



**KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÜCRET YÖNETİMİNE  
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Ash GÜL ASLAN**

**Yüksek Lisans Tezi**

**KONYA  
Aralık 2019**

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÜCRET YÖNETİMİNE  
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Aslı GÜL ASLAN

KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR

KONYA  
Aralık, 2019

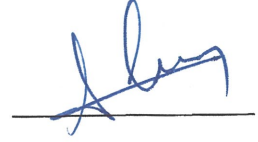
## KABUL VE ONAY

Aslı GÜL ASLAN tarafından hazırlanan “Performans Değerlendirme Sisteminin Ücret Yönetimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 05/12/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

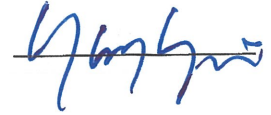
**Jüri Başkanı:** Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN  
KTO Karatay Üniversitesi



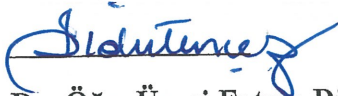
**Tez Danışmanı:** Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR  
KTO Karatay Üniversitesi



**Jüri Üyesi:** Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK  
Necmettin ERBAKAN Üniversitesi



Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



**Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ**  
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dahilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarımı ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.<sup>1</sup>

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir.<sup>2</sup>

Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.<sup>34</sup>

05 Aralık 2019



**Aslı GÜL ASLAN**

<sup>1</sup> MADDE 6(1) Lisansüstü tezle ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

<sup>2</sup> MADDE 6(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

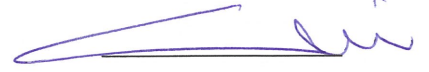
<sup>3</sup> MADDE 7(1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

<sup>4</sup> MADDE 7(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez/proje çalışmasında; sunduğum tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez/proje çalışmasında yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

05/12/2019



**Aslı GÜL ASLAN**

## TEŞEKKÜR

Tez/Proje çalıőmasının bütün aőamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan, Danıőman Hocam, Dr. Öğr. Üyesi Aynur AKPINAR'a Bu süreçte hiçbir şekilde benden desteklerini esirgemeyen çok kıymetli annem Ayőe GÜL, babam Ömer GL, kardeőlerim Fatma Ela GL, Mehmet GL'e ve ilham kaynağım oğlum Mehmet Kerem ASLAN ve kızım Asel Hira ASLAN'a teőekkürlerimi sunarım.

Aralık,2019  
Aslı GL ASLAN



## ÖZET

Aslı GÜL ASLAN

Performans Değerlendirme Sisteminin Ücret Yönetimine Etkisini Belirlemeye

Yönelik Bir Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

Aralık, 2019

İşletmelerin optimum yönetimi geliştirilebilmesi, uzun süreli başarılar yakalamaları ve bunu sürdürebilmeleri için kritik performans göstergelerini belirlemeleri ve bunların birbirleri ile ilişkilerini ortaya çıkarmaları gerekmektedir. Performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli boyutudur. Bu çalışmanın amacı; performans değerlendirme ve ücret yönetimi konularını teorik açıdan ele alarak performans değerlendirmenin ücret yönetimine etkisini incelemektir. Araştırma Konya il merkezinde bulunan banka, inşaat, endüstri tarım ve gıda sektöründeki 401 çalışanın görüşleri ile sınırlıdır. Çalışmada elde edilen verilere göre; işletmeler, çalışan personellerinin motivasyonları, performansları ile ücretleri arasında ilişki kurarak hem çalışanların performanslarını hem de kurumlarının genel performansını artırmayı hedeflemeli ve bu amaçla performansa dayalı ücret sistemi oluşturmalıdır. Sonuç olarak, çalışanların beklentilerini karşılayan ve sağlıklı bir şekilde işletilen performansa dayalı ücret sistemi, hem kurumların performans seviyesini ve verimliliğini artıracak, hem de çalışanların motivasyonunu sağlayabilecek bir sistemdir. Bununla birlikte performansa dayalı ücret sisteminin, tüm kurumlarda aynı tarzda kullanılacak tek bir modeli bulunmamaktadır. Kuruma uygun bir model ya da birkaç modelin karışımı uygulanabilir. Kurumların kendine özgü şartları dikkate alınarak zaman içerisinde değişiklikler yapılmalıdır. Böylece sistem değişen koşullara uyum sağlayabilecek, kurum ve çalışan için en uygun modele ulaşılabilecektir.

### **Anahtar Kelimeler**

Performans, Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Ücret Yönetimi

## **ABSTRACT**

Aslı GÜL ASLAN

A Research to Determine the Effect of Performance Evaluation System on Wage

Management

Master's Thesis

December, 2019

Companies need to define the critic performance indicators and to discover their relationship with each other to develop optimal management, to achieve long term success and to maintain this success. Performance evaluation is the most important aspect of performance management. The aim of this study is to examine the effects of performance evaluation on the wage management by theoretically evaluating performance evaluation and wage management topics. The research is limited to the opinions of 401 workers in banks, construction, industrial agriculture and food sector in Konya province center. According to the results obtained, companies should aim to increase both workers performance and general company performance by interrelating workers' motivations, performance and wage, and performance-based wage management system should be set up. As a result, the performance-based wage system, which meets the expectations of the employees and is operated healthily, is a system that increase both the performance level and the efficiency of the companies, and can ensure the motivation of the employees. Furthermore, there is no a single model of the performance-based wage system to be used in the same manner in all companies. An appropriate model or even a mix of several models for the company can be applied. Changes should be made by taking into account the distinctive conditions of the companies in time. Thus, the system will be able to adapt to the changing conditions and the most appropriate model for the company and the employee will be able to reached.

### **Keywords**

Performance, Performance evaluation, Performance management, Wage Management



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	4
2.1. Performans Kavramı Önemi ve Amaçları.....	4
2.1.1. Performans Kavramı.....	4
2.1.2. Performans Değerlendirme Kavramı.....	5
2.1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	6
2.1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	8
2.2. Performans Değerlendirmenin İşlevleri.....	9
2.2.1. İş Uyumunu İyileştirmek İçin Değerlendirme.....	9
2.2.2. Örgütsel Değerler ve Amaçların İletişimi.....	9
2.2.3. Kendini İyileştirme İçin Bilgilendirme.....	10
2.2.4. Eğitim ve Kariyer Geliştirme.....	10
2.2.5. Performansa Dayalı Ödüllendirme.....	10
2.2.6. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamalarının Geçerliliği.....	10
2.2.7. Örgütte Çıkarılması ve Kalması Gerekenler Hakkında Karar Verme.....	11
2.2.8. Yasal Savunma.....	11
2.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	11
2.3.1. Rotasyon İş Genişletme, İş Zenginleştirme.....	11
2.3.2. Stratejik Planlama.....	12
2.3.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	13
2.3.4. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	13

2.3.5. Ücret-Maaş Yönetimi.....	13
2.3.6. İş Tasarımı Uygulamaları.....	14
2.3.7. İş gören Davranışlarının Analizi .....	15
2.3.8. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma.....	15
2.4. Performans Değerlendirmenin Etkinliğini Etkileyen Faktörler .....	16
2.4.1. Çalışan Memnuniyeti .....	17
2.4.2. Çalışan Düşünceleri .....	17
2.4.3. Çalışanların İşletmeye Güveni .....	18
2.4.4. Katılımcılık .....	19
2.4.5. Geribildirim (Feedback).....	20
2.4.6. Çalışan -İş Uyumunun Sağlanması .....	21
2.4.7. İnsan Kaynakları Skorkartı .....	21
2.5. Performans Değerlendirmenin Yöntemleri .....	22
2.5.1. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemi .....	23
2.5.2. Kişilerarası Karşılaştırma Yöntemi.....	23
2.5.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi .....	23
2.5.4. Alternatif Sıralama Yöntemi .....	24
2.5.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	24
2.5.6. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi.....	25
2.6. Performans Değerlendirmenin Faydaları .....	26
2.7. Performans Değerlendirme Süreci .....	26
2.7.1. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması .....	27
2.7.2. Değerlendirme Standartlarının Saptanması.....	27
2.7.3. Değerlendirme Yönteminin Tespiti.....	28
2.7.4. Değerlendirmecilerin Saptanması .....	28
2.7.5. Değerlendirme Periyotlarının Tespiti.....	29
2.7.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi .....	29
3. ÜCRET YÖNETİMİ.....	30
3.1. Ücret Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar.....	30
3.1.1. Ücret.....	30
3.1.2. Ücreti Oluşturan Unsurlar .....	31
3.1.3. Ücret Düzeyi .....	31
3.1.4. Ücret-Haddi- Ücret Geliri .....	32
3.2. Ücret Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	32

3.3. Ücret Yönetiminin Amaçları.....	35
3.4. Ücret Yönetiminin İlkeleri .....	36
3.4.1. Eşitlik İlkesi .....	36
3.4.2. Dengeli Ücret İlkesi .....	36
3.4.3. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi Kıdeme Göre Ücret İlkesi .....	37
3.4.4. Bütünlük İlkesi .....	37
3.4.5. Objektiflik İlkesi (Nesnellik İlkesi) .....	37
3.4.6. Esneklik İlkesi .....	37
3.4.7. Açıklık İlkesi .....	38
3.4.8. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi .....	38
3.5. Ücret Yönetiminin Kapsamı .....	38
3.5.1. Ücret Politikası .....	38
3.5.2. Ücret Yapısı .....	40
3.5.2.1. Sistemli Ücret Yapısı .....	41
3.5.2.2. Sistemsiz Ücret Yapısı .....	42
3.5.3. Ücret Sistemleri .....	42
3.5.3.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemleri .....	42
3.5.3.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri .....	43
3.5.3.3. Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri .....	44
3.5.3.4. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri .....	45
3.5.3.5. Özendirici Ücret Sistemleri .....	46
3.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Ücret Yönetimine Etkisi .....	46
4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÜCRET YÖNETİMİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....	48
4.1. Araştırmanın Metodolojisi .....	48
4.1.1. Araştırmanın Modeli .....	48
4.1.2. Araştırmanın Tipi .....	49
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi .....	49
4.1.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları .....	50
4.1.5. Araştırma Hipotezleri .....	51
4.1.6. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatiksel Analiz .....	52
4.2. Araştırma Bulgularının Analiz Edilmesi .....	53
4.2.1. Bulgular ve Yorumları .....	53
4.2.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular .....	54

4.2.1.2. Tanımlayıcı İstatistikler .....	59
4.2.1.3. Güvenirlik Analiz Bulguları.....	63
4.2.1.4. Faktör Analiz Bulguları.....	64
4.2.1.5. Normallik Testi .....	65
4.2.1.6. Hipotez Analizleri ve Yorumları.....	67
4.2.1.7. Korelasyon Analizi.....	72
4.2.1.8. Regresyon Analizi.....	73
4.3. Tartışma.....	74
5. SONUÇ.....	78
KAYNAKLAR .....	83
ÖZGEÇMİŞ .....	88
EKLER.....	89
EK 1. ANKET FORMU.....	89
EK 2. ETİK KURUL ONAYI.....	92

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Güç Analizi Protokolü.....	50
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı(n=401) Tablosu .....	54
Tablo 3. Katılımcıların Yaş Durumuna Göre Dağılımı(n=401) Tablosu .....	55
Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı(n=401) Tablosu.....	56
Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı(n=401) Tablosu .....	57
Tablo 6. Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Dağılımı(n=401) Tablosu.	58
Tablo 7. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Tanıtıcı Özellikler (n=401) Tablosu.....	59
Tablo 8. Katılımcıların Ücret Yönetimi Ölçeğine Yönelik Tanıtıcı Özellikler(n=401) Tablosu.....	60
Tablo 9. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Ortalamalarına İlişkin Bulgular (n=401) Tablosu .....	61
Tablo 10. Katılımcıların Ücret Yönetimi Ölçeğine Yönelik Ortalamalarına İlişkin Bulgular (n=401) Tablosu.....	62
Tablo 11. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Cronbach Alpha(Güvenilirlik) Değerleri Tablosu.....	63
Tablo 12. Katılımcıların Ücret Yönetimi Ölçeğine Yönelik Cronbach Alpha (Güvenilirlik) Değerleri Tablosu.....	63
Tablo 13. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi.....	64
Tablo 14. Katılımcıların Ücret Yönetimi Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Tablosu.....	65
Tablo 15. Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi Ölçeklerine Yönelik Normallik Testi .....	66
Tablo 16. Çalışanların Cinsiyetleri ile Performans Değerlendirmeye ve Ücret Yönetimine Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:401).....	68
Tablo 17. Çalışanların Yaşları ile Performans Değerlendirmeye Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:401).....	68
Tablo 18. Çalışanların Yaşları ile Ücret Değerlendirmeye Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın Sonuçları (n:401).....	69
Tablo 19. Çalışanların Eğitim Durumları ile Performans Değerlendirmeye Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:401).....	70
Tablo 20. Çalışanların Eğitim Durumları ile Ücret Değerlendirmeye Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın Sonuçları (n:401).....	70
Tablo 21. Çalışanların Medeni Durumları ile Performans Değerlendirmeye ve Ücret Yönetimine Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:401).....	71

Tablo 22. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Yılları ile Performans Değerlendirmeye ve Ücret Yönetimine Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:401).....	71
Tablo 23. Çalışanların Performans Değerlendirmeye Yönelik Algılamaları ile Ücret Yönetimine Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (n:401). ....	72
Tablo 24. Regresyon Analizinin İstatistiksel Anlamlılığı .....	73
Tablo 25. Beta Katsayıları .....	74
Tablo 26. Hipotez özet tablosu .....	81



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Çalışmada incelenen model ve faktörleri .....	49
Şekil 2. Güç grafiği (O=Elde edilen güç) .....	50
Şekil 3. Katılımcıların Cinsiyet Frekans Dağılımı.....	54
Şekil 4. Katılımcıların Yaş Durumuna Göre Dağılımı .....	55
Şekil 5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	56
Şekil 6. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı .....	57
Şekil 7. Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	58



## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>Kısaltma</b>	<b>Açıklama</b>
PD	Performans Değerlendirme
BARS	Behaviourally Anchored Rating Scales (Davranışa Dayalı Beklenti Değerlendirme Skalaları)
C	Cilt
s	Sayı
S	Sayfa





## 1. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, karşılaşılan en önemli fonksiyona sahip kavramlardan birisidir. Bireylerin ne kadar aktif olduğu ve iş hayatındaki başarı seviyelerinin ne ölçüde olduğu neticelerine buradan hareketle ulaşılabilir. Bununla birlikte bu başarı seviyesini tespit etmek oldukça sıkıntılı ve zor bir süreçtir. Sıkıntılı ve zor bir süreç olmasının en önemli nedeni eylemlerin merkezinde insanın bulunduğu gerçeğidir. Performans değerlendirmesi, iş görenin yalnızca çalışma hayatında ortaya koyduğu verimliliği değil, önemli noktalarda iş görenin bir bütün olarak başarısını ölçmektir. Başka bir anlatımla, performans değerlendirmesi, işin gerekleri ve niteliğine birey yeteneklerinin ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını ortaya koyan objektif sentezler ve analizler şeklinde tanımlanabilir. Daha kısa bir ifade ile, iş görenin sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirmesidir. İyi bir performans değerlendirme sistemi, bir işveren için personelin yeteneklerini, becerilerini değerlendirmek için bir mekanizma sağlar

İşletmeler açısından diğer bir önemli kavram ise, ücret yönetimidir. Ücret ve maaş yönetimi, çalışanların kuruma bağlılık düzeylerini etkiler. Ücret, insanların çalışma şeklini etkiler. İş görenlerin ve organizasyonların parasal amaçlarını optimum seviyede gerçekleştirmek ücret yönetiminin temel amacını teşkil etmektedir. Bu çerçevede parasal hedeflerin hayata geçirilmesi açısından hem işletmenin hem de iş görenin ihtiyaç ve taleplerini çok iyi bir biçimde analiz etmek ve özümsemek insan kaynakları yöneticilerinin görevini teşkil etmektedir. Günümüzde özellikle özel sektörde çalışan verimliliğini en iyi şekilde ölçümleyebilmek, eksik olan konuları belirleyebilmek ve kariyer, gelişim planları yapabilmek için performans değerlendirme sistemleri ilk olarak kullanılan araçlardır. Bununla beraber performans değerlendirme sonuçları, etkin olarak ücret politikalarını da belirlemektedir. Ücret ve maaş yönetimi, güç ve çok yönlü bir problemdir. Sendika, işçi, işveren, kamu ve hükümet tarafından kabul edilebilecek makul bir ücret seviyesi henüz yoktur. Bu çalışmada ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirmesinin yeri nedir sorusuna cevap aranacaktır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Çalışmanın giriş kısmı yer almaktadır.

İkinci bölüde; Performans Kavramı Önemi ve Amaçları, Performans Değerlendirmenin İşlevleri, Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler, Performans Değerlendirmenin Yöntemleri, Performans Değerlendirmenin Faydaları, Performans Değerlendirme Süreci detaylı olarak anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde; Ücretlendirme hakkında bilgi verilmiştir. Ücret ile ilgili temel kavramlar, Ücret Yönetiminin Tarihsel Gelişimi, Ücret Yönetiminin Amaçları, Ücret Yönetiminin İlkeleri, Ücret Yönetiminin Kapsamı ve Ücret Sistemleri hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise 2019 yılında farklı sektörlerde (bankacılık, tarım, gıda, endüstriyel, inşaat) faaliyet gösteren firmalarda performans değerlendirme ücret yönetimindeki önemini belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın detayları anlatılmıştır.

Son bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

#### **Amaç:**

Bu araştırmanın amacı; Konya il sınırları içerisinde faaliyet gösteren farklı sektörlerde (bankacılık, tarım, gıda, endüstriyel, inşaat) uygulanan performans değerlendirme sisteminin ücret yönetimine olan etkisini ortaya çıkarmaktır.

#### **Önem:**

Konya'da farklı sektörlerde uygulanan PD sisteminin ücret yönetimine etkisini çalışanların cinsiyetleri, mezuniyet durumu, eğitim durumu, iş tecrübesi ve yaşa göre değerlendirilip aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, farklı sektörlerde çalışan personellerin görüşlerinin alınması sonucunda farklı uygulama önerilerinin geliştirilmesinde rehber olunmasıdır.

#### **Varsayımlar:**

Konya ilinde bulunan farklı sektörlerde (bankacılık, tarım, gıda, endüstriyel, inşaat) çalışanlara yönelik uygulanan ankette (Yavuzçelik, 2006) yer alan önermeler, söz konusu çalışanların performans değerlendirme sisteminin ücret yönetimine olan etkisini ortaya

koymak için yeterlidir. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur. Belirtilen koşullar altında oluşturulan örneklemin, evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

### **Sınırlılıklar:**

Bu çalışma anketin uygulandığı sektörlerde (bankacılık, tarım, gıda, endüstriyel, inşaat) ve erişilen personelle sınırlı olup farklı bir bölgede uygulandığında farklı sonuçlar verebilecek bir araştırmadır.

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

### 2.1. Performans Kavramı Önemi ve Amaçları

#### 2.1.1. Performans Kavramı

Genel olarak, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi” (Toptop vd., 2013:164) şeklinde tanımlanan performans kavramı ile ilgili çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan birinde, “bir kişinin, organizasyonun vb. belirli bir işi veya aktiviteyi ne kadar iyi veya kötü yaptığı” ya da “işlevsel olarak bir işi yapan bir bireyin, bir grup veya bir teşebbüsün o işte amaçlanan teşebbüslere yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak tanımı” şeklinde belirtilmiştir (Özgen vd., 2005:227).

Şüphesiz performansı belirleyen hususlardan birisi de zaman mevhumudur. Performans ile bireylerin belli bir zaman diliminde elde ettikleri başarı ve başarısızlıklarının performansa etkisi kastedilmektedir (Akal,1992; Akal,1996). Bu çerçevede ele alındığında performans, herhangi bir işyerinde iş görenin belli bir zaman dilimi içerisinde üstlenmiş olduğu sorumluluğu yerine getirerek elde ettiği neticeler, iş görenin belli bir süre zarfında yerine getirmiş olduğu iş görme seviyesi şeklinde açıklanmıştır. Performans, özetle planlanmış ve amaçlı bir etkinlik sonucunda elde edileni belirleyen bir terimdir (Akal,2000:1).

Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Gizem, 2003). Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilebilir. Bu konu ile ilgili literatür incelendiğinde başarı kavramının, performans kavramı yerine tercih edildiği de gözlenmektedir. Bununla birlikte, başarı, “bir kişinin bir işin üstesinden gelmesi, bir kimsenin kendisine verilen görevi etkili bir biçimde sonuçlandırması” “başarma işi, muvaffakiyet, kişinin yetenek ve yetiştirmeye bağlı olarak gösterdiği ansal ya da eylemsel etkinliklerinin olumlu ürünü” biçiminde de tanımlanabilir. İzlenen yöntemde, amaçlara ulaşmada, önceden tespit edilmiş hedefleri tutturma ya da hedeflenen neticeye ulaşma şeklinde de kavramlaştırılan başarı, ortamdaki ortama da değişebildiği gibi bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Bu da başarı için evrensel bir ölçütün olmadığını göstermektedir. Her ne kadar performansın Türkçe

sözlükteki anlamı “başarım” olarak gözüktüğü de bu kavram performansı tam olarak karşılamamaktadır (Akın, 2002; Sabuncuoğlu, 2011).

### 2.1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, karşılaşılan en önemli fonksiyona sahip kavramlardan birisidir. Bireylerin ne kadar aktif olduğu ve hayattaki başarı seviyelerinin ne ölçüde olduğu neticelerine buradan hareketle ulaşılabilir (Aksu, 1993). Bununla birlikte bu başarı seviyesini tespit etmek oldukça sıkıntılı ve zor bir süreçtir. Sıkıntılı ve zorlu bir süreç olmasının en önemli nedeni bu eylemlerin merkezinde insanın bulunduğu gerçeğidir (Çalık,2003:47).

Organizasyonlardaki insan kaynaklarını tanıma, ölçme ve geliştirme süreci şeklinde ifade edilen performans değerlendirme, bir organizasyondaki iş görenin belirli bir süreç çerçevesinde faaliyetlerinin ya da becerilerinin önceden tespit edilmiş bir ölçüte göre birçok bakımdan sistemli bir şekilde ölçülmesini ve onların ilerideki örtülü güçlerinin meydana çıkarılmasına yol açar (Bingöl,2014:368).

Literatür incelendiğinde performans değerlendirme ile ilgili çok farklı kavram kullanıldığı görülebilir. Bunların bazıları; “Liyakat Değerleme”, “Verimliliğin Değerlendirilmesi”, “Personel Değerleme”, “Başarı Değerleme”, “İş gören Boylandırma”, “Tezkiye” ve “Sicil” gibi farklı kavramlardır. Aynı şekilde literatürde performans değerlendirme ile ilgili pek çok farklı tanımlamaya da rastlanılabilir. (Akyıldız, 2001; Aldemir, Ataol, & Budak, 1996) Biçim itibariyle birbirinden farklılık gösteren bu tanımlamaların genel olanları içerik ve amaçları itibariyle değerlendirildiğinde birbirine benzedikleri söylenebilir. Bu farklı tanımlamalardan bazıları şu şekildedir;

Fındıkçı (2003:297) performans değerlendirmeyi, “Örgütteki görevi ne olursa olsun iş görenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmesidir” şeklinde açıklamıştır

Barutçugil (2016:179) performans değerlendirme ile ilgili biraz daha geniş bir perspektif çizerek şu şekilde açıklamıştır; “Bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve

*davranışlarını, ahlâk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.”*

Özgen ve diğerlerine (2005:227) göre ise, performans değerlendirme; *“Performans değerlendirme sistemleri, tamamlanmış bir hareketin, görevin ya da bir sürecin etkisini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Burada amaç, en uygun performansı desteklemek, verimsiz çalışan bölümleri tespit etmek ve bunların gelişimini takip etmektir.”*

Performans değerlendirmesi, iş görenin yalnızca çalışma hayatında ortaya koyduğu verimliliği değil, önemli noktalarda iş görenin bir bütün olarak başarısını ölçmektir. Başka bir bağlamda ise performans değerlendirmesi, işin gerekleri ve niteliğine birey yeteneklerinin ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını ortaya koyan objektif sentezler ve analizler şeklinde tanımlanabilir (Ardıç, 2001). Daha kısa bir ifade ile, iş görenin çalışmada sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirmesidir (Sabuncuoğlu, 2011:184).

Performans değerlendirme bir plan çerçevesinde iş görenlerin de düşünceleri alınarak teşekkül ettirilir ve iş görenler iş yerinin amaçlarını hayata geçirme noktasında daha bilinçli bir şekilde faaliyet gösterirler (Arıcıoğlu, 2000; Artan, 1989). Bu süreç sayesinde yönetici ile iş gören arasında klasik performans değerlendirme usullerinden daha olumlu ve farklı bir iletişim gerçekleştirilmiş olur (Ataay, 1990). Karşılıklı fikir teatisi vasıtasıyla gereksinimler zamanında giderilecektir. Alt kademedeki iş görenler ile görüşülerek tespit edilen hedefler bir bakımdan alt kademedekilerin üstlerine vermiş olduğu hedefler olduğundan, kişi bu vaatleri yerine getirmek için daha çok çalışacaktır (Uyargil 2008:82).

### **2.1.3. Performans Değerlendirmenin Önemi**

İş görenlerin performansı, büyük ölçüde işletmenin başarısını etkilemektedir (Arslan, 2002). Bu çerçevede, iş gören performansının ölçülmesinde, performans seviyesinin tespit edilmesi ve geliştirilmesinde, hangi eğitimlere ihtiyaç hissedildiğinin, hangi bölümün veya hangi bireyin daha çok başarı elde ettiğinin belirlenmesinde, işletmenin ileriki dönemlerde yönetim kadrosunun teşekkül ettirilmesinde ve bu şekilde başarının yükseltilmesinde, performans değerlendirme kilit noktadadır (Bingöl,2014:371).

İş görenlerin gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmediği veya yapamadığı eylemler, bir işletmenin verimliliği üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebeple onların tutumlarının,

kendilerinden istenen görevleri hayata geçirip geçirmediğinin, çalışma performanslarının özellikle değerlendirilmesi hayati önem taşımaktadır (Akyaç, 2003). Yönetici ya da işveren konumunda olanlar, işletmenin hedefine erişme derecesi ile ilgili olarak bilgi sahibi olmak isterler. Bunun için yapılacak ilk iş, çalışanların “neyi, nasıl” yaptıklarını öğrenmektir. Bu yolla yönetici bu bilgilere istinaden yaşanan gelişmelere uygun bazı kararlar alır. Cezalandırma, ödül veya geliştirici ve düzeltici tedbirler bu tür kararlar arasındadır (Barutçugil, 2002). Yönetici ve iş görenler açısından performans değerlendirmesinin çeşitli avantajları bulunmaktadır. Her şeyden önce iş görenleri çalıştığıının neticesini görmek isteyecek, bu sebeple, bir işletmede başarılı olanla olmayan, çalışanla çalışmayan arasında bir fark gözetilmesini bekleyecektir (Örücü ve Köseoğlu,2003:22).

