinde ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü anova analizi uygulanmıştır. Anova analizi sonucu anlamlı farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için post-hoc testlerinden Scheffe analizi yapılmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

### 6.5 Bulgular

Araştırmanın bu bölümde katılımcıların performans dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu görüşleri ile ilgili betimsel istatistikleri, demografik özelliklerine göre farklılıklarının belirlenmesi ve faktörler arasındaki ilişkiye ait bulgulara yer verilmiştir.

**Çizelge 6.8:** Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonuna Ait Betimsel Analizler

Maddeler/Ölçek	$\bar{X}$	ss
1.Performansa dayalı ek ödeme konusunda personel şirket tarafından bilgilendirilmiştir.	4,52	0,69
2.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin çalışma isteğini arttırmaktadır.	4,55	0,52
3.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin şirkete yaptığı katkıyı belirlemektedir.	4,39	0,55
4.Performansa dayalı ek ödeme sistemi düşük motivasyonunun arttırılmasını teşvik etmektedir.	4,42	0,67
5.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini arttırmaktadır.	4,64	0,48
6.Performansa dayalı ek ödeme sitemi ile personelin sarf ettiği çaba takdir edilmemektedir.	4,37	0,71
7.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin üretim hızını arttırmayı teşvik etmektedir.	4,58	0,53
8.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim aşamasının verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	4,49	0,58
9.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin memnuniyetini arttırmaktadır.	4,36	0,55

**Çizelge 6.8 (devam):** Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonuna Ait Betimsel Analizler

Maddeler/Ölçek	$\bar{X}$	ss
10.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin performansını adaletli bir şekilde değerlendirmektedir.	4,30	0,56
11.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hizmetinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	4,33	0,58
12.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin gelirini arttırmıştır.	4,15	0,73
13.Ek ödeme sistemi güçlü bir motivasyon aracıdır.	4,38	0,66
14.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel arasında rekabeti arttırmaktadır.	4,14	0,70
15.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile verimli çalışanlara ödül verilmektedir.	4,43	0,65
16.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile şirket gelirlerinde bir artış olmuştur.	4,20	0,74
17.Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile üretilen ürün sayılarında artış meydana gelmiştir.	4,29	0,58
18.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile şirkete yapılan yatırımları arttırmaktadır.	4,21	0,49
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	4,38	0,45
19.Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile personelin izin kullanım oranında azalma meydana gelmiştir.	4,16	0,65
20.Personelin çalıştığı şirkette, ek ödeme hakkaniyetli olarak yapılmaktadır.	4,27	0,71
21.Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş kazası riskini arttırmaktadır.	4,27	0,59
22.Performansa dayalı ek ödeme sistemini personel suistimal etmemektedir.	4,16	0,66
23.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır.	3,69	0,90
24.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini arttırmamaktadır.	3,92	0,92
25.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin motivasyonunun artırılmasında olumlu bir etken değildir.	3,65	0,80
26.Performansa dayalı ek ödeme sisteminde üretimin seri bir şekilde olmasını sağlamaktadır.	3,91	0,85
27.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personellerden beklenen performanstan daha iyisini ortaya koymaktadır.	4,14	0,51
28.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hızını olumlu yönde etkilemektedir.	4,40	0,53
Şirkete Etki Düzeyi	4,06	0,51
Ücrete Dayalı sisteminin Motivasyona Etkisi	4,26	0,42

Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonuna ait betimsel analizler incelendiğinde, katılımcıların genel ölçekten aldıkları puanın yüksek düzeyde olduğu ( $\bar{x}=4,26$ ) belirlenmiştir. Katılımcıların ücrete dayalı sistemin çalışan

motivasyonuna etkisi düzeylerinin de yüksek seviyede olduğu ( $\bar{x}=4,26$ ) belirlenmiştir. Ücrete dayalı sistemin çalışan motivasyonunda etkisinde en önemli maddenin 4,64 ortalama ile “Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini arttırmaktadır.” Maddesi olduğu en önemsiz maddenin ise 4,14 ortalama “Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel arasında rekabeti arttırmaktadır” maddesi olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların ücrete dayalı sistemin şirket motivasyonuna etkisi düzeylerinin de yüksek seviyede olduğu ( $\bar{x}=4,06$ ) belirlenmiştir. Ücrete dayalı sistemin şirket motivasyonunda etkisinde en önemli maddenin 4,40 ortalama ile “Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hızını olumlu yönde etkilemektedir.” Maddesi olduğu en önemsiz maddenin ise 3,69 ortalama “Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır.” maddesi olduğu belirlenmiştir.

