

T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

İŞLETMELERDE ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

MUHAMMED SAFA AÇIKGÖZ

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Ocak, 2019

İŞLETMELERDE ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİ

MUHAMMED SAFA AÇIKGÖZ


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


Yüksek Lisans Tezi

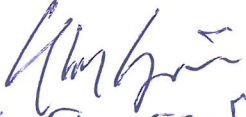
KONYA
Ocak - 2019

KABUL VE ONAY


Muhammed Safa AÇIKGÖZ tarafından hazırlanan “İşletmelerde Ücretlendirme Sisteminin Çalışan Performansına Etkisi” başlıklı bu çalışma, 24/01/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.


Dr. Ar. Üyesi Feri Bayraktutan
Öğretim Üyesi Ad Soyad (Danışman)


Jüri Öğretim Üyesi Ad Soyad Doç. Dr. Bilge AFSAR


Doç. Öğretim Üyesi Fehri ELERK
Jüri Öğretim Üyesi Ad Soyad

Jüri tarafından Kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.


Öğretim Üyesi Ad Soyad Dr. Öğretim Üyesi Fatma Nidem TUNCEZ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

24/01/2019

Öğrenci Ad Soyad

Muhammed Safa Açıkgöz

(imza)



TEŞEKKÜR

Tez alıŐmamn tım aŐamalarında kıymetli bilgi ve deneyimini esirgmeden yardımcı olan değerli Danışman Hocam, Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN'a ve bu süreçte beni destekleyen eŐim Gülsüm AÇIKGÖZ'e

Sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Muhammed Safa AÇIKGÖZ

Konya, 2019

ÖZET

İŞLETMELERDE ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

AÇIKGÖZ, Safa

Tezli Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN

Ocak, 2019

Kurumun performansını artırmak için çalışanların performansını çoğunlukla mali motive edicilerle artırmaya yönelik bir sistem olarak performansa dayalı ücretlendirme sisteminin kamu yönetimlerinde kullanılmaya başladığı görülmektedir. Bu sistemin kendine özgü güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Performans kriterleri, bilimsel ve objektif olarak belirlenip yeterli mali imkânlarla desteklendiğinde sistemin hedeflere maksimum seviyelerde ulaştığı söylenebilir.

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamını oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona geçilmesi ve kitle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Motivasyon tekniklerinin devreye sokulmasında varılmak istenen en önemli amaç, iş görenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini elverdiğince gidermek ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.

Bu çalışmada Konya ili Karatay ilçesi buğday pazarında çalışanların ücretlendirme sisteminin performansa etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın ana kütesini Konya ili Karatay ilçesi Buğday pazarında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar kolayda örneklem tekniğiyle seçilmiştir. Araştırmada 260 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların ücretlendirme sistemleri algıları ile çalışanların performansa dayalı çalışma şekline ait algıları arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu söylenebilir. Çalışanların ücretlendirme sistemine ait algıları ile çalışanların performansa dayalı çalışma şekli oranında anlamlı bir ilişki vardır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yaşları ile performans ifade algıları ve ücretlendirme sistemi algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ücretlendirme sistemi algıları ile eğitim seviyeleri algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Ücretlendirme Sistemi, Performans, Motivasyon

ABSTRACT

EFFECT OF SALARY SYSTEM ON WORKER PERFORMANCE IN BUSINESSES

AÇIKGÖZ, Safa

Master of Business Administration

Supervisor: Asst.Prof.Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN

January, 2019

In order to increase the performance an organization, it is observed that performance-based compensation system is being used in public administrations as a system to increase the performance of employees with mostly financial motivators. This system has its own strengths and weaknesses. When the performance criteria are determined scientifically and objectively and supported by adequate financial means, it can be said that the system reaches its targets at maximum levels.

Motivation is the process of influencing and encouraging individuals to take action by creating a work environment where the needs of both the organization and individuals will result in satisfaction. Particularly, the shift to automation and mass production in advanced industrial societies plays a further role in reducing the satisfaction of workers from their work. Motivation techniques are the most fundamental goals to be reached in employees work to find more functions that can create the desire to satisfy their needs as required and work willingly everyday to provide interest in work.

In this study it is aimed to research effect of workers' salary system on performance who work at wheat market in a tawn called Karatay in premire of Konya. Partivipents are mostly workers who work at wheat market. Participants were solated according to convenience sampling method. In this research 260 surveys were evaled. It can be said that there is a significant difference between workers age, perception on performance and reception on salary system. Also, there is a significant difference between perception on salary system and education level.

Key Words: Salary System, Performance, Motivation

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KABUL VE ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ

1.1. ÜCRET VE ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	3
1.1.1. Ücret Tanımı ve Bileşenleri.....	3
1.1.2. Ücretle İlgili Kavramlar.....	6
1.1.2.1. Ücretle İlgili Oranlar	7
1.1.2.2. Ücretle İlgili Türler	8
1.1.3. Farklı Açılardan Ücretin Önemi.....	9
1.1.3.1. İşverenler Açısından.....	10
1.1.3.2. İşgörenler Açısından	10
1.1.3.3. Sendikalar Açısından.....	11
1.1.3.4. Devlet Açısından.....	12
1.1.3.5. Toplum Açısından.....	12
1.2. ÜCRET SİSTEMLERİ.....	13
1.2.1. Kişiyeye Dayalı Ücretlendirme Sistemleri.....	16

1.2.1.1. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri	16
1.2.1.2. Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri.....	17
1.2.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri	18
1.2.2.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri.....	18
1.2.2.2. İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri	19
1.2.2.2.1. Götürü Ücret Sistemleri.....	19
1.2.2.2.2. Akort Ücret Sistemleri.....	19
1.2.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	20
1.2.3.1. Bireysel Ücret Sistemleri.....	22
1.2.3.2. Grupsal Ücret Sistemleri	24
1.2.3.2.1. Grup Prim Ücret Sistemi	24
1.2.3.2.2. Grup Akort Ücret Sistemi.....	25
1.2.3.2.3. Günlük Yüksek Ücret Sistemi	26
1.2.3.2.4. İşe Dayalı Ücret Sistemi (Ölçülen ve Kontrollü).....	26
1.2.3.3. Kurumsal Ücret Sistemleri	27
1.2.3.3.1. Kazanç Paylaşımı	27
1.2.3.3.2. Kar Paylaştırma	28
1.2.3.3.3. Mali İştirak.....	28
1.2.4. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri.....	29
1.2.5. Üretim İşletmelerinde Ücretlendirme Sistemleri	30

2. BÖLÜM

PERFORMANS

2.1. PERFORMANS KAVRAMI VE KAPSAMI	32
2.1.1. Performans Kavramı ve Kapsamı	32
2.1.2. Performansın Önemi.....	35
2.1.3. Performans Kavramının İşletmelerde Gelişimi.....	37
2.2. İŞLETMELERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİ.....	39
2.2.1. İşletme Performansı Ve Boyutları.....	39
2.2.2 İşletme Performansı Ölçme Sistemleri	44

2.2.2.1. Niteliklerine Göre İşletme Performans Göstergeleri.....	47
2.2.2.1.1. Nitel Performans Göstergeleri	47
2.2.2.1.2. Nicel Performans Göstergeleri.....	49
2.2.2.2. Faaliyet Tabanlı İşletme Performans Göstergeleri.....	49
2.2.2.3. Genel İşletme Performansı	52
2.2.2.4. Diğer Performans Göstergeleri	53
2.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....	54
2.3.1. Çalışan Performansı, Gelişimi ve Özellikleri	54
2.3.2. Çalışan Performans Değerlendirme Amacı	55
2.3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler.....	55
2.3.4. Çalışan Performansı Değerlendirmede Kullanılan Teknikler.....	56

3. BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

3.1. METODOLOJİ	57
3.1.1. Araştırmanın Tipi	57
3.1.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Seçimi.....	57
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği Ve Araçları	58
3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler	58
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri	59
3.2. BULGULAR.....	61
3.2.1. Cinsiyete Göre Frekans Analizi	61
3.2.2. Medeni Duruma Göre Frekans Analizi	61
3.2.3. Yaş Durumuna Göre Frekans Analizi	62
3.2.4. Gelir Durumuna Göre Frekans Analizi	62
3.2.5. Eğitim Durumuna Göre Frekans Analizi.....	63
3.2.6. Kurumda Çalışma Süresine Göre Frekans Analizi	63
3.2.7. Toplam Çalışma Yılına Göre Frekans Analizi.....	64
3.2.8. Faaliyet Gösterilen Sektör Frekans Analizi	65

3.2.9. Kurumdaki Ünvana Göre Frekans Analizi	66
3.2.10. Çalışılan Departmana Göre Frekans Analizi	66
3.2.11. Anket Ücretlendirme Bölümü Güvenilirlik Testi.....	67
3.2.12. Anket Performans Testi Güvenilirlik Testi.....	68
3.2.14. Faktör Analizi.....	69
3.2.14.1. Ücretlendirme Sistemi Faktör Analizi.....	69
3.2.14.2. Performans İfadeleri Faktör Analizi.....	70
3.2.15. Normallik Testi	71
3.2.15.1. Ücretlendirme Sistemi Normallik Testi.....	71
3.2.15.2. Performans İfadeleri Normallik Testi.....	72
3.2.16. Hipotez Analizleri	73
3.2.16.1. Cinsiyet Durumuna Göre T Testi.....	73
3.2.16.2. Medeni Durumu Göre T Testi.....	74
3.2.16.3. Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi	75
3.2.16.4. Çalışanların Gelir Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi.....	80
3.2.16.5. Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi.....	82
3.2.16.6. Kurumda Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Anova Testi	86
3.2.16.7. Toplam Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Anova Testi.....	91
3.2.17. Korelasyon Analizi.....	95
3.2.18. Resgresyon Analizi.....	96
3.3. TARTIŞMA.....	98
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
KAYNAKÇA	106
EKLER.....	115
EK: 1. ANKET FORMU.....	115

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Farklı Disiplinlerde Performans Yaklaşımları.....	33
Tablo 2: Cinsiyete Göre Frekans Dağılım Tablosu	61
Tablo 3: Medeni Duruma Göre Frekans Dağılım Tablosu	61
Tablo 4: Yaş Durumuna Göre Frekans Dağılım Tablosu	62
Tablo 5: Gelir Durumuna Göre Frekans Dağılım Tablosu	62
Tablo 6: Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılım Tablosu.....	63
Tablo 7: Kurumda Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılım Tablosu	63
Tablo 8: Toplam Çalışma Yılına Göre Frekans Dağılım Tablosu.....	64
Tablo 9: Faaliyet Gösterilen Sektör Frekans Dağılım Tablosu	65
Tablo 10: Kurumdaki Ünvana Göre Frekans Dağılım Tablosu	66
Tablo 11: Çalışılan Departmana Göre Frekans Dağılım Tablosu	66
Tablo 12: Anket Ücretlendirme Bölümü Güvenirlilik Testi	67
Tablo 13: Anket Performans Testi Güvenirlilik Testi	68
Tablo 14: Ücretlendirme Sistemi Faktör Analiz Tablosu	69
Tablo 15: Performans İfadeleri Faktör Analiz Tablosu	70
Tablo 16: Anketin Ücretlendirme Sistemi Bölümü Normallik Testi Tablosu	71
Tablo 17: Anketin Performans İfadeleri Bölümü Normallik Testi Tablosu	72
Tablo 18: Cinsiyet Durumuna Göre T Testi Tablosu	73
Tablo 19: Medeni Durum T Testi Tablosu.....	74
Tablo 20: Varyansların Homojenliği Testi Tablosu	75
Tablo 21: Yaşa Göre Tek Yönlü Anova Testi Tablosu	76
Tablo 22: Ücretlendirme Sistemi Tukey Testi Tablosu.....	78
Tablo 23: Performans İfadeleri Games-Howell Testi Tablosu	79

Tablo 24: Varyansların Homojenliği Testi Tablosu	80
Tablo 25: Gelir Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu.....	81
Tablo 26: Varyansların Homojenliği Testi Tablosu	82
Tablo 27: Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi Tablosu	82
Tablo 28: Ücretlendirme Sistemi Games-Howell Testi Tablosu	83
Tablo 29: Performans İfadeleri Games-Howell Testi Tablosu	85
Tablo 30: Varyansların Homojenliği Testi.....	86
Tablo 31: Kurumda Çalışma Süresi Tek Yönlü Anova Testi;	87
Tablo 32: Ücretlendirme Sistemi Games-Howell Testi Tablosu	89
Tablo 33: Performans İfadeleri Tukey Testi Tablosu.....	90
Tablo 34: Varyansların Homojenliği Testi Tablosu	91
Tablo 35: Kurumda Kalma Süresi Tek Yönlü Anova Testi Tablosu	91
Tablo 36: Ücretlendirme Sistemi Tukey Testi Tablosu.....	93
Tablo 37: Performans İfadeleri Tukey Testi Tablosu.....	94
Tablo 38: Ücretlendirme Sistemine Ait Görüşleri ile Performansa Dayalı Çalışma Şekli Arasındaki Model Özeti Tablosu.....	96
Tablo 39: Ücretlendirme Sistemine Ait Görüşleri ile Performansa Dayalı Çalışma Şekli Arasındaki Anova Tablosu.....	97
Tablo 40: Ücretlendirme Sistemine Ait Görüşleri ile Performansa Dayalı Çalışma Şekli Arasındaki Katsayılar Tablosu	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Ücret Sistemleri.....	15
Şekil 2: Performans Boyutları	41
Şekil 3: Performans Ölçme Sistemlerinin Kapsamı	44
Şekil 4: Performans Ölçüm Sistemlerinin Performans Yönetimindeki Yeri	46



KISALTMALAR LİSTESİ

KMO : Kümülatif Oran

TDK : Türk Dil Kurumu



GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde en büyük problemlerden birisi de var oluş nedenlerinden en önemlisi olan “kar etme” amacına sadece maliyetlerini kıskarak veya yatırımlarını en iyi getiri sağlayan araçlara yönlendirerek ulaşmak değildir. İşletmeler artık çalışanlarının performanslarını ve motivasyonlarını arttırmanın yollarını aramakta, böylelikle kalifiye ve işletmeye sadık çalışanlara sahip olmayı hedefleyerek uzun süreli stratejik insan kaynakları politikaları belirleyerek işgücü potansiyellerini sağlamlaştırmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin bu hedeflerine ulaşmalarında ücret sisteminin çalışanların istekleri doğrultusunda belirlenmesi etkin rol oynamaktadır.

Performans yönetimi ve ücret sistemi, çalışan motivasyonunun en önemli iki ayağı olduklarından ve birbirleriyle olan bağlantılarının etkili yönetilmesi neticesinde işletmeye sağlayacağı yarar, işletme ana hedeflerine ulaşmasını sağlayan önemli unsurlardan biri olmuştur.

Araştırmanın amacı işletmelerde uygulanan ücret sistemlerinin çalışan performansına etkisini tespit etmektir.

Bu araştırma, literatürde yeterli sayıda bulunmayan ücret performans ilişkisine katkı sağlaması açısından ve işletmelere ücretin performans üzerindeki etkisini göstermesi açısından önemlidir. Çünkü çalışanların uygun ücretlendirme sistemi ve koşullarıyla istihdam edildiği örgütlerde maddi ve manevi kazanımlar daha fazla olacaktır.

Çalışmanın varsayımları şu şekilde sıralanmıştır. Konya ili'nin, Buğday Pazarı çalışanlarına yönelik uygulanan ankette yer alan önermeler, söz konusu çalışanların ücretlendirme sisteminin performansa etkisini ortaya koymak için yeterlidir. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacı, konusuna ve soruların çözümüne uygundur. Belirtilen koşullar altında oluşturulan örneklem, evreni temsil yeterliliğine sahip olduğu varsayılmaktadır.

Anket, uygulandığı il, erişilen çalışanlarla, araştırma yapılan zamanla ve araştırma yöntemiyle sınırlı olup, farklı bir bölge, zaman ve yöntemlerle uygulandığında farklı sonuçlar verebilir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, ücretin tanımı, türleri, tarihsel gelişimi ve kullanıldığı alanlar detaylı bir şekilde ele alınmıştır. İkinci bölümde ise, performans tanımı ve ücret sistemine olan etkisi incelenmiştir. Performansın ücretlendirme sistemi ile ilişkisi konusunda literatür taraması yapılmış ve araştırmaya ayrıntılı bir şekilde aktarılmıştır. Üçüncü bölümde ise yöntem, bulgular ve tartışma bölümü yeri almaktadır. Bu bölümde, Konya'da bulunan Buğday Pazarı çalışanlarına yönelik ücretlendirme sisteminin performansa etkisi bir ölçek yardımı ile araştırılmış ve çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Dördüncü ve son bölümde sonuç ve öneriler bölümü yeri almaktadır. Bu bölümde önce literatür blm özetlenmiş, ardından bulgu ve tartışmalara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ

Tezin ilk bölümü olan ücret kavramı ve ücret kavramının gelişimi kısmında öncelikle ücretle ilgili detaylı bilgi verilecek ardından kavramın gelişimine değinilecektir. Daha sonra ücretin boyutları açıklanarak, çeşitli çıkar grupları açısından ücret kavramının önemi vurgulanacaktır. Ücret kavramı tanımlandıktan, gelişimi ve önemiyle ilgili bilgi verildikten sonra bu bölümün ikinci başlığı olan ücret sistemleri konusuna geçilecektir.

1.1. ÜCRET VE ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde ücret kavramını tanımlamak için geliştirilen çeşitli tanımlardan bahsedilecek ardından ücretin bileşenlerine değinilecektir. Son olarak ücretle ilgili temel kavramlara da değinilerek diğer alt başlık olan ücretin gelişimine değinilecektir.

1.1.1. Ücret Tanımı ve Bileşenleri

Ücret: Belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. İş görenlerin ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğin bedeli olarak tanımlanabilir (Ergül, 2006: 92). Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken, sanayinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur (Köse, 2007: 4).