Yöneticiler, Performans değerlendirme uygulayarak şu faydaları sağlarlar:

- Yönetimsel yetenekleri geliştirirler ve bu yetenekleri rahatlıkla tatbik edebilecekleri şartları sağlarlar.
- Kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de astlarını değerlendirirken tanır, yetki devri daha kolaylaşır.
- Astları ile aralarındaki ilişkiler ve iletişim daha olumlu hale dönüşür. Astların güçlü ve gelişmesi gereken taraflarını kolay bir şekilde tespit ederler ve buna yönelik olarak onlara yardımcı olurlar.
- Kontrol ve planlama fonksiyonlarında daha etkili olurlar, bu şekilde astların ve birimlerin performansı gelişir.

İş görenler açısından faydaları şunlardır: (Uyargil,2008:10-13).

- Olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini özelliklerini tanır. Örgüt içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Üstlerinin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.

Çalışan performans değerlendirmesi, çalışanlara ilham veren, iş kalitesini artıran ve onları motive eden önemli bir faktördür. Çalışanlarını nasıl performans gösterdiğini anlamak için sadece en iyi kanal değil, aynı zamanda işini nasıl yürüdüğü, çalışanlarını hedeflerini

ulaşmak için olumlu bir şekilde çalışıp çalışmadığı ve çalışanların katılımını geliştirmek için neler yapabileceği hakkında olumlu geribildirim almak için zorlayıcı bir önlemdir. Ayrıca, çalışanlar için ardışık planların belirlenmesi ve bir kuruluşun gelişimi için bir temel sağlar (Örücü ve Köseoğlu,2003:22).

#### **2.1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları**

Disiplin gibi örgütsel işlemlerden farklı olan performans değerlendirme bir disiplin davranışı değildir. Değerlendirme, örgütsel kademeler arasındaki işlevsel statüye dayalı ilişkiler kurmayı, personelin değerini ölçerek saptamayı, kişinin eksikliklerini en aza indirmek için çözüm odaklı tavsiyelerde bulunmayı amaçlar (Baruch, 2004; Aytaç, 2002). Değerlendirme tek başına bir öğüt verme işi olmamakla birlikte, bu amaçlar disiplin işlemlerinde yoktur. Benzer bir biçimde değerlendirme neticesinde kişinin daha üretken olabileceği bir iş yaşamı çerçevesine sokulması da amaçlanmaktadır. Bu sebeple tavsiyede bulunma safhasını içermekle birlikte, sadece tavsiyede bulunma da değildir (Sabuncuoğlu,2011.186-187).

İşletmeleri performans değerlendirmeye zorlayan sebepler ve değerlendirmenin neticesinde ulaşılması beklenen amaçlar aşağıdaki gibi tasnif edilebilir; (Sabuncuoğlu,2011.186-187).

- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli elemanlar seçmek,
- Ücret standartlarını tespit etmek ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- İş görenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları belirlemek ve bu ilgi ile işletmenin amaçları arasında uyum oluşturmak,
- İş görenlerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek motivasyonlarını ve gelişmelerini teşvik etmek.
- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İş görenin eğitim gereksinimlerini saptamak,
- İş görenin işine son vermek veya bulunduğu durumun yeniden gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını sağlamak,
- İş göreni, yaptığı işte ne ölçüde başarılı olduğu konusunda bilgilendirmek.



Performans değerlendirme neticelerinin bu amaçlara uygun bir biçimde; uyarlanabilmesi için nesnel bir Şekilde başarıyı ölçmeye yönelik olması ve iş görenlerin bilgilerine açık bulunması zaruridir (Bengligiray, 2003). Yukarıda bahsedilen amaçlar ile birlikte, performans değerlendirme, iş görenin işletmeye yaptığı göreli katkıyı tespit etmek, başarı seviyesi ile ücret ve ödül arasında belirgin bir denge sağlamak, personeli motive etmek, değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki güvenin yükseltilmesi ve pekiŐtirmesi gibi amaçlara da hizmet etmektedir (Barutçugil, 2016:182).

## **2.2. Performans Değerlendirmenin İŞlevleri**

Performans değerlendirmenin Palmer ve Winters (1993:66)'a göre iki genel iŐlevi bulunmaktadır. Bu iŐlevlerden birincisi, iş performansı ile ilgili olan bilgiye ulaŐmaktır. Bu bilgi, yönetsel kararlar aşamasında gerekli olmaktadır. cret, ikramiyeler, disiplin, eğitim, terfi ve yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere dayanır (Bayar, 2006). Performans değerlendirmenin diğer genel iŐlevi, iş görenlerin iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne lde yaklaŐtıęına ilişkin geri bildirim sağlamaktır (Bayar, 2002). Performans değerlendirmenin işlevleri konusunda farklı görüşler de bulunmaktadır. Genel olarak bu görüşleri aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür (Helvacı,2002:159).

### **2.2.1. İŞ Uyumunu İyileştirmek İçin Değerlendirme**

Doğru işin doğru bireye verilmesi gerekir. Bu noktada, performans değerlendirme de iş görenlerin yetenek ve becerilerini yansıtma ve çalışma çevresi ile uyum oluŐturup oluŐturmadıęını tespit etme fonksiyonunu yerine getirir (Sabuncuoğlu, 2011.186-187).

### **2.2.2. Örgütsel Değerler ve Amaçların İletifi**

Bir iş gören işletmeye iŐtirak ettiğinde, işletme çerçevesinde, davranış normlarının ve örgütsel kültür ögelerinin neler olduğu, işletmenin sahip olduğu değerlerin neler olduğu, konusunda bilgilendirilir. Bununla birlikte gerçekleştirilen bu bilgilendirme işlemi çoğu durumlarda yeterli olmaz. Performans değerlendirmesi neticesinde, iş görenin işletmeye uyum sağlayamadığı ortaya çıkarsa, iş görenin uyumunun sağlanabilmesi bakımından gerekli önlemler alınır ve bu bağlamda işletme açısından yetersiz bulunan yönleri, uygun

bulunmayan tutumları ile ilgili olarak iş görenlere gerekli olan uyarılar yapılır. Performans değerlendirme, bu bakımdan örgüt üyeleri ile yönetim kademesi arasında iletişimin kurulması için gerekli desteği sağlar (Helvacı,2002:159).

### **2.2.3. Kendini İyileştirme İçin Bilgilendirme**

İş görenler kendi performans seviyeleri ile ilgili olarak bilgi sahibi olmak isterler. Bu bakımdan Performans değerlendirmesi, iş görenin verimliliğinin ve bunun doğrultusunda performansının geliştirilmesine gereksinim duyulup duyulmadığını tespit etmek için de kullanılmaktadır. Yalnızca performans iyileştirme iş görenin gayretleri ile elde edilmez bununla birlikte yönetimin de desteği ve çabası gerekir (Helvacı,2002:159).

### **2.2.4. Eğitim ve Kariyer Geliştirme**

İş görenlerin performans değerlendirmesi hali hazırda sahip bulunduğu beceri, bilgi ve yetenek seviyelerinin tespit edilmesini sağlar. Bu çalışma neticesinde elde edilen veriler, aynı zamanda iş görenlerin kariyer geliştirmeye yönelik gayretlerini de anlamaya yardımcı olur. Bu şekilde, hem iş görenlerin kariyer gelişimi için hem de işletmelerin gereksinim hissettiği eğitimin tespiti için yol gösterici somut veri elde edilmiş olur (Sabuncuoğlu,2011.186-187).

### **2.2.5. Performansa Dayalı Ödüllendirme**

Ücretin belirlenmesi, terfi vb. sahalarda performansa dayalı ödüllendirmeyi temel alan işletmeler somut verilere dayanarak iş görenlerinin performansını ölçmek durumundadır. Bunun neticesinde, ödenen ücretlerin tespit edilmesi, terfi ücret artışları, vd. konularda alınacak kararlarda nesnel ölçütlere sahip olurlar

### **2.2.6. Diğer İnsan Kaynakları Uygulamalarının Geçerliliği**

Performans değerlendirmede, işletmenin farklı insan kaynakları kararlarının ve fonksiyonlarının beklenen neticeyi verip vermediğinin belirlenmesinde kullanılır. Mesela; personel tespit aşamasında, işte başarılı olacağı tahmin edilen kişiler ve yüksek performansa sahip oldukları anlaşılanlar işe alınır. Çalışmaya başladıktan sonra yapılan performans değerlendirme sonucunda, işe alınan çalışanların düşük performans

sergiledikleri görülürse, seçim yönteminin uygun olmadığı ve değiştirilmesi gerektiğine karar verilebilir (Helvacı,2002:159).

### **2.2.7. Örgütte Çıkarılması ve Kalması Gerekenler Hakkında Karar Verme**

Örgütler, üstün performansa sahip olan çalışanların istihdamlarını sürdürme, performans düzeyi düşük olanların ise işten çıkarılmaları yönünde karar alabilirler. Performans değerlendirme, sonucu elde edilen veriler kimin örgütte kalacağı, kimin örgütten çıkarılacağına karar verilmesinde kullanılır (Helvacı,2002:159).

### **2.2.8. Yasal Savunma**

İşe alma, terfi ve genellikle işten çıkarmaya ilişkin alınacak olan kararlara yönelik olarak yapılan itirazlarda ve hatta açılan davalarda personel değerlendirme neticesinde ulaşılan veriler, işletmenin vermiş olduğu kararlara dayanak olarak kullanılabilir. İstenilen performansı göstermediği ya da sorumluluklarını yerine getirmediği gerekçesiyle herhangi bir çalışan işten çıkarılabilir. Performans değerlendirmesi neticeleri, bu konu ile ilgili olarak yönetime önemli bir dayanak oluşturur. Özetle yöneticilerin tutarlı ve dengeli kararlar almalarını performans değerlendirme ile elde edilen veriler kolaylaştırır, gözetimi etkinleştirir, çalışan motivasyonunu yükseltir dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratır (Helvacı,2002:159).

## **2.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları**

Performans değerlendirmenin kullanıldığı alanları incelemenin kolay olması ve okuyucuya daha faydalı olması bakımından belli başlı bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Bu sınıflandırmalar aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

### **2.3.1. Rotasyon İş Genişletme, İş Zenginleştirme**

İşletmelerde tatbik edilmekte olan iş dizaynı uygulamaları ile personel değerlendirme sistemi arasında önemli bir etkileşim olduğu gözlemlenmektedir. Bu çerçevede, iş dizaynı ile ilgili uygulamaları, biçimlendirdiğini performans değerlendirme verilerinden tespit etmek mümkündür. Özellikle bu veriler, iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme

aktivitelerinde kararların doğru bir şekilde verilmesinde ve bu aktivitelerin etkinliğinin sağlanmasında önemli misyonu bulunmaktadır (Woods,1997:190).

Personel değerlendirme ile ulaşılmış olan veriler kullanılarak herhangi bir mevkide mutsuz ve başarısız olabilecek bir iş görenin başka bir pozisyona aktarılması imkanlar çerçevesinde olacaktır. Örneğin, devamlı bir biçimde belirli problemlerini performans değerlendirme neticesine yansıtan bireyler bulunabilir. Bu şekilde belli problemlerin bulunduğu bir işletmede bazı iş görenlerin beklenen performansa sahip olmadıkları durumlarda ise, rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Bu tür örgütlerde iş görenin daha başka bir görevde mutlu ve başarılı olması bu yolla sağlanabilir ya da aynı görevde devam eden bir iş görenin işleri genişletilebilir ve başarı oranı arttırabilir. Rotasyon neticesinde iş görenler ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda ulaşılan veriler bu uygulamaların daha yerinde ve aktif bir şekilde ilerlemeye imkan tanıdığı bulgusu ortaya çıkmıştır (Kaymaz,2009:129).

### **2.3.2. Stratejik Planlama**

İşletme bünyesinde karar verme konumundaki bireylerin, karar alırken uyguladıkları veya uygulamayı planladıkları bilginin hızlı bir biçimde bilgiye dönüştürülüp o bilgiden faydalanılması stratejik planlama şeklinde isimlendirilmektedir. İşletmenin gelecekteki gelişmelere ve değişmelere, birçok yönetim fonksiyonu ve özellikle insan kaynakları bakımından hazırlıklı bulunması işletmelerin geleceği açısından önemlidir. Personel değerlendirme ile işten nasıl daha verimli neticelere ulaşılabileceğine ilişkin olarak veriler alınabilmektedir. Bu sayede işletmelerde istihdam edilecek olan iş görenin; mevcut ve gelecekteki işler için taşınmaları gereken özellikler daha rahat saptanmakta ve iş gören seçimi stratejik olarak planlanabilmektedir. Stratejik planlama, işletmelerdeki yönetim sisteminin tamamlayıcı bir unsurudur (Savaş, 2005:27).

Bazı örgütler biçimsel performans değerlendirme sistemi teşekkül ettirmektedir. Bunun ana sebebi; üst kademe tarafından tespit edilen hedeflerin, o hedefleri hayata geçirecek olan yönetim kadrosu ve alt kademelere aktarılmasıdır. Bu hedefler tespit edildikten sonra, hedefleri yerine getirmek amacıyla işlevsel dağılımların gerçekleşmesidir. İşletmelerde örgütün kendi adına planladığı organizasyon stratejik planını bireyler kendi

planları biçiminde bir forma dönüştürmesiyle genel amaçlara yapılan katkı daha yerinde olacak ve daha çok fayda sağlanmış olacaktır (Helvacı, 2002:159).

### **2.3.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

Nitelikli personel, başarılı personeldir ve personelde mevcut olan potansiyel özellikler ancak iyi bir eğitim ile kullanılabilir duruma gelmektedir. Personelin potansiyel niteliklerinin eğitimle ortaya çıkarılması, işletme amacına ulaşmada personelin verimli ve etkin kullanılmasını birlikte getirecektir. Personel değerlendirme çalışmalarının önemli fonksiyonları arasında iş görenlerin eğitim ve gelişimi ile eğitim planlarının değerlendirilmesi yer almaktadır (Savaş, 2005:27).

Performans değerlendirme ile iş görenlerin gereksinim hissedeceği eğitim çalışmalarını planlayarak hangi alanlarda kendilerini geliştirme faaliyetleri uygulanacağı ile ilgili genel bir fikir verir ve geliştirme ihtiyacının ne olduğu daha özel bir saptamayla belirlenir. Neticede iş görenler kendilerinde ortaya çıkan eksiklikleri gidermeye yarayan eğitim faaliyetinin ne olduğu konusunda genel bir yargıya ulaşırlar (Woods,1997:190).

### **2.3.4. Kariyer Geliştirme Sistemi**

İşletme bünyesinde istihdam edilmiş olan iş görenlerin çalıştıkları kurumlarda işletme açısından ne kadar değer taşıdıklarını anlamaları noktasında yardım sağlar. Personel güçlendirme o zamana kadar sergilemiş olduğu performansı gören yönetici, iş görenin daha sonraki hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirebileceği noktasında tahmin etme olanağı verir, işte burada bahsedilen nokta kariyer geliştirmenin çıkış noktası olmaktadır (Karahasanoğlu, 2007:28).

Personel değerlendirme neticesinde elde edilen veriler değerlendirilerek bir iş görenin çalışma yaşamındaki başarıları, diğer iş görenler ve yöneticiler ile olan münasebetleri hakkında çeşitli bilgilere ulaşılır. Hem iş gören için hem de işletme açısından personel değerlendirme önemli ve gereklidir (Kaymaz,2009:132).

### **2.3.5. Ücret-Maaş Yönetimi**

İşletmelerde genel olarak performans değerlendirme sonuçları işgörenlerin daha üst kademelere terfi ettirilmesinde önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu durum daha verimli

bir biçimde tatbik edilmesi açısından iyi davranma ile performans arasındaki bağı iş görenler tarafından bilinmesi sürece fayda verir. Bu ise çalışanın aldığı ücretlere elde edilen sonuçların yansıtılması biçiminde gerçekleşir. Asıl hedef burada iş gören başarısını daha da artırarak ve iş göreni cesaretlendirerek performansı yükseltmek başka bir ifadeyle başarıya koşullandırmak olmalıdır. (Özgen vd., 2005:230). Bunun için performansı daha iyi olan ve verimli çalışan iş görenin maaşında iyileştirme beklenenin daha üstünde olması performansı istenen seviyede bulunmayan iş görenlerin ücretlerine normal düzeyde bir iyileştirme yapılması tercih edilmelidir.

Performansa göre ücret ödenmesine olumlu bakan görüşler, bu yöntemi şu noktalarda başarılı görmekte-dirler (Sabuncuoğlu,2011:186-187).

- Kişilere, kuruma katkılarına göre ücret verilmesi, adil bir ücret sisteminin gereğidir.
- Bu yöntem iyi ücretle performansı ilişkilendirerek, örgütlerde performansa dayalı bir kültürün geliştirilmesine yardımcı olabilir.
- Performansa dayalı ücret çabaları, rekabete ve yarışmaya yönelik uygulamaların birer parçası olacağı için, işgücü baskısı ve personel beklentileri açısından da gereklidir.
- Bu yöntem ve kişileri çalışmaya isteklendirme programları, örgüt içi beklentileri tanımlar, bunların sınırlarını çizer ve bu durum örgütsel bağlılığı artırır.
- Kişileri çalışmaya teşvik etmede en iyi yol, çalışanlara daha fazla para vermektedir.
- Bu uğraşlar ile daha başarılı personelin işletmede devam etmesi sağlanabilir. Düşük performansa sahip bulunan personelin işten ayrılması konusunda kendisine bir bildiri de bulunulabilir

### **2.3.6. İş Tasarımı Uygulamaları**

İşletmelerde uygulanan iş görenlerin performans değerlendirme faaliyetleriyle bireylerin yer almış oldukları birimde mutlu veya mutsuz ya da başarılı veya başarısız oldukları kolay bir şekilde tespit edilebilir. Bu iş görenlerin örgüte kazandırılması çerçevesinde; bireylere tatbik edilecek iş genişletme, iş rotasyonu ya da iş zenginleştirme faaliyetleri ile

daha verimli çalıştıkları işlere istihdam edilmeleri mümkün olmaktadır. Bu tür çalışmalar sonucu meydana getirilen bu değişikliklerle iş görenlerin örgütlerine olan faydalarını ve verimlerini en üst düzeye çıkarabilmelerine imkanı olabilmektedir (Marangoz ve Biber,2007:244).

Tanım olarak, İş genişletme iş görenin yalnızca bir işte değil birden fazla işte uzmanlaşmasını hedefleyen bir anlayıştır. Performans değerlendirme neticesinde ulaşılan bilgiler çerçevesinde iş geliştirme yapılabilir ve işin tek düzeyliğinden uzaklaşma konusunda iş görene yardımcı olunabilir. Bununla birlikte; işin çerçevesini genişletme, transferler, iş rotasyonu, geriletici hareketler terfiler ve diğer örgütlerle iş anlaşmaları gibi yöntemlerle kişi geliştirilebilir (Kaymaz,2009:129).

### **2.3.7. İş gören Davranışlarının Analizi**

Performans değerlendirme sisteminin tatbik edildiği konulardan birisi de iş görenlerin kendi iş davranışlarının neticelerini analiz etmeleri ve bu çerçevede bir değerlendirme imkanının bulunmasıdır. İş görenler arasında ulaşılan neticeler üzerinden karşılaştırmada bulunma imkanı olacak ve iş görenin işverene nasıl bir davranış sergilemesinin gerekliliği ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda ulaşılan bu tespitler iş görenlerin ücretlerinin düzeltilmesi için de kullanılabilir. Bununla birlikte istenmeyen davranışların önüne geçilerek bireysel performansın yükseltilmesine de etki eder.

Performans değerlendirmesi neticesinde ortaya konulan bu sonuçlar iş göreni ilgilendiren çalışmalar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Gerçekleştirilen bütün bu çalışmalarda temel gaye, iş görenlerin işletme ile olan uyumunu daha kalıcı ve etkin bir biçime getirmektir. Bununla birlikte iş görenlerin örgütlerdeki niteliklerine yeni beceriler kazandırarak iş yaşamlarındaki verimlerini yükseltmeleri ve daha üstün tutumlara ve davranışlara imkân oluşturmasını sağlamaktır. İş görenleri de bu noktada yöneticiler, takip etmeli, gelişen davranışların pekişmesini sağlamalı ve değerlendirmelerini bu minvalde gerçekleştirmelidir (Uyargil,2008:82).

### **2.3.8. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma**

Performans değerlendirme sonucunda ulaşılan bilgiler işten çıkarma ya da sözleşme yenileme kararlarının verilmesinde kullanılmaktadır. Yani performansı beklenen

seviyede veya daha üst seviye bulunanların örgütlerde iş akdinin sürdürülmesi, beklenen seviyeden daha altlarda bulunanların ise örgütlerde iş akdinin sürdürülmemesi gibi kararlar bu sürecin doğal bir neticesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ancak burada üzerinde durulması gerekli olan durum performans seviyesi beklenenden altta kalan iş görenlerin işten hemen çıkarma kararı alınması yerine bireye özgü bir eğitim modeliyle onun performansını artırabilecek duruma ulaşmasını sağlamaya çalışmak daha doğru bir karar olabilir (Fındıkçı,2003:300-302).

İşletmelerden iş görenlerin işten çıkarılmaları uygulanacak en son yöntem olmalıdır. Yönetici kademesinde bulunanların performans yetersizliğinden dolayı iş görenleri işten çıkarma noktasına geldiğinde, iş görenlerin önceki iş planlarını ve performans düzeylerini dikkatle incelemelidirler. Bu incelemeler neticesinde iş görenin işletmeden çıkartılması kararı alınmış ise, bu konu ile ilgili olarak tatmin edici bir seviyede iş görene bilgi verilmelidir. Bununla birlikte kendisini ifade etme fırsatı iş görene tanınmalı ve gereken rahatlık ve uygulamanın insancıl seviyede olması ona hissettirilmelidir. Hiç şüphesiz bu durumun iş gören açısından kolay bir durum olmadığı, herkes tarafından takdir edilecek bir husustur. Tüm bu gerekçelerden ötürü işten çıkarmanın sebebi olarak iş görenin karakteristik özellikleri üzerinde değil istenmeyen başarısız ve düşük olan performans düzeyi üzerinde durulmalı ve bu noktalar belirtilmelidir (Barutçugil, 2016:182).

Performans değerlendirmesi sistemi her konuda işletmenin verimini arttıran yönetici ve iş görenlerin kendilerini değerlendirdikleri bir rehber niteliğindedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli unsur performans değerlendirmenin neticelerinin iş görenler ile paylaşıldığı sürece anlam kazandığıdır. Açık bir biçimde neticelerin iş görenler ile paylaşıldığı performans değerlendirme isteminde kesin bir şekilde olumlu dönüşler olacaktır (Fındıkçı,2003:300-302).

#### **2.4. Performans Değerlendirmenin Etkinliğini Etkileyen Faktörler**

Performans değerlendirmesi, büyük veya küçük herhangi bir kuruluş için önemli bir süreçtir. Bir şirketin performans değerlendirme çabalarının etkinliği, sürecin ne kadar iyi belgelendirildiği ve iletildiği, yöneticiler ve denetçiler için eğitim, sonuçlarının değerlendirilmesi, analizi ve devam eden iyileştirme çabaları gibi bir dizi faktöre bağlı olmaktadır.



### 2.4.1. Çalışan Memnuniyeti

Bir çalışanın işinden genel olarak memnuniyeti, faktörlerin bir birleşiminin sonucudur. Yönetimin çalışanların iş memnuniyetini arttırmasındaki rolü, çalışma ortamının olumlu, moralinin yüksek ve çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olmasını sağlamaktır. Çalışanlar her gün çalışma ortamlarında çok fazla zaman harcadıkları için, şirketlerin çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışmaları önemlidir. Sıkışık alanlardan ziyade geniş çalışma alanları, yeterli aydınlatma ve konforlu iş istasyonları gibi şeyler uygun çalışma koşullarına katkıda bulunur. Çalışanların görevleri daha verimli bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak için yükseltilmiş bilgi teknolojisi gibi üretkenlik araçlarının sağlanması iş memnuniyetine de katkıda bulunur. Kaliteli müşteri hizmetleri ile birlikte işyerinden verim alabilmek, her zaman için işyeri tatminine ulaşmış iş görenler ile mümkün olacaktır. Bu sebeptir ki eğer bir kurum müşteri memnuniyeti elde etmek istiyorsa bu iş görenlerin memnun olması ön koşuluyla gerçekleşir. İş görenlerin tatmin olma seviyelerini gösteren bazı ölçekler şu şekilde sıralanmıştır: (Çakmak, 2005:7).

- *“Yıl içerisinde organizasyondan ayrılan çalışan oranı,*
- *İş görenlerin verimliliği,*
- *İş görenler üzerinden elde edilen kar,*
- *İş görenlerin devamsızlık oranı ve mesai saati uyumu.”*

### 2.4.2. Çalışan Düşünceleri

Etkili bir performans değerlendirme açısından iş görenlerin iş çevresi ile ilgili fikirlerine yer verilmeli, onların düşünceleri de sistem içinde değerlendirilmelidir. İş görenlerin fikirleri, onların davranışları performans değerlendirme sisteminden beledikleri ve bu değerlendirmenin ortaya koyduğu neticeleri bünyesinde taşıyan bir perspektife sahiptir (Eren,2004:180).

İş görenlerin davranış ve tutumlarından bahsederken bu durum hem değerlendirilen bireyin tutumları hem de değerlendirme işlemi gerçekleştiren kişinin tutumları kastedilir. İş görenlerin tutumlarının değerlendirilmesinde bireylerin davranışları ölçülürken şu hususlar üzerinde durulur. Mesela bir işletmede bir birimin yöneticisi pozisyonundaki kişilerin tutumu, iş görenlerin onlardan uzak kalması onlara

yaklaşmaması incelenerek değerlendirilebilir. İş görenlere farklı yaklaşım sergileyen bir yöneticinin yaptığı Performans değerlendirmesi adil ölçütlerde olmaktan uzak olur ve neticeleri olumsuz biçimde etkiler. Bu durumda iş görenler bu durumdan rahatsız olacak ve Performans değerlendirme sistemine karşı peşin hükümlü olabilecektir. Bu sebeple iş görenler ile yönetim kademesi arasında sağlıklı bir değerlendirme bulunamayacaktır (Nemutlu,2017:21).

İş görenlerin fikirleri de değerlendirme sisteminde önem taşımaktadır. Bir işletmede iş görenlerin işletme ile ilgili beklentilerine cevap verildiği takdirde iş görenlerin verimlilik düzeylerinde artış yaşanacaktır. Bu konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde iş görenlerin beklentileri beklenen seviyede karşılanamamakta olduğu gözlemlenmiştir. Performans değerlendirme sistemi faaliyete geçirilmeden önce iş görenler ile beklentileri arasındaki uyum üzerinde durulmalıdır. İşletmeler yalnızca olumsuz taraflar üzerine yoğunlaşırsa bazı problemler ortaya çıkabilir ve bunların iş görenlere yansıtılmasıyla verim kaybı yaşanabilir. Bu minvalde çalışmalar yürütüldüğünde iş görenlerden bazıları itiraz edebilecektir. Bu sebeplerden ötürü çoğu işletmelerde Performans değerlendirme sistemi işlevini kaybetmiştir (Nemutlu,2017:21).