**Çizelge 6.9:** Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Statistic	Sd	p	$\bar{x}$	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	0,239	226	0	4,38	4,61	-0,40	-1,42
Şirkete Etki Düzeyi	0,128	226	0	4,06	4,00	0,18	-1,01
Ücrete Dayalı Sisteminin Motivasyona Etkisi	0,128	226	0	4,26	4,28	-0,08	-1,27

Verilerin dağılımına ait analiz sonuçları incelendiğinde aritmetik ortalama ve medyanın eşit veya yakın düzeyde olması, çarpıklık ile basıklık katsayılarının  $\pm 2$  sınırları içerisinde olmasından dolayı verilerin dağılımlarının normallikten geldiği tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2013).

### 6.5.1 Hipotezlere ilişkin bulgular

Araştırmanın bu bölümde araştırma ana amacı doğrultusunda “Katılımcıların ücrete dayalı sistemde motivasyon etkisinin kişilerin demografik özelliklerine göre farklılık meydana gelmektedir” hipotezine ait sonuçlara yer verilmiştir.



**Çizelge 6.10:** Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Farklılaşmasına Ait T-testi Sonucu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s.s	t	sd	p
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	Kadın	115	4,41	0,45	1,118	224	0,265
	Erkek	111	4,34	0,45			
Şirkete Etki Düzeyi	Kadın	115	4,05	0,52	-0,120	224	0,905
	Erkek	111	4,06	0,51			
Ölçek Genel	Kadın	115	4,28	0,42	0,720	224	0,472
	Erkek	111	4,24	0,42			

H<sub>1,1</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterir.

Bireylerin performansa dayalı ücret sistemi seviyelerinin cinsiyet grupları arasında fark durumlarının belirlenebilmesi için yapılan t-testi sonuçlarına göre, kişilerin performansa dayalı ücret sistemi seviyelerinin cinsiyet grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı bulunmadığından dolayı (p>0.05) H<sub>1,1</sub> hipotezi red edilmiştir.

**Çizelge 6.11:** Bireylerin Görev Türüne Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Farklılaşmasına Ait T-testi Sonucu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Görev	n	$\bar{X}$	s.s	t	sd	p
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	Makineci	135	4,41	0,44	1,559	224	0,120
	Diğer	91	4,32	0,47			
Şirkete Etki Düzeyi	Makineci	135	4,04	0,51	-0,445	224	0,657
	Diğer	91	4,07	0,52			
Ölçek Genel	Makineci	135	4,28	0,41	0,881	224	0,379
	Diğer	91	4,23	0,44			

H<sub>1,2</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeyleri görev türüne göre anlamlı farklılık gösterir.

Bireylerin performansa dayalı ücret sistemi düzeylerinin görev türü arasında fark durumlarının tespit edilmesi için yapılan t-testi sonuçlarına göre, kişilerin performansa dayalı ücret sistemi düzeylerinin görev türü grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bulunmadığından dolayı (p>0.05) H<sub>1,2</sub> hipotezi red edilmiştir.

**Çizelge 6.12:** Bireylerin Yaş Gruplarına Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Farklılaşmasına Ait Anova Testi Sonucu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Yaş	n	$\bar{X}$	s.s	sd	F	p	Scheffe
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	20-25	18	4,32	0,44	4	2,766	0,028*	3-5
	26-30	34	4,43	0,42				
	31-35	71	4,47	0,42				
	36-40	64	4,37	0,41				
	41-55	39	4,18	0,56				
Şirkete Etki Düzeyi	20-25	18	3,91	0,41	4	8,388	0,000**	2-5
	26-30	34	4,21	0,49				
	31-35	71	4,24	0,52				
	36-40	64	4,00	0,49				
	41-55	39	3,74	0,42				
Ölçek Genel	20-25	18	4,18	0,38	4	5,762	0,000**	2-5
	26-30	34	4,35	0,40				
	31-35	71	4,39	0,42				
	36-40	64	4,24	0,37				
	41-55	39	4,02	0,43				

\*p<0.05; \*\*p<0.01; 1.Grup= 20-25; 2.Grup=26-30; 3.Grup=31-35; 4.Grup=36-40; 5.Grup=41,55