Ücret kavramının kelime anlamına bakıldığında, Türk Dil Kurumu'nun (TDK), ücreti "iş gücünün karşılığı olan para veya mal" ve "kiralanan veya satın alınan bir şey için ödenen para" olarak tanımladığı görülmektedir (TDK, 2017). Osmanlı Türkçesi'ndeki "ecir" kelimesinden türeyen ücret kavramı günümüzde maaş, haftalık, gündelik ya da yevmiye gibi isimlerle ifade edilmektedir. İnsanın zihinsel ve bedensel

emeğinin ve ayırdığı zamanın bir karşılığı olan ücret, diğer üretim faktörlerinden farklı olarak insan gücü yani işgücü için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle ücret, işgücü tarafından mal ya da hizmet üretimine dahil edilen tüm fiziksel ve düşünsel çabanın değeridir (Benligiray, 2003: 2).

İnsani boyutu nedeniyle ücreti fiyat olarak düşünmek doğru bulunmamaktadır, çünkü emeğin fiyatı bir malın fiyatı gibi üretim maliyetine göre belirlenmemektedir. Bu bakış açısının nedeni, emeğin üretim öğelerinin tüketilmesi sonucu ortaya çıkan ve pazar için üretilen bir mal olmaması, emeğe üretkenliğe göre değer biçilmesidir. İnsanın sosyal yönü fark edilmeden önce benimsenen klasik yönetim yaklaşımında girişimci ve yönetici ayrımı yapılırken vurgulanan belirli bir ücret için ve ücret karşılığı çalışan ayrımı ücretin hem profesyonel yöneticiler hem de çalışanlar açısından ele alınan bir kavram olduğuna dikkat çekmektedir (Acar, 2007: 6).

İktisadi açıdan ücret: Adam Smith ve D. Ricardo gibi klasik iktisat teorisyenleri tarafından Tunç yasasına bağlı olarak açıklanan ücret, kısa dönemde emek arz ve talebine bağlı olarak değişen ücretin uzun dönemde doğal ücret seviyesine geleceği belirtilmiştir. Bu nedenle ücret ya da doğal ücret, iş görenlerin zorunlu ihtiyaçlarını karşılamasına ve varlıklarını sürdürmesine imkân veren gelirdir. Nüfus teorisiyle de açıklanan bu yaklaşım ücretin geçim sağlama seviyesinden daha aşağıya düşmesi halinde işgücünün hastalanacağı ve arzının azalacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle klasik iktisat açısından ücret, fizyolojik ihtiyaçların karşılandığı düzeyle ifade edilmektedir. Daha makro bir bakış açısıyla Keynes, ücretin toplam talebi doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu belirtmiştir. Böylece toplam mal ve hizmet talebi ve ulusal ekonomi ücrete bağlı hale gelmiştir. Çağdaş iktisat yaklaşımları, emek arzı, talebi, ek olanaklar ve parasal ücret modelleri gibi öğeleri içeren yeni modeller üzerinde durmaktadır (Güler, 2005: 316).

Hukuki açıdan ücret: Her şeyden önce ücret, hukuken, işçi tarafından yapılan işin, görülen hizmetin karşı edimi olarak gözüktür. İş sözleşmesi çerçevesinde ücret, işçinin icra ettiği iş için işverenin ödemek zorunda olduğu karşılıktır (Narmanlıoğlu, 2014: 608).

Sosyal açıdan ücret: Asgari ücret ve aile yardımından daha da öte bir yaklaşımla sosyal açıdan ücret, toplumsal bir bölüşüm meselesi olarak görülmektedir. Ücretin kendisi kadar aileye ve toplumsal yaşama uygunluğu da önemlidir. Çünkü sosyal refahı etkileyecek birçok unsur ücretle bağlantılı olarak oluşmaktadır. Barınma yardımları, doğum ve ölüm yardımları, yakacak ve yiyecek yardımları, ek ödemeler, tazminatlar ve zamlar ücretin parçasını oluşturan ve bireylerin yaşam kalitesini etkileyen unsurlardandır. Ayrıca ücretin vergi boyutu da devletin sosyal hizmetlerini doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Bu nedenle ücret, yalnızca emeğin geliri değil ayrıca sosyal yaşamın da bir parçasıdır (Güler, 2005: 316).

Ücret, iktisadi, hukuki ve sosyal içeriğinin yanı sıra farklı bileşenlere sahip bir kavramdır. Toplam ücret oluşurken ücret adı altında dikkate alınacak unsurlara göre bileşenleri değişen ücret temel ve değişken olmak üzere iki grupta ele alınan ücretin yanı sıra ek ödemelerde bulunmaktadır (Bingöl, 2003: 380).

Temel ücret: Önceden belirlenen bir zamanda aylık veya haftalık olmak üzere ya da üretilen birim başına yapılan ödemedir. Maaş ya da saat başı ücret olarak da biline temel ücret, işin tam karşılığı olarak yapılan nakit ödemedir. Çalışana yapılan toplam ödemenin en temel bileşeni, temel ücrettir (Acar, 2007: 210).

Durumsal ücret: Değişken ücret de denilen bu ödemeler, bireysel, grupsal ya da örgütsel performansa bağlı olarak yapılan ödemelerdir. Temel ücrete ilaveten yapılan komisyon, ikramiye, teşvik ya da kar payı dağıtımı gibi bu ödemeler kazancın paylaşımı ya da çalışanın ödüllendirilmesi gibi amaçlarla yapılmaktadır (Uluhan, 2000: 8).

Ek ödemeler: Ücret, işveren yönünden bir maliyet unsuru kabul edilir çünkü çalışanlara ya da iş görenlere ödenen ücretler çoğu işletme için en büyük maliyet kalemini oluşturmaktadır. Bu duruma ek olarak, ücretin yanında sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik sigortası vb. sağlanan ek ödemeler de ücret kapsamı içinde yer almaktadır (İbicioğlu, 2006: 106).

Ücretle ilgili iktisadi, hukuksal ve sosyal bakış açılarının ve ücret bileşenlerinin ardından ücretin kapsamını belirleyen ücretle ilgili kavramlara değinilecektir.

1.1.2. Ücretle İlgili Kavramlar

Ücretin çalışan açısından bir gelir unsuru, işveren açısından ise bir maliyet kalemi olması ücretin ekonomik boyutunu; çalışanın kendisi ve ailesi için tek gelir unsuru olması ve sosyal faaliyetlere ve toplumsal hareketlere yön vermesi sosyal boyutunu; iş sözleşmelerinin esaslı bir unsuru olması ve çalışanlar açısından bir hak, işverenler açısından ise bir borç olarak tanımlanması ise hukuki boyutunu ifade etmektedir (Öcal, 2007: 19).

Bağımlı çalışma: Yapılan iş sözleşmesi kapsamında iş gören emeğini ve zamanını işe ya da işletmeye vermeye kabul ederken, işveren de karşılığında ücret ödemeyi kabul etmektedir. Tarafların birbirine olan bu bağımlılığı, çalışanın ücreti ile serbest meslek girişimi sonucu elde edilen gelir ya da karı birbirinden ayırmaktadır (Şenyüz, 2002: 125).

Emeğin tek gelir kaynağı olması: Ücret kapsamında yapılan tüm ödemeleri çalışanın ve ailesinin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik elde edilen gelirdir. Aylık, haftalık ya da günlük olabilen bu gelir, para ile temsil edilebilecek mal, konut ya da eşya karşılığı da olabilir. Risk alarak işletme kuran işverenin, kar ya da zarar etmesine bakılmaksızın yasal olarak hak ettiğini çalışana vermesi gerekmektedir. İş kanunu tarafından düzenlenen bu tür kurallar olmaması durumunda, ekonomik bağımlılık ve güç eşitsizliği oluşacaktır (Özbalcı, 2002: 514).

İşveren açısından maliyet unsuru olması: İçsel ve dışsal birçok faktörden etkilenen işletmenin, ücret politikası da diğer değişkenlerden etkilenecektir. İşveren için önemli bir maliyet unsuru olan ücret, yasalar, yönetmelikler ve işletme politikası eşliğinde belirlenen standartlara göre ödenmektedir. Ayrıca ücrete ilaveten yapılan sosyal yardımlar ve devlete ödenen vergiler de bu maliyet unsurunu daha da artıran unsurlardandır. Bazen vergi indiriminden faydalanabilmek için farklı ödemeler de yapılmaktadır (Benligiray, 2003: 19).

Makroekonomik bir değişken olması: Bir ülkede yapılan harcamalar, toplam üretim, enflasyon, istihdam ve gelir dağılımı gibi ekonomik göstergeler ücretle

doğrudan ve dolaylı olarak bağlantılı kavramlardır. Çünkü hane halkı tarafından sunulan emek, üretim faktörleri piyasasında yer alırken, karşılığında elde edilen ücret mal ve hizmet piyasasındaki tüketimin seviyesini belirlemektedir. Böylece, yatırımdan işsizliğe, vergiden milli gelire kadar birçok ekonomik unsur ücretin etkisinde ortaya çıkmaktadır (Benligiray, 2003: 21).

1.1.2.1. Ücretle İlgili Oranlar

Ücretle ilgili belli başlı kavramların başında ücret haddi, ücret geliri, ücret düzeyi ve ücret oranı gelmektedir. Bu kavramlar, emeğe biçilen değer ve bu değerın ortalamasıyla ilgili sınıflandırmalardır. Yapılan bu sınıflandırma ve içeriği kısaca şu şekilde açıklanabilir (Acar, 2007: 20):

Ücret haddi: Emeğin birimsel değer ya da tutarı olan ücret haddi, saat başı ya da ürün başı gibi bir birime dayalı olarak belirlenir. Belirli bir zaman diliminde elde edilen ücret olarak da nitelendirilen ücret haddi, saat başı ya da ürün başı 10 TL ya da aylık 2000 TL gibi ifadelerle belirtilmektedir (Gündoğan ve Biçerli, 2004: 82).

Ücret geliri: Ücret haddinden türetilen ücret geliri, toplamda elde edilen gelirle ilgilidir. Yani ücret haddinde belirtilen birim dikkate alınarak, bedelin tamamı hesaplanır. Bu hesaplama yapılırken birim fiyat, zaman ya da ürün sayısı ile çarpılır ve varsa ek ödemeler de eklenir (Işığışok, 2007: 5).

Ücret düzeyi: Ödenen tüm ücretlerin genel ortalamasına ücret düzeyi denmekte ve karşılaştırma yapılmak için kullanılmaktadır. Belirli bir bölgede ya da zamanda ödenen ücreti karşılaştırmak için en yüksek ya da en düşük ücrete değil bunların ortalamasına bakılır ve nominal olarak karşılaştırma yapılır. Ancak ülke ve zaman farklılığı varsa reel karşılaştırma önerilmektedir (Akyıldız, 2010: 125).

Ücret oranı: Aylık ya da belirlenen bir bazda ödenen en düşük ücretle en yüksek ücret arasındaki farkla elde edilen ücret oranı, dağıtım adaletiyle de ilgili bir konudur. En yüksek gelire en düşük gelir arasındaki farkın az olması toplumsal yapıda eşitliğin daha fazla olduğu anlamına gelmektedir (Çakır, 2006: 4).

Ücretle ilgili maaş, asgari ücret, nominal değer ve reel değer gibi farklı tanımlamalar da bir sonraki başlıkta verilecektir.

1.1.2.2. Ücretle İlgili Türler

Ücrete ek ödemeler ilave edilip edilmemesi ya da vergi kesintisine uğrayıp uğramaması gibi farklılaştırmalar sonucunda farklı ücret kavramları elde edilmektedir. Günlük hayatta çok sık karşılaşılan bu kavramlar ve açıklamaları şu şekildedir (Benligiray, 2003: 42)

Asgari ücret: Piyasa ya da ortam şartlarına göre verilebilecek en düşük ücret düzeyini ifade eden asgari ücret, farklı yöntemlerle tespit edilmekle birlikte işveren için alt sınır oluşturmaktadır. Kanunla ya da toplu iş sözleşmeleriyle belirlenen asgari ücret, çalışanların geçim şartları göz önünde bulundurularak belirlendiğinden daha az ödenmesi yasal olarak engellenmiştir. (Acar, 2007: 19)

Maaş: Genellikle ücret kavramıyla maaş kavramı birlikte kullanılmaktadır. Her ikisi de bağımlı iş görenlerin emeklerinin karşılığında elde ettikleri geliri deyimlendirmek için kullanılmakta ve aralarında bir önem farkı bulunmamaktadır. Sadece maaş adı altında elde edilen gelir, daha uzun devreyi kapsar. Maaşı bedeni çabaya karşın zihinsel çabanın daha fazla söz konusu olduğu işlerde çalışanlara bir aylık süre için ödenen ücret olarak tanımlamak mümkündür. Maaş ve ücret yönetimi, iş değerlendirmesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir (Atalay, 2005: 18)

Aynı-nakdi ücret: Bu ayırım ücretin ödenme şekline göre yapılmış olup, emeğin karşılığında ne alındığıyla ilgilidir. Nakdi ücrette adından da anlaşıldığı üzere nakit ya da nakde dönüştürülebilir para ödemesi yapılırken, aynı ücrette bedel karşılığı mal, yemek, araç ya da giyecek gibi farklı ürünler sunulmaktadır (Evren, 2007: 31).

Kök-giydirilmiş ücret: Çalışılmayan bazı zamanlarda ya da çalışma karşılığında ödenen ilavesiz ham ücrette kök, ana ya da çıplak ücret denilmektedir. Hiçbir eklenti olmayan bu ücrette yalnızca işin bedeli söz konusudur. Giydirilmiş ücrette ise ek mesai, sosyal yardım ya da prim ödemeleri gibi baz ücrete ilave olarak yapılan ödemeler dahil edilmektedir (Işığışık, 2007: 5).

Brüt-net ücret: Giydirilmiş ve kök ücrete benzer şekilde brüt ücret, kesintiler öncesinde elde edilen ücreti ifade ederken; net ücret kesintiler sonrası iş görenin eline geçen tutardır. Aidat, vergi ve diğer kesintilerden sonra çalışanın eline geçen gerçek bedel net ücret olarak değerlendirilmektedir çünkü brüt ücretin normalden fazla görülmekle birlikte farklı kurumlara giden ödemeleri de barındırmaktadır (Işığışık, 2007: 10).

Nominal-reel ücret: Parasal değerle ifade edilen kısım nominal ücret olarak adlandırılırken, paranın satın alma gücüyle ilişkilendirilen gerçek değeri ise reel ücret olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla işveren kağıt üzerinde ödeyeceği miktarla yani nominal ücretle ilgilenirken, çalışanlar paranın alım gücüyle yani reel haliyle ilgilenmektedir (Benligiray, 2007: 7).

Bir sonraki başlıkta asgari ücret koşullarının belirlenmesine neden olan gelişmelerden yani ücret kavramının gelişiminden bahsedilecektir.

1.1.3. Farklı Açılardan Ücretin Önemi

Ekonomik ve sosyal yaşamın hemen her alanını etkileyen çok yönlü bir kavram olan ücret, çalışanlar, işverenler, sendikalar ve toplum açısından oldukça önemlidir. Ücret ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri bulunan bir kavramdır. Ücret, kişinin gelir kaynağı olması nedeni ile ekonomik gücünü, refah düzeyini belirlemesi bakımından önemlidir. Barınma, yeme içme, güvenlik gibi temel insan ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, kişinin eğitim, eğlence ve hobi gibi ihtiyaçlarını karşıladığı kaynak olması bakımından da önem arz etmektedir. Diğer yandan ücret, kişinin sosyal statüsünü de belirlemektedir. Elde edilen gelir, kişinin sosyal statüsünün, diğer bireylere göre sosyal sıralamasının da belirleyicisidir. Bunun yanında kişi, elde ettiği ücret

gelirini diğer bireylerinki ile karşılaştırarak kişisel tatmine ulaşabilmektedir (Çakır, 2006: 4).

1.1.3.1. İşverenler Açısından

Belirli bir riski göze alırken zihninde iş fikrini hayata geçiren girişimci ya da işveren için emek, üretim faktörlerinin bir ögesidir. Kısa vadeli bakış açısına göre ücret, yalnızca bir maliyet unsurudur ve işletme karlılığını azaltır. Ancak daha uzun vadeli ve vizyoner bakış açısına göre, nitelikli işgücünü işletmeye çekmenin ve onu motive etmenin en önemli araçlarından biridir. Çalışanın işe ve işletmeye bağlılığı, enerjisini işe yönelik kullanması ve optimum seviyede çaba harcaması aldığı ücretle ve işletmenin diğer koşullarıyla ilgilidir (Bingöl, 2006: 369).

İşletme açısından ücret, yalnızca çalışanın eline geçen maaş anlamına gelmemektedir. Vergi ve sigorta gibi yükümlülükler çalışana yapılan ödemenin aslında daha fazla olması anlamına gelmektedir. Brüt ve net ücret farkını yaratan bu tür ödemeler, işletmelerin yükünü artırarak kayıt dışı ekonomi, daha az eleman çalıştırma ve ücretlerde kesintiye gitme uygulamalarına neden olmaktadır. Ancak çalışanın mental ve fizyolojik sağlığı açısından ödenen ücret kadar iş sağlığı ve güvenliği ya da kamusal zorunlulukların yerine getirilmesi gerekmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 112).

1.1.3.2. İşgörenler Açısından

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireysel ihtiyaçlar, temel ihtiyaçlar ve psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere iki temel sınıflandırmada ele alınmaktadır. Yeme, içme, barınma ve güvenlik gibi fizyolojik ihtiyaçlar temel ihtiyaçlar olarak değerlendirilirken, saygınlık, statü, sevgi ve ait olma gibi ihtiyaçlar psikolojik ihtiyaçlar olarak nitelendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında ücret kavramı, bireyin yani işgörenin hem yaşamını devam ettirmesi için hem de psikolojik olarak sağlıklı olabilmesi için gerekli ihtiyaçları etkilemektedir. Yani bireyin yaşamsal ihtiyaçları ve psikolojik dengesi ücretle ilgili olarak karşılanmaktadır. Çünkü ücretin seviyesi bireyin toplumsal

kabul görmesine, saygınlık duyulmasına yani bir statü göstergesine dönüşmektedir (Aslan, 2009: 256).