#### **2.4.3. Çalışanların İşletmeye Güveni**

Birçok sosyal psikolog açısından güven, bireyler arası münasebetlerde önemli bir kriterdir. İş birliği çerçevesinde faaliyet ortaya koyan yapılarda güven, iş görmeyi kolaylaştıran mühim bir kavramdır. Yapılan araştırmalara göre, örgütsel yapı, görev durumları ve örgütsel nitelikler arasındaki bağ ve güven üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. Güven ilişkilerini bilim insanları işletmeler bağlamında iki yönden değerlendirmişlerdir. Bunlardan biri, güven örgütler çerçevesinde dayanışmanın etkili bir şekilde işlemesine neden olan önemli bir etken olması, diğer bir bağlam ise, organizasyonlarda güven bazı yol haritalarının belirginleşmesine imkân tanınmasıdır. İş görenlerin organizasyona duyduğu güvenin azalması veya artması ile bu etkinlikler yakından ilişkilidir (Çakmak, 2005:8-10).

İş görenlerini sürece dahil ederek bir organizasyon sorumluluk bölgelerinin genişlemesine katkı sunar, her açıdan bakmayı öğreterek tek taraflı düşünceden kurtarır. Bu biçimde motivasyonu yüksek, yenilikçi, psikolojik bakımdan doyuma erişmiş olan iş

görenler ile başarı düzeyi ve örgütsel verimlilik artarak kalıcı duruma gelmiş olur. Yukarda bahsedilen açıklamadan yola çıkarak bir organizasyonun performans değerlendirme sisteminin temellerini atarken yöneticilerine ve iş görenlerine iş ve işlemlerin güven veren ve adaletli bir biçimde işleyeceğine dair tatmin edici bir açıklama yapmaları gerekir (Halis vd., 2007:188).

Bu biçimde bir yol haritası takip etmeyen organizasyonların tatbik ettikleri performans değerlendirmenin etkin bir biçimde fayda sağlaması söz konusu değildir. Bununla birlikte istikrar da performans değerlendirmede önemlidir. Alınan kararlar ve değişiklikler hayata geçirilmediği durumlarda iş görenlerde güven sorunu oluşacaktır (Çakmak, 2005:8-10).

#### **2.4.4. Katılımcılık**

Katılım, çağdaş yönetim anlayışının ana etmenlerinden biridir. Genel olarak katılım ifade edildiğinde, uygulama ve karar safhaları ile birlikte denetim süresince işletmeleri oluşturan tüm iş görenlerin fikirlerinden faydalanmak şeklinde düşünülmelidir. Bu konuya yönelik olarak performans değerlendirme sürecinde katılımın oldukça mühim olduğu ve değerlemenin etkinliğini artırdığını ileri süren araştırmacılar bulunmaktadır. Değerleme sisteminin iş görenler tarafından hızlı bir şekilde kabulü katılım ne kadar çok olduğuna bağlıdır. Katılımın örgüt ve çalışanlar açısından; sorun çözme, yetenek ve bilgi gelişimi, işin sevdirmesi, olaylara bütüncül bakabilme, örgütle bütünleşme gibi yararları bulunduğu ifade edilebilir. Katılımın büyük örgütlerde örgütsel karar verme sisteminin bir bölümü olduğu dikkatleri çekmektedir. Bu konu ile ilgili olarak son dönemlerde gerçekleştirilen incelemelerde yönetim kademesindekilerin, katılımcı yönetim düşüncesini güçlü bir biçimde desteklediklerini ortaya koymaktadır (Halis vd., 2007:189-190).

Amerika'da gerçekleştirilen 204 kamu ve özel organizasyonunu içeren bir incelemede, yönetim kadrosunun katılımcılık ile ilgili olumlu bir yaklaşıma sahip oldukları bildirilmiştir. İş yaşamına yönelik yapılan yayınlarda da performans değerlendirmeyle ilgili, katılımdan yararlanılması gerektiği, Mc Gregor'un 1957'de yayınladığı "Performans Değerlemenin Endişe Verici Görünümü" makalesinden bu yana tavsiye edilmektedir. Daha sonra yapılan incelemelerinde katılımdan performans değerlendirme faydalanılması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Performans değerlendirme özellikle performans

standartlarının belirlenmesinde, iş gören katılımlarının hedef belirleme sürecinde, iş görenin öz değerlemesinde ve görüşmelerde sağlanması değerlemenin daha etkin işlemesine katkıda bulunacaktır (Nemutlu,2017:23).

#### **2.4.5. Geribildirim (Feedback)**

Bireylerin bir konu hakkında performansları ile ilgili bilgi sahibi olmaları, geribildirim kavramı ile ifade edilmektedir. Bu durumda hem performanslarıyla hem de kendi davranışları ile ilgili öz değerlendirmeler yapabileceği olanağı bulur. İş görenlere geribildirim vermek ise, performansları ile ilgili olarak iş beklentileri doğrultusunda bilgi vermektir. Eğer bir yönetici geribildirimde bulunmak isterse iş görenlere kendilerini değerli görme hissiyatını vermiş olur. Geribildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. İş görenin “*Bana karşı kayıtsız değil, ben gerekliyim...*” düşüncesi içinde bulunması oldukça önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bir iş görenin kendi ile ilgili olarak birçok duygu durumundan elde ettiği dönüttür. Alıcı ve gönderici arasındaki geribildirim ters yönlü bir akışa sahiptir. Bireylerin uygulamada, süreç esnasında veya sonunda verdiği tepkilerin tümü de geribildirim çerçevesinde değerlendirilir (Nemutlu,2017:23).

Sağlıklı ve düzgün bir biçimde geri bildirim gerçekleştirilmesi kişilerin motivasyonunu yükseltmektedir. Aynı zamanda geleceğe yönelik olarak daha doğru kararlar verilmesinde de etkilidir. Bireyler yaşamları boyunca gerçekleştirdikleri davranışların neticesinde ortaya çıkan etkiye karşı bir tepki almak isterler, bu yaşam açısından oldukça önemlidir. Geribildirim almadıkları süreç içerisinde en tecrübeli yönetici kademesindeki bireyler bile performanslarıyla ilgili olarak herhangi bir tepki almadıklarını düşünürler ve bu konuda istekli bulunmaları beklenemez. İşletmelerde örgütsel bağlamda geribildirim sistemi oluşturulduğunda bu durumda örgüt bakımından bazı konularda çeşitli faydalar meydana gelir. Geribildirimde bulunması gereken nitelikler şu şekilde tasnif edilebilir: (Yumuşak,2009:49-59).

- Zamanlaması iyi olmalıdır.
- Samimi ve dürüstçe yardım sağlama amacı güder.
- Bilgi ve gözlemlerin paylaşılması amacına sahiptir.

- Onaylanmış ve talep edilen geribildirimler daha başarılı olur. Yapılacak geribildirimde izin alınmalıdır. Örneğin “*sakıncası yoksa yaptığınız sunum hakkında bilgi vermek istiyorum*” gibi.

#### **2.4.6. Çalışan -İş Uyumunun Sağlanması**

İş görenlerin gerçek kişilik niteliklerini, sahip buldukları asıl nitelik ve yeteneklerini meydana çıkarmak adına işe uyumun sağlanması amacıyla gerçekleştirilen işten hissedilen tatmin ve verim almak amacıyla oldukça önemlidir. Yapılan işte kalitesiz neticeler sağlamak, motivasyon ve moral düşüklüğü, yönetici ve diğer iş görenlerle olan uyuşmazlıklar, isteksizlik benzeri etkenler iş görenin işe ve işletmeye adaptasyon sağlayamadığının bariz göstergeleridir. Eğer organizasyon verimliliği için personel yeterli donanıma sahip değilse organizasyon açısından bir masraf oluşturur (Eren,2004:321).

İşletme ile personel arasında uyum sağlanabilmesi açısından psiko-teknik yöntem oldukça önemlidir. Psiko-teknik, iş görenlerin sahip oldukları potansiyelleri gün yüzüne çıkaran ve gerçekleştirdikleri mesleklere uyumunu sağlayan ölçümler bütünüdür. Bu ölçümler ile kişilerin sabırları, ruhsal dayanma güçleri, yaratıcılıkları zekâ yapısı ve problem çözüm yetenekleri, davranışsal fiziki güç yeterlilikleri gibi önemli faktörlerin analizleri gerçekleştirilir. Bu etkenlerin ele alındığı titiz bir işe yerleştirme eylemi neticesinde iş görenlerin gerçekleştirdikleri işi sevmesi ve işe uyum sağlaması daha hızlı ve daha etkili olacaktır. Çalışan ile işletme arasında uyumun olduğu bir organizasyonda personele uygulanacak personel değerlendirme sistemi daha doğru neticeler ortaya çıkaracağından sistemin daha etkili işlemesi mümkün olacaktır (Nemutlu,2017:23).

#### **2.4.7. İnsan Kaynakları Skorkartı**

İlk olarak Robert Kaplan ve David Norton tarafından İnsan kaynakları skor kartı ismi ile duyulan ve dünyada sık bir şekilde uygulanan özel bir insan kaynakları uygulaması olmuştur. Performans değerlendirmesini gerçekleştiren kişilerin ve yöneticilerin bugüne kadar tatbik etmiş oldukları teknikler iş görenlerin hakiki performans ölçümlerine erişmede yeterli olmadığı bilinen bir durumdur. Yöneticilerin istedikleri, işletmenin hedeflerinin doğrudan alakalı olan konuların toplamını, iş görenlerin istenen hedeflere neler kattıklarını, birbirine olan etkilerini, personelin bu süreçteki aktif katkısını ve

işletmenin hangi noktada bulunduğunu inceleyerek tüm bunları toptan bir bakış ile görmektir (Nemutlu,2017:23).

Performans değerlendirmesinin çok boyutlu bir şekilde incelenmesini İnsan Kaynakları Skorkart sağlayarak sistemin ne kadar güvenilir ve doğru neticeler verdiğini test etmekte, bununla birlikte performans değerlendirme sisteminin etkisini işletme içerisinde daha kalıcı hale getirilmesini sağlamaktadır (Nemutlu,2017:23).

## **2.5. Performans Değerlendirmenin Yöntemleri**

Çalışan performansı, bir işçiden beklenen iş görevleri ve bu işlerin ne kadar mükemmel bir şekilde yerine getirildiği ile ilgilidir. Birçok yönetici, iyileştirme için önerilen alanları belirlemelerine yardımcı olmak için çalışan performansını yıllık veya üç ayda bir değerlendirir. Kapsamlı bir çalışan değerlendirmesi genellikle farklı performans değerlendirme yöntemlerinden oluşur. Bir çalışanın performansını değerlendirirken yalnızca bir değerlendirme süreci kullanımı seçilebilir. Ancak birden fazla değerlendirme yöntemi kullandığından çalışanın iyileştirilmesi gereken alanların ve çalışanların gelişimini desteklemek için ne gibi önerilerde bulunulması gerektiğine dair daha geniş bir resim elde edilebilir. Performans değerlendirme sistemi, bir kuruluşun iş türüne bağlıdır. Performans değerlendirme çoğunlukla bir şirketin ürün çıktısı veya bir kuruluşun son kullanıcıları ile ilgilidir. Genel olarak, performans değerlendirmesi, mevcut becerilerin iş gücünün durumunu tanımayı amaçlar. Herhangi bir standart değerlendirme sistemi, bilgilerin çıkarıldığı ve performans derecelendirme adı verilen gerçek bir sayıya dönüştürüldüğü verilerin toplanmasından oluşur (Barutçugil, 2016: 446-448).

Kapsamlı bir çalışan performans değerlendirme süreci, genellikle bir çalışanın performansını değerlendirmek için farklı değerlendirme yöntemlerinden oluşur. Birden fazla teknik kullanmak, çalışanlar iyileştirilmesi gereken alanlar ve çalışanların büyümesini desteklemek için atabilecek adımlar hakkında daha geniş bir bakış açısı elde edilmesine yardımcı olabilir. Genel inanın aksine, çalışanların performans değerlendirme süreci sadece organizasyon için değil çalışanlar için de faydalıdır. Bu süreç aşağıdakileri içerir. (Nemutlu,2017:23).

### **2.5.1. Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntem, performansı diğer çalışanların performansı ile karşılaştıran farklı yöntem koleksiyonlarıdır. Kullanılan genel teknikler, sıralama yöntemleri ve eşleştirilmiş karşılaştırma yöntemleri olabilir. İş görenin karşılaştırılması aşağıdaki yöntemler ile yapılabilir (Nemutlu,2017:23).

### **2.5.2. Kişilerarası Karşılaştırma Yöntemi**

Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşımlar Karşılaştırmalı performans değerlendirme yöntemleri arasında ilk sırada gelmektedir. İş görenlerin birbirleri ile karşılaştırılarak değerlendirilmesi bu kategoride, esas alınmaktadır. Bu amaçtan hareket ile ağırlıklı bir şekilde zorunlu ve sıralama dağılım metotları uygulanmaktadır. Çeşitli pozisyonlar için en uygun personelin kimler olabileceği hangi iş görenlerin terfi edip edemeyeceği veya iş görenlerin başarı durumları dikkate alınarak bu metotta tespit edilir. Bu yöntemlerde kim ya da kimler terfi edebilir. Mevcut iş açısından en uygun aday kimdir sorularına cevap verebilmek için iş görenler elde ettikleri başarılarına göre kategorize edilir (Bingöl, 2014: 387).

### **2.5.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi**

Tatbik edilmesi oldukça kolay olan bu metot maliyeti düşük ve az vakit alıcı bir metottur. İkişerli bir şekilde personelin eşleştirildiği ve her bir iş görenin grubun geri kalanıyla tek tek karşılaştırıldığı bu metodun hayata geçirilmesi de daha kolaydır (Sabuncuoğlu, 2011: 236).

Değerlendirilmesi planlanan iş görenlerin isimleri bu yöntemde bir sayfanın sol yanına liste halinde not edilir. Bundan sonraki süreçte listedeki ilk iş gören ile ikinci iş gören değerlendirme yapan kişi tarafından önceden belirlenmiş performans kriterlerine göre karşılaştırılır. Değerlendiren kişinin birincinin ikinciden daha fazla üretim yaptığına karar verdiği noktada birinci iş görenin isminin yan tarafına “+” sembolü konur. Daha sonra değerlendiren kişi birinci iş göreni aynı performans kriterine göre listedeki diğer tüm iş görenler ile karşılaştırarak en az “+” sembolü elde etmiş iş göreni performansı en düşük en fazla sembolünü elde etmiş iş göreni performansı en yüksek, iş gören şeklinde tespit eder (Barutçugil, 2016: 445)

#### **2.5.4. Alternatif Sıralama Yöntemi**

Bir kâğıtta yazılı iş gören isimlerinden performans değerlendirmeyi uygulayan kişinin kendi fikrine göre en fazla değerli olduğunu düşündüğü iş görenin ismini belirleyerek o ismi listenin sağ yanına not etmesiyle başlanılan ve aynı biçimde en az değerli olduğunu düşündüğü iş göreni belirleyerek onu da kâğıdın sağ tarafına not etmesiyle sürdürülen bu metot, sol ve sağ yanlardaki en değerli personeller ile daha az değerli olanların çapraz biçimde alt alta not edilerek devam ettirilir ve yeni bir listeye geçildiğinde neticelenir. Bu yöntem 20 kişiden az olan gruplar için tatbik edilebilir ve en iyi ya da en kötüyü tespit etmek kolaydır. Bu metodun dezavantajlı olan yanı tek sayıda neticeler elde edilebilmesi ve ortalarda kalan personelin sıralamasının yapılmasının güç olmasıdır (Bingöl, 2014: 388).

#### **2.5.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Astlarını tespit etmiş birtakım dağılımlar içerisinde performans değerlendirmesini gerçekleştiren kişinin, değerlendirmek durumunda olduğu bu yöntem alternatif sıralama metoduna temel olarak benzemektedir. Bu yöntemin “*zorunlu dağılım yöntemi*” şeklinde isimlendirilmesinin nedeni performans değerlendirmeyi gerçekleştiren kişinin iş görenlerini farklı gruplar halinde tasnif etme durumunda olmasından kaynaklanmaktadır. Değerlendireni, sürekli bir şekilde olumlu veya ortalama puan verme eğilimden uzaklaştırmak buradaki temel amaçtır.

Genellikle üstler tarafından tatbik edilen bu yöntem bazı zamanlarda ekibi oluşturanların veya astların birbirini değerlendirdiği durumlarda da uygulanmaktadır. Bu yöntemin diğer performans değerlendirme yöntemlerinden keskin bir biçimde farklılaştığı yön, bir personelin performans değerlendirmesinde diğer iş görenlerin performans fonksiyonu bulunması durumudur (Barutçugil, 2016: 446).

Zorunlu dağılım yönteminin temel karakteristiği, bir çalışanın performansının diğer çalışana göre belirlenmesidir. Bu yönteme göre performansın saptanabilmesi için önce değerlendirilen personele verilen puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması, yani dağılım karakteristiği hesaplanır. Yöneticilere veya değerleyicilere, önceden belirlenmiş oranlara göre iş görenleri her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri talimatı verilir (Barutçugil, 2016: 446).



### 2.5.6. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi

Literatürde Behavioral Anchored Rating Scale olarak geçen, Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS), iş gören performansını davranışsal düzeyde değerlendirmeye dayanır. İş performansı kaydedilen insanlık geçmişinden önce gelse de, iş performansını değerlendirmek için en iyi yöntem tam olarak belirlenememiştir (Can vd., 2001: 94).

Son 50 yılda geliştirilen BARS yapılarının ayrıntılı bir listesi, istihdam görüşmesi performansını da içermektedir. Davranışsal bağlantılı derecelendirme ölçeği, çalışanları veya stajyerleri performanslarına ve davranış modellerine göre derecelendiren bir ölçüm sistemidir. BARS, hem niceliksel hem de niteliksel verilerin faydalarını çalışan değerlendirme sürecine uygulamak için tasarlanmıştır. Çünkü anlatıların, kritik olayların ve nicelenmiş derecelendirmelerin faydalarını bir araya getirir. BARS, nitel ve nicel verilerin faydalarını çalışanın değerlendirme sürecine, bir bireyin performansını uygulanan performans örneklerine göre karşılaştırarak ve kullanılan sayısal bir değer olarak sınıflandırarak, çalışan kişilerin değerlendirme sürecini oluşturmak için tasarlanmıştır (Barutçugil, 2016: 447).

İlk adım, bir bireyin performansını 5 ile 9 arasındaki sayısal derecelendirmelere bağlı olan belirli davranış örnekleri ile karşılaştıran Kritik Olay Tekniklerini yazmaktır. Daha sonra işverenin tekrar kontrol edilmesi gereken performans boyutlarını geliştirmesi gerekir. Bir sonraki adım, nihai aracın geliştirilmesine yol açan kritik olayların ölçeklendirilmesini içerir.

BAR'ların Faydaları (Can vd., 2001: 94).

- Davranışsal olarak tutturulmuş derecelendirme ölçeği, kurumun performanslarını artırmasına yardımcı olabilir
- Değerleme uzmanları farklı puanlar verdiğinde bile değerlendirmeler aynı kaldığı için güvenilirdir.
- Objektif bir geri bildirim verir.

## 2.6. Performans Değerlendirmenin Faydaları

Son yıllarda performans değerlendirme sürecinin işleyişine büyük önem verilmiştir. Çünkü iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir değerlendirme sisteminin kuruluşlar için birçok fayda sağlayabileceği fikri güçlenmiştir. Performans değerlendirme sistemi, geri bildirim almaya, performansın etkili olup olmadığını gözden geçirip tahmin etmeye ve böyle olması için ne yapılması gerektiğini tartışmaya yardımcı olan faydalı bir yönetim aracıdır. Yöneticiler, hem çalışanlara hem de işverene fayda sağlamak için değerlendirmeler yapar. Değerleme sisteminin yöneticiye veya bölüm başkanına sağladığı en önemli yarar, belirli bir süre boyunca çalışanın performans belgesini vermesidir. Performans değerlendirme sisteminin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barutçugil, 2016: 447-448).

- Her çalışanın bireysel performansı, tüm ekibin ve hatta firmanın (özellikle küçükse) nasıl çalıştığını etkiler.
- Performans değerlendirme, iyileştirme alanları belirlemenin yanı sıra olumlu geri bildirimler sunulmasına da olanak sağlar.
- Bir çalışan yönetici ile birlikte gelişim (eğitim) planı tartışabilir ve hatta becerilerini geliştirebilir.
- Liyakate dayalı iyi bir ücret sistemi tarafından destekleniyorsa, çalışanları motive eder.
- Bir çalışanın tartışmalar için yönetime yaklaşması, sorunları tanımlaması, beklentileri netleştirmesi ve gelecek için plan yapması için yapılandırılmış bir süreç sağlar.
- Hem yöneticinin hem de çalışanın uzun ve kısa vadeli hedefler belirlemesini sağlar.

## 2.7. Performans Değerlendirme Süreci

İşletme sahipleri, bir çalışanın performans standartlarına uyup uymadığını ölçebilmelidir. Yöneticilerin objektif ölçütler aracılığıyla performans değerlendirmesi yapabilecekleri bir süreç geliştirmek zorunludur, böylece bir yönetici operasyonel sorunlara karşı temel insan kaynağı sorunlarını tanımlayabilir. Performans değerlendirme sürecinde altı temel adım bulunmaktadır. (Can vd., 2001: 96).

### **2.7.1. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması**

Son dönemlerde performans değerlendirmesi tercih edilen bir konu haline gelmiştir Yirmi yıldır özellikle bu tür bir yönetim aracı kullanan kuruluşların sayısında önemli derecede artış gözlenmektedir. Değerlendirmelerde belirlenen kriterlerin kurumdan kuruma ve sistemden sisteme değişmesinin başka bir sebebi ise iş görenlerin vermiş oldukları hizmetlerin içeriğidir. Eğer iş görenin vermiş olduğu hizmet kurumun beklentilerini giderecek ölçüde ise, bu bir başarı olarak nitelendirilir. Diğer taraftan, personel faaliyet göstermiş olduğu işletmenin kendisinden gerçekleştirmesinin istediği hizmet yaklaşımını benimsemiyorsa veya belirlenen standartları gerçekleştiriyorsa bu bir başarısızlık şeklinde değerlendirilir. Kişilerin elde ettikleri başarının anahtarı kendilerinde, değerlendirmesi ise, halkın, devletin, sosyal yapının ve kurum yöneticilerinin inisiyatifindedir. Bu nedenledir ki, belirli kriterler ve standartlar teşekkül ettirilmeden sağlıklı bir performans değerlendirme gerçekleştirmek mümkün olmayacağı gibi, etik ve tarafsız neticelere erişmekte mümkün olmayacaktır (Bingöl, 2014:382).

### **2.7.2. Değerlendirme Standartlarının Saptanması**

Neyin nasıl yapılması gerektiği sorularının cevabı performans standartlarını oluşturur. Bu standartlar kalitatif ya da kantitatif olabilir. Bir örgütte üretim işi yapılan bir değerlendirme standardı ile kaç adet üretim yaptığı değerlendirilebilir. Ancak neticeleri sayı ile belirtilmeyen kriterlerde, adet değerlendirmesi gerçekleştirilemez. Bunun yerine mükemmel, yetersiz, çok iyi, katılır, katılmaz gibi standartlara yer verilebilir (Sabuncuoğlu, 2011:189).

Standartların başarılı olabilmesi için her iş görenin kendinden tam bir şekilde ne beklediğini bilmesi yanında, kriterlerinde gerçekçi ve ölçülebilir olması gerekir. Sayısal standartların uygulanmasının uygun olmadığı hallerde, faaliyete katılım, iş birliğinde bulunma durumu gibi sayısal olmayan durumlar kullanılabilir. Standartların ulaşılamaz olduğunu fark eden çalışanlar, bu standartlara ulaşmak için çaba göstermezler (Sungur,2016:23).

### 2.7.3. Değerlendirme Yönteminin Tespiti

İşletmeler Performans Değerlendirmesini birçok değerlendirme yöntemi arasından en uygun olanını saptayarak yaparlar. Performans Değerlendirmesi yönteminin tespiti, performans kriterleri belirlendikten sonra yapılmalıdır. Performans değerlendirme yöntemleri sürekli bir değişim ve yenilik içerisindedir (Nemutlu,2017:20).

### 2.7.4. Değerlendirmecilerin Saptanması

Performans Değerlendirme sisteminde değerlendirilecek bazı veriler hangi teknikler ile uygulama yapılacağını belirler; Değerlendirmeden faydalanacak olan bireyler aşağıdaki gibi gruplanır (Nemutlu,2017:20).

- “Astlar ve diğer iş görenler tarafından gerçekleştirilen değerlendirme; İş görenlerin kendi seviyelerinde olan veya yakın ilişkide buldukları iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlendirmeler, pek az etkinlikte uygulanmaktadır.
- İş görenin Bağlı Olduğu En Yakın Üst veya Amir: En yaygın olan uygulama şeklidir. Amirin, değerlendirilmesi yapılacak olan kişiye yakın olması ve onu en iyi biçimde takip edebilme olanağına sahip olması gibi sebeplerden bu metot çok tercih edilmektedir. Ancak, bu süreç amirin kişisel ilişkilerin ve öznel öğelerin etkisi altında kalabileceği noktada sakıncalar taşımaktadır. Fakat iş hayatı arkadaşları veya yönetici değerlendirilmesinde sorun, değerlendirmelerin örgüte göre değil, değerlendirilmesi için yararlı olacak başarı esaslarına göre yapılmasıdır. Bu tip değerlendirmelerden başarılı bir netice elde edilememesi için birbirlerini değerlendirecek bireylerin karşılıklı iletişim içerisinde bulunmaları gerekir.
- Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme: Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerlendirme işini ifa eden kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar.
- İş görenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri: Buna göre astların ve yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri söz konusudur. Bu, kişisel

planlama yapmayı özendirir. Bununla birlikte kendi kendini değerlendirme, duyarlı bir performans değerlendirmesi programı çerçevesinde kullanılmaz.”

### **2.7.5. Değerlendirme Periyotlarının Tespiti**

Değerlendirmenin belirli zaman aralıklarıyla hatta yılda bir gerçekleştirilmesi yaygın bir uygulamadır. Bununla birlikte, değerlendirme belirli durumlara bağlandığı da görülmektedir. Terfi, nakil süreçlerinde, iş görenin veya yöneticinin yer değiştirmesi durumunda da değerlendirme gerçekleştirilebilmektedir (Bingöl, 2014:389-390)

Performans değerlendirmesi çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu sebeple değerlendirme çalışmalarının çok sık yapılması verimli olmaz. Sık sık yapılan değerlendirmeler personel üzerinde olumsuz etki yaratabilir. Aynı zamanda kısa dönemde değerlendirmeye ilişkin yargılar da kolaylıkla değişmez. Bazı çalışanlar işe ilk girdikleri deneme dönemlerinde, bazı çalışanlar ilk yıllarda sık sık ve zaman zaman da ücret artışlarında değerlendirilmektedir. Değerlendirmeden beklenen sonuç, insan gücünü geliştirme, örgüte yatkınlığı artırma, örgütsel etkililiği yükseltme vb. ise değerlendirme daha sık yapılabilir. Amaç yalnızca terfi için bir ölçüt bulmak ise, değerlendirme yükselme öncesi yapılır. (Sabuncuoğlu, 2011:189).