H<sub>1,3</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Bireylerin performansa dayalı ücret sistemi düzeylerinin yaş gruplarına arasında fark durumlarının tespit edilmesi için yapılan Anova testi sonuçlarına göre, bireylerin performansa dayalı ücret sisteminde çalışan motivasyonuna etki düzeylerinin yaş grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=2,766; sd=4; p=0,028; p<0.05**) H<sub>1,3</sub> hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Yaş grubu 41-55 ( $\bar{x}=4,18$ ) olanların ücret sisteminde çalışan motivasyonuna etki düzeylerinin yaş grubu 31-35 ( $\bar{x}=4,47$ ) arasında olanlara göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin performansa dayalı ücret sisteminde şirket performansına etki düzeylerinin yaş grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=8,388; sd=4; p=0,000; p<0.01**) H<sub>1,3</sub> hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Yaş grubu 41-55 ( $\bar{x}=3,74$ ) olanların ücret sisteminde şirket performansına etki düzeylerinin yaş grubu 31-35 ( $\bar{x}=4,42$ ) ve 26-30 ( $\bar{x}=4,21$ ) arasında olanlara göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin performansa dayalı ücret sisteminde genel motivasyonuna etki düzeylerinin yaş grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=5,762; sd=4; p=0,000; p<0.01**)

H<sub>1,3</sub> hipotezi bu ölçeğin geneli için kabul edilmiştir. Yaş grubu 41-55 ( $\bar{x}=4,02$ ) olanların ücret sisteminde genel motivasyonuna etki düzeylerinin yaş grubu 31-35 ( $\bar{x}=4,39$ ) ve 26-30 ( $\bar{x}=4,35$ ) arasında olanlara göre daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Gruplar arasındaki farkın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden scheffe analizi yapılmıştır.

**Çizelge 6.13:** Bireylerin Eğitim Gruplarına Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Farklılaşmasına Ait Anova Testi Sonucu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Eğitim	n	$\bar{X}$	s.s	sd	F	p	Scheffe
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	İlköğretim	142	4,33	0,48	2	2,462	0,088	
	Lise	77	4,47	0,39				
	Üniversite	7	4,33	0,37				
Şirkete Etki Düzeyi	İlköğretim	142	3,98	0,54	2	4,084	0,018*	1-2
	Lise	77	4,18	0,46				
	Üniversite	7	4,21	0,21				
Ölçek Genel	İlköğretim	142	4,20	0,44	2	3,702	0,026*	1-2
	Lise	77	4,36	0,38				
	Üniversite	7	4,29	0,26				

\*p<0.05; 1.Grup= İlköğretim; 2.Grup=Lise; 3.Grup=Üniversite

H<sub>1,4</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeyleri eğitim gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Bireylerin performansa dayalı ücret sistemi düzeylerinin eğitim gruplarına arasında fark durumlarının tespit edilmesi için yapılan Anova testi sonuçlarına göre, Kişilerin performansa dayalı ücret sisteminde şirket performansına etki düzeylerinin eğitim grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=4,048; sd=2; p=0,018; p<0.05**) H<sub>1,4</sub> hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Eğitim durumu lise ( $\bar{x}=4,18$ ) olanların ücret sisteminde şirket performansına etki düzeylerinin eğitim durumu ilköğretim ( $\bar{x}=3,98$ ) olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin performansa dayalı ücret sisteminde genel motivasyonuna etki düzeylerinin eğitim grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=3,702; sd=2; p=0,026; p<0.05**) H<sub>1,4</sub> hipotezi ölçek geneli için kabul edilmiştir. Eğitim durumu lise ( $\bar{x}=4,36$ ) olanların ücret sisteminde genel motivasyonuna etki düzeylerinin eğitim durumu ilköğretim ( $\bar{x}=4,20$ ) olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki farkın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden scheffe analizi yapılmıştır.

**Çizelge 6.14:** Bireylerin Kurum Tecrübesi Gruplarına Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Farklılaşmasına Ait Anova Testi Sonucu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Kurum Tecrübesin	$\bar{X}$	s.s	sd	F	p	Scheffe
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	1 Yıldan Az	52	4,840,042	52	4,840,042	52,9000,000**	1-2
	1 – 5 Yıl	1584,230,43					
	6 – 10 Yıl	16	4,250,43				
Şirkete Etki Düzeyi	1 Yıldan Az	52	4,490,452	31,7750,000**	1-2		
	1 – 5 Yıl	1583,930,47					
	6 – 10 Yıl	16	3,830,31				
Ölçek Genel	1 Yıldan Az	52	4,720,162	61,5220,000**	1-2		
	1 – 5 Yıl	1584,130,38					
	6 – 10 Yıl	16	4,100,28				