Benzer bir bakış açısıyla Herzberg'in motivasyon teorisi de ihtiyaçların karşılanması gereken zorunlu ihtiyaçlar -yani hijyen faktörleri- ve psikolojik ihtiyaçlar -yani motivasyon faktörleri- olarak sınıflandırmakta ve bu ihtiyaçlar karşılanmadığı zaman üzüntü olacağı belirtilmektedir. Hijyenik faktörler olarak bilinen normal şartlarda zaten karşılanması gereken ihtiyaçlar ücret seviyesiyle ilgili yaşamın devamlılığına yönelik ihtiyaçlardır. Motivasyonel ihtiyaçlar ise başarı, saygınlık ve katılım gibi örgütsel çıktıları etkileyecek öğelerdir (Yüksel, 2000: 220).

1.1.3.3. Sendikalar Açısından

Çalışanlar ve işverenler arasındaki güç eşitsizliğini ortadan kaldırmak için kurulan sendikalar, ücretin belirlenmesinde etkin role sahiplerdir. Temel amacı çalışanların ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak olan sendikalar, karmaşık yapılarıyla adil ücret için mücadele etmektedirler. Sendikalaşma ile çalışanların gelir seviyesi arasında olumlu bir artış bulunmaktadır. Ayrıca çalışılan işyeri büyüdükçe sendikalaşma imkânı artmakta ve çalışanlar kişisel hak ve özgürlüklerini sendika aracılığıyla koruyabilmektedir (Uçkan ve Kağnıcıoğlu, 2009: 35).

Hizmet sektörü açısından bakıldığında sendikaların hizmet kalitesi üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Motivasyon, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi öğelerin daha da ön planda olduğu hizmet sektöründe, sendikalaşma bir maliyet unsuru olarak değil de kaliteli çalışana işletmeye çekmek için bir imaj yönetimi olarak görülmelidir. Çünkü hakları savunulan nitelikli işgücü, göreceli olarak daha kurumsallaşmış firmaları tercih edeceğinden bu durum hizmet kalitesinde de artışa neden olacaktır. Ayrıca sendikalar ücret belirleme konusundaki faaliyetlerinin yanı sıra, iş-görev devir hızını da düşürdüğünden işe alma ve eğitim masrafları da düşecektir (Serin ve Çuhadar, 2015: 44).

1.1.3.4. Devlet Açısından

Ücret, devlet açısından gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, enflasyonu, yatırımları ve tasarrufları doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Çünkü devletin amacı, çalışanların yaşam seviyesini yükseltmek, işsizleri korumak, işsizliği önlemeyi sağlayan ekonomik bir ortam yaratmak için gerekli tedbirleri almaktır. Ücret, işletmelerde istihdam edilenlerin emeği karşılığında yapılan ödemedir. Başka bir deyişle, işçinin işgücünü işverenin emrine tahsis etmesinin karşılığında ödenen bedeldir (Akyıldız, 2001: 33).

Gelir dağılımı, enflasyon, yatırım, tasarruf, istihdam ve gelişim gibi ekonomik hedefleri bulunan devletin, bazı sektörleri ve iş alanlarını destekleyerek toplumsal refah için de uğraşmaktadır. Birbirine bağlı değişkenleriyle bir dengede duran ekonomik sistemde yapılacak küçük değişiklikler, büyük sonuçlara neden olabilmektedir. Örneğin asgari ücret çalışanın satın alma gücünü ve ekonominin canlılığı üzerinde etkiliyken, işverenler için bir maliyet unsurudur ve birçok ürünün maliyeti asgari ücrete bağlı olarak hesaplanmaktadır (Ayan, 2011: 251).

1.1.3.5. Toplum Açısından

Sosyal yaşamın birer parçası olan işgörenler ve oluşturdukları hanehalkı aslında bir ülkenin toplumu ve kültürel yapısıyla da ilgilidir. Yaşam biçimini, alışkanlıkları, tüketim tercihlerini ve diğer tüm algı ve davranışları etkileyen toplumsal kabuller, kendini oluşturan öğelerden de etkilenmektedir. Bu nedenle bir toplumun refah seviyesi içinde barındırdığı üyelerin iş ve yaşam kalitesiyle ilgilidir. Aile fertlerinin geliri, sağlığı ve eğitim alma koşulları gibi tüm şartlar, toplamda genel ekonomik ve sosyal eğilimi belirleyen temel yapı taşlarıdır (Çakır, 2006: 4).

Tüketim alışkanlıklarını etkileyen ücret ve gelir beklentisi, bireylerin tasarruf yapma ve gelecek kaygısı yaşama gibi eğilimlerini de etkilemektedir. Ayrıca toplumun en küçük birimi olan birey için belirlenen asgari ücret, tüketilen mazota kadar tüm harcama kalemlerinin satış fiyatını da etkilediğinden, ekonomik sistemin her aşamasında birey ve ücret ilişkisi görülebilmektedir. İyi eğitim alan birey, nitelikli

işgücü olma yolunda ilerlerken, yeni fikirlere açık bir işletmede yaratıcı çözümler sunarak ülkenin araştırma ve geliştirme derecesini bile etkileyebilmektedir. Bu nedenle birey, toplum ve ekonomik sistem örüntüsü hem mikro hem de makro sonuçları olan bir konudur. Örneğin bireyin sağlığını önemseyen iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, toplumsal sağlığı ve refahı da belirleyen etmenlerdendir (Serin ve Çuhadar, 2015: 57).

Temel ücrete ilaveten yapılan iş gören geliştirme, iş zenginleştirme ve eğitim gibi çabalar da bireyin işine bağlanmasına, örgütsel fayda yaratmasına ve iş yaşam dengesi kurmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle temel ihtiyaçlarını karşılamadan ötesine geçerek kendini gerçekleştirme fırsatı bulan bireyler, işverenler için hizmet ederken toplumsal fayda da yaratmaktadır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının yeni çözümlerle karşılanması, bireyin aldığı ücretten memnun olmasıyla ve katma değer yaratma çabası gösterme arzusuyla ilgilidir. Çünkü toplumsal saygınlık ve gelecek nesiller için değer yaratma gibi psikolojik öğeler de ücret kadar çalışanları motive eden ve bireyi yönlendiren kavramlardır (Serin ve Çuhadar, 2015: 58).

Ücretin öneminden bahsedildikten sonra işletmelerin ücretin belirlenmesine yönelik bakış açısının birer göstergesi olan ücret sistemleri konusuna değinilecektir.

1.2. ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücret sistemleri, dikkate alınan kritere ve işletmenin genel stratejisine göre kurumdan kuruma farklılık gösteren bir yapıya sahiptir. Genel hatlarıyla işletmeler doğrudan işgücüne dayalı ücret sistemleri benimseyebildikleri gibi işe ya da performansa dayalı ücret belirleme kriterleri de benimseyebilmektedir. İş değerlemesi, iş analizleri, performans ve liyakat gibi kriterler baz alınarak belirlenmeye çalışılan ücret sistemi, değişen şartlara ve sektöre uygun olmalıdır. Çalışanların gelecek planı yapmasını ve kariyer yönetiminde etkin olmasını da etkileyen ücret sisteminin taşınması gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 211):

Sadelik: Çalışan tarafından sistemin anlaşılabilmesi için basit ve sade olması gerekmektedir. Ücret sisteminin amaçlarından biri de çalışanı motive etmesi ve gelecek

planı yapmasını kolaylaştırmasıdır. Bu nedenle karmaşık hesaplar ve vergilendirmeler sistemin başarısını etkileyecektir.

Açıklık: Çalışanın ne kadar ücret alacağını ve hangi şartlarda bu ücrette artış sağlayabileceğini bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle dağıtım adaletinin varlığını göstermek için, çalışanların ücret sistemlerine ulaşabilmesi ve algılayabilmesi gerekmektedir.

Karşılaştırılabilirlik: Çalışanı işletmeye bağlayan ve enerjisini işe odaklamasını sağlayan birçok faktörden biri olan ücret, kıyaslanabilir bir yapıya sahip olmazsa nitelikli işgücü kaybına neden olacaktır. Çok az bir ücret farkını bile önemseyen bireyler açısından kıyaslama yapmak ve emeğinin karşılığını alıp almadığına dair tatmin duygusu geliştirmek oldukça önemli olabilir.

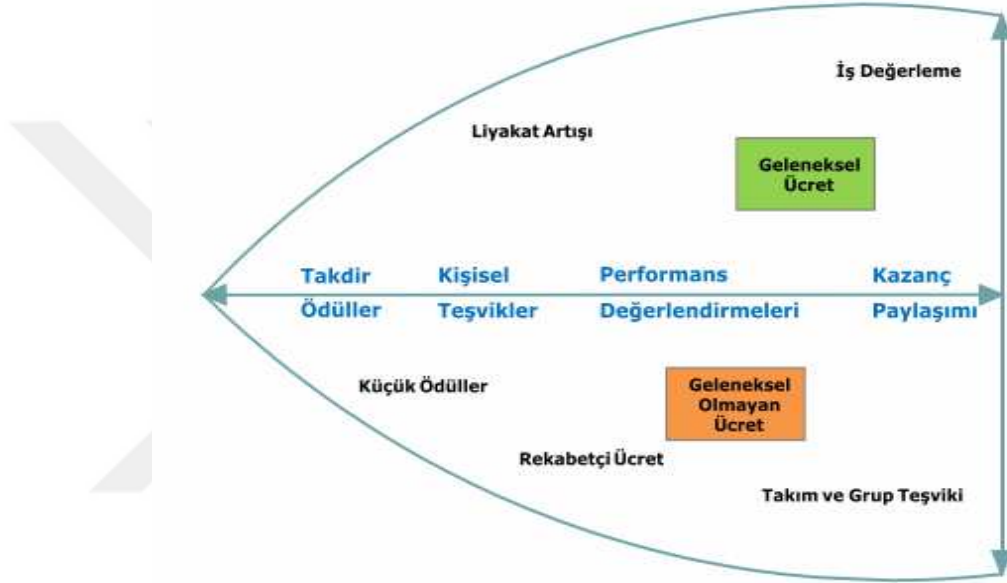
Motivasyon aracı: Başarıyı teşvik eden ve çalışanın gelişimini destekleyen ücret sistemleri, çalışanı yönlendirmek için bir araç ya da ödül sistemi olarak kullanılabilir. Niteliğe, performansa ve başarıya göre verilen primler ya da ek ödemeler, çalışanlarda işe yönelik istek uyandıracaktır.

Bütünlük: Adaletli bir ücretlendirme sistemi olduğunu göstermek için özel durumlarda verilen ödüllerle genel ücret politikasının uyumlu ve herkes için geçerli olması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar bazılarının kayırıldığını düşünerek, ne kadar çaba göstersek boş diye düşüneceklerinden verimlilikleri azalacaktır.

Nesnellik: Ücret değerlendirme sisteminin, belirlenen kriterlere göre kişi ayrımı yapılmadan uygulanması oldukça önemlidir. Uygulamada yapılacak her hangi bir adaletsizlik ya da subjektiflik çalışanların güvenini ve tatmini zedeleyecektir.

Eşitlik: İşin önemine, zorluğuna ve sorumluluk derecesine göre eşit iş ise eşit ücret verilmesi gerekmektedir. Aynı işi yapan kişilere farklı ücret verilmesi, haksızlık olarak algılanacağından sonuçların etkinliğini azaltacaktır.

Ücret belirlerken dikkate alınan kriterler değişebilir ya da çevresel değişimler işletmeleri yeni uygulamalara itebilir bu nedenle ücret sisteminin değişime uyumlu yani esnek olması gerekmektedir. Ayrıca güncelliğini yitiren uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi ve yeni departmanlara ya da iş dallarına göre ilaveler yapılması gerekmektedir. Dessler (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi açısından ücret konusunu açıklarken, ücret sistemlerinden geleneksel ve geleneksel olmayan sistemleri şekil yardımıyla açıklamaktadır (Yılmaz ve Alparslan, 2010: 14):



Şekil 1: Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Ücret Sistemleri

Kaynak: (Dessler, 2000: 418) 'den aktaran (Yılmaz ve Alparslan, 2010: 14):

Şekil 1'de görüldüğü gibi ücret sistemleri önceden kazanç paylaşımı, kişisel teşvikler, performans değerlemesi, ödüller ve takdir edilmeyi içerirken, rekabetin daha da sert hale geldiği günümüzde takım çalışmasının ön plana çıkması nedeniyle takım teşviki ve takdir gibi öğeleri de kapsamaktadır. Bu nedenle ücret sistemlerinin değişen koşullara göre güncellenmesi oldukça önemlidir.

Bu noktadan hareketle, bu başlık altında işletmeler tarafından benimsenen çeşitli ücret sistemlerine değinildikten sonra üretim işletmelerinde uygulanan ücret sistemlerinden bahsedilecektir.

1.2.1. Kişiyeye Dayalı Ücretlendirme Sistemleri

Kişiyeye göre ücretlendirme ya da bilgiye dayalı ücretlendirme olarak da adlandırılan bu sistemlerin temelinde bilgi, beceri ve yetkinliğı baz alarak ücretlendirme yatmaktadır. Yani temel ücret düzeyi ve farklılıklar kişilerin beceriler ve yetkinlikleri baz alınarak hesaplanmaktadır. Yalnızca işi ya da sonuçları dikkate alan geleneksel yöntemlerin aksine bireysel farklılıklara ve bireylerin kendisini geliştirmesine yönelik bu tür sistemler, rekabet avantajının stratejik bir aracı olarak görülmektedir. Çünkü işletmenin tek hedefi mal ya da hizmet üretmek ve karlılık değildir. Bunların yanı sıra sürdürülebilirlik, sektör liderliğı ve yenilik gibi farklı hedeflerde bulunmaktadır. Bu tür hedeflerin gerçekleşebilmesi için insana özgü olan yenilik, yaratıcılık ve enerjinin işe aktarılması gerekmektedir. Bu nedenle kişiyeye dayalı ücretlendirme sistemin alt dalları olan yetkinliğe ve beceriyeye ait ücretlendirme sistemleri modern işletmelerde oldukça önemsenmektedir (Kaymaz, 2005: 118).

1.2.1.1. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri

Yetkinlik kavramı ücretlendirmede, yeni işler ya da mevcut işleri iyileştirmek için beceri, davranış ve bilgi artırımı sağlayan çalışanın bu niteliğinden dolayı ödeme almasına dayanmaktadır. İş için gerekli niteliklerin belirlenmesinden hareketle yola çıkılan bu yöntemde, kişilerin sahip olduğu nitelikler ya da işin gerektirdiğı özellikler temel yani baz ödeme kriteri olarak kullanılmaktadır. Bireysel becerilerin temelinde geçmişten gelen bilgiler, kişisel değerler ve tutumlar yatmaktadır. Bunun yanı sıra birey, belirli bir konuyla ilgili bilgi sahibi olarak yeteneklerini ve becerilerini geliştirebilir (Yılmaz ve Alparslan 2010: 10).

Örgütsel bazda genellikle dikkate alınan yetkinliklerden bazıları; kalite odaklılık, inisiyatif kullanabilme, başarı odaklılık, münazara yeteneğı, hizmet yönelimi, ektileme ve ikna etme sanatı, farkındalık, kararlılık, takım çalışmasına uygunluk, kişisel ve örgütsel gelişime yatkınlık, liderlik, uzmanlık, analitik düşünme, kişisel kontrol, esneklik ve özgüven gibi özelliklerden oluşmaktadır. Kişisel farklılıklar nedeniyle daha da genişletilebilen bu yeterlilikleri geliştirme, planlı bir eğitim süreci gerektirdiğinden

uzun zaman alabilir. Ayrıca bu tür faaliyetler, terfiler sonucu verilen ödüllendirme aracı olarak da kullanılabilir (Ünsar, 2009: 43).

1.2.1.2. Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri

Çalışanları yeni beceriler kazandırmaya yönlendiren bu ücretlendirme sistemi, bilgiyi ya da beceriyi esas alarak ödeme yapma esasına dayanmaktadır. Rutin olarak yalnızca kendi işine odaklanmak yerine farklı yani çapraz beceriler edinmeyi özendirmek amacıyla geliştirilen sistem, işe dayalı ödeme sistemlerinin en önemli alternatiflerindedir. Yetkinliklere dayalı ücretlendirme bilişsel olarak farklı yetkinlikler gerektiren işlerle uğraştıkları için beyaz yakalılara uygulanırken, bu sistem genellikle mavi yakalılara uygulanmaktadır (Acar, 2007: 167).

Mavi yakalı çalışanların bilgi ve becerileri seviyelerine ve genişliğine göre yapılan ödemeler, performansa göre yapılan ödemeden farklı olarak ustalık düzeyine göre belirlenmektedir. Ancak sistemin en zor kısmı hangi becerilerin ödeme için dikkate alınacağına karar verilmesi, beceri sınıflarının oluşturulması ve bu sınıflandırmaya göre ödeme yapılmasıdır. Çünkü becerilerin parasal değerini belirlemek oldukça karmaşıktır. Sektörel karşılaştırma imkanı oldukça güç olan bu sistemde, belirlenen becerilerin ve karşılıklarının diğerleri ile kıyaslanması her iş dalı için mümkün değildir. Ancak çalışanları yeni beceriler kazanmaya teşvik ettiği için motivasyona katkısı olan bir sistemdir (Kaymaz, 2005: 137).