Görülüyor ki değerlendirme yapma amacı ile zaman arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Değerlendirmenin yönetim üzerinde bir denetim aracı olarak görülmesi de sürenin belirlenmesinde etkin olabilmektedir. Sonuç olarak, değerlendirme zamanı konusundaki değişik görüşler ve uygulamaların değerlendirmeden beklenen yararların farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. Asıl olarak belirtilen yılda iki formal ve iki informal görüşmedir. Ancak sistem içinde bu görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Geri bildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmez (Sungur, 2016:23).

### **2.7.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi**

Değerlendirmecilere, tatbik edilecek Performans değerlendirme metoduna ilişkin bilgilendirmede bulunularak standartlar, kriterler, faktörler ile ilgili olarak bilgi verilmeli, işlemin nasıl hayata geçirileceği ve değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı ile ilgili olarak rehberlikte bulunulmalıdır. Bunun yansısı değerlendirme yapan bireylere

değerlendirme safhasında iş görenlerle etkili ve güven temeline dayalı iletişim kurma ile ilgili olarak da gerekli eğitim verilmelidir. Bununla birlikte süreç içerisinde, iş görenler ve yöneticiler bütün bu safhalara ilişkin bilgilendirilmelidir. Bu bağlamda sağlanan performans verilerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmasıyla süreç sona ermektedir (Gürüz ve Gürel, 2006:230-231).

### 3. ÜCRET YÖNETİMİ

#### 3.1. Ücret Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar

Ücret yönetimi ile ilgili günümüzde gerçekleştirilmiş olan akademik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Oysaki ücret iş verenler bağlamında en önemli maliyet ve giderlerden birisini oluşturmaktadır. Bu çerçevede her iki tarafında beklentilerini karşılayacak bir ücret yapısının oluşturulması oldukça önemlidir. Çalışmanın bu bölümünde ücret ve ücret ile ilgili temel kavramlar üzerinde durulacaktır.

##### 3.1.1. Ücret

Ücretle ilgili olarak farklı alanlarda farklı kurumlarda farklı kişilerce farklı tanımlamalara gidildiği görülmektedir bu tanımlamalardan bir kısmı aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır.

Ücret; *“düşünsel ve/veya fiziksel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değerdir.”* Doğrudan ya da dolaylı olarak mal veya hizmet üretimine katkıda bulunan tüm fiziksel ya da düşünsel emek (çaba) karşılık olarak ücrete hak kazanır. Ücret, çalışanın emeği için kazandığı gelirdir. Çalışan emeğini ekleyerek üretim aracına girer ve eşit ücret alır. Emek, kişinin çabası ve zamanından oluşur ve buna insan işgücü gücü denir. Bu güç, insani ve kültürel nitelik ve becerilerin fiziksel, zihinsel, psikolojik ve ahlaki gücünden oluşur. Bu noktada çalışan, işveren adına fiziksel ve / veya zihinsel gücüyle ekonomik bir faaliyete katılır. Bu nedenle ücretin değerlendirilmesi, maliyetine değil verimliliğine göre ortaya çıkmaktadır (Benligiray, 2007:3).

4857 Sayılı İş Kanunu'na göre ücret, *“bir kimseye iş karşılığında, işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen bir tutardır.”* ILO 100 No'lu Sözleşmesi'nin 1. maddesine göre ücret kavramı, *“işçinin çalıştırılması nedeniyle işveren tarafından kendisine maddi veya maddi olmayan, doğrudan doğruya veya dolaylı olarak ödenen*

*normal, kök veya asgari ücret veya aylıkla, sağlanan bütün diğer menfaatleri içine alır.”* (Demircioğlu, 2005:110).

Genellikle ücret, maaşı ve diğer ek imkanları da kapsayan geniş bir anlam ifade etmektedir. Bu sebeple araştırmada kullanılan ücret kavramı tüm ücret çeşitlerini içeren genel bir kavramdır.

### **3.1.2. Ücreti Oluşturan Unsurlar**

Genel olarak ücretlendirme birçok örgütte çok yönlü bir paketten oluşur. Toplam ücret genel bir şekilde doğrudan ücretler ve yan hakları içine alan dolaylı ücretlerden olmak üzere iki kategoride değerlendirilir. Bir iş görenin toplam ücreti üç ögeden oluşmaktadır. Temel ücret iş görenin düzenli olarak elde ettiği haftalık aylık maaşı ya da saatlik ücretidir. Temel ücret toplam ücret paketinin en önemli ve ilk unsurunu teşkil eder (Noe vd.,2010:501).

Diğer bir ismi teşvik edici ücret olan değişken ücret ise toplam ücretin ikinci unsurunu teşkil etmektedir. İş görenin sahip bulunduğu yetkinlikleri ya da becerileri veya performansı ile ilintili bir ücrettir. Örgüt, takım, birey performansına bağlı bir şekilde teşkil edilen ücretlerde değişken ücret grubunda bulunmaktadır. (Noe vd.,2010:501).

Doğrudan olmayan yani dolaylı ücretler ise toplam unsurunu teşkil etmektedir. Bu ücret grubu temel ücrete ek olarak elde edilen ek faydaları kapsar. Sosyal güvenlik katkıları, işsizlik ve iş göremezlik ödenekleri, izin ücretleri, sağlık sigortası bu faydalara örnek teşkil edebilecek unsurlardır. Ayrıca üst düzey yöneticilere tahsis edilen konut, ikramiye, yemek, yakacak yardımı, özel araba gibi ücrete eklenen sosyal yardımlarda bu ek fayda grubu içinde değerlendirilmektedir (Noe vd.,2010:501).

### **3.1.3. Ücret Düzeyi**

Bir kurumda iş görenlere ödenen ücretlerin teşkil ettiği sınıf ücret düzeyini ifade etmektedir. Ücret düzeyi bir işletmedeki primleri, maaşları ve ücretleri içeren işlerin ortalama ücretidir. Rekabet gücü, işgücü piyasası, yönetsel tutumlar ve diğer etkenlere göre ücret düzeyi değişebilir. Örnek olarak finansal yönden daha iyi durumda bulunan bir işletmenin ücret düzeyinin, olanakları daha kısıtlı olan bir işletmeye göre daha yüksek olacağı öngörülebilir. Bir organizasyonda ücret düzeyi işletmenin maliyetini, iş

görenlerin ise kazancını etkiler. Bu nedenlerle organizasyon bağlamında değerlendirildiğinde yüksek ücret düzeyi organizasyonun tatbik edebileceği alternatif çözüm yollarının azalması sebebiyle rekabet gücünün düşmesine de neden olabilir ve organizasyondaki giderlerin artmasına da yol açabilir (Acar, 2007:10).

#### **3.1.4. Ücret-Haddi- Ücret Geliri**

Ücret geliri iş görenin belli bir süreçteki ücret kazancını ifade eder. Ücret haddi ise emeğin belli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır. Diğer bir ifade ile ücret haddi kişinin beceri ve yetkinlik düzeyine ya da işin değeri ne göre tespit edilebilir. Ücret geliri ücret haddi ile iş süresinin çarpımına eşittir ve aylık haftalık gündelik ifadelerle belirtilir (Gündoğan ve Biçerli, 2004:32).

#### **3.2. Ücret Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Ücret ve maaş, insan emeğinden elde edilen gelirdir. Teknik olarak, ücretler ve maaşlar, çalışanlara fiziksel veya zihinsel işler için yapılan tüm tazminatları kapsar, ancak serbest meslek sahiplerinin gelirini temsil etmez. İşçilik maliyetleri, ücret ve maaş maliyetleri ile aynı değildir, çünkü toplam işgücü maliyetleri, çalışanların rahatlığı için tutulan kafeteryalar veya toplantı odaları gibi unsurları içerebilir. Ücretler ve maaşlar genellikle ücretli tatiller, tatiller ve hastalık izni gibi ücretlerin yanı sıra, işveren tarafından desteklenen emekli maaşları veya sağlık sigortası gibi ek faydalar ve ek ücretler içerir. Birçoğu bireysel veya grup performansı ile bağlantılı olan bonus veya hisse senedi opsiyonları şeklinde ek ücret ödenebilir.

Ücret Yönetim Sistemi iş derecelerine, pazar seviyesine, ücret politikalarına ve performans parametrelerine dayanmaktadır. Amaç, adil ve rekabetçi ücret politikaları ve yüksek performans standartları ile başarıyı ödüllendirmek ve sürdürmektir. Ücret yönetim sisteminin temelini oluşturan iş notları iş değerlendirmelerine göre belirlenir. Tüm işlerin organizasyonun hedeflerine ulaşmadaki katkısını ölçen ve çalışanların sorumluluk seviyelerine göre sıralanmalarını sağlayan uluslararası bir sistem kullanılmaktadır. İş değerlendirmelerinin ardından ücret politikaları notlara göre belirlenir. Ulusal ve uluslararası pazar anketleri ve ücret piyasaları yakından takip edilmektedir. Bu analizler sonucunda rekabetçi ve adil bir ücret politikası uygulanmaktadır. Ücret politikaları,



şirketler arasında mevcut ücret yapıları, pazar konumları, rekabet ve ödeme güçlüklerine göre değişir.

Ücret belirleme teorileri ve işgücünün toplam gayri safi yurtiçi hasılaya katkısının ne olduğuna dair spekülasyonlar, zaman zaman ekonomik ortamın değişmesiyle birlikte değişmiştir. İskoç ekonomisti ve filozofu Adam Smith, *The Wealth of Nations* (1776) 'da kesin bir ücret teorisi önermemiştir. Ancak başkaları tarafından geliştirilen birkaç teoriyi öngörmüştür.

Smith, ücret taleplerinin piyasada arz ve talep kanunları ile belirlendiğini düşünüyordu. İşçiler ve işverenlerin doğal olarak kendi çıkarlarını takip edeceklerini; emeğe en çok ihtiyaç duyulan işlere emeğin çekileceğini ve ortaya çıkan istihdam koşulları sonuçta toplumun tümüne fayda sağlayacağını ifade etmiştir. Her ne kadar Smith, istihdamın merkezinde yer alan birçok unsuru tartıştıysa da, emek arz ve talebinin kesin bir analizini yapmamış ve bunları tutarlı bir teorik düzende öngörmemiştir. Bununla birlikte, işçi becerisinin kalitesinin ekonomik ilerlemenin temel belirleyicisi olduğunu savunarak modern teoride önemli gelişmeleri önceden yapılandırmıştır. Ayrıca, işçilerin yeni becerilerin kazanılmasının maliyetini üstlenmeleri durumunda, çağdaş insan-sermaye teorisinde hala geçerli olan bir varsayım olan, işçilerin ücretlerinin artırılması gerektiğine dikkat çekmiştir. Smith ayrıca, ilerlemiş bir ülkede, nüfus artışını teşvik etmek için ücret seviyesinin geçim seviyesinden daha yüksek olması gerektiğine inanıyordu; çünkü genişleyen ekonominin yarattığı ekstra işleri doldurmak için daha fazla insana ihtiyaç duyulacaktı (Dickens ve Lang, 1993, 147–148).

Ücret teorileri, işgücü piyasasının arz yönlerini vurgularken, talep yönlerini de ihmal eder. İşçilerin arzındaki değişimin, gerçek ücretlerin geçim için gerekli olan asgari seviyeye (yani, yiyecek ve barınak gibi temel ihtiyaçlar için) iten temel güç olduğunu kabul ederler. Bir geçim teorisinin unsurları, Smith'in işçilere ödenen ücretlerin yaşamalarını ve ailelerini desteklemelerini sağlayacak kadar yeterli olması gerektiğini yazdığı *The Wealth of Nations*'de ortaya çıkmaktadır. David Ricardo ve Thomas Malthus gibi Smith'i başarabilen İngiliz klasik iktisatçıları daha karamsar bir görüşe sahipti. Ricardo, emeğin “doğal fiyatının” sadece emekçilerin geçinmesini sağlamak ve yarışı devam ettirmek için gerekli fiyat olduğunu yazmıştır. Ricardo'nun ifadesi, nüfusun onu

destekleme araçlarına uyum sağladığını iddia eden Malthus'un nüfus teorisi ile tutarlıydı (Hughes ve Perlman, 1984: 104–125).

Ücret kuramcıları emeğin piyasa fiyatının uzun süre doğal fiyattan farklı olmayacağını savunurlar: eğer ücretler geçim seviyesinin üstüne çıkarsa, işçi sayısı artacak ve ücret oranlarını düşürecekler; eğer ücretler geçimlik seviyenin altına düşerse, işçi sayısı azalır ve ücret oranlarını yükseltir. Bunu ekonomistlerin yazdığı zaman, çoğu işçi aslında geçim seviyesine yakın yaşıyorlardı ve nüfus geçim yollarını aşmaya çalışıyorlardı. Böylece, ücret teorisi gerçeklere uygun görünüyordu. Ricardo, emeğin doğal fiyatının sabit olmadığını söylese de (nüfus seviyeleri gıda arzı ve emeğin sürdürülmesi için gerekli diğer öğelerle ilişkili olarak değiştirilirse değişebilir), daha sonra yazarlar, ücretliler için beklentiler konusunda aynı düşünceyi paylaşmamışlardı. Ücretlerin daima düşürüleceği konusundaki esnek olmayan sonuçları, geçim teorisine “ücretlerin demir yasası” adını verdi (Dickens ve Lang, 1993, 148-150).

Smith, emek talebinin ücretlerin ödenmesi için tahsis edilen fonların artışı ile orantılı olarak artmayacağını söyledi. Ricardo, sermaye artışının emek talebinde artışa yol açacağını ileri sürmüştür. Bunlar gibi ifadeler, ücretlerin ödenmesi için önceden belirlenmiş bir zenginlik fonunun var olduğunu öne süren ücret fonu teorisini gölgelemiştir. Smith, bu teorik fonu varlıkların başkalarını işe almak için kullanabilecekleri artı veya harcanabilir gelir olarak tanımlamıştır. Ricardo, çalışma koşulları için ihtiyaç duyulan sermaye (gıda, giyim, alet, hammadde veya makine gibi) açısından düşünmüştür. Bu açıdan fonun büyüklüğü zaman içerisinde değişebilmektedir, ancak herhangi bir anda bu tutar sabitlenir ve ortalama ücret bu fonun değerini işçi sayısına bölerek belirlenebilir (Hughes ve Perlman, 1984: 104–125).

Eğer nüfus gıda ve diğer ihtiyaçlarla ilgili olarak çok hızlı bir şekilde artmışsa (Malthus tarafından belirtildiği gibi), ücretler geçim seviyesine yükseltilecektir. Ücretlerin yükseltilmesi için tasarlanan mevzuatın başarılı olamayacağından, sadece sabit bir fon ile bazı çalışanlar için daha yüksek ücretlerin ancak diğer işçilerin pahasına kazanılabileceğini belirtmiştir (Dickens ve Lang, 1993, 148-150).

Bu teori genellikle Nassau William Senior ve John Stuart Mill gibi ekonomistler tarafından kabul edilmiştir. 1865'ten sonra ücret fonu teorisi W.T. Thornton, F.D. Longe

ve hepsi de emek talebinin bir fon tarafından değil, ürün talebinin tüketici tarafından belirlendiğini savunmuşlardır.

I. Dünya Savaşı'ndan ardından ortaya çıkan iş gücündeki düşüşe rağmen insanlar olumsuz çalışma şartları ve oldukça düşük ücretler ile çalışmışlardır.. Sendikal hareketlerinin de gelişmesi ve bunun neticesinde doğal tepkiler sebebiyle çalışma yaşamında iş görenlerin gereksinimlerini karşılayacak politikalar üretme yönünde girişimler başlamıştır.

Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmalarıyla (1936), iş görenlerin sosyal gereksinimlerinin giderilmesi ve çalışma ortamında insani münasebetlerinin geliştirilmesi, performansın yükseltilmesinin temel şartı olarak ortaya konulmuştur. Daha sonra Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (1943), Herzberg'in Hijyen Teorisi (1957) ile insan kaynağının ihtiyaç ve beklentileri ile ilişkili teori ve anlayışlar ortaya konulmuştur. 1980'li yılların başında Toplam Kalite Yönetimi ve Çalışma Hayatının Kalitesi anlayışıyla insan kaynakları yönetimi ile ilişkili olarak temel stratejiler tespit edilmiştir (Dickens ve Lang, 1993, 148-150).

### **3.3. Ücret Yönetiminin Amaçları**

Organizasyonlarda iş göreceğ uygun adayların seçilmesi ve uygun pozisyonlarda istihdam edilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, eğitilmesi, ücretlendirilmesi, iş gören güvenliğinin ve sağlığının sağlanması, kısaca insan ile ilgili olan politika ve uygulamalar, insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. Bunlarla birlikte işletmeler açısından son derece önemli olan ücret yönetimi insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birini teşkil etmektedir.

Ücret yönetiminin başlıca amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Göksu ve Öz,2008; 423):

- Mevcut personeli elde tutmak,
- Ödemede eşitlik sağlamak,
- Nitelikli personeli işletmeye çekmek,
- Yasal yükümlülöklere uymak,
- Maliyetleri kontrol altında tutmak,
- Ödemelerden kesintileri azaltmak,

- Personeli performansını artırmaya teşvik etmek,
- İşgücü devir hızını düşürmek,
- Kariyer ilerlemesini kolaylaştırmak,
- Beklenen davranışı ödüllendirmek
- Örgütün başarısına ve rekabet üstünlüğü kazanmasına katkı sağlamak

### **3.4. Ücret Yönetiminin İlkeleri**

Ücret ve maaş yönetimi, çalışanların kuruma bağlılık düzeylerini etkiler. Bununla birlikte, bireyin iş görevini büyüleyici kılan, işverenin çalışanın ücretini ödemesiyle açıklanır. Ücret, insanların çalışma şeklini ve ne kadar iyi olduğunu etkiler. Ücret yönetimi iç ve dış eşitlik için çaba göstermektir. İçsel eşitlik, ücretin işlerin göreceli değeri ile ilişkili olmasını gerektirir, böylece benzer işlerde benzer bir ücret ödenir.

Örgütsel hedeflere erişmek amacıyla insan kaynaklarından verimli bir şekilde faydalanılmak isteniyorsa, her zaman güvenilir politikalara göre yönetilen ve dikkatli bir biçimde planlanmış ücret programı ön koşuldur. Ücret programı planlarken aşağıdaki ilkelere dikkat edilmelidir;

#### **3.4.1. Eşitlik İlkesi**

Ücret yönetiminde yapılan işin, yerine getirilen fonksiyonun zorluk derecesi taşıdığı önem, vs. nitelikleri dikkate alınarak iş görenlere ödenen ücretler arasında denge oluşturmak hedeflenir. Eşitlik ilkesinde, iş değerlerine göre ücretler arası farkların iş görenler arasında adalet duygusuna yol açması beklenir. Eşit ücret uygulaması zordur ancak eşit olmayan bir ücretlendirme yapısı da sosyal gerilemeye yol açabilir. Bundan dolayı eşitlik ilkesi sağlanırken mutlaka hassas bir denge oluşturulmalıdır (Bayraktaroğlu,2008:156).

#### **3.4.2. Dengeli Ücret İlkesi**

Çalışanların hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan neredeyse tek geçim kaynağı ücrettir. Bundan dolayıdır ki, insanların yaşamlarını devam ettirebilecek seviyede ücretlerin tespit edilmesi gerekir. Bu bağlamda ücret hem işletmenin maliyetlerini arttırmayacak ölçüde hem de iş görenin yaşam düzeyini arttıracak nitelikte olmalıdır.

Yani her iki taraf içinde dengeli aynı zamanda çıkar ve hakları olumsuz şekilde etkilemeyecek biçimde her iki taraf içinde dengeli olmalıdır (Uğur, 2003: 152-153).

### **3.4.3. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi Kıdeme Göre Ücret İlkesi**

İşletmelerde İş görenin kendisine ödenen ücret, işletmenin bulunduğu bölgede ya da noktada veya sektörde ödenen ücret ile eş değer düzeyde bulunmalıdır. Diğer piyasadaki ücret ile İş gören aldığı ücretin kıyaslandığında ücretin eş değer olduğunu bilmek ister. Ters durumlarda piyasanın altında bir ücret ile iş gören çalışırsa diğer organizasyonlara geçmek ister bu da o örgütün yeni personel bulma ve seçme maliyeti ile yüz yüze kalmasına yol açar (Uğur, 2003: 152-153).

### **3.4.4. Bütünlük İlkesi**

Bedensel çabalarını daha ön plana çıkaran işlerde yer alan mavi yakalı iş görenler ile daha çok fikirsel gayretlerini ortaya koyan beyaz yakalı iş görenlerin ücretlerinde ayrıcalık gözetmeden bütün iş görenleri kapsayan bir ücret politikası takip edilmelidir (Bayraktaroğlu,2008:156).

### **3.4.5. Objektiflik İlkesi (Nesnellik İlkesi)**

İşletmelerde tarafsız bir şekilde ayırım gözetmeksizin herkese hak ettiği ölçüde huzursuzluğa neden olmayacak biçimde ücret ödenmesidir. İşletmede tespit edilen ücretler yapılan işin özelliğine bağlı olduğu için, gerçekleştirilecek olan ücret artışları da herkes tarafından kabul edilebilecek objektiflikte tespit edilmelidir (Sabuncuoğlu, 1997: 215).

### **3.4.6. Esneklik İlkesi**

Ücret programları zamana, ekonominin genel şartlarına uyum sağlayabilecek özellikte olmalıdır. Ekonomik şartlardan bağımsız bir ücret sisteminde kriz ortamında işletme hayatını devam ettirebilmek için iş görenleri işten çıkarma yoluna gidebilir (Uğur, 2003: 152-153).

### **3.4.7. Açıklık İlkesi**

Organizasyonlarda tatbik edilen ücret sistemleri asttan üste her iş gören tarafından açık ve anlaşılır nitelikte olmalıdır. Bundan dolayı işletmelerde iş görenler işe girdiği andan itibaren işletme ücret politikaları ile ilgili olarak iş görenleri bilgilendirmeli ve konu ile ilgili olarak öneri ve görüşlerini değerlendirebileceği herkese açık bir politika takip edilmelidir (Sabuncuoğlu, 1997: 215).

### **3.4.8. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi**

Dolaylı ve doğrudan personel masraflarını denetleyecek iş görme standartlarını tespit etmek ve standart birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içindeki yerini periyodik bir sistemle tespit etmek modern yönetim prensiplerinden birisidir. Organizasyonlarda bu yönetim prensiplerini tatbik ederek maliyetleri en düşük seviyeye düşürmeyi amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 215).

## **3.5. Ücret Yönetiminin Kapsamı**

### **3.5.1. Ücret Politikası**

Ücret politikası ücret artışlarının seviyesinin tespit edilmesine yönelik bir politika biçiminde tanımlanabilirken ücret taleplerinde planlama, istikrar ve ücretlere ilişkin projeksiyon faaliyeti ya da ücret saptamaları faaliyeti şeklinde de açıklanabilir.

Organizasyonların farklı birimlerde görev icra eden iş görenlerin bu görevlerini ifa etmelerinin karşılığı olarak elde ettikleri paraya ya da parayla ölçülebilen her çeşit ödeme iş görenin iş tatmininin yanı sıra organizasyonun verimliliğini etkileyen insan kaynakları yönetiminin ehemmiyete sahip fonksiyonlarından. Bu önemden ötürü organizasyonlar tutarlı ve etkili bir ücret politikası belirlemek ve ücretlendirme sistemi oluşturmak durumundadırlar (Yüksel, 2004:224).

İş görenlerin ve organizasyonların parasal amaçlarını optimum seviyede gerçekleştirmek ücret politikasının temel amacını teşkil etmektedir. Bu çerçevede parasal hedeflerin hayata geçirilmesi açısından hem işletmenin hem de işgörenin ihtiyaç ve taleplerini çok iyi bir biçimde analiz etmek ve özümsemek insan kaynakları yöneticilerinin görevini teşkil etmektedir (Barutçugil, 2004: 444).

Diğer yandan etkili bir ücret politikasının ve ücretlendirme sisteminin tesis edilmesi için ayrıntılı bir biçimde piyasa analizinin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aynı sektörde iş yapan işletmelerin ve benzer özelliklere sahip rakiplerin ücret sistemlerinin ve ücret politikalarının analiz edilmesi iş görenler açısından işletmenin cazibesini devam ettirmesini sağlarken diğer yandan rekabetçi maliyet seviyesinin korunmasına da destek olur. Bu bağlamda piyasa koşullarının incelenmesi önem taşımaktadır (Yüksel, 2004:224).

Ücret seviyeleri ön plana çıkartıldığında bir organizasyonun ücret seviyesi genel ücret seviyesinin altında seyrediyorsa iş görenlerin organizasyonda istihdamının sürekliliğinin sağlanması zorlaşmaktadır. Eğer, organizasyonun ücret seviyesi genel ücret seviyesinden yüksek ise maliyetleri arttırıcı ve rekabet edebilirliği direkt etki edici bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerle etkili bir ücret politikasının hazırlanması önem taşımaktadır. Bu bağlamda şu hususlar ön plana çıkmaktadır; (Barutçugil, 2004: 444).

- Performans değerlendirme ve planlamalarda iş görenlere sağlanacak ek ödemeler için yasal bir temel sağlamak,
- Etkili bir insan gücü planlamasında ve bordro düzenlemelerinde maliyet kontrolü sağlamak,
- Ücretle ilgili hususlar da yönetim ile iş görenler arasında iletişimi kolaylaştırmak,
- İlgili mevzuata uygunluğu sağlamak,
- Ücretler tespit edilirken mal, hizmet ve iş piyasalarındaki rekabet şartlarını analiz etmeyi sağlayan bir sistem oluşturmak,
- Doğrudan ödemelerin amaçlara ve politikalara uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlamak,
- Ödenen ücretler arasında eşitlik ve adaleti sağlamak,
- Nitelikli iş görenleri işletmeye çekmek ve elde tutmak,

İşçinin ücret politikası ile yakından ilgilenmesinin başlıca nedeni şüphesiz ücretin onun için bir gelir teşkil etmesinden ileri gelmektedir. İşçi ve ailesi oluşan bütün ihtiyaçlarını karşılamak için hemen hemen çoğu zaman ücretlerinden oluşan gelirlerine bağıdırlar. Yemeleri giymeleri mesken şartları ve diğer her türlü gereksinimleri bu gelirin düzeyine

bağlı bir şekilde olmaktadır. Bu durumda ücret yüzeyini etkileyecek her gelişme her faktör iş gören ve ailesini yakından ilgilendiren bir durumdur (Sabuncuoğlu, 1997: 215).

### **3.5.2. Ücret Yapısı**

Ücret yapısı organizasyonlarda ücret yönetiminin temel ögelerinden biri olması yanında organizasyon bünyesindeki iş grupları ve bireyler arasındaki temel ücret farklılıklarını da yansıtan bir kavramdır. Ücret yapısı organizasyonların stratejilerini kültürünü misyonunu destekleyen insan kaynakları ve ücret stratejisine uygun bir şekilde uygulanmakta ve geliştirilmektedir (Noe vd.,2010:501).

En geniş anlamda ücret yapısı, işler arası görece ücret farklılıklarını ve düzeylerini ifade eden önemli bir ücretleme kavramıdır. Bir organizasyonda beceri yetkinlik işe dayalı bir biçimde teşkil edilen derece yapısında bulunan her bir düzey için ya da derece için ücret aralıkları veya düzeylerinin belirlenmesi ile organizasyonun ücret yapısı meydana gelmektedir. Ücretlerin yönetilebilmesi açısından bu yapı organizasyona rehberlik görevi görmektedir (Acar, 2007:10).