\*p<0.05; 1.Grup= 11 yıldan az; 2.Grup=1-5 Yıl; 3.Grup=6-10 yıl

H<sub>1,5</sub>: Katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeyleri kurumda çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Bireylerin performansa dayalı ücret sistemi düzeylerinin kurum tecrübesi gruplarına arasında fark durumlarının tespit edilmesi için yapılan Anova testi sonuçlarına göre, kişilerin performansa dayalı ücret sisteminde çalışan motivasyonuna etki düzeylerinin kurum tecrübesi grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=52,900; sd=4; p=0,000; p<0.01**) H<sub>1,5</sub> hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ( $\bar{x}=4,84$ ) olanların ücret sisteminde çalışan motivasyonuna etki düzeylerinin kurum tecrübesi 1-5 yıl ( $\bar{x}=4,23$ ) arasında olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin performansa dayalı ücret sisteminde şirket performansına etki düzeylerinin kurum tecrübesi grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=31,775; sd=4; p=0,000; p<0.01**) H<sub>1,5</sub> hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ( $\bar{x}=4,49$ ) olanların ücret sisteminde şirket performansına etki düzeylerinin kurum tecrübesi 1-5 yıl ( $\bar{x}=3,93$ ) arasında olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin performansa dayalı ücret sisteminde genel motivasyonuna etki düzeylerinin kurum tecrübesi grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=61,522; sd=4; p=0,000; p<0.01**) H<sub>1,5</sub> hipotezi ölçek geneli için kabul edilmiştir. Kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ( $\bar{x}=4,72$ ) olanların ücret sisteminde genel motivasyonuna etki düzeylerinin kurum tecrübesi 1-5 yıl ( $\bar{x}=4,13$ ) arasında olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit

edilmiştir. Gruplar arasındaki farkın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden scheffe analizi yapılmıştır.

### 6.5.2 Boyutlar arasındaki ilişkilere ait bulgular

Araştırmanın bu bölümünde performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasındaki ilişkiye ait bulguya yer verilmiştir.

**Çizelge 6.15:** Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu İle Şirket Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Analiz Sonucu

Boyutlar	Çalışan Motivasyonuna Etkisi	Şirkete Etki Düzeyi
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	r = 0,551	0,551
	p = 0,000**	0,000**
Şirkete Etki Düzeyi	r = 1	1
	p =	

\*\*p<0.01

H<sub>2</sub>: Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu İle Şirket Performansı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.

Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi elde edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edildiğinden dolayı (r=0,551; p=0,000; p<0.01) H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu artırıldığında, şirket performansında orta düzeyde bir artış olacağı anlamı taşımaktadır.

## 7. SONUÇ

Günümüz işletmelerinde performansa dayalı ücret sistemi geniş bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. İşletmeler açısından hedeflenen amaç çalışanlarının motivasyonlarını yükselterek istenilen performans verimliliğini sağlamaktır.

İşletmelerde, performansa dayalı ücret sisteminin çalışan motivasyonuna etkisinden yola çıkarak, ücret uygulamaları yaygın hale gelmektedir. Performans ile ücret arasında bağ kurmak isteyen işletmeler, birçok farklı yöntem kullanabilmektedirler. Bu aşamada, işletmelerin performans değerlendirme süreci ile ücret sistemi uygulamasının birbiri ile uygunluğu önem arz etmektedir. İşletmeler açısından performans sistemi ile ücret yönetiminin birbiri ile uyumlu olması çalışanlardan istenilen motivasyonun elde edilmesine etki edecektir. Aradaki bu uyum sağlıklı bilgi alışverişi olmasını sağlayıp, sistemin etkinliğini artıracaktır.

Performansa dayalı ücret sistemi işletmelerde kişisel, grup ve örgüt performansına dayalı sistemler ele alınarak uygulanmaktadır. Uygulanan sistemin başarılı olması için değerlendirme sürecinde çalışanların şahsi özellikleri yerine somut veri sonuçları ile ilgili olarak çalışan kişilere düzenli şekilde geri bildirim sağlanması, değerlendirme aşamasının açık olması ve birbirleri ile anlaşmaya dayanıyor olması önemli bir yere sahiptir. Bu şekilde çalışan kişilerin yönetime ve işletmeye duyduğu güven artarak motivasyonun düzeyinde artış olacağı düşünülmektedir. Çalışanlara adil bir yaklaşım ile hedef konularak motivasyonlarında süreklilik elde edilebilmektedir.