Öğrenmeyi teşvik eden beceriye dayalı ücretlendirme sistemi, ödeme aracı olduğu kadar teşvik aracı olarak da kullanılmaktadır. Bireysel öğrenmenin yanı sıra takımsal ve örgütsel öğrenmeyi de destekleyen sistem, içsel tatmin ve örgütsel gelişim için uygun bir ortam yaratmaktadır. Böylece öğrenen organizasyon gibi modern örgüt yapılarının işletmede benimsenmesi kolaylaşmaktadır. Çünkü öğrenme bir yaşam tarzı hatta bir alışkanlık haline gelmekte ve farklı alanlara ilgi duyulmasını sağlamaktadır (Kaymaz, 2005: 137).

1.2.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri

Bu sistemde ücret ölçüsü zamandır. Yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaksızın çalışanın işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenen sabit bir ücret ödenir. Ücret düzeyi saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olarak belirlenebilir. Ülkemizde kamu çalışanına maaşları zaman temeline dayalı olarak ödenmektedir (Benligiray, 2003: 36).

Kurumsal bir işletmede insan kaynakları departmanı tarafından belirlenen iş analizi, iş tanımları ve iş nitelikleri, işe yönelik detaylı bilgi vermekte ve bir standart zemin oluşturmaktadır. Bu zeminden hareketle, iş hiyerarşisi, iş derecelendirilmesi ve ücret politikası belirlenmektedir. Bu politikanın sınırları çerçevesinde belirli bir pozisyon için deneyim, kıdem ve performansa göre bireysel ücret oluşumu sağlanmaktadır. İş değerlemesine dayanan bu modelde, öncelikle işler analiz edilmekte ardından yapılan analize uygun olarak iş tanımları geliştirilmekte ve işin gerekleri ortaya konulmaktadır. Bu nedenle iş değerlemesinin detaylı ve anlaşılabilir bir şekilde yapılması, sonuçların verimliliğini artıracaktır. İşin nitelikleri dikkate alınırken ücretlendirme zamana ve işin miktarına göre yapılmaktadır (Benligiray, 2003: 36).

1.2.2.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

Yapılan işin kalitesine ya da niteliğine bakılmadan işgörenin işin başında geçirdiği süre baz alınarak yapılan ücret ödemesi, en eski ve yaygın sistemlerden biridir. Saat, gün, hafta, ay ve yıl gibi belirli süreler dikkate alınarak yapılan ücret ödemeleri, temel ücret üzerinden yapılmaktadır. Böylece çalışan kişi belirlenen süre sonunda örneğin ay sonunda ne kadar ücret alacağını bilmektedir. Hem anlaşılması hem de uygulanması en kolay yöntemlerden biri olan zamansal yapılanma, çalışana ekonomik açıdan güven hissi verirken işverene maliyet hesaplama kolaylığı sunmaktadır (Acar, 2007: 50).

Sistemin en büyük sakıncası fazla çaba harcayan çalışanın ödüllendirilmemesi ve ücretin motivasyon aracı olarak kullanılamamasıdır. İş sözleşmesi gereği, asgari bir performans beklentisi olmasına rağmen, performansa dayalı ödüllendirme yapılamadığı için disiplin cezası ya da işten çıkarma gibi cezalandırma sistemleri kullanılmaktadır.

Bunlara ilaveten, belirli süreler sonunda gerçekleşen yükselmeler, kıdeme dayalı maaş artışı anlamına da gelmektedir. Çalışanın yıpranmasını önleyen bu yaklaşımda, çıktı miktarında çalışan katkısı sınırlı derecede olmaktadır. Bu gibi sakıncalardan kurtulmak için geliştirilen karma modellerde, zamana dayalı ücretlendirme kök ücret hesaplaması olarak kullanılmakta ve çalışana belirli bir süre sonunda garanti edilen ödeme miktarını göstermektedir (Benligiray, 2003: 32).

1.2.2.2. İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri

Üretilen iş miktarına dayalı ücret sistemlerini parça başı ve götürü ücret sistemleri şeklinde gruplandırmak mümkündür. Yapılan iş miktarına göre hesaplanan ücret, akord ücret olarak bilinmektedir. Bu ücret, parça sayısı, büyüklük, uzunluk ya da ağırlık gibi birimlere göre saptanmaktadır. Her bir birim için saptanan ücretin, birim sayısının toplamıyla çarpılması sonucunda bulunur. Bunun uygulamada görülen en yaygın türü parça başına ücrettir (Benligiray, 2003: 33).

1.2.2.2.1. Götürü Ücret Sistemleri

Devamlı nitelik göstermeyen ve birim saptamanın zor olduğu durumlarda kullanılan götürü ödeme sisteminde, ücret ölçüsü olarak işin tamamı kullanılmaktadır. Belirlenen sürede her iki tarafında anlaşıldığı şekilde işin tamamlanmasıyla ödeme yapılmakta ve sonuç odaklı yaklaşılmaktadır. Yani işin yapılış şekli değil tamamlanması önemlidir. Bu nedenle işin ne kadar sürede yapıldığı, miktarı ve kalitesini ölçmek güç ise tamamlanma durumuna göre ödeme yapmak daha kolay bir sistem olmaktadır. Bina ya da köprü yapımı gibi işler bu şekilde ücretlendirilirken konser, eğitim ve heykel gibi sanat ya da hizmet içerikli faaliyetlerde de götürü ücret sistemi kullanılmaktadır (Ergül, 2006: 92).

1.2.2.2.2. Akort Ücret Sistemleri

Klasik ücret sistemlerinden biri olmasına rağmen teşvik etme amacı güden bu ücretlendirme sisteminde, yapılan işin miktarına ya da iş başında geçirilen süreye göre

ödeme yapılmaktadır. Öncelikle bir birimin ücreti belirlendikten sonra işgörenin tamamladığı birim sayısına bakılarak elde edeceği ücretin saptandığı bu sistemde amaç, çalışanı işe özendirme ve daha çok sonuç elde etmeye teşvik etmektedir (İnce, 1990: 76).

Zaman Akordu: Bir işin tamamlanması için ortalama bir çalışanın kullanması gereken süre hesaplanarak birim zamanın bulunduğu bu yöntemde, her bir birim zaman için ücret ödenmektedir. Böylece ay, hafta ya da gün sonunda bir kişinin işten elde edeceği gelir, iş sonunda elde ettiği ürünün standart süresine göre iş başında geçirdiği süreye göre hesaplanacaktır. Ancak burada önemli olan husus, çalışanın fiili çalışma süresi değil üretilen ürünün standart süreleri toplamanına göre ücretlendirme yapılmasıdır. Maliyetteki düşüğe göre verimin arttığı, üretime bağlı olarak işçinin gelirinin arttığı ve sürekli denetim gerektirmeyen bu yöntemin en önemli avantajı kolay hesaplanmasıdır. Ancak tüm bu avantajlarına rağmen, daha fazla gelire ihtiyacı olan çalışanın kendini aşırı zorlaması sonucu iş kazalarının artması, teknik aksaklıklar sonucu üretimin azalması durumunda gelirin düşmesi ve aşırı sonuç odaklılık nedeniyle kalitenin önemsenmemesi gibi sakıncalar da bulunmaktadır (Acar, 2007: 52).

Parça Başı Ücret: Bu sistemde ücret, herhangi bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen parça miktarına göre hesaplanır. Parça başına ücret belirlenmesinde parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynamakla beraber, işçi harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret alır (Ergül, 2006: 92).

Bu noktadan hareketle klasik ücretlendirme sistemleriyle ilgili yapılan bu açıklamalardan sonra performansa dayalı ücret sistemleri açıklanacaktır.

1.2.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Belirlenen verimlilik standartlarını karşılamanın ötesine geçerek, normal verim düzeyinin aşılması durumunda kök ücrete ek olarak bazı ilave ödemeler yapılmasını öngören bu sistemde, çalışanın başarısı objektif yöntemlerle belirlenen kriterler baz alınarak değerlendirilmektedir. Ücret ile performans arasında bağlantı kuran modern

ücretlendirme sistemleri, çalışanların işletmeye olan katkılarının fark edilmesiyle ve sosyal öğelerin de dikkate alınmasıyla başlamıştır. Tek amacın çalışanın para kazanması olmadığı bu sistemde, paranın yanı sıra bazı ödüller de verilmektedir (Öztürk, 2000: 74).

Performansa dayalı ücret, çalışanların organizasyonel performansa katkılarıyla doğru orantılı olarak ödüllendirilmeleri anlamına gelir. Performansa dayalı ücret sistemleri bireysel performansı, grup performansını ve örgüt performansını dikkate alarak bir ücret sistemi kurulabilir (Barutçugil, 2004: 450).

Yapılan kök ödemeye çalışanın kendini güvende hissetmesi sağlanarak, işe yönelik ilgi artırıldıktan sonra yeni fikirlerin ve yetenekli işgücünün desteklendiği bir ortam için ödül sistemine başvurulmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemleri üç temel boyutta ele alınmaktadır (Uyargil, 2017: 205).

Performans ölçümünde kullanılan yöntem: Bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile performans ölçümü bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürün ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip edebilmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması olarak tanımlanmaktadır (Sayıştay Raporu, 2003: 9). Kısacası performans ölçümü, işletmelerin önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir işlem dizisidir (Bayrakdaroğlu ve Ege, 2007: 95).

Parasal ödülün niteliği: Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçlarının değerlendirilenler gözünde önemini kaybetmesi, bütün ilgi ve kaygıların ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşması sistemde sorun yaratmaktadır. Çünkü bu şekilde performans değerlendirme bu işletmelerde ücret - maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlemeciler astlarını motive edebilmek için ya da daha diğer değerlendirme hataları nedeniyle değerlemelerinde yüksek puan/ derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler (Uyargil, 2008: 7).

Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri üç genel grupta ele alınmaktadır. Bireysel ücret sistemleri, grupsal ücret sistemleri ve kurumsal ücret sistemleri olmak üzere gruplanan sistemlerin kendi içlerinde farklı türleri de bulunmaktadır (Uyargil, 2008: 8).

1.2.3.1. Bireysel Ücret Sistemleri

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin en temel özelliği performans ile ücretin ilişkilendirilmesidir. Bu nedenle sistemin etkili olabilmesi için ödüllerin etkili olması, ödüllerin dağıtımı ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olması ve eşit performans düzeyinde bulunan çalışanlara ödenen ödüllerin de eşit olması gerekmektedir (Bilgin, 2002: 5).

Halsey Ücret Sistemi: Yaygın olarak kullanılan bireysel performans ücretlendirme sistemlerinden ilki Halsey sistemidir. Çıplak ya da ana ücret artı prim olarak hesaplanan bu sistemde, iş başına gereken zaman hesaplanarak, kullanılan zamanla oranlanmaktadır. İş belirlenen süre içerisinde biterse normal standart ücret ödenirken, bu süreden daha kısa sürede biterse ilave ücret ödenmektedir. Tasarruf edilen süreye göre hesaplanan primin bir kısmı işverende bırakılarak kalanı çalışana ödenmektedir (Benligiray, 2003: 40). Çünkü bu tasarruf yalnızca çalışanın gayretiyle gerçekleşmemekte ayrıca yönetici ve diğer örgütsel desteklerin de katkısı bulunmaktadır (Akyüz, 2001: 89).

Barth ücret sistemi: Standart zamana dayanmasına rağmen bu sistemin Halsey ve Rowan sistemlerinden farkı, garanti edilmiş bir saat ücretinin olmamasıdır. Bu sistem, çalışanlara standardın altındaki üretimi için belirli bir ücreti garanti etmemektedir. Bu nedenle kazanç eğrisi de 0' dan başlamakta, azalan bir oranda fakat dik olarak yükselmekte ve yüksek performans seviyelerinde hemen hemen düz bir şekil almaktadır. İşgörenin ücretini hesaplamak için kullanılan formül; işin zamanı x harcanan gerçek zamanın karekökü ile işçilik ücretlerinin çarpımı şeklindedir (Benligiray, 2003: 42).

Rowan Ücret Sistemi: Bu sistemde Halsey ücret sistemi gibi zaman tasarrufunu özendirir bir ücret sistemidir. Bu sistemde de bir işin yapılabilmesi için belirlenen standart bir zamana baz ücret ödenmekte ve yapılan tasarruf için de prim ödemesi yapılmaktadır. Bu sistem, sağlanan tasarruftan elde edilecek primin hesaplanma yöntemiyle Halsey sisteminden ayrılır. Rowan sisteminde prim tutarı, tasarruf edilen zamanın işin yapılabilmesi için belirtilen standart zamana oranlanmasıyla hesaplanır. Böylece tasarruf edilen zaman ne kadar artarsa prim tutarı da o oranda artar (Yüksel, 2007: 228).

Emerson ücret sistemi: Bu sistemde her iş için gerekli zaman dikkate alınarak hesaplanan bir etkinlik endeksine göre hesaplanan prim tutarı, ödemenin temelini oluşturmaktadır. Standart zaman saptandıktan sonra belirlenen ödeme devrelerine ulaşan çalışanın fiili zaman tüketimine kaydedilir ve önceden belirlenen oranlarda ödeme yapılır. Yani bu sistemde normal bir ücret garanti altındayken, belirli bir verimlilik seviyesine ulaşıldıkça prim kazancı elde edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 174).

Taylor Ücret Sistemi: Çalışanların ödül ve ceza ile daha verimli olacağını düşünen Taylor, parça başı ücretlendirme sistemini kurmuştur. Belirli bir sürede tamamlanabilecek iş miktarının hesaplanmasının ardından; bu sürede daha fazla iş çıkaranlara prim ödenmesini öngören sistem, tersi şekilde standardın gerisinde kalanların ücretlerinin kesilmesini öngörmektedir (Benligiray, 2003: 45).

Gantt Ücret Sistemi: Taylor'un ücretlendirme sistemini geliştiren Gantt, zaman tasarrufu yerine çalışanın etkinliğine odaklanmıştır. Daha insancıl koşullarda ulaşılabilecek çıktı miktarını hesaplayan Gantt, belirli düzeyde bir ana ücret ödemesini garanti ederek çalışanları psikolojik olarak rahatlatmıştır. Böylece, standardı yakalayamayan çalışan da belirli bir miktarda ücret alırken, beklenilenin üstüne çıkan çalışanlar prim almayı hak etmektedir (Şahin, 2010: 151).

Bedeaux Ücret Sistemi: Analitik hesaplamalara dayanan bu sistemde, kesin iş ölçümü, iş değerlendirme ve verim kontrolü çerçevesinde işin yapılma süresi hesaplanarak prim hakedişleri belirlenmektedir. Tasarruf edilen süre karşılığında hesaplanan primin

yüzde yetmişbeşi çalışana ödenirken, kalan tutar bu tasarrufun elde edilmesine katkı sağlayan diğer çalışanlara verilmektedir. Bir iş için gerekli süre hesaplanarak puanlanmakta ve çalışanın performansını maksimuma çıkarması hedeflenmektedir (İnce, 1990: 99).

1.2.3.2. Grupsal Ücret Sistemleri

İşlerin karmaşıklık seviyesi arttıkça ve iş süreci uzadıkça başkalarına olan ihtiyaç arttığından bazı işletmelerde bireysel çalışma yerine grupsal ya da takım çalışması kullanılmaktadır. Gerek işin gerekse örgütsel diğer faktörlerin doğası gereği tercih edilen bu çalışma şeklinde bireysel performans hesaplaması kullanışlı olmadığından grubun başarısına bakılmaktadır. Ancak takım çalışması herkesin aynı anda o işle ilgilenmesi anlamına da gelmemektedir. Bazen benzer işler birbirine paralel ilerlerken bazen alış gereği bir iş tamamlandıktan sonra diğer çalışanlara iletilmektedir. Bu nedenle birey bazında denetim oldukça güç olsa da grubun iş bazında kontrol edilmesi daha kolay olmakta ve bireylerin kendi kendine denetimi sayesinde daha az denetleme ihtiyacı doğmaktadır. Bu nedenle başarılı takımlar kurulması halinde daha az kayıpla daha kolay bir yönetim faaliyeti gerçekleştirmek mümkündür. Elbette ki birlikte çalışma söz konusu olduğunda gruba ve üyelere bağlılık, etkin iletişim ve haberleşme gibi unsurlar da ön plana çıkmaktadır. Grubunun performansı ölçülebiliyor ve standartlaştırılabilirse bu yöntem başarılı olacaktır (Benligiray, 2003: 47).

1.2.3.2.1. Grup Prim Ücret Sistemi

Sabit bir kök ücrete ilave olarak hesaplanan prim ücreti, normal prim hesaplamasında olduğu gibi birey için değil grup bazında hesaplanır. Grup primi hesaplandıktan sonra birey başına düşen birim tutarının hesaplanması ve kime ne kadar prim verileceğine karar verilmesi oldukça güç olan bu yöntemde, dikkat edilen grubun tamamladığı iş miktarıdır. Biten işe göre grup çıktısının hesaplanmasının ardından eğer üyeler eşit çaba ve enerji sarfediyorsa eşit prim dağıtılırken bazen farklı da olabilmektedir. Çıplak ücrete ilavaten kazanılan prim bazen grup üyelerinin saatlik

ücretine oranlanır bazen de önceden tespit edilen katılım yüzdelerine göre yapılmaktadır (Ünal, 2002: 18).

Grup prim ücret sisteminin temel amacı, diğer prim bazlı ücret ödeme sistemlerinde olduğu gibi çalışanı teşvik etmektir. Ancak işin doğası gereği tek kişi tarafından tamamlanamayacak karmaşıklıkta ise farklı becerilere sahip çalışanların bir arada bulunduğu takımlar oluşturulmaktadır. Takımın ya da grubun tamamladığı iş miktarına göre yapılacak ödemeye karar verildiğinden, tek bir üründe birden fazla kişinin katkısı olmaktadır. Bu nedenle iş ya da çıktı miktarına göre grup üyesi çalışanların primi paylaşması söz konusudur. Belirli bir sabit geliri garanti altında olan bireylerin, grup etkileşimini ve uyumunu artırmak için kullanılan başarılı bir yöntemdir (Ünal, 2002: 19).