Ücret yapısı diğer yandan iş görenlerin algıladıkları çalışanlar arasındaki eşitlikle pozitif bir ilişki içinde bulunmaktadır. Bireysel performansı eşitlik algısı etkileyen bir etken olmakla birlikte her iki unsur da birbirinden etkilenmektedir. Ücret yapısı bununla birlikte iş görenlerin eşitlik algılamalarına doğrudan etkide bulunan bir faktördür (Gündoğan ve Biçerli, 2004:32).

Ücret anlaşmazlıklarının azaltılması performansının artırılması kariyer gelişiminin kolaylaştırılması işgücü devrinin azaltılması deneyimin artırılması düzgün bir ücret yapısının faydaları arasında sıralanmaktadır. Düzgün bir ücret yapısının işletmeler açısından olumlu etkileri ele alındığında ücretlerin uygun bir biçimde yönetiminin dengeli ücret yapılandırmasının sağlanmasının ne kadar önemli bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Bazı işletmelerde farklı iş dalları için birden çok ücret yapısı teşkil edilebilmektedir. Bunun çok sayıda nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden en önemlisi farklı tipteki işleri birbiriyle karşılaştırmak ve tek bir iş yapısı çatısı altında toplamak mümkün olmamaktadır. Ücret yapısı çalışanların ücret gelirleri ile ücret paketi için bir referans teşkil etmektedir. Başka bir deyişle ücret yapısı temel ücret seviyelerinin yetkinlikleri ve becerilere göreve ve işe göre tespit edilmesi ile ilgilidir (Acar, 2007:69-72).



### 3.5.2.1. Sistemli Ücret Yapısı

Belirgin bir sistem çerçevesinde ücret yapısının tespit edildiği ve ele alındığı yapılar sistemli ücret yapısı şeklinde isimlendirilmektedir. Sistemli ücret yapısında ücretlerin belirlenmesinde olabildiğince objektif kurallar uygulanmaktadır. Organizasyonlarda ücret yönetimini sürdüren yetkililer değişmiş olsalar bile bu kurallar çerçevesinde sistem işlemlerini sürdürmektedir. Sistemli ücret yapılarının oluşumunda, geleneksel ücretlendirme bant aralıklarına göre ücretlendirme ve ücret braketleri şeklinde ücretlendirme olmak üzere üç tip model uygulanır.

Geleneksel ücretlendirme sisteminde değerlendirme neticesi elde edilen puanların karşılığı olarak her işe belli bir ücret takdir edilir bu şekilde organizasyonda var olan iş sayısı kadar farklı ücret modelleri oluşturulur. Ücret hadlerinin sayısının fazla olacağından dolayı ücret yönetiminde meydana getireceği karmaşık yapı, olumsuzluklara neden olabilir. Bununla birlikte diğer bir zorluk ise ücret hadleri arasındaki oluşacak küçük farklılıkların, iş görenlere izahı noktasında yaşanacak sıkıntılardır (Kobu, 2003:652).

Ayrı bir ücret saptanması yerine belli puan aralıkları arasındaki işlere tek ücret ödenmesi bant yapısına göre ücret sistemini oluşturur. Tekli ücretlendirme düzeninden bu sistemin farkı, belli puan aralıkları arasındaki tüm işlere aynı ücretin tahsis edilmesidir. Belirli puan aralıklarına göre değişmeyen bir ücretin tespit edilmesi, ücret yönetimini kolaylaştırılmasına karşın iş görenlerin etkinliğine ve başarısına göre ücret artışları sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Berger ve Berger, 1999:132).

Ücret braketleri; ücret aralıkları ve belirli puan ile ifade edilebilen bir alandır. Yeni ücret doğrusunu organizasyonlarda ücret yöneticileri tespit ederlerken, bazı varsayımlar üzerinden hareket ederler. Genel anlamda, varsayımlar ücret politikası şeklinde belirtilen belli başlı sonuçları elde etmek için, işletmenin ihtiyaçlarının ortaya çıkardığı bazı temel hareket noktalarıdır. Ücret yönetiminin ilkeleri belirlenerek uygulamanın bunlara göre düzenlenmesi isteniyorsa, işletmede iş görenleri ücret tatminine ve dolayısıyla iş tatminine ulaştıran bir uygulama kabul edilmelidir (Kobu, 2003:654).

### 3.5.2.2. Sistemsiz Ücret Yapısı

Sistemsiz ücret yapıları farklı faktörlerin zaman içerisindeki tesirleri ile oluşan ya da hiçbir sisteme başvurmaksızın meydana getirilen ücret yapılarıdır. Genel olarak bu yapılar herhangi bir araştırmaya bilimsel çalışmaya ya da metodolojiye dayanmaksızın meydana getirilen subjektif yapılarıdır.

### 3.5.3. Ücret Sistemleri

Ücretlerin ödeme biçimlerini ve hesaplamalarını belirleyen unsur ücret sistemini oluşturmaktadır. Ücret sisteminin temel amacı, *“ücretlerin işletme için doğurduğu maliyetlerle işletmenin kâr amacı arasındaki dengeyi kurarken; iş görenlerin aldıkları ücret açısından tatmin edilerek, verimin elde edilmesini sağlamaktır. Sistemin tatmin etmesi gereken gruplar, işletme yönetiminden, iş görenlere ve hatta tüketicilere kadar çok geniş bir yelpazede ifade bulmaktadır.”* (Bayraktaroğlu,2008:204).

İnsan emeğine yönelik olarak ödenen ücretin tespit edilmesi görüldüğü kadar kolay gerçekleşmemektedir. Emeğin oldukça farklı ve bununla birlikte çok sayıda fiziki ve psikolojik şartlara bağlı olmasından dolayı bu zorluklarla karşılaşmaktadır. Zikredilen bu sebeplerden etkilenen ücretin ödeme biçimlerindeki ve hesaplanmasındaki ortaya çıkan farklılıklar farklı ücret sistemlerinin meydana gelmesine yol açmıştır. Bu farklı sistemler aşağıda incelenmiştir.

#### 3.5.3.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemleri

Gerçekleştirilen işin nitelikleri, zorlukları, kalitesi, miktarı, değerlendirmede göz önüne alınmaksızın yalnızca iş görenin o işletmede geçirmiş olduğu çalışma süresi yani kıdemi ön plana alınarak kök ücretin belirlenmesi usulüdür. İş görenlere anlatılması ve uygulaması kolaydır Bununla birlikte iş görenleri motive etme etkisi zayıftır. Günümüzde sendikal sistemlerde bu tür hesaplama modeli genellikle desteklenmektedir. Pratik özellikleri olmasına karşın, bu sistemin birtakım mahzurları da bulunmaktadır. Bu mahsurlar arasında kaliteyi ve verimliliği artırıcı niteliğinin bulunmaması, iş görenin motivasyonunu desteklememesi, az çalışan istihdam edilen firma ile çok çalışan istihdam edilen firma arasındaki farklılığın ücrete yansımaması bulunmaktadır (Canman,1994:204).

### 3.5.3.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Çalışanlara finansal ödüller dağıtmak için tasarlanmış performans ödeme sistemlerine uygulanan farklı ödeme planları vardır. Belirlenen maaşların aksine, performans ödemesi, çalışanın pozisyonunun değerini değil, bireysel katkısı ile tazmin edilmesine dayanır. Genellikle komisyona bağlı satış personeli ve tazminatın yetkinlikle bağlantılı olduğu beceri temelli ücretler ile ilişkilendirilen bireysel performans ödemesi vardır. Bazı şirketler kar paylaşımında bulunur; bu, çalışanların şirketin finansal kazancının belirli bir yüzdesini alacağı anlamına gelir. Performans ödemesi çeşitli avantajlar sunar. Yönetim, daha iyi çalışan performansı ve çalışan katılımına sahiptir (Barney ve Hesterly, 1999: 128)

Yerel maaş seviyelerine tam olarak uygun, adil ve etkili bir performans değerlendirme sistemi olduğu sürece, çalışanlar çok çalışmak için çaba gösterecektir. Yöneticiler artan gelirden ve işletme sermayesinden memnun kalacaklardır. Yönetim, model çalışanlarını amirlere göstermek için performans ödeme sistemlerini kullanabilir. İnsan Kaynakları yöneticileri, potansiyel iş başvurusunda bulunanları çekmek ve çalışanların elde tutma süresini artırmak için performans ücretini kullanabilir (Bartol ve Locke, 2000: 119).

Bazı şirketler performans ödeme sistemlerini uygulamakta zorlanmaktadır. Çünkü performans seviyelerini tanımlamak ve çalışanları objektif olarak değerlendirmek zordur. Performans kriterleri ve ölçümler belirsiz ve yetersiz olabilir. Sonuç olarak, denetim otoriteleri, belirli çalışanların kolektif çalışan memnuniyetsizliğini artıran diğerlerine göre tercih edilmesini sağlar. Çalışanlar performans ölçütlerini anlayamadığında, ücret artışlarını alamadıkları zaman yönetimi suçlayabilirler. Bazen performans değerlendirme sistemlerinin amacı sadece eğitim ihtiyaçlarını veya tanıtım uygunluğunu belirlemektir. Performans ödeme sistemlerinde en büyük zorluk, yönetimin çalışan performansını da sürekli gözlemlemek ve belgelemek zorunda kalması ve aynı zamanda çok zaman alan geri bildirim sunmasıdır. (Barney ve Hesterly, 1999: 128)

Gerçek ödeme planı, bireylere, gruplara, organizasyona veya özelleştirilmiş bir karışıma dayanabilecek performans kriterlerini belirlemelidir. Bireysel temelli bazı kriterler kişisel hedeflere ulaşma ve denetçinin geri bildirimlerine odaklanır. Bireysel eğitim hedefleri, iş görevlerini yerine getirmek için gereken özel beceri ve bilgilere dayanabilir. Bireysel performans sistemleri, şirketin amacı ekip çalışması performansını ve bilgi paylaşımını

artırmak olduğunda önerilmez. Diğer sistemler, genellikle son derece öznel olduğu düşünülen meslektaş değerlendirmelerini kullanır. (Dohmen, 2004:144).

### **3.5.3.3. Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri**

İş görenin edindiği her yeni beceri ya da öğrendiği her yeni iş için ücret ödenmesine dayalı bir sistem olan beceriye dayalı ücret sisteminde iş görenler edindikleri yeni sorumluluk ve becerilerde alabilecekleri her yeni görev için parasal gelir sağlarlar. İlerlemeye devam eden bireyler performans yoluyla kendilerini farklılaştırır, yükseltirler. Buna karşılık, beceri temelli ödeme, bireylerin sahip oldukları ve bir kuruluştaki çalışmalarını içinde uyguladıkları bilgi ve becerilere odaklanır. Bu model iş görenlerin bireysel gelişimi yeni edindikleri beceri yetenek ve bilgiyi ödüllendirmeyi hedeflemektedir bundan dolayıdır ki niteliksel olarak performansa dayalı ücret sistemi ile arasında farklılıklar bulunmaktadır (Shaw, vd., 2005:1-10).

Beceri temelli ücretlendirmenin ardındaki genel fikir, çalışanları çoklu becerileri öğrenmeleri ve aslında birden fazla iş yapmaları için motive etmek üzerine kuruludur. Beceri temelli sistemlerin en büyük avantajlarından biri, çalışan (ve organizasyon) esnekliğini artırırken aynı zamanda iş yapma maliyetini de düşürmesidir. Çalışanları farklı iş gruplarına atayabilecekleri için, birden fazla beceri grubuna sahip kişilerden oluşan bir kuruluş, piyasa taleplerindeki (ürünler, hizmetler vb.) hızlı değişimleri uygulanabilir. Ayrıca; bu tür işletmeler genellikle geleneksel ticari sistemler altında gerekenden daha az sayıda çalışanla çalışabilir. Belirli bir departmana veya işletme birimine daha fazla kaynak gerektiren ürün veya hizmet taleplerindeki değişiklikler, ilave personel almak yerine mevcut çalışanlarla yapılabilir (Shaw, vd., 2005:1-10).

Çalışanlara sağlanan faydalara ek olarak, beceri tabanlı ödeme sistemlerini kullanan kuruluşlar daha az iş sınıflandırması gerektirir. Bunun yerine, gerekli becerilere bağlı geniş iş kategorileri kullanılmaktadır. Geniş beceri temelli kategorilerin avantajı, sayısız iş sınıflaması arasında eşitliği sağlamanın getirdiği idari yükte bir azalmadır. Sonuç olarak, çalışanlar daha yüksek iş sınıflandırmalarına geçme konusunda daha az endişe duymakta ve daha sonra yeni beceriler edinmeye ve mevcut becerilerde ustalaşmaya odaklanmakta ve bu da organizasyona fayda sağlamaktadır (Barney ve Hesterly, 1999: 129-130)

İşbirliği, esneklik, beceri geliştirme ve özyönetime odaklanan ekip temelli ayarlar, beceri temelli ödeme programları oluşturmak için ideal bir durumdur. Ancak, bu sistemler söz konusu olduğunda akılda tutulması gereken bazı sınırlamalar vardır. Potansiyel olarak, en büyük sorunlardan biri, bir kuruluş için ücret maliyetlerinin o anda değer katmadan artabileceğidir. Yani, çalışanlar örgütün telafi ettiği beceriler kazanıyor olabilir; Ancak, bu becerilerin derhal kullanılmaya başlanacağına garanti yoktur. Kurumların prim ödedikleri becerilerin sayısına özel bir dikkat göstermeleri gerekir, aksi takdirde verimde pozitif bir değişim olmadıkça becerilere dayalı ödeme maliyetleri önemli ölçüde artabilir (Shaw, vd., 2005:1-10).

Beceri temelli ödeme sistemleri ile ilgili ikinci önemli bir dezavantajı, yeni beceriler geliştirmek için gereken zaman ve kaynaklar açısından sıklıkla önemli maliyetler doğurmalarıdır. Kuruluşun ister kurum içi eğitim sağlaması, isterse dış eğitim için ücret ödemesi olsun, bu taahhüt hem finansal hem de zaman açısından büyük olabilir. Göreceli olarak ucuz bir eğitimle bile, çalışanlar kuruluşun istediği tüm becerileri öğrenerek “maksimize” etmeye başladığında olası bir başka sorun yaşanmaktadır (Shaw, vd., 2005:1-10).

#### **3.5.3.4. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri**

Günümüzde birçok işletmede en eski ücret sistemi olmasına rağmen, zaman temeline dayanan ücret sistemi hala geniş bir uygulama alanına sahiptir. Bu sistemde iş görenlerin ücretleri çalıştığı sürelerle göre belirlenir. Çalışan saat başına, gündelik, haftalık ve yıllık olarak önceden tespit edilen bir ücret almaktadır

Zamana dayalı ücret sisteminin tatbik aşamasındaki faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir. (Bingöl, 2006: 357);

- Maliyetli bir sistem değildir.
- Basit ve açık bir sistemdir. Personele ödenecek ücreti hesaplamak kolaydır.
- İş gören ve işveren arasında anlaşmazlığa neden olacak bir sistem değildir.
- Ücret sisteminin oluşturulması için karmaşık sürelerle ihtiyaç bulunmamaktadır.
- Personele yaptığı iş karşılığı alacağı ücreti garanti eder ve personel yaptığı iş karşılığında ne alacağını bilir.
- Sistemin anlaşılıp uygulanması kolaydır.

- Kişilik özellikleri daha objektiftir.
- Ödenecek ücret garanti olduğu için iş görenin aşırı çaba göstermesine gerek kalmaz.

Zamana dayalı ücret sisteminin uygulanışı ile ilgili ortaya çıkan sakıncalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bingöl, 2014: 357);

- Verimlilik konusunda yaşanan sorunların çözümlenmesi işletmeye bırakılmıştır.
- İyi bir denetim ve gözetim olmadığı sürece iş görenlerin ağır çalışmasına sebebiyet vermektedir.
- Özendirici bir niteliği olmadığı için iş gören denetimi gerekir ve ek maliyet yaratılmasına neden olmaktadır.
- Üstün başarı gösteren kişilerin başarıları göz önüne alınmadığı için kişilerin mağdur olmasına neden olmaktadır.

### **3.5.3.5. Özendirici Ücret Sistemleri**

Özendirici ücret sistemleri iş görenin ücreti ve ücret gelirini direkt olarak etkileyen ve iş görenin özellikle ücret tatmininde gelişmesinde önemli bir payı ve yeri bulunan sistemlerdir. Diğer bir deyişle organizasyonlarda görev yapan iş görenlerin kişisel çalışma neticelerini ön plana çıkartarak iş görene ödeme yapan özendirici ücret sistemleri iş görenin verimliliğiyle ücreti arasında doğrudan bir paralellik arar. Özendirici ücret sistemleri iş görenin işverenin direktiflerine bağlı bir şekilde geçirmiş olduğu zamandan ayrı olarak ücret ile çaba arasında bir ilişki kurmaya yönelik ücret sistemidir (Bingöl, 2014: 357);

### **3.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Ücret Yönetimine Etkisi**

Performans değerlendirmesi, kuruluşların çalışanlarına geri bildirimde bulunma, yetkinliklerini geliştirme, performansını artırma ve ödülleri dağıtma çabasıyla, çeşitli faaliyetlere genel bir başlık haline gelmiştir. Bir ajansın performans değerlendirme sistemi, tazminat ve liyakat maaş artışları, eğitim ve gelişim fırsatları, performans iyileştirme, terfi, fesih, organizasyonel iklim ve finansal yönetim konularında kararlar vererek bireysel ve kurumsal operasyonları etkiler. Performans değerlendirme süreci, her

çalışanın performansını tartışmak, planlamak ve gözden geçirmek için bir araç sağlar. Performans değerlendirmeleri, maaşları, promosyonları ve transferleri etkilemektedir ve denetçilerin performans incelemeleri gerçekleştirmede ve genel performans derecelendirmelerini belirlemede nesnel olmaları önemlidir.

Performans değerlendirmenin en önemli hedeflerinden birisi de değerlendirme neticelerini ücret maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Mesela özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için iş görenlerin performansları ile ilgili olarak bilgilerinin gereksinimi hissedilmektedir. Organizasyonların birçoğunda direkt olarak ya da terfiler yolu ile dolaylı bir şekilde performans değerlendirme neticeleri maaş ve ücretlerin belirlenmesinde etkin bir rol almaktadır. Sistemin etkili bir biçimde tatbik edilebilmesi ödül sistemi ile performans arasındaki ilişkinin iş görenler tarafından benimsenmesi ile mümkün olacaktır. Onun gerçekleştirebilmesi için ise performans değerlendirme nicelerinin iş görenlerin ücretlerine yazılması gerekmektedir. Karar alma sürecinde kendilerini yönlendirmek için ajanslar, ücret sistemlerini değiştirmek için herhangi bir işlem yapmadan önce performans ve ücret için gerçekçi hedefler belirlemelidir. İşe alım, elde tutma ve motivasyon, ajansların performans için ödeme yaparak geliştirmek istedikleri geniş alanları temsil etmelerine rağmen, kuruluşlar diğer hedefleri ve öncelikleri de göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin, ajans liderlerinin performans için ücret uygularken aklında olabilecek başka bir amaç da eşitliği arttırmaktır. En yüksek performansa daha fazla tazminat ödenerek ödeme uygulamalarının yapılmasıdır. Performansa değerlendirmenin ücret yönetiminde başarılı bir şekilde kullanılabilmesi, performansı tanımlamak, ölçmek, değerlendirmek ve yönetmek için etkili düzenlemeler yapılmalıdır. Odak noktası, önce yüksek performansı teşvik etmeli, etkin performans yönetimi, geliştirme ve değerlendirme sistemleri ile desteklenmeli ve ancak daha sonra bu amaca ulaşmanın bir ödülü olarak ödenmelidir. Sürdürülebilir ve yüksek performanslı bir işyeri oluşturmak için, tüm finansal ve finansal olmayan ödüller, performans değerlendirme sonuçları tarafından desteklenmelerini sağlayacak şekilde özenle tasarlanmalıdır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003;114-118).

## **4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÜCRET YÖNETİMİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Metodolojisi**

Çalışmanın bu kısmına kadar sırasıyla Performans Kavramı Önemi ve Amaçları, Performans Değerlendirmenin İşlevleri, Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler, Performans Değerlendirmenin Yöntemleri, Performans Değerlendirmenin Faydaları, Performans Değerlendirme Süreci, Ücret ile ilgili temel kavramlar, Ücret Yönetiminin Amaçları, Ücret Yönetiminin Tarihsel Gelişimi, Ücret Yönetiminin İlkeleri, Ücret Yönetiminin Kapsamı ve Ücret Sistemleri hakkında bilgi verilmiştir.

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örneklem seçimine, veri toplama tekniği ve araçlarına, araştırma sorunlarına yer verilecek olup, Konya ilinde farklı sektörlerde uygulanan anket tekniğinden elde edilen analizler paylaşılacaktır. Bütün bu çalışmaları ardından elde edilen bulgular, sorunlar ve çözüm önerileri kısmına yer verilecek olup çalışma tamamlanacaktır.

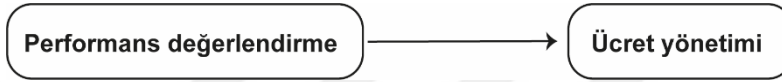
#### **4.1.1. Araştırmanın Modeli**

Ücret yönetimi konusunda performans yönetimi sonucunda ortaya çıkan verilerden yararlanan işletmelerde, yapılan değerlendirme işlemlerinin önemi daha da artmıştır. Burada karşımıza performansa dayalı ücret kavramı çıkmaktadır. Bu kavram, ücretlerin belirlenmesinde en önemli unsur olarak çalışanların performanslarının ölçülerek kullanılması gerektiğinin üzerine yoğunlaşmaktadır. Son yıllarda giderek önem kazanan performansa dayalı ücretin, özellikle 1990'lı yıllarla birlikte pek çok büro işletmesinde ücretlerin belirlenmesinde ana yöntem olarak kullanıldığı gözlemlenmiştir. Performansla ücret ilişkisinin doğru kurulması halinde; adil, etkili ve çalışanların hepsini başarıya yönlendirici bir ücret sistemi kurulacağına inanılmaktadır. Performansa dayalı ücret uygulamaları ile işletme içerisindeki ücretlerin belirlenmesi bazen zaman alıcı da olsa sistemin ilk defa uygulanması, daha sonraki uygulamalara örnek teşkil ettiğinden, ücretlerin tespitinde geçen sürenin her bir ücret döneminde daha da kısaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca günümüzde performansa dayalı ücret sistemini kullanan işletmeler kadar, geleneksel yöntemlerle ücret yönetimi uygulayan işletmelerin de ücretlerin



belirlenmesinde performans değerlendirmeden yararlandıkları görülmüştür (Budak, 2004).

Performans Değerlendirme Sisteminin Ücret Yönetimine Etkisini Konya ilinde farklı sektörler üzerinde belirlemeye amaçlayan bu çalışma nicel bir çalışma olup genel tarama modelinde yapılmıştır. Anket, araştırılacak konuya ilişkin sorulara cevap alabilmek amacıyla geliştirilen veri toplama aracı ve sistematik bir veri toplama yöntemidir ve konunun spesifik hale getirilerek analiz edilmesi ancak bu yöntemle mümkün olmaktadır. Araştırmacının çalışması için ihtiyaç duyduğu özgün veriler elde etmek için değişik araçlar kullanarak kendisinin toplaması birincil verilerdir.



**Şekil 1. Çalışmada incelenen model ve faktörleri**

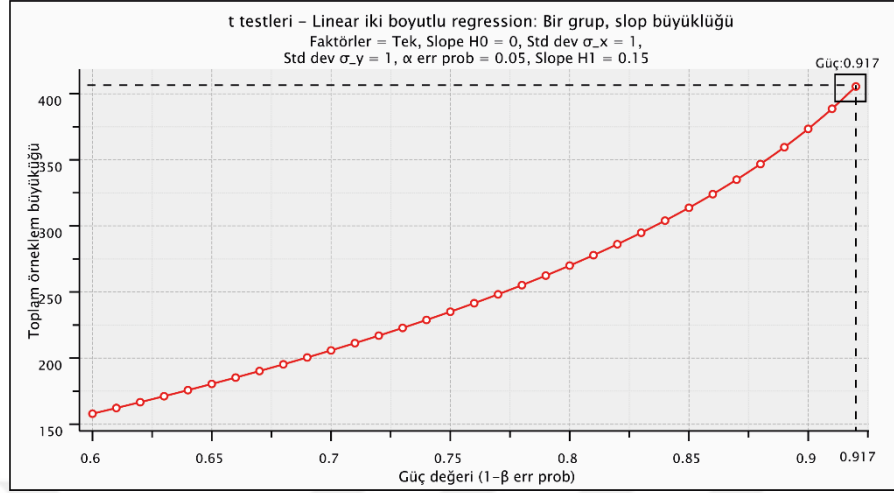
#### **4.1.2. Araştırmanın Tipi**

Performans Değerlendirme Sisteminin Ücret Yönetimine Etkisini Konya ilinde farklı sektörler üzerinde belirlemeye amaçlayan bu çalışma nicel bir çalışma olup genel tarama modelinde yapılmıştır (Karadağ, 2010). Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği uygulanmıştır (Yavuzçelik, 2006).

#### **4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evrenini, Konya ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işçiler oluşturmaktadır. Bu çalışmada Konya ilinde farklı sektörde çalışan 401 kişi ile görüşmeler sağlanmıştır. Çalışmanın konusu ile bağlantılı daha önceden hazırlanmış olan anketler uygulanmıştır. Araştırmada maliyet ve zaman dikkate alınarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Çalışmaya dahil edilen katılımcı sayısı çalışma öncesinde Gpower 3.1.9.4 uygulamasında güç analizi yapılarak belirlenmiştir (Tablo 1). Çalışmada elde edilen güç 0.917 olup istatistiksel olarak anlamlı seviyededir (Şekil 2).

**Tablo 1. Güç analizi protokolü**



<b>t testleri</b> Lineer iki boyutlu regresyon analizi	Tek grup, basamak büyüklüğü
<b>Analiz</b>	Güç analizi
<b>Girdiler</b> Faktörler =Tek	Slope H1=0.15 α err prob=0.05 Güç (1-β err prob)=0.917 Slope H0=0 SS σ_x=1 SS σ_y=1
<b>Çıktılar</b>	δ=3.0381210 Kritik t=1.6486815 Serbestlik derecesi=399 Toplam örneklem büyüklüğü=401 Mevcut güç değeri=0.9174483

**Şekil 2. Güç grafiği (O=Elde edilen güç)**

#### 4.1.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırma, Konya ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Anket uygulanacak firmaların yetkilileri ile görüşülüp, elde edilen verilerin tamamen akademik amaçlı kullanılacağı, bilgilerin üçüncü bir kişi ile paylaşılamayacağı bilgisi verilmiştir. Gizlilik ilkesine bağlı kalmıştır.

Bu araştırmada veri toplama tekniklerinden biri olan anket metodu kullanılmıştır (Yavuzçelik, 2006). Anket yönteminin tercih edilmesinin nedeni ise; araştırma yöntemleri arasında en çok kullanılan olmasıdır. Uygulanan anketin tamamı iki bölümden

oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde bireylere ait demografik verilerin elde edilmesi amacı ile çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni hali, kurumdaki hizmet yılı gibi sorular yer almaktadır.