Performansa dayalı ücret sisteminin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için, çalışan kişilerin başvuru yapabileceği bir itiraz prosedürünün uygulamasının olması gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bu sistem ile çalışan kişi yöneticisi ve işletme ile ilgili sorunlarını dile getirebilirler. Böylelikle çalışanlar kendilerini ifade ettikleri zaman yönetim tarafından sorunlarına çözüm bulunursa eğer çalışanların işletmeye sağlayacağı motivasyon düzeyi daha fazla olacaktır.

Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasının çalışanların motivasyonu üzerine etkisinin ortaya çıkarılmaya çalışıldığı bu çalışmada elde edilen veriler çerçevesinde elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

SLN Tekstil ve Moda Sanayi Ticaret Anonim Şirketi'nde yapılan bu araştırmanın temel amacı performansa dayalı ücret sistemi uygulamasının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Bu amaçla 226 mavi yakalı personele anket formu uygulanmış ve elde edilen anket çalışmaları SPSS 25.0 ile analiz yapılmıştır.

Araştırmada sağlanan verilerin toplanması için iki bölümden meydana gelen anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için 5 adet soru formu, anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların beşli likert tipli performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonuna ve şirkete etki düzeyine ilişkin 28 sorudan oluşan ölçek soruları bulunmaktadır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, katılımcıların ücrete dayalı performans sisteminde motivasyon düzeylerinin yaş gruplarına, eğitim gruplarına ve çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Sonuç olarak performansa dayalı ücret sistemi uygulaması sayesinde işletmede çalışan motivasyonunun artış göstereceği ve böylece şirket performansında da orta düzeyde bir artış ortaya çıkacağı ifade edilebilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Acar Cevat Ahmet, Önce Saime, Beligiray Serap, Kağncıoğlu Hakan Celal, Tokgöz Nuray ve Dağdeviren Metin,** (2009), *Performans ve Ücret Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir Ekim 2009.
- Ak Serkan** (2015), Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Değerlendirici Hataları, *Tezsiz Yüksek Lisans Ödevi*, Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.
- Akal Zühal,** (1980), *Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulama Sistemleri Uygulama Durumu*, MPM Yayını, Ankara, 1980.
- Akçakanat Tahsin** (2009), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Akman Gülşen, Alkan Atakan,** (2006), Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık Ahp Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi: Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* Yıl: 5 Sayı: 9 Bahar 2006/1.
- Armstrong Michael,** (1992), *Human Resources Management Strategy and Action*, USA:Clays Ltd. 1992.
- Arpacı Çağdaş ve Özgün Burhan** (2008), Ücret Yönetimi ve Ücret Sistemleri, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aşkun İnal Cem,** (1982), *İşgören*, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir 1982.
- Ataay Durak İsmail,** (1985), *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul 1985.
- Ataman Göksel,** (2002), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul 2002.
- Ayan Filiz,** (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, Ocak 2011.
- Bakan İsmail, Kelleroğlu Hakan,** (2003), "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Yıl:2003 C.8 S.1.
- Barutçugil İsmet,** (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İkinci Baskı Ekim 2002.
- Benligiray Serap,** (1999), *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.
- Benligiray Serap,** (2003), *Ücret Yönetimi*, A.Ü İİBF Yayınları, Eskişehir, 2003.
- Benligiray Serap,** (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nisan Kitabevi, Eskişehir Kasım 2015.
- Bilecen Murat** (2007), İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bingöl Dursun,** (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 9. Baskı İstanbul Ekim 2014.
- Bolat Gülşen** (2012), Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi, Ankara.



- Budak Gönül ve Diğerleri**, (2017), “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”, *Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Yıl: Ekim 2017 Cilt-Sayı:10.
- Büyüköztürk Şener**, (2009), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Yayınları, Ankara, 9. Baskı, 2009.
- Büyüköztürk Şener, Bökeoğlu Çokluk Ömay ve Şekercioğlu Güçlü**, (2016), *Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, 4. Baskı, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2016.
- Byars, L. L., Leslie W. R.**, (2003), *Human Resource Management*, Boston, 7th. Ed., McGraw Hill, 2003.
- Can Halil, Akgün Ahmet ve Kavuncubaşı Şahin**, (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.
- Canman Doğan**, (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995.
- Cascio, W.F.**, (1992), *Managing Human Resources*, 3. B., Mc Graw-Hill Inc., New York 1992.
- Daft, Richard L. ve Marcic, Dorothy.** (2007), *Management: The New Workplace*. Thomson South-Western, GEX Publishing Services, Transcontinental, Mason, ABD, 2007.
- Davis, K.**, (1981), *Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour*, McGraw Hill, 6th Ed., 1981.
- Demirer Ömür, Şahin Ensari Eyüp, Ölçer Hacer, Çakar Recep, Kısacık Harun**, (2017), “İşverenlerin Asgari Ücret Artışlarına İlişkin Algılarının Ölçülmesi: Çorum İli Örneği”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 1, Haziran 2017.
- Düzgün Selim Mehmet ve Marşap Akın**, (2018), “Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, Yıl:2018, Cilt:25, Sayı:3.
- Elverir Mevlüt** (2016), Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Erdoğan İlhan**, (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Eren Erol**, (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, Dokuzuncu Baskı, İstanbul, Mayıs 2006.
- Ergül Fazlı Hüseyin**, (2006), “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:2006 C.5 S.18.
- Ergün Eraslan ve Onur Algün**, (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, No 1 95-106, Yıl 2005.
- Ertürk Mümin**, (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2011.
- Genç Nurullah**, (2004), *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004.
- Gençay Cemal İbrahim**, (2017), “İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi* Aralık-2017 Cilt:2 No:2.