1.2.3.2.2. Grup Akort Ücret Sistemi

Akort sistemini grup bazında uygulamanın bazı zorlukları bulunmaktadır. Grup ya da takımda her zaman eşit hiyerarşik seviyede çalışanlar bulunmamaktadır. Bazen grubun içinde mavi yakalı çalışanlar, onların şefleri ve amirleri ve hatta bazen yöneticilerde yer almaktadır. Bu tür karma seviyeye sahip grup çalışmalarında her çalışanın akort ücretinin ayrı heaplanması gerekmektedir. Ayrıca herkes aynı seviyede olsa bile gösterilen çaba aynı derecede olmayabilir. Bu nedenle verimliliği daha yüksek olan çalışanların teşviki ve sosyal kayıtlardan kaçınılması için örgütsel katkıya göre ücret ödenmesi gerekmektedir. Grup üyelerinin ne kadar çaba harcadıklarını ve elde edilen çıktıdaki katkılarını hesaplamak oldukça güç, bazen subjektif ve zaman alıcı olsa da bireysel motivasyon kaybının önlenmesi ve adil ücret ödeme sistemi imajı yaratmak için bu konuya dikkat edilmesi gerekmektedir. Eğer bireysel katkı hesaplanamıyorsa tüm gruba akort uygulanması söz konusu olmaktadır (Mercan, 2010: 57).

Bireysel akort ile aynı şekilde hesaplanan grup akordunun dağıtımı, grup üyelerinin çalışma sürelerine ve aldıkları ücrete göre yapılmaktadır. Eşit sürede çalışan aynı ücret seviyesinde kazanan üyelere elde edilen ek kazanç eşit olarak paylaşılırken; eşit ücretlilerde çalışma saatleri farklıysa, saat kriterine göre ödeme yapılmalıdır. Akordun dağılımını en çok zorlayan karma gruplarda ise yani hem çalışma süreleri hem

de ücretler farklıysa grup faktörüne göre ödeme yapılmaktadır. Grup faktörü olarak adlandırılan hesaplama, grup ücretinin grup üyelerinin fiili çalışma saatlerinin akort ücretiyle çarpılarak toplama bölünmesidir (Şahin, 2010: 129).

1.2.3.2.3. Günlük Yüksek Ücret Sistemi

Yüksek günlük ücret sistemi işgörenler açısından dikkate alınan ve performans düzeylerini arttıran bir sistem olarak görülmektedir. Bu sistemde iş görenlerin bireysel performanslarının yanında, önceden belirlenmiş standart zaman birimleri de ücret hesabına dahil edilmektedir. Yine bu sistem üretilen ürün miktarına dayalı sistemlerden aylıklı sistemlere geçişin bir ara aşaması olarak kabul edilir. Bu sistemde iş değerlemesi sonucunda farklı iş grupları için saptanan normal saatlik ücretlerin %10 fazlası, yüksek günlük ücret olarak kabul edilir. Hedeflenen genel performans düzeyine gelindiğinde iş görenlere yüksek günlük ücret üzerinden ödeme yapılmaya başlanır. Bunun sonucu olarak, herkesin ortak çabasıyla elde edilen kazanç artışı adil bir şekilde iş görenler arasında paylaştırılmış olur (Mercan, 2010: 59).

1.2.3.2.4. İşe Dayalı Ücret Sistemi (Ölçülen ve Kontrollü)

Kitle halinde üretim yapan üretim işletmelerinde ya da bant sistemi kullanan otomatik kontrollü üretim süreçlerinde ve kalite bazlı üretimde yaygın olarak tercih edilen işe dayalı ücret sisteminin bu türü dolaylı bir performans ücretlendirmesidir. Devresel olarak üç ya da bir gibi bir hedef belirlenir ve bu hedefe ulaşıldıkça hedef artırılır. Aynı iş için bir dizi performans ve ücret oranının belirlendiği sistemde, farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Kök ücrete ilaveten yapılan bu ödemede, en fazla yüksek performans gösteren çalışana sabit ücret artı prim ödenirken beklenin daha da altında düşük performans gösteren çalışanın ücreti kesilmektedir. Hatta hedefe ulaşamayan işçi uyarılır ya da başka bir konumda görevlendirilir. Hesaplamalar önceden belirlenen hedefe göre yapıldığından kimin ulaşıp kimin ulaşamadığı hatta hedefin gerisinde kaldığı kolayca belirlenebilmektedir (Şahin, 2010: 155).

1.2.3.3. Kurumsal Ücret Sistemleri

Kurum performansına dayalı ücret sistemleri, çalışanların işbirliği ve örgütsel hedeflerle bütünleşmelerini sağlamak amacıyla geliştirilen ve örgütün tamamını kapsayan bir uygulamadır. Bu sistemde, belirli bir dönem sonunda elde edilen gelir artışı veya sağlanan tasarruflar ile firmanın elde ettiği kar, belirli kriterlere göre çalışanlara dağıtılır. Bu değişken ücret planları, kazanç paylaşımı/Scanlon, kar paylaşımı ve işgören hisse senedi sahipliğidir (Bingöl, 2013: 483).

1.2.3.3.1. Kazanç Paylaşımı

Çalışan merkezli bir bakış açısı olan kazanç paylaşımının temel amacı işgörenin kontrolündeki faaliyetlere yoğunlaşarak katma değer, verimlilik, kalite ve maliyet kontrolü sağlamaktır. Tüm faaliyetler gerçekleştirilirken bir yöneticinin bireyleri denetlemesi yerine kişilerin kendi kendilerini kontrol etmesi ve enerjilerini işe yönlendirmesi için tercih edilen bu yöntem, katılımcı felsefe ve finansal ödül mantığıyla çalışmaktadır. Kazanç paylaşımı yaygın olarak üç şekilde uygulanmaktadır (Ünal, 1998: 61).

Scanlon sistemi: 1927 yılında Joseph Scanlon tarafından geliştirilen plan, kazanç paylaşımı gibi grup içindeki personeli maliyetleri azaltacak stratejiler önerme konusunda cesaretlendiren temel bir stratejiye sahiptir. Bununla birlikte bu kazançların dağılımı ağırlıklı bir şekilde personele doğru yönelmiştir ve personel genellikle bu planla başarılan toplam maliyet tasarrufunun üçte ikisi ve dörtte üçü arasında bir rakamı almaktadır (Denisi ve Griffin, 2001: 366).

Satış değerine göre prim sistemi: Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde incelenen prim sistemlerinde ücretler genellikle verimle ilişkilendirilmektedir. Ancak zaman ücretine dayalı sabit aylık alan bazı personel grupları bu tür somut çıktılar üretmemektedirler. Bu da onların ücretlerine verim birimi ya da parça başı gibi ölçütlere göre prim eklenmesini güçleştirmektedir. Bu durumda işletmenin kazanç/zarar durumuna göre ya da satışların miktarına veya parasal değerine göre satış primi verilmesi bir seçenek olmaktadır (Budak, 2008: 518).

1.2.3.3.2. Kar Paylaştırma

Kara katılma veya kar paylaşımı, işletmeler de iyi ilişkilerin ve iş görenlerin işbirliğinin sağlanması gereğine inanan yönetimlerin başvuracağı bir araç olan kar paylaşım sistemleri, çalışanların, işletmenin karından, önceden belirlenmiş bir oranda, düzenli ücretlerine ilave olarak pay almalarını sağlayan anlaşmalardır (Altaylı,2006: 29).

Kar paylaşımı, dağıtılabılır net dönem karının sabit bir yüzdesi esasına göre çalışanlara dağıtılan bir ödemedir. Yani, kar paylaşımı sabit ücret veya maaşın ötesinde dağıtılabılır net dönem karının bir parçasıdır (yu feng, 2005: 127).

Kar paylaşımı sistemlerinde karın dağıtılmasında, iş görenin temel ücretinin belirli bir yüzdesi olarak dağıtılabılır. Diğer yandan dağıtım tüm iş görenlere eşit olarak da olabileceği gibi kar, kıdem, liyakat ve mesleki sınıflara göre farklılık arz ederek de dağıtılabılır (Işık, 2006: 62).

1.2.3.3.3. Mali İştirak

Hisse senedi verme olarak da adlandırılan bu ücretlendirme sistemi, çalışanın örgütsel bağlılık hissetmesi ve örgütle kendisini bütünleştirmesi amacıyla tercih edilmektedir. Bazı işletmelerde yalnızca üst düzey yöneticilerin katılımı sağlanırken bazılarında tüm çalışanlara açık olarak uygulanan sistem, uzun vadeli bir bakış açısının eseridir. Karı dağıtmak yerine, işletmeden hisse satın alan çalışanlara aktarma şeklinde gerçekleşen sistem aslında işletmeye yeniden yatırım yapmanın başka bir biçimidir. Çalışanlar emekli olana kadar ya da işten ayrılmadıkları sürece maaşlarına göre ya da aldıkları ücrete orantılı olarak hisse satın alabilmektedirler (Bingöl, 2003: 372).

Hisseyi alan yani işletmenin mali iştirakçisi olan çalışanın bu hakkı elde edebilmesi için en az bir yıl işletmede çalışmış olması gerekmektedir. Bir yılını dolduran çalışan, işletmeden hisse almak istediğinde diğerlerine göre yüzde 10 civarında indirimle hisseyi alabilmektedir. Çalışanlar ellerindeki hisseleri satmak isterlerse yalnızca işletmeye geri satabilmektedirler. Nitelikli çalışanların işletmeye

çekilmesi ve kalıcı olarak çalışmaya devam etmesi konusunda oldukça teşvik edici olan mali iştirak yöntemi, çalışanlara işletmenin mali durumu ve geleceği hakkında bilgi edinme hakkı da vermektedir (Ünal, 1998: 35).

1.2.4. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri

Uygulanması kolay ve basit gibi görünen işgücü piyasasına dayalı ücret sistemi, işletmenin ücret politikasının piyasa ücreti baz alınarak belirlenmesidir. Piyasanın tek bir standart ücret belirlemesinin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. İşgücü piyasası işletmeye ait tüm değerlerle örtüşmeyeceğinden dolayı bu yaklaşım sınırlı kalmaktadır. Durumsallık faktörlerinin sürekli etkisi altında olan işletmenin, katı bir şekilde tek bir fiyat belirlemesi, esneklik ve değişime cevap verme açısından yetersiz kalacaktır. Çünkü iş aleminde tek bir fiyat söz konusu değildir. Ayrıca her iş kolu piyasada yaygın olarak bilinmemekte ve karşılığı belirlenmemektedir (Tokol, 2008: 224).

Ayrıca bireysel, grupsal ve kurumsal ücretlendirme sistemlerinin karması olan bazı ödeme planları da kullanılmaktadır. Lincoln planı olarak adlandırılan teşvik sistemi bunlardan biridir. Sistemin temeli, kara ortak olmak isteyen çalışanların yıl sonunda bonus fonundan fayda sağlamasıdır. Farklı seviyedeki teşvik sistemlerinin bir bileşimi olan bu ücretlendirme sisteminde, maliyet azaltma ve verimlilik artışı hedefleri çalışanın çabasıyla ve örgütsel iyileşmeler sonucu gerçekleşmektedir. Üretimin hem niteliği hem de niceliğinin dikkate alındığı sistemde, çalışan ve yönetici işbirliği sağlanmakta ve sonuçların standartlarla uyumuna göre prim hakkı sunulmaktadır (Şahin, 2010: 155)

Ücretlendirme sistemlerinin tamamını özetlemek gerekirse, bu sistemlerin yukarıda bahsedildiği gibi işgörene dayalı, işe dayalı, performansa dayalı ve kişiye dayalı olmak üzere dört grupta ele alınmaktadır. Ancak bazen farklı kaynaklarda, bu sınıflandırmanın iki ana gruba ayrıldığı görülmektedir. Ücret sistemlerini iki büyük gruba ayıran bu yaklaşımın temel noktası, ilave ödemeler yapılıp yapılmamasıdır. Bu sınıflandırmaya göre ücret sistemleri ve içerikleri şu şekilde ele alınmaktadır (Ergül, 2006: 97).

1.2.5. Üretim İşletmelerinde Ücretlendirme Sistemleri

Ürün niceliğine bağlı özendirici ücret sistemlerin genellikle üretim işletmelerinde kullanıldığı söylenebilir. Sistemlerin ortak faydası çalışanları gayrete getirmesi, verimliliği artırması ve ücret maliyetlerini düşürmesidir. Bununla birlikte bazı çalışanların özellikle değişken ücret alamayanların sistemden olumsuz şekilde etkilenmesi, iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının azalması, fazla üretme hırsı nedeniyle iş kayıplarının artması ve işbirliğini bozucu bir iş atmosferinin oluşması, bu sistemlerin neden olabileceği sorunlar olarak belirtilebilir. Sorunların azaltılabilmesi için, söz konusu sistemlerin açık, anlaşılabilir şekilde geliştirilmesi ve bu konuda çalışanlarla iletişim halinde bulunulması, gerçekçi performans hedefleri konulması, bunun için de tüm çalışma ve etütlerin eksiksiz yapılması, konulan tüm hedeflerin örgüt strateji ve hedefleriyle uyumlu olması, performans farklılıklarının adaetli ve objektif şekilde ücretlere yansıtılması ve temel ücret ile değişken ücret arasındaki sınırın anlaşılabilir şekilde belirlenmesi yararlı olacaktır (Robert ve John , 2011: 174).

Çalışanların insani yönünü hesaba katmayan bireysel performansa dayalı ücret sistemleri, üretim işletmelerinde çok yaygın kullanım alanı bulamasa da geliştirilen yeni ücret modellerinin temelini oluşturmaktadır. Üretim işletmelerinde yaygın olarak kullanılan parça başı akort sistemi, geliştirilerek daha kullanışlı hale getirilmiştir. Üretimde bir birimlik artışın kazançta bir birim artış sağlayacağı bu sistem, ana ücret ödemesi ile kullanılmaktadır. Ayrıca yönetimden ya da işletmeden kaynaklanan nedenlerle çalışanın hedefe ulaşamaması durumunda gelir kaybı yaşaması da önlenmektedir. Daha insani koşullarda normal bir çalışanın belirlenen sürede tamamlayacağı iş miktarı belirlendikten sonra, bu miktarın aşılın kısmı kadar akort ücret ödemesi yapılmaktadır. Üretim işletmeleri bu sistemi, garantili olan kök ya da ana ücret artı standart parça miktarı üzerine ödeme şeklinde kullanmaktadır (Ünal, 2000: 17).

İşletmelerin tercih ettiği diğer ücretlendirme sistemi, zaman temeline göre hesaplama yapılan zaman akordu ücretlendirme sistemidir. İşin belirlenen standart süreden daha önce bitirilmesiyle elde edilen zaman tasarrufuna göre prim ödenmesi şeklinde gerçekleştirilen bu sistem, önceden belirlenen oranlarda prim ödenmesini

öngörmektedir. Üretilen ürünün işletme tarafından satışı gerçekleştirilirken, pazarlama çalışanlarını motive etmek için kullanılan farklı sistemler de vardır. Bunlardan biri olan kotalı ücret sisteminde, sabit ücrete ek olarak belirlenen satış kotasına ulaşan çalışanlara prim verilmektedir (Öztürk ve Yalçın, 2000: 274).

Üretim işletmelerinde usta başı, şef ve orta düzey yönetici gibi farklı seviyelerde görev yapan ve takımın çalışmasında etkin rol olan çalışanların teşviki için kişiye dayalı ücretlendirme sistemlerinden de faydalanılmaktadır. İkramiye, prim ya da periyodik ödemeler şeklinde gerçekleşen bu ek ödemeler kıdeme göre olabildiği gibi liyakata göre de gerçekleştirilebilmektedir. Hiyerarşik seviyedeki ücret dengesini bozmadan, her kademeye kendi seviyesinde yapılan ek ödemeler yetkinliğe ya da beceriye göre de yapılabilmektedir. Ancak düşük performans gösterilmesi durumunda etkinliğini yitiren bu yöntemlerin dezavantajlarını ortadan kaldırmak için bireysel motivasyon sağlayan sistemler önerilmektedir (Benligiray, 2003: 47).

Özellikle nitel performans verilerine dayanan ücret hesaplamaları hizmet sektöründe daha çok benimsenmektedir. Mavi yakalılarının çoğunlukta olduğu üretim işletmelerinde, sendikalaşma, eşitlikçi kültür ve kitle halinde üretim gibi özellikler taşıdığından nitel verilere başvurulmaktadır. Özellikle sanayi sektöründe ve kamuda ya da yapılan işin özelliklerinin iyi belirlenmediği ve dolayısıyla iş üzerinde kontrolün daha zayıf olduğu yapılarda çıktı miktarı daha da önemli hale gelmektedir (Ünal, 2002: 11).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS

2.1. PERFORMANS KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde öncelikle performans kavramının tanımlanmasından ve kapsamından ardından performansın öneminden ve performans kavramının gelişiminden bahsedilecektir.

2.1.1. Performans Kavramı ve Kapsamı

Performans kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde işletme ve ilgili diğer disiplinler tarafından kavramın ele alındığı ancak sınırlarının tam olarak çizilemediği görülmektedir. Kavramın net sınırlar çizilerek tanımlanamamasının en büyük nedeni çok boyutlu olması ve birçok faktörden aynı anda etkilenmesidir. Türkçeye “edim” olarak çevrilen ancak kullanımda daha çok “performans” olarak kabul gören kavram, hem bireysel hem de örgütsel temele dayalı olarak makine, çıktı ve süreç olarak ele alınmaktadır (Çakmak ve Ocaklı, 2006: 214).