İkinci bölümde ise performans değerlendirmenin ücret yönetimine etkisini ölçmeye yönelik, YAVUZÇELİK (2006) 'in yüksek lisans tezindeki on beş maddelik ölçek kullanılmıştır. Performans değerlendirmenin ücret yönetimine etkisine yönelik 15 sorudan oluşmaktadır. Ankette yer alan bu ifadelerin değerlendirilmesinde sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan 5'li Likert ölçeği esas alınmıştır. Puanlama; Tamamen katılıyorum "5", Katılıyorum "4", Kararsızım "3", Katılmıyorum "2", Hiç Katılmıyorum "1" şeklinde cevap verilmesi istenmiştir.

#### **4.1.5. Araştırma Hipotezleri**

Çalışma yaşamında yaşanan hızlı yaşama ayak uydurabilmek ve örgütlerde en değerli hazine olarak görülen insan kaynağının en iyi şekilde yönetmek ve verim alabilmek performans değerlendirme sisteminin ücrete olan etkisi ile mümkün olacaktır. Konya'da faaliyet gösteren farklı sektörler üzerinde bir araştırma yapılmış ve yapılan araştırmada kurumsal bilgi ve uygulamadan alınan bilgiler değerlendirilerek araştırmanın temel hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

**H1:** Çalışanların demografik özellikleri ile performans değerlendirmeye yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H1a:** Çalışanların cinsiyetleri ile performans değerlendirmeye yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H1b:** Çalışanların yaşları ile performans değerlendirmeye yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H1c:** Çalışanların eğitim durumları ile performans değerlendirmeye yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H1d:** Çalışanların medeni durumları ile performans değerlendirmeye yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H1e:** Çalışanların kurumdaki hizmet yılları ile performans değerlendirmeye yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H2:** Çalışanların demografik özellikleri ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H2a:** Çalışanların cinsiyetleri ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H2b:** Çalışanların yaşları ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H2c:** Çalışanların eğitim durumları ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H2d:** Çalışanların medeni durumları ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H2e:** Çalışanların kurumdaki hizmet yılları ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H3:** Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasındaki anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamalarının, ücret yönetimine yönelik algılamaları üzerindeki etkisi anlamlıdır.

#### **4.1.6. Verilerin Değerlendirilmesi ve Uygulanan İstatiksel Analiz**

Verilerin istatistiksel analizi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Veri kontrolü yapılmış ve hatalı girilen veriler anket formuna göre düzeltilmiştir. Araştırma verilerinin istatistiksel analizi IBM SPSS 22. paket programında yapılmıştır. Kategorik ölçümler sayı ve yüzde olarak, sayısal ölçümler ise ortalama ve standart sapma ile gösterilmiştir. Araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirliği sırasıyla faktör analizi ve Cronbach-Alpha testi ile sınanmıştır. Ayrıca verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile Skewness ve Kurtosis katsayılarına bakarak yorumlanmış, verilerin dağılımının normal dağılıma yakın bir dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sebeple verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

İkili gruplar arasındaki sayısal ölçümlerin karşılaştırılmasında T testi, ikiden fazla grubun sayısal ölçümlerinin genel karşılaştırılmasında ANOVA kullanılmıştır. İkiden fazla grubun karşılaştırılması sonucu oluşan farklılıkların belirlenmesinde ise Scheffe testinden

faydalanılmıştır. İki boyut arasındaki ilişki durumuna bakmak için Pearson korelasyon testine bakılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki etki durumuna bakmak için ise regresyon analizi yapılmıştır.

## **4.2. Araştırma Bulgularının Analiz Edilmesi**

### **4.2.1. Bulgular ve Yorumları**

Verilerin istatistiksel analizi bilgisayar ortamında yapılmıştır. Veri kontrolü yapılmış ve hatalı girilen veriler anket formuna göre düzeltilmiştir. Araştırma verilerinin istatistiksel analizi IBM SPSS 22. paket programında yapılmıştır. Kategorik ölçümler sayı ve yüzde olarak, sayısal ölçümler ise ortalama ve standart sapma ile gösterilmiştir. Araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirliği sırasıyla faktör analizi ve Cronbach-Alpha testi ile sınanmıştır. Ayrıca verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile Skewness ve Kurtosis katsayılarına bakarak yorumlanmış, verilerin dağılımının normal dağılıma yakın bir dağılıma sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sebeple verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

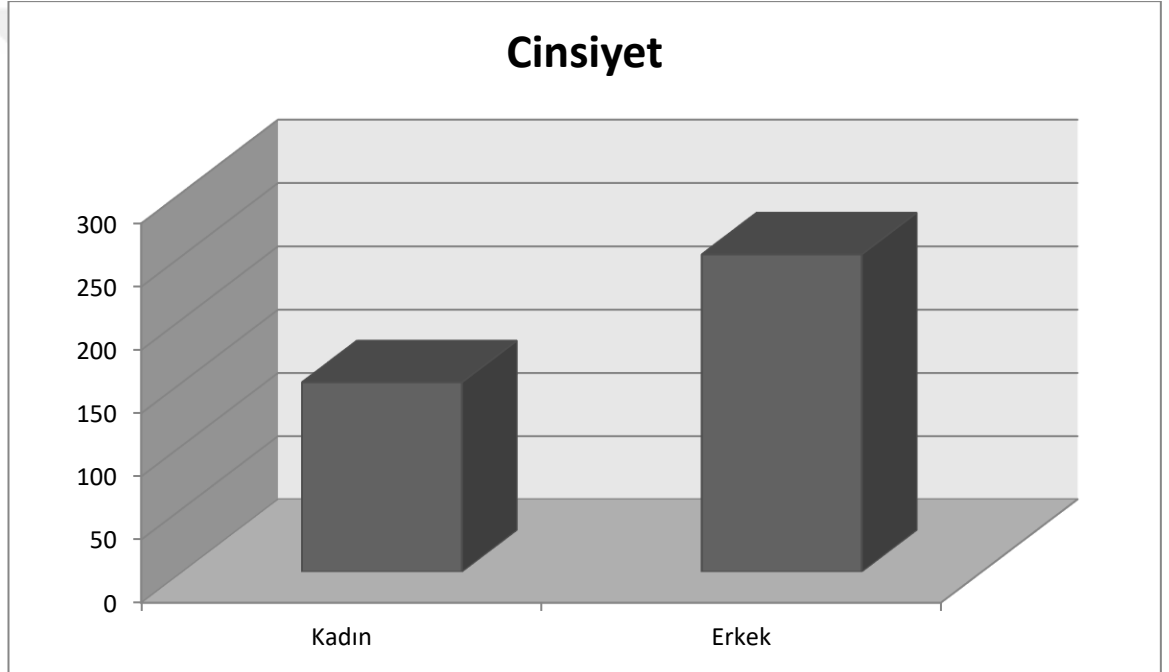
İkili gruplar arasındaki sayısal ölçümlerin karşılaştırılmasında T testi, ikiden fazla grubun sayısal ölçümlerinin genel karşılaştırılmasında ANOVA kullanılmıştır. İkiden fazla grubun karşılaştırılması sonucu oluşan farklılıkların belirlenmesinde ise Scheffe testinden faydalanılmıştır. İki boyut arasındaki ilişki durumuna bakmak için Pearson korelasyon testine bakılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki etki durumuna bakmak için ise regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.2.1.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

**Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı(n=401) Tablosu**

Cinsiyet	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	150	37,4	37,4
Erkek	251	62,6	100,0
Toplam	401	100,0	

Araştırma kapsamına alınan çalışanların cinsiyetlerine göre tanıtıcı özelliklerinin dağılımı tablo 2’de gösterilmiştir. Çalışanların %37,4’ü kadın iken %62,6’sı erkektir. Bu yüzdelik değerler sayısal olarak açıkladığında ise kadın çalışan sayısı 150, erkek çalışan sayısı ise 251 olarak belirlenmiştir.

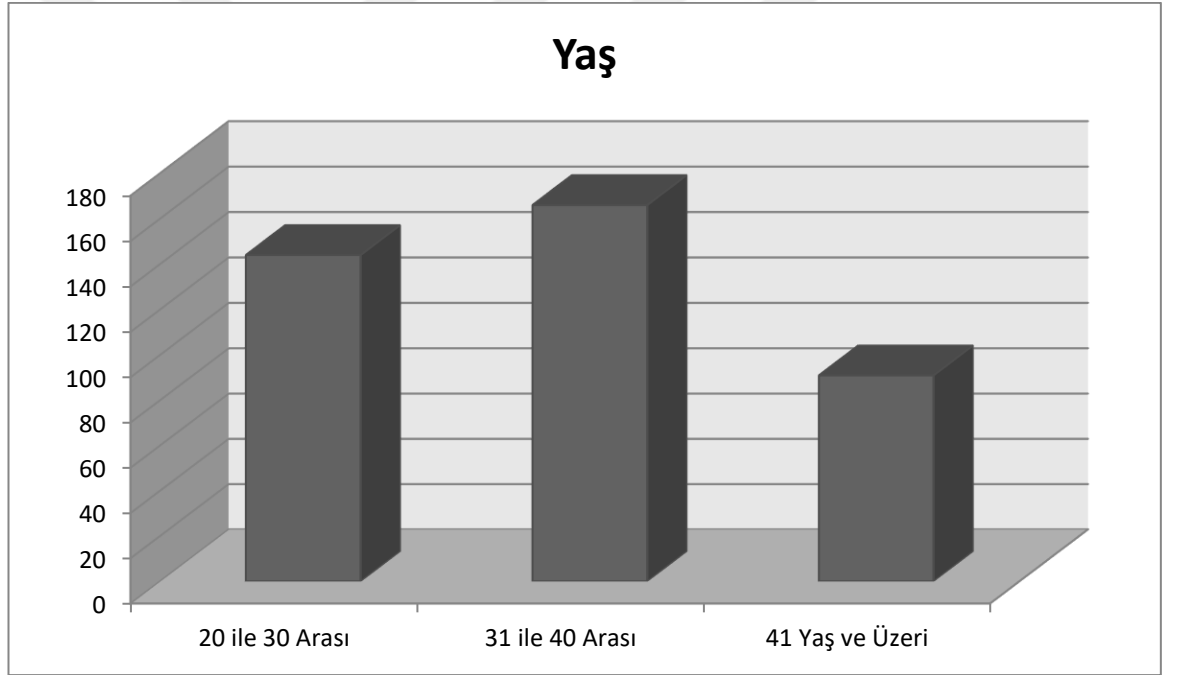


**Şekil 3. Katılımcıların Cinsiyet Frekans Dağılımı**

**Tablo 3. Katılımcıların Yaş Durumuna Göre Dağılımı(n=401) Tablosu**

Yaş	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20 ile 30 Arası	144	35,9	35,9
31 ile 40 Arası	166	41,4	77,3
41 Yaş ve Üzeri	91	22,7	100,0
Toplam	401	100,0	

Araştırma kapsamına alınan çalışanların yaşlarına göre tanıtıcı özelliklerinin dağılımı tablo 3’de gösterilmiştir. Çalışanların %35,9’u 20 ile 30 yaş arasında, %41,4’ü 31 ile 40 yaş arasında ve %22,7’si ise 41 yaş ve üzerindedir. Bu yüzdeler sayısal olarak açıkladığınız da ise 20 ile 30 yaş arasında bulunan çalışan sayısı 144, 31 ile 40 yaş arasında bulunan çalışan sayısı 166 ve 41 yaş ve üzerinde bulunan çalışan sayısı ise sadece 91 kişi olarak belirlenmiştir.

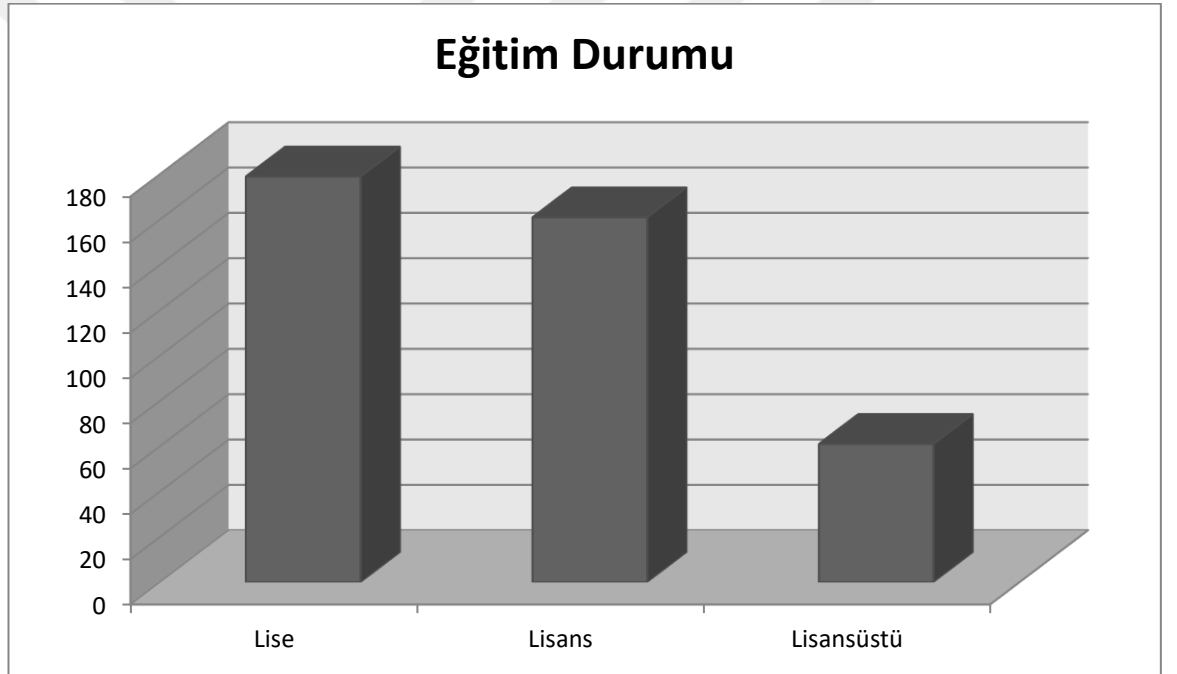


**Şekil 4. Katılımcıların Yaş Durumuna Göre Dağılımı**

**Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı(n=401) Tablosu**

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Lise	179	44,6	44,6
Lisans	161	40,1	84,8
Lisansüstü	61	15,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>401</b>	<b>100,0</b>	

Araştırma kapsamına alınan üniversite çalışanların eğitim durumuna göre tanıtıcı özelliklerinin dağılımı tablo 4’de gösterilmiştir. Çalışanların %44,6’sı lise mezunu, %40,1’i lisans mezunu ve %15,2’si ise lisansüstü mezundur. Bu yüzdeler sayısal olarak açıkladığın da ise lise mezunu çalışan sayısı 179, lisans mezunu çalışan sayısı 161 ve lisansüstü çalışan sayısı ise sadece 61 kişi olarak belirlenmiştir.



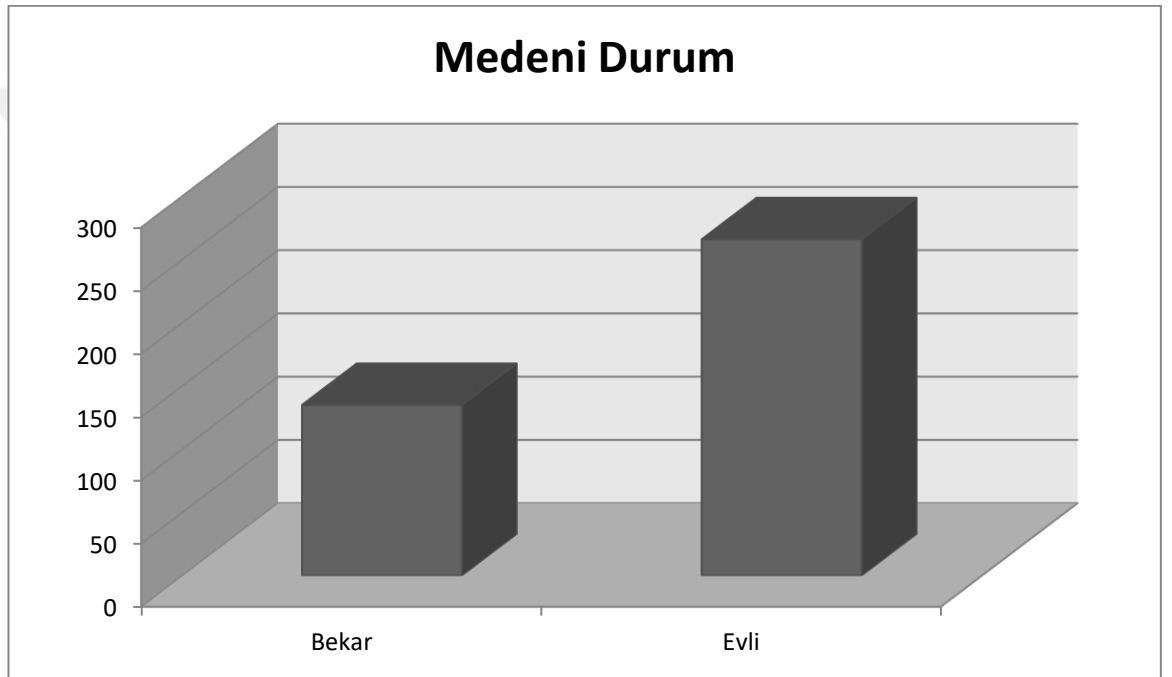
**Şekil 5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**



**Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı(n=401) Tablosu**

Medeni Durum	Sayı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	135	33,7	33,7
Evli	266	66,3	100,0
Toplam	401	100,0	

Araştırma kapsamına alınan çalışanların medeni durumlarına göre tanıtıcı özelliklerinin dağılımı tablo 5’de gösterilmiştir. Çalışanların %33,7’si bekar iken %66,3’ü evlidir. Bu yüzdeler değerler sayısal olarak açıkladığında ise bekar çalışan sayısı 135, evli çalışan sayısı ise 266 olarak belirlenmiştir.

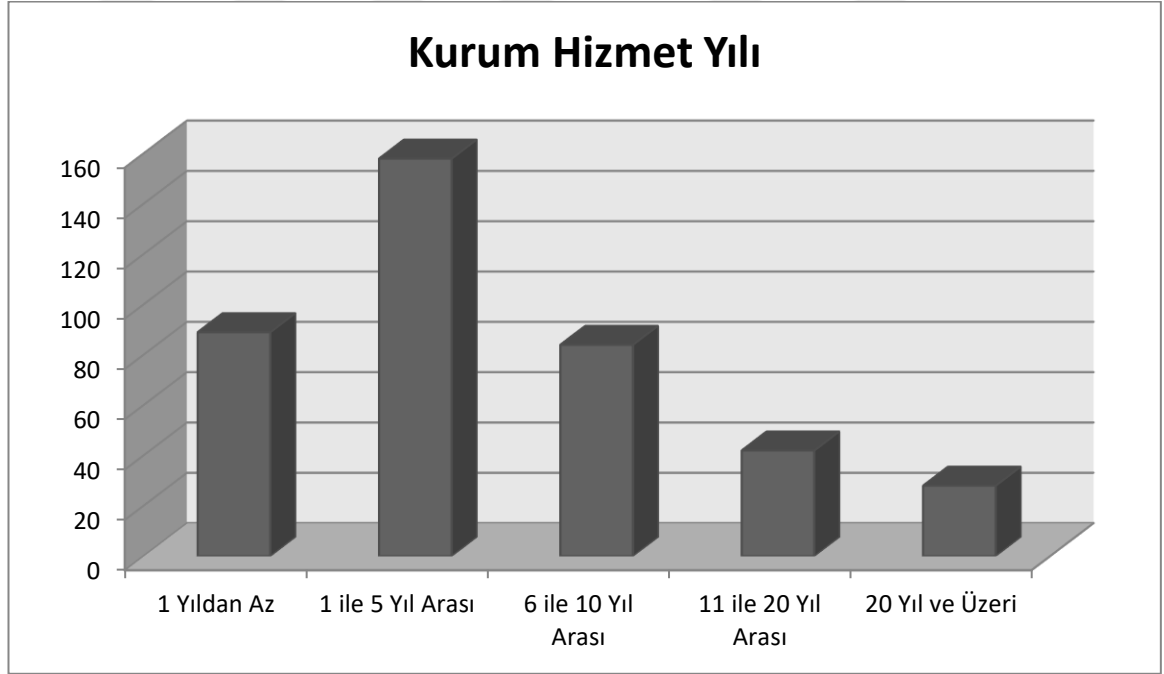


**Şekil 6. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı**

**Tablo 6. Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Dağılımı(n=401) Tablosu**

<b>Kurumdaki Hizmet Yılı</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
1 Yıldan Az	89	22,2	22,2
1 ile 5 Yıl Arası	158	39,4	39,4
6 ile 10 Yıl Arası	84	20,9	20,9
11 ile 20 Yıl Arası	42	10,5	10,5
20 Yıl ve Üzeri	28	7,0	7,0
Toplam	401	100,0	100,0

Araştırma kapsamına alınan çalışanların kurumlarındaki hizmet yıllarına göre tanıtıcı özelliklerinin dağılımı tablo 6'da gösterilmiştir. Çalışanların %22,2'si 1 yıldan az, %39,4'ü 1 ile 5 yıl arasında, %20,9'u 6 ile 10 yıl arasında, %10,5'i 11 ile 20 yıl arasında ve %7'si ise 20 yıl ve üzeri zamandır kurumlarına hizmet vermektedir. Bu yüzdeler sayısal olarak açıkladığınız da ise 1 yıldan az kurumuna hizmet veren çalışan sayısı 89, 1 ile 5 yıl arasında kurumuna hizmet veren çalışan sayısı 158, 6 ile 10 yıl arasında kurumuna hizmet veren çalışan sayısı 84, 11 ile 20 yıl arasında kurumuna hizmet veren çalışan sayısı 42 ve 20 yıl ve üzeri zamandır kurumuna hizmet veren çalışan sayısı ise sadece 28 kişi olarak belirlenmiştir.



**Şekil 7. Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Dağılımı**

#### 4.2.1.2. Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 7. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Tanıtıcı Özellikler(n=401) Tablosu**

İfadeler	Hiç Katılmıyorum <<<----->>> Tamamen Katılıyorum									
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Performans değerlendirme sonuçları ücretime adaletli olarak yansıtılıyor.	65	16,2	148	36,9	100	24,9	60	15	28	7
Performans kriterleri oluşturulurken yeterli ölçüde görüşlerim alınıyor.	53	13,2	127	31,7	80	20	115	28,7	26	6,5
Performansa dayalı ücret sisteminin çalışma ortamında rekabete sebep olduğunu düşünüyorum.	110	27,4	173	43,1	71	17,7	32	8	15	3,7
Performans kriterleri belirlenirken takım performans kriterleri de belirleniyor.	50	12,5	194	48,4	86	21,4	46	11,5	25	6,2
Performans değerlendirme sonuçlarının gerçekçi olduğunu düşünüyorum.	52	13	152	37,9	116	28,9	53	13,2	28	7
Parasal olmayan ödüllerin (terfi, ayın personeli gibi) verilmesi performansımı artırır.	87	21,7	195	48,6	75	18,7	31	7,7	13	3,2
Performansa göre ödenecek ücret çalışma performansımı artırır.	132	32,9	199	49,6	46	11,5	15	3,7	9	2,2
Yöneticimin beni takdir etmesi iş verimimi artırır.	123	30,7	197	49,1	52	13	17	4,2	12	3

İlgili literatür incelenerek çalışanların performans değerlendirme algısını ölçen 8 ifadeye ilişkin yüzde ve frekans dağılımları incelenmiş, sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde çalışanların performans değerlendirme algılarına yönelik ifadelerde, Performansa göre ödenecek ücret çalışma performansımı artırır ifadesine %82,5 oranında katıldıkları tespit edilmiştir. Yöneticimin beni takdir etmesi iş verimimi artırır ifadesine çalışanların %79,8 olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu ifadelerin sonuçlarına benzer olarak, performans değerlendirme algısını ölçen tüm ifadelere çalışanların büyük bir çoğunluğu olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

Öte yandan Performans kriterleri oluşturulurken yeterli ölçüde görüşlerim alınıyor ifadesine ise çalışanların %35,3’lük bir kısmı bu görüşe katılmadıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde Performans değerlendirme sonuçlarının gerçekçi olduğunu düşünüyorum ifadesine ise çalışanların %20,2’si bu ifadeye katılmamaktadır.

**Tablo 8. Katılımcıların Ücret Yönetimi Ölçeğine Yönelik Tanıtıcı Özellikler(n=401) Tablosu**

İfadeler	Hiç Katılmıyorum <<<----->>>						Tamamen Katılıyorum			
	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşte göstermiş olduğum başarıya göre ücretimin belirlenmesi beni daha çok motive eder.	108	26,9	214	53,4	46	11,5	23	5,7	10	2,5
Ücretin belirlenmesinde iş değerlendirmenin etkisi olması gerektiğini düşünüyorum.	68	17	226	56,4	68	17	29	7,2	10	2,5
Ücretin belirlenmesinde piyasa ücret düzeyinin etkisi olması gerektiğini düşünüyorum.	50	12,5	204	50,9	90	22,4	34	8,5	23	5,7
Ücretin performansına göre belirlenmesi, adil bir ücret aldığıma inanmamı sağlar.	91	22,7	181	45,1	65	16,2	35	8,7	29	7,2
Deneyim ücretime yansıtılmalıdır.	128	31,9	189	47,1	49	12,2	18	4,5	17	4,2
Kıdeme göre verilen ücret daha adaletli bir ücrettir.	74	18,5	152	37,9	78	19,5	62	15,5	35	8,7
Adil bir ücret sistemi çalışanların performansını artırarak, işletmenin karlılığını, verimliliğini ve rekabet gücünü artırır.	136	33,9	179	44,6	54	13,5	18	4,5	14	3,5

İlgili literatür incelenerek çalışanların ücret yönetimi algılarını ölçen 7 ifadeye ilişkin yüzde ve frekans dağılımları incelenmiş, sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir. Tablo 8 incelendiğinde çalışanların ücret yönetimi algılarına yönelik ifadelerde, İşte göstermiş olduğum başarıya göre ücretimin belirlenmesi beni daha çok motive eder ifadesine %80,3 oranında katıldıkları tespit edilmiştir. Kıdeme göre verilen ücret daha adaletli bir ücrettir ifadesine çalışanların %79 olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu ifadelerin sonuçlarına benzer olarak, ücret yönetimi algısını ölçen tüm ifadelerle çalışanların büyük bir çoğunluğu olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

Öte yandan Kıdeme göre verilen ücret daha adaletli bir ücrettir ifadesine ise çalışanların %24,3’lük bir kısmı bu görüşe katılmadıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde Ücretin performansına göre belirlenmesi, adil bir ücret aldığıma inanmamı sağlar ifadesine ise çalışanların %15,9’u bu ifadeye katılmamaktadır.