- Gök Sibel**, (2005), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2005.
- Gökdemir Hülya** (2015), Bireysel Performans İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki: Kamu Bankasında Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Göksu Nusret** (2003), İşgören ve İşverenlerin Ücret Algılamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Grady, M.W.** (1991), "Performance Measurement, Implementing Strategy", *Management Accounting*, June 1991.
- Graham H.T. ve Bennett R.** (1991), *Human Resource Management*, 6th Ed., Pitman Publishing, London, 1991.
- Güleryüz Nurdan** (2009), Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Ücretlerin Yapısına Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Güney Salih**, (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, Eylül 2014.
- Güney Salih**, (2015), *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık, 2. Basım, İstanbul, Eylül 2015.
- Güney Salih**, (2015), *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul, Mart 2015.
- Hançer Murat**, (2004), *İşletmelerde Verimliliği Arttırma ve İnsan Kaynakları*, Detay Yayıncılık, Ankara 2004.
- Helvacı Akif**, (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* Yıl:2002, Cilt:35, Sayı:1-2.
- İşığçok Erkan**, (2008), "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı:7, Yıl:2008.
- Kan Adnan, Akbaş Ahmet**, (2005), "Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, Yıl: Aralık 2005.
- Karaca Gökçek Nuray**, (2018), *Bordro Uygulama Rehberi*, MuhasebeTR, Bursa 2018.
- Kestane Doğan**, (2003), "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Devlet Bütçe Uzmanı Maliye Dergisi*, Sayı:142, Yıl: Ocak-Nisan 2003.
- Kubalı Derya**, (1999), "Performans Denetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:1, Yıl: Mart 1999.
- Laxson Ion**, (2001), *Gösterilmiş Performansa Göre Ücret Belirleme*, Yeryüzü Kitabevi, 2001.
- Luecke Richard**, (2008), *Performans Yönetimi*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
- Lunndy Olive, Cowling Alan**, (1996), *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, 1996.
- OECD Puma**, (1996), *Public Management Occasional Papers*, No:10; "Pay Reform in The Public Service", 1996.
- Okka Faruk Ömer** (2008), Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.

- Özkaya Sema** (2013), Performans Yönetimi ve Kamu Sektöründe Performans Yönetimi, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk Kemal Namık**, (2000), “Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:428, Yıl: Eylül 2000.
- Öztürk Ümit**, (2009), *Performans Yönetimi*, Alfa Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, Ekim 2009.
- Paksoy Ali** (2006), Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması, *Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Palmer J. Margaret**, (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayın Yapım, 1993.
- Sabuncuoğlu Zeyyat**, (1997), *Personel Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 1997.
- Sabuncuoğlu Zeyyat**, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınları, 2000.
- Sabuncuoğlu Zeyyat**, (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, Eylül 2012.
- Saruhan Can Şadi, Yıldız Leyla Müge**, (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, 1.Baskı, İstanbul, Ocak 2012.
- Schermerhorn, John R.** (1996), *Management*. 5. Baskı, John Wiley & Sons, Inc., Von Hoffman Press, New York, ABD, 1996.
- Schuster, John R. and Zingheim Patricia K.** (1992), *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Lexington Books, 1992.
- Sinangil Kepir Handan**, (1998), *Örgütsel Performans: Değerlendirilmesi ve Yönetimi*, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998.
- Şenatalar Ferhat**, (1978), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul Üniversitesi, 1978.
- Şimşek Şerif, Akgemci Tahir ve Çelik Adnan**, (1998), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1998.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S.** (2014), *Using Multivariate Statistics*, USA: Pearson Education Limited, 2014.
- Taşkent Savaş**, (2014), *Açıklamalı - İçtihatlı 4857 Sayılı İş Kanunu*, Beta Basım, 8. Baskı, İstanbul, Kasım 2014.
- Tınaz Pınar**, (2013), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım, 3.Baskı, İstanbul, Ocak 2013.
- Tunçer Polat**, (2013), “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi* Sayı:88, Yıl: Ocak -Mart 2013.
- Tümer Melih**, (1975), *Yönetim ve Yönetici*, İstanbul, Üçler Matbaası, 1975.
- Uyargil Cavide**, (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1994.
- Uyargil Cavide**, (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, Arıkan Basım Yayım, 2.Baskı, İstanbul, Ocak 2008.
- Uyargil Cavide, Acar Dilek, Yılmaz Hakan, Kağncıoğlu Deniz, Aytaç Serpil, Uzun Özlem ve Turhan Uğur**, (2016), *Performans ve Kariyer Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2016.
- Uyargil Cavide, Adal Zeki, Ataay Durak İsmail, Acar Cevat Ahmet, Özçelik Oya, Dündar Gönen, Sadullah Ömer ve Tüzüner Lale**, (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, 5. Baskı, İstanbul, 2010.
- Ünal Ayşe**, (1998), *Performansa Dayalı Ücret*, Kamu-İş Eğitim Yayını, 1998.