İnsan kaynakları ve yönetim gibi alanlarda performans kavramı, faaliyetlerin verimliliğini değerlendirmek ve bilgi geliştirmek amacıyla ele alınmaktadır. Bu açıdan bakıldığında performans, öncelikle veri analizi ardından performans ölçümü ve son olarak da gelişim veya harekete geçme olmak üzere üç temel içerikte ele alınmaktadır. Genel sistem teorisinin dolayısıyla da yönetim teorilerinin performansla ilgili bakış açısı tablo 1’de ki gibi özetlenebilir (Altman, 1979: 32):

Tablo 1: Farklı Disiplinlerde Performans Yaklaşımları

Genel Sistem Teorisi				
Örgüt Teorisi	Davranış Bilimleri	Uygulamalı Araştırma	Ekonomi	Bilgi Teknolojileri
Yönetim Teorisi				
Performans Değerleme		Performans Analizi	Performans Ölçütleri	
Stratejik düzenleme		İstatistiki yöntemler	Bileşenler, yapı	
Durum analizi		Oran analizleri	Süreç yönetimi	
Diğer değerlemeler		Verimlilik Teorisi	Performans sonuçları pramidi	

Kaynak: Altman, 1979: 32.

Tablo 1’de görüldüğü gibi performans bir çok disiplin ve alt dalları tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır ancak temelde değerlendirme, analiz ve ölçüt olarak kullanılmaktadır. Genel olarak üç temel amaçla ele alınan performans kavramıyla ilgili Türkçe literatürde yapılan ve yaygın kabul gören tanımlardan birinde Helvacı (2002) performansını “belirli bir zaman birimi içinde üretilen mal ya da hizmet miktarı” olarak tanımlamaktadır (Helvacı, 2002: 126). Performansı elde edilen bir çıktı olarak gören bu tanımın yanı sıra, bireysel açıdan “bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu” olarak nitelendirilen kavram; örgütsel açıdan “bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği” olarak nitelendirilmektedir (Altundaş ve Dönmez, 2010: 56).

Bir işi yapan bireyin, grubun ya da girişimin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini gösteren performans, işin tamamlanmasıyla elde edilecek olan sonuçların nicel ve nitel bir anlatımıdır (Cokins, 2004: 29). Bu yönüyle performans yalnızca sayısal veriler olarak düşünmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Stratejik bakış açısıyla ele alındığında misyon ve stratejilerle ilişkilendirilen kavram, şu şekilde tanımlanmaktadır; performans, misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilen, işletme stratejisine uygun belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, hedefli bir faaliyetin verimliliği, etkinliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti, esnekliği, yeniliği, karlılığı gibi unsurların arasındaki ilişkiler bütünüdür (Ağca ve Tunçer, 2006: 175).

Yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere performans kavramı hem bireysel hem de örgütsel açıdan ele alınan ve sonuçların hedeflerle olan uyumunu gösteren bir kavramdır. Bireysel açıdan başarıyla ilişkilendirilen kavram ayrıca “çalışanın kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi” olarak da tanımlanmaktadır (Boylu ve Sökmen, 2002: 3).

Örgütte çalışan birey açısından ele alındığında performansın görev ve görev ötesi performans olmak üzere temelde iki önemli türü olduğu görülmektedir. Çalışanın mesleği ve işle ilgili teknik beceri ve faaliyetleriyle ilgili kısım görev performansı olarak ele alınırken, mesai arkadaşlarına yardımcı olma, ekstra çaba sarf etme ve örgütü geliştirme gibi gönüllü davranışlar görev ötesi performans olarak nitelendirilmektedir (Özdevecioğlu, 2011: 15).

Bireyin çıktılarının toplamıyla elde edilen örgütsel performans bazen bireysel ya da grupsal verilerin toplamından daha fazlasıyla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan bir işletme için performans vazgeçilmez öğelerden biridir (Çöl, 2008: 39). Bireyin örgüte sağladığı her katkı işletme performansını etkileyeceğinden, bu konu yönetim alanından önemli olmaya devam edecektir. Kavramı bu açıdan ele alan sistem yaklaşımına göre performans “bir örgütün girdiler, dönüşüm, çıktılar ve geri bildirimden oluşan dört sistematik süreçle ilgilenme yeteneğidir”. Benzer bir bakış açısına göre performans “pazar payı, satışların büyümesi, karlılık gibi örgütsel amaçların ve stratejik hedeflerin başarılmasıdır”. İşletme açısından finansal, operasyonel ve örgütsel boyutlarıyla da incelenen performans kavramı, her üç boyutta elde edilecek toplam başarıyla ilgilidir. Yatırım karlılığı, özsermaye karlılığı ve satış oranları gibi muhasebe temelli ölçümler finansal performans olarak ele alınırken; yatırımın geri dönüş oranı, pazar payı, satış hacmi gibi pazar temelli ölçütler operasyonel performans ölçütleridir. Bu sınıflamada yer alan örgütsel performans ise iş tatmini, sosyal sorumluluk ve kalite gibi algısal ölçümleri içeren performans türüdür (Tomas, 2004: 431).

2.1.2. Performansın Önemi

Bir işletmede performansın gelişimi temel olarak üç aşama gerektirmektedir. Birinci aşamada temel amaçlar belirlenmekte ve bu amaçlara yönelik performans ölçüm sistemi geliştirilmektedir. İkinci aşamada ise performans sistemi uygulanmakta, düzenli ölçümler gerçekleştirilmek için veriler toplanmakta ve işlenmektedir. Son aşamada ise gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğini tespit edebilmek ve stratejinin tam olarak neresinde olduğunu görebilmek için ölçüm sonuçları gözden geçirilmekte ve geri bildirim sağlanmaktadır (Yüksel, 2004: 144). Bu üç temel aşamada gerçekleşen performans yönetiminin en önemli katkısı, geri bildirimler sonucu elde edilen raporların karar alma sistemlerinin temel girdisi olması ve süreç tasarımlarında bu verilerden yararlanılmasıdır. Ayrıca geliştirilmek istenen özellik, elde edilen sonuçlarla düzenli olarak kıyaslanmakta ve sürekli iyileştirme sağlanabilmektedir (Akal, 2000: 1).

İşletmenin amaçlarına göre farklı performans göstergeleri kullanılsa da hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından sistemin benimsenebilmesi için sade ve anlaşılır olması gerekmektedir. Çünkü performans kavramı, esneklik ve pazara uyum gibi üretim ve pazarlama odaklı veriler içerebileceği gibi yüksek katma değer yaratma ve süreç kontrolü gibi işleyişe yönelik ölçümler de içermektedir. Kaynak yönetimi, çalışanların anlaşılması ve yönlendirilmesi gibi davranışsal ya da örgütsel yönleri de olan performansın olumlu katkılar sağlaması ancak iyi anlaşılmasına ve etkin iletişime bağlıdır. Temel nitelikte ve az olması, güvenilir veri sunması, hem geçmiş hem de diğer göstergelerle karşılaştırılabilir olması ve makul bir maliyetle hayata geçirilmesi gibi şartlar sağlanırsa performans işletme için bir yük değil yönetsel bir araç haline gelecektir (Akçay, 2009: 89).

Performans kavramının ve performans ölçüm sistemlerinin işletmeler açısından altı temel fonksiyonu bulunmaktadır (Chew, 2000: 5):

Elde edilen çıktıların kalite açısından geliştirilmesi: Performans, işletmeye iç ve dış paydaşların memnuniyet derecesini öğrenme ve bu seviyeyi yükseltme fırsatı sunmaktadır.

Hesap verme sorumluluğu ile kontrol sağlama: Çalışan, yönetici ve girişimci ya da yatırımcılar elde edilen verilerle kendilerini değerlendirme şansı elde etmekte ve yapılacak değerlendirme sonucunda gelişim olanağı doğmaktadır.

Yönetim uygulamalarının gelişimi: Performans elde edilen tüm çıktıların sayısal bir göstergesi olarak planlama ve denetim aracı olarak kullanılmakta ve ilerlemenin temel göstergelerini oluşturmaktadır.

Belirlenen politikalarda ilerleme sağlama: Verilere dayalı değerlendirme sonucunda mevcut politikalarda neden iyileştirmelere gidilmesi gerektiği ve hangi hususların bu ilerlemede önemli olduğu belirlenebilir.

Plan ve bütçe hazırlanması: Kaynak bütçelemesi yaparken etkinlik ve verimlilik kriterlerine göre hareket edebilmek için performans verilerinden yararlanılmaktadır. Katlanılması gereken maliyetler ve kullanılması gereken kaynakların belirlenmesi ve bu ihtiyaca yönelik fon sağlanması performans çıktıları sonucu gerçekleşmektedir (Oruç, 2002: 7).

Hizmete erişim ve hizmet bölüşümünde eşitlik sağlanması: İşletmenin tüm faaliyetlerini ilgilendiren süreçlerde kullanılmak üzere ayrılan kaynaklarda dağıtım etkinliği başlı başına bir meseledir. Göz önünde olan ve yıldızı parlayan ürün ya da hizmetlere para akışı normal görülürken ikinci planda kalan ancak memnuniyeti etkileyen faktörler göz ardı edilebilmektedir. Performans, kaynakların etkin ve adaletli dağıtılması konusunda da kullanılabilecek bir araçtır (Zerenler, 2003: 192).

Farklı fonksiyonlara sahip performans kavramı ölçüldüğü birime göre farklı seviyelerde çeşitli içerikler sağlamaktadır. Girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite ile ilgili göstergeleri içeren ve bu konularda bilgi sağlayan performans işletmenin tüm faaliyetlerine ilişkin detaylar barındırmaktadır. İşgücü, materyali ekipman ve hedef kitle gibi faktörleri içeren kısacası üretim için gerekli beşeri, mali ve fiziksel kaynakları hakkında bilgi veren girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumudur. Gerçekleşen üretim faaliyetleri sonucunda elde edilen mal ya da hizmet miktarıyla ilgili hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, hizmetin kalitesi ve etkinliği bilgisi ise çıktı

göstergelerden elde edilmektedir. Girdiyle çıktı arasındaki ilişkiyi veren yani çıktının girdiye, zamanın çıktıya, maliyetin girdiye ya da sonuca olan oranlarını veren ölçümler performansın verimlilik göstergeleridir (Nelly, 2005: 1230).

İşletmenin temel hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının en güçlü verilerinden biri olan sonuç göstergeleri, amaç ve hedeflere yönelik faaliyetlerde ne kadar başarı elde edildiğini vermektedir. Faaliyetler gerçekleştirilirken yaşanan süreçler ve kullanılan programların etkinliği de performansın sonuç göstergeleri tarafından sunulmaktadır. Son olarak paydaş beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığına dair veriler, ürünlerin sağladığı fayda ve memnuniyet derecesi kalite göstergeleri sonucu elde edilmektedir. Bu nedenle işletmenin her açıdan değerlendirilmesi ve ilerleme sağlanması performans kavramının iyi anlaşılmasına, kriterlerin örgütsel yapıya uygun olarak belirlenmesine ve uygulama için benimsenmesine bağlıdır (Zerenler, 2003: 194).

2.1.3. Performans Kavramının İşletmelerde Gelişimi

İşletme tarihinin gelişiminde yönetim yaklaşımlarının öncelikle klasik ardından davranışsal ve son olarak modern hale gelmesine paralel olarak performansla ilgili terimlerde giderek daha çok çevresel faktörleri dikkate alan durumsal ve bütüncül düşünmeyi gerektiren sistemsel bakış açısına doğru ilerlemiştir. Kitle halinde üretimin başlamasıyla birlikte, yalnızca üretimin ve üretilen bu ürünlerin pazarlanmasının önemli olduğu dönemden günümüze kadar geçen süreçte performans ve performans ölçümleri farklı yaklaşımlarla ele alınmıştır. Öncelikle hisse başına kazanç, yatırım getirisi, net bugünkü kazanç ve muhasebe getirisi gibi yalnızca finansal olarak ele alınan performans ölçümleri 1960'lara kadar bu kullanımını korumuştur. 1970'lerde hala finansal olarak düşünülen performans, artık değer ve yatırımın getirisi olarak da ele alınmaya başlanmıştır. Ancak kalite yaklaşımları, davranışsal yaklaşımlar ve diğer sosyal özelliklerin fark edilmesiyle birlikte 1980'lerde yönetsel açıdan da ele alınan performans faaliyet karları, nakit akışları, katma bütçeler ve birim maliyetlerin yanı sıra 1990'larda finansal olmayan verilere de önem verilmeye başlanmıştır. Teknolojinin ilerlemesi, rekabetin küreselleşmesi ve sosyal medyanın tüketici alışkanlıkları üzerinde değişime neden olması gibi etkenlerden dolayı 2000'lerde internet esaslı performans

kriterleri de geliştirilmiş ve işletmenin internet sayfasına giriş sayısı, ilk defa işletmeyi ziyaret eden katılımcı sayısı ve görülen sayfa sayısı gibi sosyal medya bazlı ölçüm kriterleri de dikkate alınmaya başlanmıştır (Coşkun, 2005: 7).

Tüm bu gelişim sürecinde Japon yönetim teknikleri ve bu tekniklere yönelik Avrupa'da yapılan araştırmalar da katkı sağlamış ve kısa vadeli performans bakış açısının yeterli olmadığı vurgulanmıştır. Günümüzde karma modelleri tercih eden işletmelerin temel amacı, performansla ilgili hem nicel hem de nitel verilere ulaşarak etkin karar vermek ve sürdürülebilirlik sağlamaktır. Performansla ilgili modellerin sürekli olarak takip edilmesi değişen çevre koşullarına uyum sağlamayı kolaylaştıracak daha esnek yapılara geçilmesini ve kapsamlı analizleri kolaylaştıracaktır (Kaya, 2003: 15).

Fonksiyonları ve etkin kullanımıyla elde edilen faydalar nedeniyle performans kavramı, bütünsel yaklaşımlarda daha detaylı olarak ele alınmakta ve rekabet avantajı için dikkat edilmesi gereken kriterlerden biri olarak görülmektedir. Bu noktaya gelene dek performans kavramının geçirdiği aşamalar dikkate alındığında günümüzde klasik yaklaşımı benimseyen işletmelerde de hala varlığını devam ettiren maliyet odaklı yaklaşımdan yola çıkıldığı görülmektedir. Kurumsal kapasite, rekabet gücü ve pazarla ilgili detaylı bilgi edinmek ve stratejik hedefleri belirlemek için kullanılan performans tarihte Eski Mısır, Sümerler ve Finikeliler tarafından genişleyen ticari sınırlarda başarılı olabilmek için geliştirilmiştir (Zerenler, 2005: 2).

İşletmenin içinde bulunduğu sektör, üretim ya da hizmet verme şekli ve diğer organizasyonel ya da yapısal özelliklerine göre değişen performans ölçme tercihi, kendine has teknik, araç ve karar destek sistemi gerektiren yönetsel bir süreçtir. Bu nedenle bilgi edinme ve çok boyutlu ölçüm sistemleri oluşturma içsel ve dışsal faktörlerin birlikte ele alınması için gereklidir. Çünkü performans maliyet ve çıktı bazında ulaşılmak istenen seviyeyi içerdiği kadar rakipler, pazar ve çevresel değişimlerle ilgili detaylarda içermelidir. Örgütsel ilerleme ve gelişmenin bir aracı olarak performansın uygulamada başarı sağlayabilmesi için açık, sade ve anlaşılır olması gerekmektedir. Bu nedenle yeni performans modelleri geliştikçe daha kapsamlı ancak anlaşılır sistemler tercih edilmeye başlanmaktadır. Çünkü işletmeler büyüdükçe

rutin faaliyetlerden sıyrılmakta ve küresel rekabete uygun bir yapıya edindiklerinden farklı ölçüm yöntemlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Yüregir ve Nakiboğlu, 2007: 546).

2.2. İŞLETMELERDE PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Bu bölümde öncelikle işletme performansı ve boyutları hakkında bilgi verilecek ardından işletmelerde performans ölçümü sağlayan göstergelere yani ölçüm sistemlerine değinilecektir.

2.2.1. İşletme Performansı Ve Boyutları

Kapsam bakımından oldukça geniş olan işletme performansı kavramı, en temelde iş sisteminin sonucu olarak ele alınmakta ve bu açıdan ele alındığında “belirlenen sürede bir iş sisteminden elde edilen çıktı” olarak tanımlanmaktadır. İşletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin bir sonucu olan performans, “işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir” (Zerenler, 2005: 2). Bir üretimin gerçekleşme süreci göz önüne alındığında işletme girdileri ve çıktıları olan bir sistemdir. Bu noktadan hareketle, sistem bakış açısı işletme performansını “bir örgütün girdiler, dönüşüm, çıktılar ve geri bildirimden oluşan dört sistematik süreçle ilgilenme yeteneği” olarak açıklamaktadır. Bu değerlendirme performansın işletmedeki tüm faaliyetleri kapsayan yapısına vurgu yapmaktadır. Yalnızca elde edilen sonuçlara yönelik bir değerlendirme olmayan performans, işletmenin temel girdileri ve bu girdilerin işlenerek üretim ya da hizmete dönüştüğü üretim aşamasını da kapsamaktadır. Hatta sonuçlardan elde edilen veriler, bir sonraki sürecin temel girdileri arasında yer aldığından geri bildirim de bu aşamada önem kazanmaktadır (Ağca ve Tuncer, 2006: 191).