**Tablo 9. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Ortalamalarına İlişkin Bulgular (n=401) Tablosu**

<b>Tanımlayıcı Özellikler</b>		
<b>Performans Değerlendirme</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>SS</b>
Performans değerlendirme sonuçları ücrete adaletli olarak yansıtılıyor.	3,40	1,13
Performans kriterleri oluşturulurken yeterli ölçüde görüşlerim alınıyor.	3,16	1,17
Performansa dayalı ücret sisteminin çalışma ortamında rekabete sebep olduğumu düşünüyorum.	3,82	1,03
Performans kriterleri belirlenirken takım performans kriterleri de belirleniyor.	3,49	1,05
Performans değerlendirme sonuçlarının gerçekçi olduğunu düşünüyorum.	3,36	1,08
Parasal olmayan ödüllerin (terfi, ayın personeli gibi) verilmesi performansımı artırır.	3,77	,978
Performansa göre ödenecek ücret çalışma performansımı artırır.	4,07	,890
Yöneticimin beni takdir etmesi iş verimimi artırır.	4,01	,936

Araştırmaya katılan çalışanların performans değerlendirme ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde veriler incelenmiş ve ortalamalar ile standart sapmaları Tablo 9’da gösterilmiştir. Bu bağlamda performans değerlendirme ile ilgili ifadelerle ilişkin en iyi ortalamaya sahip ifadenin “Performansa göre ödenecek ücret çalışma performansımı artırır.” (ort:4,07, ss:0,89).

Ayrıca “Yöneticimin beni takdir etmesi iş verimimi artırır.” (ort:4,01, ss:0,93), “Performansa dayalı ücret sisteminin çalışma ortamında rekabete sebep olduğumu düşünüyorum.” (ort:3,82, ss: 1,03) ifadelerinin de ölçek içerisinde iyi ortalamaya sahip diğer ifadeler olduğu söylenebilir.

**Tablo 10. Katılımcıların Ücret Yönetimi Ölçeğine Yönelik Ortalamalarına İlişkin Bulgular (n=401) Tablosu**

Tanımlayıcı Özellikler		
Ücret Yönetimi	$\bar{x}$	SS
İşte göstermiş olduğum başarıya göre ücretimin belirlenmesi beni daha çok motive eder.	3,96	,915
Ücretin belirlenmesinde iş değerlendirmenin etkisi olması gerektiğini düşünüyorum.	3,78	,898
Ücretin belirlenmesinde piyasa ücret düzeyinin etkisi olması gerektiğini düşünüyorum.	3,56	1,01
Ücretin performansına göre belirlenmesi, adil bir ücret aldığıma inanmamı sağlar.	3,67	1,13
Deneyim ücretime yansıtılmalıdır.	3,98	1,01
Kıdeme göre verilen ücret daha adaletli bir ücrettir.	3,41	1,20
Adil bir ücret sistemi çalışanların performansını artırarak, işletmenin karlılığını, verimliliğini ve rekabet gücünü artırır.	4,01	,984

Araştırmaya katılan çalışanların ücret yönetimi ile ilgili vermiş oldukları cevaplar neticesinde veriler incelenmiş ve ortalamalar ile standart sapmaları Tablo 10'da gösterilmiştir. Bu bağlamda ücret yönetimi ile ilgili ifadelerle ilişkin en iyi ortalamaya sahip ifadenin “Adil bir ücret sistemi çalışanların performansını artırarak, işletmenin karlılığını, verimliliğini ve rekabet gücünü artırır.” (ort: 4,01, ss: 0,98) olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca “Deneyim ücretime yansıtılmalıdır.” (ort:3,98, ss:1,01), “İşte göstermiş olduğum başarıya göre ücretimin belirlenmesi beni daha çok motive eder.” (ort: 3,96, ss: 0,91) ifadelerinin de ölçek içerisinde iyi ortalamaya sahip diğer ifadeler olduğu söylenebilir.

#### 4.2.1.3. Güvenirlik Analiz Bulguları

**Tablo 11. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Cronbach Alpha(Güvenilirlik) Değerleri Tablosu**

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse $\alpha$	Tüm Maddeler Dahil iken $\alpha$
PD1	,513	,739	,771
PD2	,436	,754	
PD4	,407	,757	
PD7	,503	,741	
PD8	,535	,735	
PD10	,456	,749	
PD11	,487	,745	
PD12	,445	,751	

Tablo 11’de yer alan güvenilirlik testi sonuçlarına baktığımızda performans değerlendirme ölçeğinde yer alan 8 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,407-0,535 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’in altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Silindiği takdirde güvenilirlik katsayısını arttıran herhangi bir maddeye rastlanmamıştır. Bu 8 madde üzerinden elde edilen performans değerlendirme ölçeğinin bu çalışma için güvenilirlik katsayısı 0,771 olarak elde edilmiş ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu saptanmıştır (Akgül & Çevik, 2003; 435-436).

**Tablo 12. Katılımcıların Ücret Yönetimi Ölçeğine Yönelik Cronbach Alpha(Güvenilirlik) Değerleri Tablosu**

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse $\alpha$	Tüm Maddeler Dahil iken $\alpha$
ÜY3	,513	,755	,782
ÜY5	,543	,750	
ÜY6	,513	,754	
ÜY9	,465	,765	
ÜY13	,605	,736	
ÜY14	,394	,783	
ÜY15	,565	,744	

Tablo 12’de yer alan güvenilirlik testi sonuçlarına baktığımızda ücret yönetimi ölçeğinde yer alan 7 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,394-0,605 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250’in altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. ÜY14 isimli madde silindiği takdirde ölçeğin genel güvenilirliğinde binde 2’lik bir artış meydana gelmektedir. Fakat bu denli küçük bir değişiklik için ifade silmek ölçeğin genel yapısını bozabileceğinden uygun

görülmemiştir. Bu 7 madde üzerinden elde edilen ücret yönetimi ölçeğinin bu çalışma için güvenilirlik katsayısı 0,782 olarak elde edilmiş ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu saptanmıştır (Akgül & Çevik, 2003; 435-436).

#### **Güvenilirlik Testi;**

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir, ve

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir. (Akgül & Çevik, 2003; 435-436)

#### **4.2.1.4. Faktör Analiz Bulguları**

**Tablo 13. Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi.**

<b>Performans Yönetimi Ölçeği</b>	<b>İlgili Faktör</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktörün Açıkladığı Varyans %</b>
<b>PD11</b>	<b>P1</b>	,857	38,8
<b>PD12</b>		,814	
<b>PD10</b>		,744	
<b>PD4</b>		,526	
<b>PD2</b>	<b>P2</b>	,876	21,1
<b>PD1</b>		,854	
<b>PD8</b>		,685	
<b>PD7</b>		,531	

**KMO: 0.74, Barlets Küresellik Testi: 102291 (28), p< 0.01, toplam varyans: 0.60**

Tablo 13’de KMO örneklem yeterliliği testi 0.74, Brartlett’s küresellik testi ise istatistiki olarak anlamlı bir değer üretmiştir. Bu durum ifadelerin faktör analizi için yeterli sayıda olduğunun ve maddeler arasında faktör analizine olanak verecek kadar anlamlı korelasyonlar olduğunun göstergesidir. Dolayısıyla veriler faktör analizi yapmaya uygundur. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir (P<0,05). Tablo 13’de performans değerlendirme ölçeğinin toplamda 2 faktörü bulunmaktadır. Bu faktörler P1 ve P2 olarak isimlendirilmiştir. Faktör yükleri maddelerin ilgili faktöre ne kuvvetle yüklendiğini göstermektedir. Faktör yüklerinin değerinin 0,4’ten yüksek olması geçerli kabul edilir. Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %60,016’sını açıklamaktadır



**Tablo 14. Katılımcıların Ücret Yönetimi Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Tablosu**

Ücret Yönetimi Ölçeği	İlgili Faktör	Faktör Yükleri	Faktörün Açıkladığı Varyans %
ÜY3	Ü1	,737	0,44
ÜY5		,708	
ÜY6		,696	
ÜY9		,677	
ÜY13		,664	
ÜY14		,629	
ÜY15		,540	
<b>KMO: 0.80, Barlets Küresellik Testi: 696,956 (21), p&lt; 0.01, toplam varyans: 0.44</b>			

Tablo 14’de KMO örneklem yeterliliği testi 0.80, Brartlett’s küresellik testi ise istatistiki olarak anlamlı bir değer üretmiştir. Bu durum ifadelerin faktör analizi için yeterli sayıda olduğunun ve maddeler arasında faktör analizine olanak verecek kadar anlamlı korelasyonlar olduğunun göstergesidir. Dolayısıyla veriler faktör analizi yapmaya uygundur. Ölçek tek faktörlü bir yapı sergilemiştir. Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, söz konusu faktör varyansın %44,509’unu açıklamaktadır.

#### **4.2.1.5. Normallik Testi**

Parametrik analiz tekniklerinin bazı varsayımları vardır ve verilerin bu koşulları sağlıyor olması gerekmektedir. Bu varsayımların en önemlilerinden biri normal dağılıma uygunluktur. Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin normal dağılım gösterip göstermediği sınıanabilir. Tablo 13’de tüm ölçek ifadeleri ve bu ifadelerin oluşturduğu faktörler için Kolmogorov-Smirnov testinin sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 15. Performans Değerlendirme ve Ücret Yönetimi Ölçeklerine Yönelik Normallik Testi.**

<b>Madde</b>	<b>İst.</b>	<b>SD</b>	<b>Sig.</b>
Performans değerlendirme sonuçları ücrete adaletli olarak yansıtılıyor.	0,236	395	0.001
Performans kriterleri oluşturulurken yeterli ölçüde görüşlerim alınıyor.	,211	395	,0001
Performansa dayalı ücret sisteminin çalışma ortamında rekabete sebep olduğumu düşünüyorum.	,319	395	,0001
Performans kriterleri belirlenirken takım performans kriterleri de belirleniyor.	,270	395	,0001
Performans değerlendirme sonuçlarının gerçekçi olduğunu düşünüyorum.	,329	395	,0001
Parasal olmayan ödüllerin (terfi, ayın personeli gibi) verilmesi performansımı artırır.	,305	395	,0001
Performansa göre ödenecek ücret çalışma performansımı artırır.	,296	395	,0001
Yöneticimin beni takdir etmesi iş verimimi artırır.	,230	395	,0001
İşte göstermiş olduğum başarıya göre ücretimin belirlenmesi beni daha çok motive eder.	,292	395	,0001
Ücretin belirlenmesinde iş değerlendirmenin etkisi olması gerektiğini düşünüyorum.	,296	395	,0001
Ücretin belirlenmesinde piyasa ücret düzeyinin etkisi olması gerektiğini düşünüyorum.	,293	395	,0001
Ücretin performansına göre belirlenmesi, adil bir ücret aldığımı inanmamı sağlar.	,299	395	,0001
Deneyim ücrete yansıtılmalıdır.	,296	395	,0001
Kıdeme göre verilen ücret daha adaletli bir ücrettir.	,248	395	,0001
Adil bir ücret sistemi çalışanların performansını artırarak, işletmenin karlılığını, verimliliğini ve rekabet gücünü artırır.	,279	395	,0001

Kolmogorov- Smirnov testisinin ürettiği istatistiğin anlamlılık değerinin yüzde beşin altında çıkması verilerin normal dağılmadığına yönelik bir işarettir. Bu durumda ölçek ifadelerinin ve faktörlerin normal dağılım göstermediği şeklinde bir yorum yapmak mümkündür. Fakat Kolmogorov-Smirnov testi örneklem hacmine çok duyarlı bir testtir. Örneklem hacmi büyüdükçe daha küçük standart hatalar üretmeye ve buna paralel olarak daha düşük p değerleri ortaya koymaya başlar. Dolayısıyla normallikten çok küçük sapmalar dahi bu testin sonucuna göre anlamlı çıkabilir. Değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için ikinci tablo da bulunan Skewness (Çarpıklık) Değeri ve Kurtosis (Basıklık) değerlerine de (basıklık ve çarpıklık katsayıları) bakılması faydalıdır.

<b>Madde</b>	<b>Ske.</b>	<b>Kurt</b>
Performans değerlendirme sonuçları ücretime adaletli olarak yansıtılıyor.	-0,46	-0.55
Performans kriterleri oluşturulurken yeterli ölçüde görüşlerim alınıyor.	-0.07	-1.06
Performansa dayalı ücret sisteminin çalışma ortamında rekabete sebep olduğunu düşünüyorum.	-1.18	1.64
Performans kriterleri belirlenirken takım performans kriterleri de belirleniyor.	-0.88	0.37
Performans değerlendirme sonuçlarının gerçekçi olduğunu düşünüyorum.	-0.99	1.14
Parasal olmayan ödüllerin (terfi, ayın personeli gibi) verilmesi performansımı artırır.	-0.89	0.49
Performansa göre ödenecek ücret çalışma performansımı artırır.	-0.77	0.03
Yöneticimin beni takdir etmesi iş verimimi artırır.	-0.48	0.36
İşte göstermiş olduğum başarıya göre ücretimin belirlenmesi beni daha çok motive eder.	-0.89	0.13
Ücretin belirlenmesinde iş değerlendirmenin etkisi olması gerektiğini düşünüyorum.	-0.87	0.58
Ücretin belirlenmesinde piyasa ücret düzeyinin etkisi olması gerektiğini düşünüyorum.	-1.23	1.97
Ücretin performansına göre belirlenmesi, adil bir ücret aldığıma inanmamı sağlar.	-1.21	1.71
Deneyim ücretime yansıtılmalıdır.	-1.24	1.50
Kıdeme göre verilen ücret daha adaletli bir ücrettir.	-0.51	0.68
Adil bir ücret sistemi çalışanların performansını artırarak, işletmenin karlılığını, verimliliğini ve rekabet gücünü artırır.	-0.18	1.37

Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -2 +2 aralığında yer alması verinin normal dağıldığına yönelik bir gösterge olarak yorumlanabilir (George ve Mallery, 2010). Dolayısıyla, örneklem hacmine oldukça duyarlı olan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk gibi testlerden ziyade basıklık ve çarpıklık katsayılarından yararlanmak pratik açıdan faydalıdır. İfadeler göz atıldığında değerlerin hepsinin -2 ve +2 aralığında kaldığı görülmektedir. Bu durumda parametrik analiz tekniklerinin uygulanması mümkün gözükmemektedir.

#### **4.2.1.6. Hipotez Analizleri ve Yorumları.**

##### **a. Cinsiyet Dağılımına Göre Farklılık**

**H1a;** Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterir.

**H2a;** Çalışanların ücret yönetimine yönelik algılamaları cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterir.

**Tablo 16. Çalışanların Cinsiyetleri ile Performans Değerlendirmeye ve Ücret Yönetimine Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:401).**

	Cinsiyet	N	Ort.	Standart Sapma	T değeri	Serbestlik Derecesi	Sig.
Performans Değerlendirme	Kadın	150	3,76	0,59	2,84	395	0,005
	Erkek	251	3,57	0,66			
Ücret Yönetimi	Kadın	150	3,85	0,60	1,89	396	0,06
	Erkek	251	3,72	0,66			

Yapılan T testi sonuçlarına göre performans değerlendirmeye yönelik algılamalar bakımından kadınlarla erkekler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur,  $t(395): 2,84, p < 0.05$ . Kadınların performans değerlendirme ifadelerine yönelik algılamaları (ort:3,76, ss: 0,59), erkeklerin performans değerlendirme ifadelerine yönelik algılamalarına göre daha olumludur. (ort: 3,57, ss:0,66). Bu durumda H1a: “Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan T testi sonuçlarına göre ücret yönetimine yönelik algılamalar bakımından kadınlarla erkekler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır,  $t(396): 1,89, p > 0.05$ . (ort: 3,57, ss:0,66). Bu durumda H2a: “Çalışanların ücret yönetimine yönelik algılamaları cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

#### **b. Yaş Gruplarına Göre Farklılık**

**H1b;** Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları yaşları bakımından anlamlı bir farklılık sergilemektedir.

**H2b;** Çalışanların ücret yönetimine yönelik algılamaları yaşları bakımından anlamlı bir farklılık sergilemektedir.

**Tablo 17. Çalışanların Yaşları ile Performans Değerlendirmeye Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:401).**

Değişken	Gruplar	Ort.	SS.	F	Sig.
PD	20-30	3,76	0,59	4,34	0,01
	31-40	3,57	0,65		
	41 ve üzeri	3,56	0,68		

Tablo 17’den da görüleceği üzere performans değerlendirmeye yönelik algı farklı yaş grupları bakımından niceliksel bir farklılık sergilemektedir. Bu farklılık istatistiki olarak anlamlıdır,  $F(2.395): 4,34, p < 0.05$ . Dolayısıyla H1b “Çalışanların performans

değerlendirmeye yönelik algılamaları yaşları bakımından anlamlı bir farklılık sergilemektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu tespit etmek içinse Scheffe testi yapılmış, sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Grup	Diğer Gruplar	Ortalama Fark	Standart Hata	Sig.
20 ile 30 Arası	31 ile 40 Arası	,19456*	,07313	0,03
	41 Yaş ve Üzeri	,20302	,08684	0,06
31 ile 40 Arası	20 ile 30 Arası	-,19456*	,07313	0,03
	41 Yaş ve Üzeri	,00845	,08452	0,99
41 Yaş ve Üzeri	20 ile 30 Arası	-,20302	,08684	0,06
	31 ile 40 Arası	-,00845	,08452	0,99

Yapılan Scheffe testi neticesinde 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında performans değerlendirmeye yönelik algı bakımından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 20-30 yaş grubu 31-40 yaş grubuna göre performans değerlendirme ifadelerine yönelik daha olumlu bir algıya sahiptir.

**Tablo 18. Çalışanların Yaşları ile Ücret Değerlendirmeye Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın Sonuçları (n:401).**

Değişken	Gruplar	Ort.	SS.	F	Sig.
ÜD	20-30	3,82	0,63	0,95	0,38
	31-40	3,75	0,67		
	41 ve üzeri	3,70	0,72		

Tablo 18’den da görüleceği üzere ücret değerlendirmeye yönelik algı farklı yaş grupları bakımından niceliksel bir farklılık sergilemektedir. Fakat bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir,  $F(2.395): 0,95, p > 0.05$ . Dolayısıyla H2b “Çalışanların ücret yönetimine yönelik algılamaları yaşları bakımından anlamlı bir farklılık sergilemektedir..” hipotezi reddedilmiştir.

### c. Eğitim Durumuna Göre Farklılık

**H1c;** Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları eğitim durumları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**H2c;** Çalışanların ücret yönetimine yönelik algılamaları eğitim durumları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Tablo 19. Çalışanların Eğitim Durumları ile Performans Değerlendirmeye Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:401).**

Değişken	Gruplar	Ort.	SS.	F	Sig.
PD	Lise	3,62	0,64	0,34	0,70
	Lisans	3,67	0,65		
	Lisans üstü	3,61	0,64		

Tablo 19'dan de görüleceği üzere performans değerlendirmeye yönelik algı eğitim grupları bakımından niceliksel bir farklılık sergilemektedir. Fakat bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir,  $F(2,394): 0,34, p > 0.05$ . Dolayısıyla H1c “Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları eğitim durumları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 20. Çalışanların Eğitim Durumları ile Ücret Değerlendirmeye Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın Sonuçları (n:401).**

Değişken	Gruplar	Ort.	SS.	F	Sig.
ÜD	Lise	3,70	0,69	2,47	0,08
	Lisans	3,86	0,64		
	Lisans üstü	3,71	0,68		

Tablo 20'den de görüleceği üzere ücret değerlendirmeye yönelik algı eğitim grupları bakımından niceliksel bir farklılık sergilemektedir. Fakat bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir,  $F(2,395): 2,47, p > 0.05$ . Dolayısıyla H2c “Çalışanların ücret değerlendirmeye yönelik algılamaları eğitim durumları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

#### **d. Medeni Duruma Göre Farklılık**

**H1d;** Çalışanların medeni durumları ile performans değerlendirmeye yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**H2d;** Çalışanların medeni durumları ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasında farklılık vardır.

**Tablo 21. Çalışanların Medeni Durumları ile Performans Değerlendirmeye ve Ücret Yönetimine Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:401).**

	Cinsiyet	N	Ort.	Standart Sapma	T değeri	Serbestlik Derecesi	Sig.
<b>Performans Değerlendirme</b>	Bekar	134	3,66	0,71	0,42	234	0,67
	Evli	264	3,63	0,61			
<b>Ücret Yönetimi</b>	Bekar	134	3,72	0,77	-0,97	396	0,36
	Evli	263	3,79	0,62			

Yapılan T testi sonuçlarına göre ücret yönetimine yönelik algılamalar bakımından bekarlarla evliler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır,  $t(396): -0,97, p > 0,05$ . Bu durumda H1d: “Çalışanların ücret yönetimine yönelik algılamaları medeni durumları bakımından anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan T testi sonuçlarına göre performans yönetimine yönelik algılamalar bakımından bekarlarla evliler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır,  $t(396): 0,42, p > 0,05$ . Bu durumda Hdd: “Çalışanların ücret yönetimine yönelik algılamaları medeni durumları bakımından anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

#### **e. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Farklılık**

**H1e;** Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları kurumdaki hizmet yılları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**H2e;** Çalışanların ücret değerlendirmeye yönelik algılamaları kurumdaki hizmet yılları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

**Tablo 22. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Yılları ile Performans Değerlendirmeye ve Ücret Yönetimine Yönelik Algılamaları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi (n:401).**

Değişken	Gruplar	Ort.	SS.	F	Sig.
<b>PD</b>	<b>1 Yıdan Az</b>	3,65	0,75	0,63	0,64
	<b>1 ile 5 Yıl Arası</b>	3,67	0,62		
	<b>6 ile 10 Yıl Arası</b>	3,63	0,56		
	<b>11 ile 20 Yıl Arası</b>	3,61	0,56		
	<b>20 Yıl ve Üzeri</b>	3,46	0,77		

Tablo 22’den de görüleceği üzere performans değerlendirmeye yönelik algı kurumdaki hizmet yılları bakımından niceliksel bir farklılık sergilemektedir. Fakat bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir,  $F(4,392):0,63, p > 0,05$ . Dolayısıyla H1e “Çalışanların

performans değerlendirmeye yönelik algılamaları kurumdaki hizmet yılları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Değişken	Gruplar	Ort.	SS.	F	Sig.
ÜD	1 Yıdan Az	3,60	0,84	1,79	0,13
	1 ile 5 Yıl Arası	3,78	0,61		
	6 ile 10 Yıl Arası	3,82	0,58		
	11 ile 20 Yıl Arası	3,87	0,49		
	20 Yıl ve Üzeri	3,84	0,85		

Tablo 22’den de görüleceği üzere ücret değerlendirmeye yönelik algı kurumdaki hizmet yılları bakımından niceliksel bir farklılık sergilemektedir. Fakat bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir,  $F(4,393):1,79, p > 0.05$ . Dolayısıyla H2e “Çalışanların ücret değerlendirmeye yönelik algılamaları kurumdaki hizmet yılları bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

#### 4.2.1.7. Korelasyon Analizi

**H3;** Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasındaki anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 23. Çalışanların Performans Değerlendirmeye Yönelik Algılamaları ile Ücret Yönetimine Yönelik Algılamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (n:401).**

Değişkenler	Değişkenler	
	ÜY	PY
PY	0,74**	1
ÜY	1	0,74**

Anlamlılık 0.01 düzeyinde değerlendirilmiştir. \*\*

Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algıları ile çalışanların ücret yönetimine yönelik algıları arasındaki korelasyon analizi ile değerlendirilmesine yönelik bulgular tablo 23’de verilmiştir. Çalışanların performans değerlendirme algıları ile çalışanların ücret yönetimi algıları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta dereceli bir ilişki saptanmıştır,  $r(397) = 0,74, p < 0.01$  Yani çalışanların performans değerlendirme algıları ve çalışanların ücret yönetimi algıları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çalışanların performans değerlendirme algıları arttıkça aynı oranda olmasa da çalışanların ücretlendirme yönetimi de artacaktır. Bu durumda H3 “Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

$0,000 \leq r < 0,250$  ise aralarındaki ilişkinin çok zayıf



$0,260 \leq r < 0,490$  ise aralarındaki ilişkinin zayıf

$0,500 \leq r < 0,690$  ise aralarındaki ilişkinin orta derecede

$0,700 \leq r < 0,890$  ise aralarındaki ilişkinin yüksek

$0,900 \leq r < 1,000$  ise aralarındaki ilişkinin çok yüksek olduğunu gösterir.

#### 4.2.1.8. Regresyon Analizi

#### Çalışanların Performans Değerlendirmeye Yönelik Algılamalarının, Ücret Yönetimine Yönelik Algılamaları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi (n:401).

**H4;** Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları ücret yönetimine yönelik algılamalarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır.

Hatırlanacağı üzere yapılan faktör analizi sonucunda performans değerlendirmeye yönelik algılamalar ölçeği iki faktörlü bir yapı arz etmiş ve bu faktörler PD1 ile PD2 olarak isimlendirilmiştir. Yapılan regresyon analizinde performans değerlendirme faktörleri olan PD1 ve PD2 bağımsız değişken, ücret değerlendirmeye yönelik algılar ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Aşağıdaki tabloda yapılan regresyon analizinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı sınanmıştır.

**Tablo 24. Regresyon Analizinin İstatistiksel Anlamlılığı**

Model	Kareler Top.	Ser. der.	Kareler Ort.	F	Sig.
Regresyon	115,174	2	57,587	339,148	,0001
Artık	66,561	392	,170		
Toplam	181,735	394			

R= 0,80 R<sup>2</sup>= 0,63

Tablo 25'e göre yapılan regresyon analizi istatistiki açıdan anlamlıdır.  $F(2,392):339,148$ ,  $p < 0.01$ . Bu durumda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde yordadığı sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyansın yaklaşık yüzde 63'ünü açıklamaktadır. Aşağıdaki tabloda bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki etkisini gösteren beta katsayıları yer almaktadır.

**Tablo 25. Beta Katsayıları**

Model	Standardize olmayan beta katsayıları	Standart Hata	Standardize Beta Katsayıları	T	Sig.
Sabit	0,62	0,12		5,06	0,001
PD1	0,62	0,03	0,67**	20,68	0,001
PD2	0,20	0,02	0,26**	7,94	0,001

Tablo 25’de görüleceği üzere PD1 ve PD2 bağımsız değişkenleri ÜY bağımlı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. PD1 değişkenindeki 1 birimlik artış, ÜY değişkenini yüzde 67 kadar arttırmakta, PD2 değişkenindeki 1 birimlik artış ise ÜY değişkeninin yüzde 26 birim arttırmaktadır. Dolayısıyla H4; “Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları ücret yönetimine yönelik algılamalarını anlamlı bir biçimde yordamaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

### **4.3. Tartışma**

Performans değerlendirme ve ücret yönetimi konularını teorik açıdan ele alarak performans değerlendirmenin ücret yönetimine etkisini tespit etmek üzere yapılan bu çalışma kapsamında Konya ilinde faaliyet gösteren bankacılık, tarım, gıda, endüstriyel ve inşaat sektörlerinde çalışan 401 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Böylelikle Konya ilinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin ücret yönetimine olan etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Türkiye’deki literatür incelendiğinde performans değerlendirme sistemlerinin/ücretin örgütsel adalet algısı ile olan ilişkisinin araştırıldığı görülmüştür. Örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sistemine yönelik memnuniyet algısını güçlü ve anlamlı bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir (Tan & Çetin, 2011; Alkış & Güngörmez, 2015; Kayapalı & Karabey, 2015; Aktaş, 2010; Kılıç, 2010; Baştürk, 2009). Ücret ve performans değerlendirmesine ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde; Düzgün ve Maşrap (2018) yaptıkları araştırma ile başarı ve ödüllendirme sistemlerinin adil olduğu iş yerlerinde, iş görenlerin iş tatminlerinin pozitif yönde etkilendiğini ve performansa dayalı ücretlendirmenin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceğini tespit etmişlerdir (Düzgün & Maşrap, 2018). Öztürk (2010), performansa dayalı ücretlendirmenin ancak iş tanımlarının belirlenmesi, işlerin değerlendirilmesi, performans değerlendirme süreçlerinin dikkatli bir şekilde takip edilmesi gibi yeterli teknik hazırlık yapıldıktan sonra uygulanmaya

başlaması gerektiğine dikkat çekmiştir (Öztürk, 2010). Babay (2016) performans değerlendirmenin çalışanların güdülenmesinde dikkate değer bir önemi olduğunu ortaya koymuştur (Babay, 2016). Aydemir ve Erdoğan (2013) ise yaptıkları araştırma ile ücret tatmini, iş tatmini ve iş gören performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Erdoğan & Aydemir, 2013).