- Wheelen, Thomas L. ve Hunger David.** (1998), *Strategic Management*. 6.Baskı, Addison-Wesley, Addison Wesley Longma, Inc., New York, ABD, 1998.
- Yalçın Selçuk,** (2002), *Personel Yönetimi*, Beta Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002.
- Yaşar Metin,** (2014), “İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:36, Yıl: Temmuz 2014.
- Yazıcıoğlu Yahşi ve Erdoğan Sami,** (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Yeşil Abdullah,** (2016), “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:2 Sayı:3 Yıl:2016.
- Yıldırım Selahittin** (2007), Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi *Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş.
- Yılmaz Kürşad,** (2005), “Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi”, *Dergipark Verimlilik Dergisi* Yıl:2005 Cilt, Sayı:1.
- Yılmaz Tuncay** (2004), Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Türkiye’de Uygulanan Performansa Dayalı Ücret Planlarının Kısmi Bir Analizi, *Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yoldan Esmanur** (2016), Ücret Sistemlerinin Çalışanlar Üzerine Etkilerinin Analizi: Kastamonu Emniyet Müdürlüğü Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Yüksel Öznur,** (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2000.
- Zaim Sabahattin,** (1986), *Çalışma Ekonomisi*, Filiz Kitabevi, 7. Baskı, İstanbul 1986.

#### **İnternet Kaynakları:**

- Akalp Gizem,** (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”,<https://www.isguc.org/?p=article&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003> (Erişim Tarihi: 28.11.2018).
- Atıl Bulut Zeki,** (2004), “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler” <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#> (Erişim Tarihi: 21.04.2019).
- Baysal Mustafa,** (2016), “Giydirilmiş ve Çıplak Ücret Nedir?” <https://iscidunyasi.com/gyidirilmis-ucret-ve-ciplak-ucret-nedir/> (Erişim Tarihi: 18.05.2019)
- Kahveci Canvar Tuba,** (2019) İnsan Kaynakları Yönetimi, [http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/54748/44264/hafta10-11-ucret\\_yonetimi.pdf](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/54748/44264/hafta10-11-ucret_yonetimi.pdf) (Erişim Tarihi: 10.06.2019)
- Kepil Seyhan,** (2010), “Performans Yönetimi”. [http://dso.org.tr/userFiles/File/perf\\_yont\\_.pdf](http://dso.org.tr/userFiles/File/perf_yont_.pdf) (Erişim Tarihi: 07.02.2019).
- Şahin Levent,** (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1126.pdf> (Erişim Tarihi: 30.05.2019).
- Şentürk Bilal,** (2018), “Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar” <https://www.iienstitu.com/blog/performans-degerlendirmede-yapilan-hatalar> (Erişim Tarihi: 12.05.2019).

## **EKLER**

**EK A:** Anket Formu

**EK B:** Demografik Bilgiler

**EK C:** Etik Onay Belgesi



## **EK A: Anket Formu**

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda ve **Dr. Öğr. Üyesi Özgül UYAN**'ın danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezi çerçevesinde yapılmaktadır. Araştırmanın amacı, performansa dayalı ücret sistemi uygulamasının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Anket formu ile elde edilecek bilgiler bilimsel bir çalışma amacıyla kullanılacak olup, başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır.