İşletme performansı genellikle işletmenin fonksiyonlarında elde edilen başarıyla ele alınmaktadır yani finansal, operasyonel ve örgütsel boyutlarda elde edilen toplam başarı işletmenin genel performansı olarak nitelendirilmektedir. Bu açıdan ele alındığında yatırım karlılığı, öz sermaye ve satış oranları gibi muhasebe temelli ölçümler finansal performansı verilen; geri dönüş oranı, pazar payı ve satış hacmi gibi

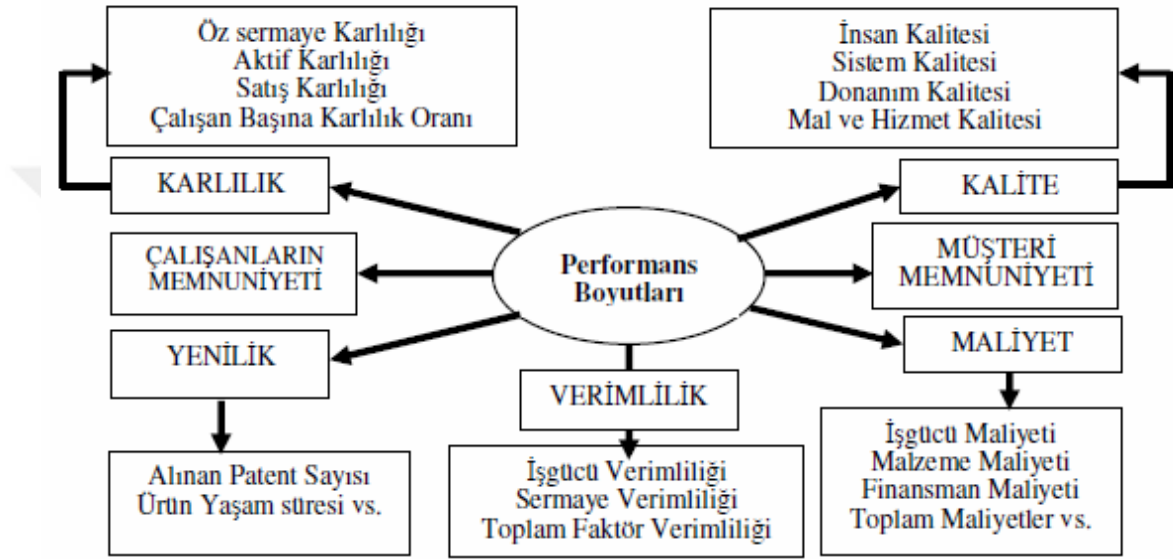
veriler operasyonel performansı hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca iş tatmini, kalite ve sosyal sorumluluk gibi yönetsel konuları içeren çıktılar da örgütse performans olarak değerlendirilmektedir. Bu bakış açısına stratejik faktörler de eklendiğinde işletmenin rekabetteki pozisyonu da performansı ile ilgili bilgi vermektedir (Demir ve Okan, 2009: 60). İşletmenin mevcut yeteneklerini rakiplerine ve piyasaya karşı kullanabilme becerisi de performansın göstergelerinden biridir. Ulaşılmak istenen hedefler ile gerçekleşen fiili durum arasındaki fark olarak görülen performans, işletmenin pazardaki bulunmak istediği konumla rakiplerin hamleleri sonucu gerçekte elde ettiği konum arasındaki fark yani rekabet gücüne dair bilgiler de içermektedir (Karman, 2003: 68).

Mevcut koşullarda, işletmenin elindeki potansiyelden faydalanmasını sağlayan performans, kaynakların etkin ve verimli kullanımını da sağlamaktadır. Çünkü performans faaliyetleri sonucu elde edilen katkıyla ilgili bilgi verirken, sonraki faaliyetler için plan yapmayı ve yeni hedefler belirlemeyi kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle işletmenin kendi örgüt yapısına uygun işletme performansı ölçütlerini belirlemesi oldukça önemlidir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri sayısal kriterler kadar sayısal olmayan örgütsel kriterlere de yer verilmesi gerektiğidir (Tarım, 2004: 234).

Denetlenen özelliğin uygunluk, doğruluk, verimlilik ve etkinliğinin ölçülmesi, performansın boyutları baz alınarak yapılmaktadır. Performans ölçümünde boyutların taşınması gereken özellikler önceden belirlenir. Bu özelliklerin işletmenin genel amaçlarına uygun ve gerçekçi olması gerekmektedir. Ayrıca tek bir boyut yerine birden fazla ve kapsamlı kriterlerin ele alınması da tavsiye edilmektedir. Çünkü performans ölçümü ile ulaşmak istenen hedef, sürekli olarak değişmektedir. Dış ve iç çevrede yer alan birçok faktörden eş zamanlı olarak etkilenen işletme, örgütsel beklentileri karşılamaya çalışırken hedeflerde güncellemeler yapması gerekebilir. Bu yüzden tüm çıkar gruplarını dikkate alan bütünsel sistemler daha başarılı olacaktır (Özer, 1997: 98). Konuyu boyutlar açısından detaylı şekilde ele alan Tangen (2004), geliştirdiği modelde işletme performansının yedi boyuttan oluşan bir bütün olduğunu belirtmektedir. Etkililik, kalite, etkinlik, çalışma hayatının kalitesi, verimlilik, yenilik ve karlılık olarak sıralanan bu boyutlar, işletme performansını belirleyen ve birbirini karşılıklı olarak etkileyen kriterlerdir. Bu modeli geliştiren Cokins (2004) ise çalışan ve müşteri

memnuniyeti üzerinde durarak, maliyet unsuru altında etkinlik ve etkililik boyutunu ele almıştır. Bu nedenle Cokins'e (2004) göre performans kalite, maliyet, müşteri memnuniyeti, verimlilik, çalışan memnuniyeti, karlılık ve yenilik olmak üzere yedi boyuttan oluşmaktadır (Cokins, 2004: 29).

Cokins'in performans boyutları ve kapsamları şekildeki gibi özetlenebilir:



Şekil 2: Performans Boyutları

Kaynak: Cokins, 2004: 29.

Şekil 2'de görüldüğü gibi işletme performansını oluşturan her yedi boyutun ölçülmesi için kendi içinde ölçüm sistemleri bulunmaktadır. İşletmenin tüm sürecinde temel bir girdi olan ve gerçekleşen işin kalitesinde doğrudan etkiye sahip olan insan kaynağının kaliteye olan etkisi hem çalışan memnuniyeti hem de kalite açısından ele alınmaktadır. Sistem, donanım, mal ve hizmet kalitesi gibi tüm öğelerde yani toplamda kalitesinin elde edilmesi amacı diğer boyutlarla da doğrudan ilgilidir. Çünkü kalite yalnızca bir sonuç değil aynı zamanda sürecin tamamında yer alması gereken bir kriterdir. Bir mal ya da hizmetin ihtiyaçları ya da beklentileri karşılama yeteneği olarak nitelendirilen kalite, performans kadar sürdürülebilirlik ve rekabet gücünün de temel dayanağı olarak görülmektedir. Yani kalite, müşteri isteklerini karşılama, işletme

yeteneklerinin geliştirilmesi ve maliyet etkinliği gibi birçok örgütsel katkı sağlayan bir yönetim aracıdır (Taskın ve Kara, 2004: 4).

Performansın diğer boyutlarından biri olan verimlilik ise hem çalışanlar hem de işletme hakkında bilgi veren bir boyuttur. Sahip olunan kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılması anlamına gelen verimlilik, girdilerin etkin bir şekilde değerlendirilmesiyle ilgilidir. İlerlemenin olmazsa olmaz şartlarından biri olarak görülen verimlilik, sürekli olarak değişen şartlara uymanın ve yeni yöntemlerle kaynakları daha yetkin kullanmanın bir yöntemidir. İşletme verimliliği denince akla gelen ilk şey bir işletmenin mal ve hizmet üretirken kaynaklarını ne kadar iyi kullandığının bir ifadesi olmasıdır. Amaç bazen kaynakların maksimum derecede kullanılması değil optimum derecede kullanılmasıdır. Çünkü verimlilik en temelde elde edilirken mal ve hizmet için kullanılan üretim faktörleri ile elde edilen ürün arasındaki oranla bulunmaktadır. İşletmenin genel performansı açısından bakıldığında ise üretimin yanı sıra çalışanlar, yönetici ve işgücünün etkin kullanılması da bu kapsama girmektedir (Özsever, 2009: 46).

Diğer performans boyutlarından biri de yeni bir ürünü, hizmeti ya da iş fikrini yeni ya da gelişmiş dağıtım yöntemine yani toplumsal hizmete dönüştürerek ticarileşmeyi içeren yeniliktir. Yeni bir iş fikrinden yeni pazarlara hatta yeni süreçlere kadar birçok alanı kapsayan yenilik boyutu, işletmenin kendi kaynaklarıyla içsel olarak geliştirilebileceği gibi dış ilişkiler yoluyla da geliştirilebilir. Kaynaklarda, müşterilerde ve pazarda sağlanan yenilikler teknolojik ilerleme sonucu yeni ürün üretme, süreçlerde ve yönetsel yöntemlerde gelişme sağlama anlamına da gelmektedir. Yeniliğin işletme performansının bir boyutu olabilmesi için gerekli kriter, ticari sonuçlar yaratmasıdır. Yeni ya da geliştirilmiş ürünler, yeni ya da biçimsel olarak geliştirilmiş süreçler ve mevcut ürünlere yeni kullanım alanları ve yeni pazarlar geliştirmek ticari sonuçları olduğundan yenilik kapsamında değerlendirilmektedir (Dönmez ve Çevik, 2010: 24).

Diğer boyut performans denince ilk akla gelen ve yaygın olarak bilinen karlılık ya da bütçeye uygunluk boyutudur. Gelir ve gider arasındaki olumlu fark olan karlılık, yatırımcının ya da girişimcinin belirsizlik riski karşılığında elde ettiği ödül ve sermayenin karşılığıdır. Verimlilikle de ilgili olan karlılık, işletmenin temel amaçlarından biri olan sürdürülebilirliğin en önemli kıstaslarından biridir. Kar amacı

gütmeyen işletmelerde karlılık yerine bütçeye uygunluk terimi kullanılmakta ve planlanan değerlerle gerçekleşenler arasındaki olumlu fark olarak değerlendirilmektedir. Yani kar amacı güden işletmelerin çıktıkları karlılık ile değerlendirilirken, kar amacı gütmeyen işletmelerde bütçeye uygunluk önemli bir performans boyutu olarak ele alınmaktadır (Uyargil, 2008: 64).

Maliyet, tüm faaliyetlerin temelinde olan diğer bir işletme performansıdır. Maliyet doğrudan düşük fiyatı etkilediğinden işletmenin değişen çevreye uyum sağlayabilmesi ve rekabette istediği konumu elde edebilmesiyle doğrudan ilgilidir. Düşük maliyetle yenilik sağlayabilmek stratejik ve kapsamlı bir hedef olarak performansı doğrudan etkileyecektir. Ancak maliyetlere aşırı odaklanmak işletmede körlüğe neden olabileceğinden, kalite ve müşteri memnuniyeti gibi diğer hedeflerle uygun performans kriterleri geliştirilmelidir (Geylan, 2007: 12).

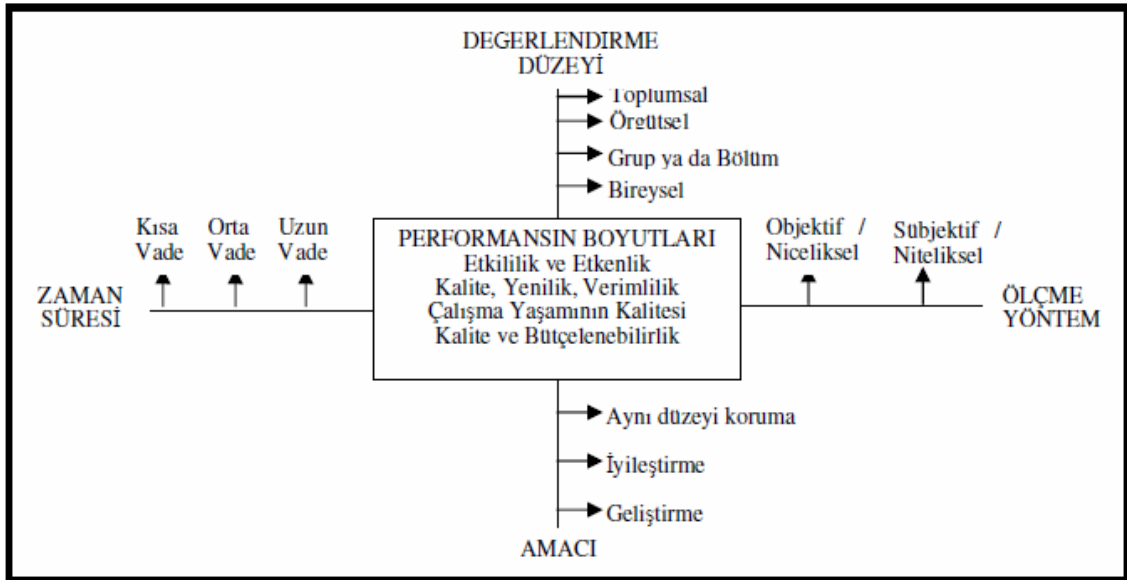
Müşterilerin beklenti, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve bunların ötesine geçilmesi anlamına gelen müşteri memnuniyeti boyutu, müşterilerin tanınması, pazar bölümlendirmesi yaparak müşteriye özel hizmet sunulması gibi faaliyetlerin bir sonucudur. Çünkü müşterilerin istekleri işletmelerin temel kararlarında birer girdi olarak kullanılmakta ve işletmenin geleceğine yön vermektedir. Müşteri sayısı, müşteri karlılığı ve hedeflenen pazar payı gibi kriterlerle ya da müşteriyle doğrudan temasla geçilerek elde edilen müşteri memnuniyeti verileri toplam kalite gibi yönetim yaklaşımlarının da temel noktasını oluşturmaktadır. Müşterilerin beklentileriyle elde ettikleri sonuçlar arasındaki subjektif farklılık olan müşteri memnuniyeti, müşterilerinin işletmeyle ya da ürün ve hizmetle ilgili tatmininin bir göstergesidir (Sabuncuoğlu, 2000: 179).

En az dış müşteriler kadar önemli olan son performans boyutu, iç müşterilerin yani çalışanların memnuniyetidir. Çalışanların işletmeyle ilgili duygu, düşünce ve inançlarının bir göstergesi olan çalışan memnuniyeti, bireylerin çalışma hayatında önemli kabul ettikleri değerlerle, örgütten elde ettiklerini karşılaştırması sonucu ortaya çıkmaktadır. İşin türü, yapısı, fiziki şartlar, yönetici etkileşimi gibi fizyolojik, sosyal ve psikolojik birçok faktörden oluşan kavram, yöneticiler tarafından önemsenirse performansa ciddi katkılar sunacak ve işletmenin uzun vadede başarılı olmasını sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 180).

Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi işletme performansı, işletmeyi etkileyen birçok faktörden doğrudan etkilenen bir yapıya sahiptir. Bu nedenle genel olarak performansta iyileşme elde edilmek istendiğinde yalnızca karlılığa ve maliyetlere değil aynı zamanda müşteri ve çalışan memnuniyetine, kaliteye, yeniliğe ve verimliliğe de odaklanmak gerekmektedir. Çünkü performans tek bir boyutla değerlendirilemeyecek kadar kapsamlı bir konudur.

2.2.2 İşletme Performansı Ölçme Sistemleri

İşletme performansını etkileyen birçok faktör bulunması ve her bir faktörün kendine has farklı ölçme kriterleri gerektirmesi, çeşitli temellere dayanan farklı ölçme sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Performans ölçümü bireysel ve örgütsel olmak üzere farklı düzlemlerde ve kısa, orta ve uzun vade olmak üzere farklı zaman dilimlerinde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle farklı niteliklere ve farklı kısıtlamalara maruz olan performansın, bütünsel düşünülerek tüm hatlarıyla ele alınması yani performans yönetimine önem verilmesi gerekmektedir. İşletme performansı ölçme sistemlerinin kapsamı ve nitelikleri Şekil 3’de özetlenmiştir.



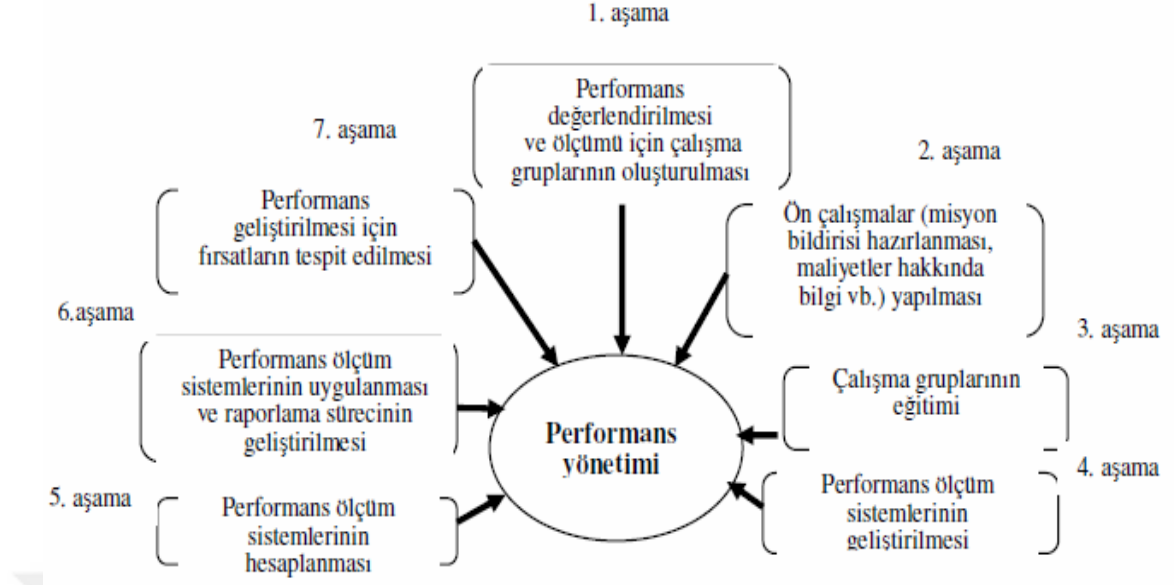
Şekil 3: Performans Ölçme Sistemlerinin Kapsamı

Kaynak: Aslantürk, 2009: 22.