Performans değerlendirmenin ücret yönetimi üzerine etkisini araştıran uluslararası literatür incelendiğinde; Seideu ve Mensah (2012) çalışanların performans değerlendirmesine yönelik algılarını analiz ettikleri araştırmalarında, kurum personellerinin performans değerlendirme sisteminin öznel yaklaşımlardan etkilendiğini tespit etmiştir (Seidu & Mensah, 2012). Evans ve McShane (1988) yaptıkları araştırmada, çalışanların katılımı için fırsat, özel ve ilgili iş hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların gelişim hedeflerinin tartışılması, şirket ve bölüm hedeflerinin tartışılması ve değerlendirme sonuçlarının takibinin (geri bildirim) çalışanın işi ve performansı hakkındaki bilgileri etkilediğini ortaya koymuştur (Evans & McShane, 1998). Agwu ve Emeti (2013) performans dayalı ücretlendirmenin çalışan bağlılığını artırdığını göstermiştir (Agwu & Emeti, 2013).

Türkiye’de ve uluslararası literatürde yürütülen çalışmalar incelendiğinde; performans değerlendirme sistemlerinin/ücretin örgütsel adalet algısı ile olan ilişkisi, ücretlendirme-performans ilişkisi ve performans değerlendirme sürecine yönelik algılar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu araştırmada çalışanların gözünden performans değerlendirme sistemlerinin ücret yönetimine olan etkisi ortaya konulmuş, özgün sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmada dört ana hipotez ve buna bağlı alt hipotezler incelenmiştir. Çalışmada sorgulanan ilk hipotez, çalışanların demografik özellikleri ile performans değerlendirmeye yönelik algılamaları arasında farklılık olduğudur. Cinsiyetin, yaşın, eğitimin, medeni halin ve hizmet yılının performans değerlendirmeye etkisi incelenmiştir. Belirtilen dört alt hipotez esas alınarak yapılan analizler neticesinde; cinsiyetin performans değerlendirmesi konusunda etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Nitekim, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla performans değerlendirme algılarının düşük olduğu görülmüştür. David, Yasha, Mittal ve Fahad (2015)’ın yaptıkları araştırmada da benzer şekilde, cinsiyet ile performans değerlendirme algısı arasında farklılık olduğu

tespit edilmiştir (David, Yasha, Mittal, & Fahad, 2015). Fenech (2017) ise, bu farklılığı biyolojik nedenlere dayandırmıştır (Fenech, 2017).

Ayrıca çalışanların performans değerlendirme algılarının, çalışanların yaşları ile ilgili olduğu görülmüştür. Bu iki gösterge kabul edilmesine karşın eğitim, medeni hal ve hizmet yılının performans değerlendirmesini etkilediği yönündeki hipotez reddedilmiştir.

Performans değerlendirmeye yönelik sonuçları kıyaslayacak, benzer değişkenleri inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak bankacılık, gıda, tarım, endüstriyel gibi farklı sektörlerin farklı performans değerlendirme kriterleri olacağı aşikardır. Sektörler kadar kamu ya da özel olmaları da bu değerlendirmeleri etkilemektedir. Nitekim, Shrivastava ve Purang (2011) yaptıkları çalışmalar neticesinde özel sektör banka çalışanlarının, kamu sektörü çalışanlarına kıyasla performans değerlendirme sistemlerinde daha fazla adalet ve memnuniyet algıladıklarını görmüşlerdir (Shrivastava & Purang, 2011).

İkinci hipotez; çalışanların demografik özellikleri ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasında farklılık olduğudur. Çalışmada cinsiyetin, yaşın, eğitimin, medeni halin ve hizmet yılının ücret değerlendirmeye etkisi incelenmiştir. Cinsiyet ücret yönetimi değerlendirmesini etkilerken; medeni hal ve hizmet yılının etkilemediği yönündeki tespitimiz, birinci hipotezin sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yaşın ücret yönetimine yönelik algıyı etkilediği hipotezi reddedilirken, eğitimin ücret yönetimine yönelik algıyı etkilediği ortaya konmuştur.

Çalışmada birinci ve ikinci hipotezi sorgulamaya yönelik yaptığımız ANOVA testlerinde yaş belirleyici etken olarak ortaya çıkmıştır. Buna karşın medeni halin ve hizmet yılının performansın değerlendirmesi ve ücret sistemine yönelik algıyı etkilemediği görülmüştür.

Üçüncü hipotezde ise çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasındaki anlamlı bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Yapılan analiz neticesinde iki unsur arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta dereceli bir ilişki saptanmış ve hipotez kabul edilmiştir. İlgili literatürde; Gunawan ve Amalia (2015)'nin yaptıkları çalışmanın sonuçları ile çalışmamızdan elde edilen sonuçları desteklemektedir (Gunawan & Amalia, 2015). Gunawan ve Amalia (2015) 100 çalışan ile yaptıkları anket çalışmasında ücretlendirmenin çalışan performansı üzerinde önemli bir etkisi olmadığını, içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha

güçlü olduğunu ortaya koymuşlardır. İki araştırma arasındaki farklılığın yapılan bu çalışmada içsel motivasyonların araştırılmaması, Gunawan ve Amalia'nın sektör ayrımı yapmaksızın rastlantısal örneklem grubu üzerinden araştırma yapması ve kültürel farklılıklar gibi unsurlar olacağı düşünülmektedir.

Dördüncü hipotez, katılımcıların performans değerlendirme algılarının ücret yönetimine etkisi olduğu yönündedir. Yapılan incelemede performans değerlendirme algıları ücret yönetimi üzerinde etkilidir. Performans değerlendirme algı değişkenleri ücret yönetimi değişkenlerindeki varyansın yaklaşık %63'ünü açıklamaktadır. Buna göre, performans ölçeklendirme (PD1) değişkenindeki bir birimlik artış ücret yönetimi (ÜY) değişkenini %67 kadar artırmakta, PD2 değişkenindeki bir birimlik artış ise ÜY değişkeninin % 26 birim arttırmaktadır.

Araştırma bankacılık, gıda, tarım ve endüstriyel gibi birbirinden farklı çalışma prensipleri olan, geniş yelpazedeki bir örneklem grubu üzerinden yapılmıştır. Katılımcı sayısı çok olsa da farklı sektörleri özel-kamu olarak ayırt etmeden analize dahil etmek araştırmanın sınırlılıklarındandır. Bu araştırmanın devamı olarak sektör bazında ayrıntılı analizlerin yapıldığı akademik çalışmaların yürütülmesi önerilmektedir.

## 5. SONUÇ

İnsan kaynakları yönetiminde Performans değerlendirme, karşılaşılan en önemli fonksiyona sahip kavramlardan birisidir. Bireylerin ne kadar aktif olduğu ve hayattaki başarı seviyelerinin ne ölçüde olduğu neticelerine buradan hareketle ulaşılabilir (Aksu, 1993). Bununla birlikte bu başarı seviyesini tespit etmek oldukça sıkıntılı ve zor bir süreçtir. Sıkıntılı ve zorlu bir süreç olmasının en önemli nedeni bu eylemlerin merkezinde insanın bulunduğu gerçeğidir (Çalık,2003:47).

Organizasyonlardaki insan kaynaklarını tanıma, ölçme ve geliştirme süreci şeklinde ifade edilen performans değerlendirme, bir organizasyondaki iş görenin belirli bir süreç çerçevesinde faaliyetlerinin ya da becerilerinin önceden tespit edilmiş bir ölçüte göre birçok bakımdan sistemli bir şekilde ölçülmesini ve onların ilerideki örtülü güçlerinin meydana çıkarılmasına yol açar (Bingöl,2014:368).

Literatür incelendiğinde performans değerlendirme ile ilgili çok farklı kavram kullanıldığı görülebilir. Bunların bazıları; “*Liyakat Değerleme*”, “*Verimliliğin Değerlendirilmesi*”, “*Personel Değerleme*”, “*Başarı Değerleme*”, “*İş gören Boylandırma*”, “*Tezkiye*” ve “*Sicil*” gibi farklı kavramlardır. Aynı şekilde literatürde performans değerlendirme ile ilgili pek çok farklı tanımlamaya da rastlanılabilir. (Akyıldız, 2001; Aldemir, Ataol, & Budak, 1996) Biçim itibariyle birbirinden farklılık gösteren bu tanımlamaların genel olanlar içerik ve amaçları itibariyle değerlendirildiğinde birbirine benzedikleri söylenebilir. Bu farklı tanımlamalardan bazıları şu şekildedir;

Fındıkçı (2003:297) performans değerlendirmeyi, “*Örgütteki görevi ne olursa olsun iş görenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir.*” şeklinde açıklamıştır.

İş görenlerin performansı, büyük ölçüde işletmenin başarısını etkilemektedir (Arslan, 2002). Bu çerçevede, iş gören performansının ölçülmesinde, performans seviyesinin tespit edilmesi ve geliştirilmesinde, hangi eğitimlere ihtiyaç hissedildiğinin, hangi bölümün veya hangi bireyin daha çok başarı elde ettiğinin belirlenmesinde, işletmenin

ileriki dönemlerde yönetim kadrosunun teşekkül ettirilmesinde ve bu şekilde başarının yükseltilmesinde, performans değerlendirme kilit noktadadır (Bingöl,2014:371).

İş görenlerin gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmediği veya yapamadığı eylemler, bir işletmenin verimliliği üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebeple onların tutumlarının, kendilerinden istenen görevleri hayata geçirip geçirmediğinin, çalışma performanslarının özellikle değerlendirilmesi hayati önem taşımaktadır (Akyaç, 2003). Yönetici ya da işveren konumunda olanlar, işletmenin hedefine erişme derecesi ile ilgili olarak bilgi sahibi olmak isterler. Bunun için yapılacak ilk iş, çalışanların “neyi, nasıl” yaptıklarını öğrenmektir. Bu yolla yönetici bu bilgilere istinaden yaşanan gelişmelere uygun bazı kararlar alır. Cezalandırma, ödül veya geliştirici ve düzeltici tedbirler bu tür kararlar arasındadır (Barutçugil İ. , 2002). Yönetici ve iş görenler açısından performans değerlendirmesinin çeşitli avantajları bulunmaktadır. Öncelikle iş görenler bağlamında her şeyden önce iş görenleri çalıştığıının neticesini görmek isteyecek, bu sebeple, bir işletmede başarılı olanla olmayan, çalışanla çalışmayan arasında bir fark gözetilmesini bekleyecektir (Örücü ve Köseoğlu,2003:22).

Araştırmada; Konya ilinde farklı sektörlerinde çalışan personeller üzerinde performans değerlendirmenin ücret yönetimine olan etkisi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma Konya il merkezi sınırları içinde bulunan banka, inşaat, endüstri tarım ve gıda sektörüyle uğraşan işletmelerde çalışanların görüşleri ile sınırlıdır. Araştırmanın demografik özelliklerinin sonuçlarına bakıldığında; Çalışanların %37,4’ü kadın iken %62,6’sı erkektir. Bu yüzdeler sayısal olarak açıkladığında ise kadın çalışan sayısı 150, erkek çalışan sayısı ise 251 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan personelin yaş aralığına bakıldığında; Çalışanların %35,9’u 20 ile 30 yaş arasında, %41,4’ü 31 ile 40 yaş arasında ve %22,7’si ise 41 yaş ve üzerindedir. Bu yüzdeler sayısal olarak açıkladığın da ise 20 ile 30 yaş arasında bulunan çalışan sayısı 144, 31 ile 40 yaş arasında bulunan çalışan sayısı 166 ve 41 yaş ve üzerinde bulunan çalışan sayısı ise sadece 91 kişi olarak belirlenmiştir.

Çalışanların %44,6’sı lise mezunu, %40,1’i lisans mezunu ve %15,2’si ise lisansüstü mezundur. Bu yüzdeler sayısal olarak açıkladığın da ise lise mezunu çalışan sayısı 179, lisans mezunu çalışan sayısı 161 ve lisansüstü çalışan sayısı ise sadece 61 kişi olarak belirlenmiştir.

Çalışanların %33,7'si bekar iken %66,3'ü evlidir. Bu yüzdeler sayısal olarak açıkladığında ise bekar çalışan sayısı 135, evli çalışan sayısı ise 266 olarak belirlenmiş olup araştırmaya göre yapılan ankette kurumda çalıştıkları yıllara göre yüzdeleri ise 1 yıldan az kurumuna hizmet veren çalışan sayısı 89, 1 ile 5 yıl arasında kurumuna hizmet veren çalışan sayısı 158, 6 ile 10 yıl arasında kurumuna hizmet veren çalışan sayısı 84, 11 ile 20 yıl arasında kurumuna hizmet veren çalışan sayısı 42 ve 20 yıl ve üzeri zamandır kurumuna hizmet veren çalışan sayısı ise sadece 28 kişi olarak belirlenmiştir.

Araştırmada sektördeki firmalardaki çalışan personellerin performans değerlendirmelerinin ücret yönetimine etkisindeki düşünceleri için yapılan Katılımcıların Performans Değerlendirme Ölçeğine Yönelik Cronbach Alpha (Güvenilirlik) testi sonuçlarına bakıldığında performans değerlendirme ölçeğinde yer alan 8 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,407-0,535 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250'in altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 8 madde üzerinden elde edilen performans değerlendirme ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,771 olarak elde edilmiş ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu saptanmıştır. Ücret yönetimi ölçeğinde yer alan 7 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,394-0,605 arasında değişmekte olup madde toplam korelasyonu 0,250'in altında değer alan herhangi bir madde gözlenmemiştir. Bu 7 madde üzerinden elde edilen ücret yönetimi ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,782 olarak elde edilmiş ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu saptanmıştır.

Çalışanların performans değerlendirme algıları ile çalışanların ücret yönetimi algıları arasında ( $r=,589^{**}$ ) pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta dereceli bir ilişki saptanmıştır. ( $p=,000<0,01$ ). Yani çalışanların performans değerlendirme algıları, çalışanları ücret yönetimi algıları arasında doğru orantılı olarak birbirlerinden etkilendikleri saptanmıştır. Yani çalışanların performans değerlendirme algıları arttıkça aynı oranda olmasa da çalışanların ücretlendirme yönetimi de artacaktır. Çalışanların performans değerlendirmeye yönelik algılamaları ile ücret yönetimine yönelik algılamaları arasındaki anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre; H1A (Cinsiyet-Performans İlişkisi), H1B (Yaş- Performans İlişkisi), H3 (Performans- Eğitim arasında ilişki var) ve H4(Performans değerlendirme algısı ücret değerlendirmeyi etkiler) hipotezleri kabul edilirken, H1C



(Eğitim- Performans İlişkisi), H1D (Medeni Hal- Performans İlişkisi), H1E (Hizmet Yılı- Performans İlişkisi), H2A (Cinsiyet- Ücret İlişkisi), H2B (Yaş-ücret ilişkisi), H2C (Eğitim-Ücret İlişkisi), H2D (Medeni hal-ücret ilişkisi), H2E (Hizmet yılı- ücret ilişkisi) hipotezleri reddedilmiştir (Tablo 26).

**Tablo 26. Hipotez özet tablosu**

<b>HİPOTEZ</b>	<b>AÇIKLAMA</b>	<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
H1			
H1A	Cinsiyet-Performans	X	
H1B	Yaş-Performans	X	
H1C	Eğitim-Performans		X
H1D	Medeni Hal-Performans		X
H1E	Hizmet Yılı-Performans		X
H2			
H2A	Cinsiyet-Ücret		X
H2B	Yaş-Ücret		X
H2C	Eğitim-Ücret		X
H2D	Medeni Hal-Ücret		X
H2E	Hizmet Yılı-Ücret		X
H3	Performans ile Ücret Arasında İlişki Var	X	
H4	Performans Değerlendirme Algısı Ücret Değerlendirmeyi Etkiler	X	

Kurumlar, günümüz çalışma ortamlarında, çalışan personellerinin performansları ile ücretleri arasında ilişki kurarak hem çalışanların performanslarını hem de kurumlarının genel performansını artırmayı hedeflemeli ve bu amaçla performansa dayalı ücret sistemlerini benimsemelidirler. Performansa dayalı ücret sisteminin, tüm kurumlarda aynı tarzda uygulanacak bir modeli bulunmamaktadır. Kurumun yapısına uygun bir model belirlenebilecek olup, kurumların kendine özgü şartları dikkate alınarak zaman içerisinde uygulanan modelde değişiklikler yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. İstanbul: Literatür.
- Agwu, M., & Emeti, C. (2013). Perception Survey of Skill-Based Pay System and Employees Performance in Dormanlong Engineering Company Limited Port-Harcourt. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 11-22.
- Akal, Z. (1992). *İmalatçı kamu kuruluşlarında işletmelerarası Performans, verimlilik, Kârlılık ve Maliyet karşılaştırmaları* (Cilt 482). Ankara, Türkiye: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,.
- Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara: Mert Matbaası.
- Akgül, A., & Çevik, O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları. Ankara: Emek OFSET.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (özel rehberlik). *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1).
- Aksu, Ö. (1993). *Ücretler ve Verimlilik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. İzmir.
- Akyaç, M. (2003). Ücret Sistemleri ve Verimlilik Politika ve Uygulamaları. *Ücretler ve Verimlilik Ders notları*. içinde İstanbul.
- Akyıldız, H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu* (II. Baskı b.). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.
- Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (1996). *Personel Yönetimi* (II. Baskı b.). İzmir: Barış yayınları.
- Alkış, H., & Güngörmez, E. (2015). Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Arasındaki İlişki: Adıyaman İli Örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(21), 937-967.
- Ardıç, K. (2001). Liberal Ekol Klasik İktisat. *İktisat'ın Dama Taşları Ekoller-Kavramlar- İz bırakanlar*. içinde İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mezunları Cemiyeti Yayınları.
- Arıcioğlu, M. A. (2000). *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*. İstanbul: İz yayıncılık.
- Arslan, A. (2002). *360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç*. Ekim 08, 2019 tarihinde [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1&regID=2) adresinden alındı
- Artan, S. (1989). *Personel Yönetimi* (2. Baskı b.). İstanbul: Gül Basımevi Yayınları.

- Ataay, İ. D. (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Aytaç, S. (2002). *Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar, Çalışma Yaşamında Dönüşümünde*. Bursa: Ezgin Kitabevi Yayınları.
- Babay, M. (2016). *Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması*. İstanbul.
- Bakan, İ., & Kelloroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Barney, J., & Hesterly, W. (1999). Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. S. Clegg içinde, *Studying organization: theory and method* (s. 109-141). London: Sage Publications.
- Bartol, K., & Locke, E. M. (2000). Incentives and motivation. S. Rynes içinde, *Compensation in organizations: Current research and practice* (s. 104-147). San Francisco: Jossey-Bass.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1). <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=7> adresinden alındı
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2016). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınevi.
- Baştürk, F. (2009). *Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul.
- Bayar, B. (2002). *Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış*. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793> adresinden alındı
- Bayar, B. (2006). *Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç*. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=17> adresinden alındı
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.
- Bengligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Berger, L., & Berger, R. (1999). *Compensation Handbook*. McGraw-Hill Professional Book .
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Budak, G. (2004). Performans Değerlemeden Performans Yönetimine. *Mercek Dergisi*, 9, 36.

- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya.
- Çakmak, A. (2005). Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici Ve Değerlenen Bakışı Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar-Kavramlar-İlkeler*. Ankara.
- David, S., Yasha, Y., Mittal, P., & Fahad, M. (2015). A Study of gender perception regarding Performance Management Systems in the organisations. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2(4), 28-32.
- Demircioğlu, A. M. (2005). *İş Hukuku*. İstanbul: Beta Basım.
- Dickens, W., & Lang, K. (1993). Labor Market Segmentation Theory: Reconsidering the Evidence. W. Darit içinde, *Labor Economics: Problems in Analyzing Labor Markets*. Boston: Kluwer Academic Publishers. Recent Economic Thought Series.
- Dohmen, T. J. (2004). Performance, Seniority, and Wages: Formal Salary Systems and Individual Earnings Profiles. *Labour Economics*, 11(6).
- Düzgün, M., & Maşrap, A. (2018). Performans Değerlendirme Ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(3), 787-810.
- Erdoğan, P., & Aydemir, E. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı. *Kamu-İş*, 13(2), 127-153.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul.
- Evans, E., & McShane, S. (1998). Employee Perceptions of Performance Appraisal Fairness in Two Organizations. *CANAD. J. BEHAV. SCI./REV. CANAD. SCI. COMP*, 20(2), 177-191.
- Fenech, A. (2017). *Gender and Performance Appraisal System in a Maltese Banking Institution: How do gendered organisations assess women's performance?*
- Fındıkcı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gizem, A. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. *İş güç dergisi*, 5(1). doi:http://www.isguc.org/arc\_view.php?ex=33
- Göksu, N., & Öz, B. (2008). "Etkin Ücret Yönetiminin Gçletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), :419-436.
- Gunawan, H., & Amalia, R. (2015). Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator. *2nd AFAP Uluslararası Konferans* (s. 10-11). Kuala Lumpur: AICEBM 2015.
- Gündoğan, N., & Biçerli, M. K. (2004). *Çalışma Ekonomisi*. Eskişehir.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Ankara.

- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi*, 35(1-2), 155-169.
- Hughes, J., & Perlman, R. (1984). *The Economics of Unemployment: A Comparative Analysis of Britain and the United States*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Karadağ, E. (2010). Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi*, 1(1), 49-71.
- Karahasanoğlu, P. (2007). Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Kayapalı, S., & Karabey, C. (2015). Örgütsel adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 40-58.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*. Bursa.
- Kılıç, S. (2010). *Performans Değerlendirmesinin Adalet Algısı ve İş Tatminiyle İlişkisi*. İstanbul.
- Kobu, B. (2003). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Marangoz, M., & Biber, L. (2007). *İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul.
- Nemutlu, M. (2017). Performans Değerlendirme ve performans değerlendirme Yöntemleri. *yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul.
- Noe, R., Hollenbec, J., & Wright, G. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Örücü, E., & Köseoğlu, M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Öztürk, T. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Ve Teşvik Sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-10.
- Palmer, M., & Winter, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Beta.
- Savaş, A. (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. İstanbul.
- Seidu, P., & Mensah, F. (2012). Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 73-88.
- Shaw, J., Gupta, N., & Mitra, N. (2005). Success and Survival of Skill-Based Pay Plans. *Journal of Management*, 31(10), 1-22.
- Shrivastava, A., & Purang, V. (2011). Employee Perceptions Of Performance Appraisals: A Comparative Study On Indian Banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 23-51.

- Sungur, A. (2016). Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Tan, Ö., & Çetin, C. (2011). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Öneri*, 9(35), 1\*13.
- Toptop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi .
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*. İstanbul: Arıkan Matbası.
- Woods, H. (1997). *Human Resources Management* . USA.
- Yavuzçelik, N. B. (2006). *Türk İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Ücretler Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yumuşak, S. (2009). *Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması*. İstanbul.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Aslı GÜL ASLAN

Doğum Yeri ve Tarihi : 22.04.1987

### Eğitim Durumu

Ön Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi Yalvaç Meslek Yüksekokulu

Muhasebe ve Vergi Uygulamaları

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : -KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
(Tezli)

### İş Deneyimi

Stajlar : S.M.M.M Memiş ASLAN

Çalıştığı Kurumlar : 03/2011 Halen çalışıyorum. KTO Karatay Üniversitesi

### İletişim

E-Posta Adresi : asli.aslan@karatay.edu.tr

Tarih : 05/12/2019 (SAVUNMA TARİHİ)

## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yaptığım yüksek lisans tezimin uygulama aşamasıdır. Anket formu Konya ilinde farklı sektörde çalışanlarda performans değerlendirmenin ücret yönetimine etkisini ölçmek için hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve sorulara verdiğiniz içten cevaplar için teşekkür ederim.

Lütfen görüşünüzü, sizin için en uygun olan kutucuğa (✓) işaretini koyarak belirtiniz.

Aslı GÜL ASLAN

A.	Kişisel Bilgiler
1	<b>Cinsiyetiniz?</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2	<b>Yaşınız?</b> <input type="checkbox"/> 20 - 30 arası <input type="checkbox"/> 31 - 40 arası <input type="checkbox"/> 41 ve üstü
3	<b>Eğitim Durumunuz?</b> <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
4	<b>Medeni Durumunuz?</b> <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
5	<b>Kurumdaki Hizmet Yılıınız?</b> <input type="checkbox"/> 1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1 – 5 yıl arası <input type="checkbox"/> 6 – 10 yıl arası <input type="checkbox"/> 11 – 20 yıl arası <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üzeri



1) Performans değerlendirme sonuçları ücretime adaletli olarak yansıtıyor.

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

2) Performans kriterleri oluşturulurken yeterli ölçüde görüşlerim alınıyor.

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

3) İşte göstermiş olduğum başarıya göre ücretimin belirlenmesi beni daha çok motive eder.

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

4) Performansa dayalı ücret sisteminin çalışma ortamında rekabete sebep olduğunu düşünüyorum.

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

5) Ücretin belirlenmesinde iş değerlendirmenin etkisi olması gerektiğini düşünüyorum.

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

6) Ücretin belirlenmesinde piyasa ücret düzeyinin etkisi olması gerektiğini düşünüyorum.

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

7) Performans kriterleri belirlenirken takım performans kriterleri de belirleniyor.

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

8) Performans değerlendirme sonuçlarının gerçekçi olduğunu düşünüyorum.

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

9) Ücretin performansıma göre belirlenmesi, adil bir ücret aldığıma inanmamı sağlar.

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

**10) Parasal olmayan ödüllerin (terfi, ayın personeli gibi) verilmesi performansımı artırır.**

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

**11) Performansa göre ödenecek ücret çalışma performansımı artırır.**

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

**12) Yöneticimin beni takdir etmesi iş verimimi artırır.**

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

**13) Deneyim ücretime yansıtılmalıdır.**

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

**14) Kıdeme göre verilen ücret daha adaletli bir ücrettir.**

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

**15) Adil bir ücret sistemi çalışanların performansını artırarak, işletmenin karlılığını, verimliliğini ve rekabet gücünü artırır.**

Tamamen Katılıyorum  Katılıyorum  Kararsızım  Katılmıyorum  Hiç Katılmıyorum

## EK 2. ETİK KURUL ONAYI