Araştırmaya değerli zamanınızı ayırıp, gösterdiğiniz anlayış için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

**Selin GÜNAYDIN**

## EK B: Demografik Bilgiler

### Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

### Yaşınız:

20-25  26-30  31-35  36-40  41-55  56 ve Üstü

### Eğitim Durumunuz:

İlköğretim  Lise  Üniversite

### Göreviniz:

Makineci  Bakım - Onarım  Etüd  Aksesuar  
 Ortacı  Ütücü  Depocu  Tasnif Elemanı  
 Ön Kontrol  Optik (Son Kontrol)  Proses Kontrol Elemanı  
 Mutfak Personeli  Paketleme Elemanı  
 Temizlik Personeli

### Bu İşyerinde Çalışma Süreniz:

1 Yıldan Az  1 – 5 Yıl Arası  6 – 10 Yıl Arası  
 11 – 15 Yıl Arası  16 – 20 Yıl Arası  21 Yıl ve Üstü

### Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle Katılıyorum	
1. Performansa dayalı ek ödeme konusunda personel şirket tarafından bilgilendirilmiştir.	1	2	3	4	5
2. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin çalışma isteğini arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin şirkete yaptığı katkıyı belirlemektedir.	1	2	3	4	5
4. Performansa dayalı ek ödeme sistemi düşük motivasyonunun artırılmasını teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
5. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile personelin sarf ettiği çaba takdir edilmemektedir.	1	2	3	4	5
7. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin üretim hızını arttırmayı teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
8. Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim aşamasının verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
9. Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin memnuniyetini arttırmaktadır.	1	2	3	4	5

1:Kesinlikle Katılmıyorum	2:Katılmıyorum	3: Karasızım	4: Katılıyorum	5:Kesinlikle Katılıyorum	
10.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin performansını adaetli bir şekilde değerlendirmektedir.	1	2	3	4	5
11.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hizmetinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
12.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin gelirini arttırmıştır.	1	2	3	4	5
13.Ek ödeme sistemi güçlü bir motivasyon aracıdır.	1	2	3	4	5
14.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel arasında rekabeti arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
15.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile verimli çalışanlara ödül verilmektedir.	1	2	3	4	5
16.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile şirket gelirlerinde bir artış olmuştur.	1	2	3	4	5
17.Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile üretilen ürün sayılarında artış meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
18.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile şirkete yapılan yatırımları arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
19.Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile personelin izin kullanım oranında azalma meydana gelmiştir.	1	2	3	4	5
20.Personelin çalıştığı şirkette, ek ödeme hakkaniyetli olarak yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
21.Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş kazası riskini arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
22.Performansa dayalı ek ödeme sistemini personel suiistimal etmemektedir.	1	2	3	4	5
23.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
24.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini artırmamaktadır.	1	2	3	4	5
25.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin motivasyonunun artırılmasında olumlu bir etken değildir.	1	2	3	4	5
26.Performansa dayalı ek ödeme sisteminde üretimin seri bir şekilde olmasını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
27.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personellerden beklenen performanstan daha iyisini ortaya koymaktadır.	1	2	3	4	5
28.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hızını olumlu yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederim.



## EK C: Etik Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 16/05/2019-2762



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044  
Konu : Selin GÜNAYDIN Etik Onay Hk.

Sayın Selin GÜNAYDIN

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 07.05.2019 tarihli ve 2019/07 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Müdür

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENU337BL>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Büke KENDER  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır

## ÖZGEÇMİŞ



### Kişisel Bilgiler

**Adı Soyadı:** Selin GÜNAYDIN

**Doğum Yeri ve Tarihi:** Üsküdar, 18.04.1988

**E-mail:** selinakisli@windowslive.com

### Eğitim Durumu

**Ön Lisans:** İstanbul Aydın Üniversitesi Yerel Yönetimler (2008 – 2010)

**Lisans:** Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi (2011 – 2015)

**Yüksek Lisans:** İstanbul Aydın Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi

### İş Deneyimi

Ecovis Kapital Smmm Ltd.Şti. (2016 – Devam ediyor)

Allservice Facility Management Tesis Yönetim Hiz.Tic.Ltd.Şti. (2015 – 2016)

Re Grup Dış Ticaret A.Ş. (2014 – 2015)

Ekol Teknik Temizlik Bak. Yön. Hiz. ve Tic. A.Ş. (2012 – 2014)

Hakan Madencilik ve Elektrik Üretim A.Ş. (2010 – 2012)