Şekil 3’de görüldüğü gibi işletme performansı, bireyin, grubun ya da bölümün performans ölçümünün yanı sıra müşteri ve diğer paydaşları kapsayan toplumsal değerlendirmelere dair bilgileri içermektedir. Zaman açısından sürekli olarak yapılan ölçümlerin yanı sıra uzun vadede daha az aralıklarla ve geniş kapsamlı olarak değerlendirilen ölçümler, objektif verilerle analiz edilebileceği gibi müşterinin ya da çalışanların memnuniyeti gibi subjektif kriterlere de dayanabilir. Hangi zaman aralığında ne tür verilerle yapılırsa yapılsın performans ölçümünün temel amacı, mevcut düzeyi korumak, mevcut düzeyde iyileştirmeler yapmak ve mevcut durumu geliştirmektir (Aslantürk, 2009: 20).

Değerlendirilmek istenen varlığın ya da özelliğin, bir ölçekle aslına uygun olarak betimlenmesi olarak nitelendirilen ölçme işlemi, işletme performansı açısından işletme faaliyetlerinin verimliliğine ve etkinliğine dair bir fonksiyondur (Bititci, 1997: 525).

Performans ölçümü temel olarak üç aşamalı şekilde gerçekleşmektedir. Birinci aşamada işletmenin hedeflerine yönelik mevcut ve gelecekte istenen durumla ilgili bilgi toplanır, ardından bu bilgiler düzenlenir ve değerlendirilir ve son olarak ta performansı iyileştirecek şekilde sağlanan geribildirime dayanarak faaliyet planlaması yapılır. İstenen verimlilik ve etkinlik için doğru bilgiye ulaşmak ve örgütsel süreçleri iyi değerlendirebilmek oldukça önemli olduğundan performans ölçüm sistemlerinin verimliliği de sonuçlar üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Tam bir değerlendirme yapabilmek için farklı sistemlerin bir karmasını kullanmak yani bütünleşik performans ölçüm sistemlerine başvurmak performans yönetiminin etkinliğini artacaktır. Çünkü işletme yalnızca sayısal verilere ve üretilen mal ya da hizmet miktarına bağlı olarak değerlendirilemeyecek kadar kapsamlı bir yapıya sahiptir. İşletmede insan kaynağının sosyal özellikleri nedeniyle ekonomik veriler kadar psikolojik ve psiko-sosyal verilerin analizi de gerekmektedir (Bilgen, 2001: 124).



Şekil 4: Performans Ölçüm Sistemlerinin Performans Yönetimindeki Yeri

Kaynak: Graddy, 1991: 50.

Şekil 4’te görüldüğü üzere performans ölçme sistemlerinin geliştirilmesi için alanında uzman ya da o konuda eğitim almış çalışanlar tarafından oluşturulacak etkin bir ekibe ve bazı ön hazırlıklara ihtiyaç vardır. Bu ekip tarafından geliştirilen ölçüm sistemlerinin hesaplanması, uygulanması ve raporlanması karar verme mekanizması için gerekli aşamalardandır. Geri bildirim sonucu elde edilen veriler, sonraki performans değerlendirmelerinde girdi olarak kullanılacağından performansın ölçülmesi süreci sürekli döngü halinde gerçekleşen ve sonu olmayan bir yönetim sürecidir (Grady, 1991: 51). Bu süreçte hangi performans ölçüm sisteminin kullanılacağı dikkatle verilmesi gereken bir karardır. Çünkü benimsenen sisteme göre yapılacak yönetsel değerlendirmeler, strateji seçimleri ve ödüllendirmeler işletmenin sürdürülebilirliğini ve rekabetteki konumunu doğrudan etkileyecektir. Bu noktadan hareketle, sıradaki başlıkta farklı şekillerde sınıflandırılan temel performans göstergelerine yer verilecektir (Zerenler, 2003: 205).

2.2.2.1. Niteliklerine Göre İşletme Performans Göstergeleri

Niteliği açısından performans göstergeleri nicel ve nitel olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrımın temeli ölçüme konu olan performans kriterinin sayısal olarak ölçülmesi ya da ölçülememesine dayanmaktadır. Nitel performans göstergeleri daha çok örgütsel kavramlarla ve memnuniyet, esneklik, entegrasyon gibi soyut kavramlarla ilgilenirken, nicel göstergeler üretim faaliyetleri sonucu elde edilen finansal göstergelerle ilgilidir (MEGEP, 2009: 12).

2.2.2.1.1. Nitel Performans Göstergeleri

Nitel araştırmaya konu olan öğeler genel olarak işletme açısından, yönetsel açıdan, müşteri ve çalışan açısından olmak üzere üç temel grupta ele alınmaktadır. Finansal olmayan göstergeler olarak da nitelendirilen nitel performans göstergeleri, örgüt kültürü, örgüt atmosferi ve çalışma ortamı gibi soyut çıktıları ölçmeye yönelik sistemlerdir. Nitel performans kriterlerinin bazıları şu şekilde sıralanabilir (MEGEP, 2009: 13):

- Talepteki dalgalanmalara işletmenin uyum derecesini gösteren esneklik,
- İç ve dış müşteri memnuniyeti,
- Bilgi akışı ve melzeme entegrasyonu,
- Riskleri en aza indirmek için etkili risk yönetimi,
- Zamanında ve istenen kaliteyi sağlayan tedarikçi performansı

Maddelerden de anlaşıldığı gibi nitel performans, işletmenin tüm faaliyetlerini ve çevresini kapsayan ancak sayısal olarak ölçülmesi güç olan kalite, memnuniyet ve gelişime yönelik algılamaları içermektedir. Genel kapsama bakılarak nitel olarak ele alınması gereken işletme öğeleri temelde üç grupta ele alınabilir. İşletme, yönetim ve iletişim açısından yapılan bu sınıflandırma ve kapsamı şu şekildedir (Chan, 2003: 536):

İşletme açısından: Planlama ve amaçları belirleme, bağımlılık, koordinasyon, amaç birliği, süreç yenilikleri, teknolojik değişim, ürün çeşitlendirme ya da

farklılaştırma gibi konular işletmenin genelini ilgilendirdiğinden dikkate alınması gereken konulardır.

Yönetimsel açıdan: Bilgi yönetimi, çalışan katılımı, yetki paylaşımı, çatışma, işten ayrılma, moral ve motivasyon gibi konular yönetimsel açıdan değerlendirilmesi gereken performans kriterleridir.

İletişim, müşteri ve çalışan açısından: Örgütsel iletişim, personel gelişimi, uyum, iş ortamının kalitesi, çalışan becerisi, imaj ve müşteri memnuniyeti gibi konulardır.

Niteliksel göstergelere dikkat edilirse çalışanın ya da müşterinin algısını ölçmeye yönelik kriterler olduğu ve dikkatle incelenmesi gerektiği görülmektedir. Araştırmaya konu olan bireylerin subjektif değerlendirmelere dayanan bu ölçüm yöntemleri, verilerin iyi analiz edilmesini, sınıflandırılmasını ve değerlendirilmesini gerektirmektedir. Belirli bir zaman diliminde belirli bir durumu ölçen araştırma kişisel algılamalara dayalı olduğundan ve araştırmacının tutumundan etkileyebileceğinden genellenmesi güç olsa da finansal veriler dışında kalan örgütsel öğeler hakkında bilgi vermektedir. Çünkü süreçlerin gidişatını anlamak için insan temelli performansın ölçümünde doğrudan nicel verilerle elde edilemeyecek verilerde nitel bilgilere ihtiyaç vardır. Kalite, verimlilik, bağlılık, memnuniyet ve tatmin gibi örgütsel kavramlarla ilgili yapılacak tahminler en az finansal veriler kadar amaçlara ulaşmada etkili olacaktır (Taşkın ve Roşan, 2010: 39).

Kesin bilgi vermesi nedeniyle çok kullanılan ve güvenilir olan finansal verilerin de bazı eksikleri bulunmaktadır. Bu eksiklikler nicel verilerle tamamlandığında tam bir performans değerlendirme sistemi elde edilecektir. Çünkü finansal veriler geçmişî yansıtmakta, tahmin üretirken her zaman yeterli olamamakta ve bazen kısa vadeli olmaktadır. Geleceğe yönelik verilen kararlar kesin veriler kadar bazı öngörülerini de gerektirmektedir. Bu nedenle geleceğe odaklanan stratejik kararlarda hem nicel hem de nitel verilerin ortak kullanımını tavsiye edilmektedir (Turunç, 2007: 764).

2.2.2.1.2. Nicel Performans Göstergeleri

Genel satış artışı, karlılık, yatırım ve satış getiri oranları, hisse başına kazançlar gibi sayılara dayalı ölçüm yöntemleri nicel olarak adlandırılmakta ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Klasik yapılanmaya sahip işletmelerin tek değerledendirme kriterleri öncelikle nicel göstergelerken günümüzde karma modeller kullanılmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 354).

Araştırma geliştirme harcamaları, bütçeye uygunluk, değişim oranı, geri dönüş süresi, envanter miktarı, likidite olanağı, nakit akışı, kar artışı ve büyüme gibi ölçümler nicel performans ölçümleri olarak sınıflandırılmakta ve temel olarak bir işletmenin stratejisine yönelik yürütme ve uygulamaları geliştirme hedefine yönelik gerçekleştirilmektedir. Hem stratejinin belirlenmesinde hem de uygulanmasında gerekli olan bilgi akışı nicel olarak elde edilmekte ve karar verme sürecine dahil edilmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006: 355).

Nicel performans değerlendirmeleri bazı programlar ve analizler yardımıyla yapılsa da sonuçların değerlendirmeye alınabilmesi için doğru raporlama ve yorumla yani subjektifliğe de ihtiyaç vardır. Geniş çaplı sayısal verilerin aynı anda değerlendirmeye sokulması analizler yardımıyla gerçekleştirilen karmaşık bir süreçtir. Üst düzey yöneticilere ve yatırımcılara sunulacak verilerin grafiklerle ve özet halinde sunulması isabetli karar almayı kolaylaştıracağı gibi karmaşık ve zaman alıcı olan değerlendirme sürecinin çıktılarından faydalanmayı da sağlayacaktır. Yani nicel veriler karşı tarafa olayın daha net ve basit olarak aktarılmasını ve hedefe odaklanmayı kolaylaştırmaktadır. Tüm bunlara ilaveten nicel ve nitel ayrımının yanı sıra faaliyetlere göre yapılan performans ayrımları da bulunmaktadır (Seymen ve Erdem, 2007: 778).

2.2.2.2. Faaliyet Tabanlı İşletme Performans Göstergeleri

İşletmede yer alan her fonksiyonun kendine has girdileri ve çıktıları bulunacağından çıktının girdiye oranının da farklı ölçme yöntemleriyle hesaplanması gerektiği varsayımına dayanan faaliyet tabanlı sınıflandırmada işletmenin temel fonksiyonları baz alınmaktadır. Finansman, pazarlama, üretim, insan kaynakları olmak

üzere dört temel fonksiyonda ele alınan performans değerlemenin yanı sıra bu fonksiyonlarla ilgili farklı ölçümlerin bir arada bulunduğu karma yöntemler de bulunmaktadır (Çalık, 2003: 15).

Finansal performans göstergeleri nicel performansın temelini oluşturan ve işletmenin mevcut durumuyla ilgili bilgi veren bilanço, gelir tablosu, nakit akışı gibi temel göstergeleri ve diğer finansal tabloları kapsamaktadır. Özellikle yöneticilerin, yatırımcıların ve borç verenlerin ilgilendiği bu tür veriler işletmenin sürdürülebilirliğini, borçlarını geri ödeme gücünü ve gelecekteki seyrini ortaya koymaktadır. Finansal performansı belirli bir standartla karşılaştırarak mevcut durum hakkında yorum yapabilmenin en temel aracı oranlardır. Finansal hesap ve hesap grupları arasındaki ilişkiler sonucu elde edilen oranlar, işletmenin likiditesi, kredi riski, verimliliği ve sermaye durumu hakkında bilgi vermekte ve işletmenin geçmiş dönemlerle, rakiplerle ve sektörel kıyaslama yapmasını sağlamaktadır. İşletmenin en temel amaçlarından biri olan karlılık, finansal verilerle ölçülmekte ve varlıkların getirisi özsermaye ile kıyaslanabilmektedir. Bunun yanı sıra stokların, varlıkların, alacakların ve hazır değerlerin devir hızı da bu tür hesaplamalar arasında yer almaktadır. Ekonomik katma değer ve artık gelir gibi finansal hesaplamaların tamamı objektif ve net verilerden oluştuğundan, hedefleri sayılarla ifade etme imkanı oluşmaktadır. Bu yöntemlerin en büyük kısıtı ise dar görüşlü olması, soyut ölçümler yapılamaması ve sorunun kaynağı hakkında bilgi verememesidir (Oyman, 2009: 20).

Pazarlama temelli performans göstergeleri, rakiplerle yapılan kıyaslamalar sonucu elde edilen değerlendirmelerden oluşmaktadır. Rekabet derecesine ve pazardaki konuma göre yapılan bu değerlendirmeler işletmenin pazarla arasındaki uyumu ölçmektedir. Müşteri memnuniyeti, sadakat, müşteriye anlama ve tanıma, reklam ve satışla müşteri iletişimi, esnek fiyatlandırma, satışlardaki artış, pazar payı değişimi ve düşük maliyetli dağıtım gibi göstergeler bu sınıflandırmada yer almakta ve işletmeyle müşteri ve pazar arasındaki ilişkiye dair bilgi sağlamaktadır. Ayrıca ürün tarafından sürdürülen pazar başarısı da bu sınıfta ele alınmakta ve mamülün hayat seyrinin uzun olması bir başarı göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Pazar hedefini yakalama derecesi, pazar payındaki değişim, pazardaki büyüme ve pazarlama etkinliği gibi veriler, işletmenin pazarlama faaliyetlerindeki genel performansı hakkında bilgi vermekte ve dış çevreye

yani müşterilere uyum sağlama konusundaki başarısını da göstermektedir. Bu göstergede de diğerlerinde olduğu gibi pazarlamayla ilgili tüm bilgi ihtiyacına cevap verebilecek ölçüm kriterlerini ele alan karma yöntemler tavsiye edilmektedir. Çünkü pazarlama faaliyetleri içsel olduğu kadar dışsal değişimlerden de etkilenmektedir (Yavuz, 2010: 149).

Üretim temelli performans göstergeleri, üretimin kalite, zaman, maliyet ve esneklik gibi hem nicel hem de nitel verilere olan uygunluğunu denetleyen göstergelerdir. Özellikle üretim yapan sanayi işletmelerinin en temel göstergelerinden biri olan üretim performansı, verimlilik, etkinlik ve üretim kalitesi gibi temel ölçümlerle ilgili bilgi vermektedir. Burada da oranlardan faydalanılmakta ve doğru üretilen ürün parça sayısının toplam ürün parça sayısına bölünmesiyle kalite oranı elde edilebilmektedir. Faaliyet kullanım oranı, ortalama işlem süresi, talebe yönelik üretimi değiştirebilme hızı, teslimat hızı, üretim maliyeti, yeni ürün geliştirme ya da ürün iyileştirme gibi üretime, maliyetlere ve esnekliğe yönelik ölçümler, tüm fonksiyonları ilgilendiren ancak üretim temelli verilerdir. Bunlara ilaveten farklı coğrafyalarda bulunan ya da farklı zamanlarda üretim ölçümü gerektiren çeşitli faaliyetler de bulunabilir. Nicel performans verilerinin yanı sıra memnuniyete dayalı olarak yapılan nitel ölçümlerde müşteri beklentileri ile gerçekleşen üretim performansı arasındaki fark ürünün algılanma şekliyle ilgili bilgi vermektedir. Dolayısıyla çalışanların ve müşterilerin ürünle ilgili beklentilerini ve performans algıları da en az oransal ölçümler kadar önemlidir (Apaydın, 2008: 129).

İnsan kaynakları temelli performans göstergeleri, işletmede yer alan çalışanlarla ilgili faaliyetlere dair verilerin sayısallaştırıldığı ve ölçüldüğü insan kaynakları bölümüyle ilgili kriterlerdir. İşgücü devir oranı, devamsızlık oranı, kişi başı insan kaynakları maliyeti, kişi başı gider, insan kaynaklarının toplam maliyeti, kişi başı eğitim ve geliştirme masrafı, ortalama eğitim saati ve insan kaynakları faaliyet indeksi gibi analiz ve veriler bu tür performans göstergelerindedir. Bu tür hesaplamalar işletmede faaliyetleri gerçekleştiren insan kaynağını ilgilendiren tüm maliyetlerle ilgili ortalamaları ve bireysel sonuçları vermektedir. Bunun yanı sıra grafiksel ya da davranışa dayalı derecelendirmeler ve kendi kendini değerlendirme gibi yaklaşımlarla da insan kaynakları performansına dair bilgiler elde edilmektedir. Ayrıca çalışanların

yöneticilerle, diğer departmanlarla ve dış çevre gruplarıyla olan iletişimleri de bu grupta yer alan iletişime dair araştırmalardır. Çünkü çalışanların katılımı, etkin iletişim ve yöneticiye ulaşılabilirlik gibi göstergeler işletme performansını etkileyebilecek psikososyal verilerdendir. Çünkü çalışanların gönüllüğüne dayanan çalışmalar hem kalite hem de katılımcı yönetim felsefesine uygun şekilde takım çalışmasını destekler niteliktedir (Yılmaz, 2010: 97).

Karma performans göstergeleri, adından da anlaşıldığı gibi işletmeyle ilgili birçok fonksiyonun aynı anda ölçülmesiyle ilgilidir. Özellikle stratejik amaçların, performans göstergelerine yansıtılması amacıyla geliştirilen karma modeller hem finansal hem de finansal olmayan yani nicel faktörleri barındırmaktadır. İçinde bulunduğu çevreye dair değişkenlerden doğrudan etkilenen işletmenin değerlendirilmesi için kapsamlı ancak dengeli ve sadece performans göstergelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Yalnızca bir boyutu ele alan göstergelerin eksikliğini kapatmak için karma modellerde, fonksiyonlar arası bağlantılara da yer verilmektedir. Çalışanları ve paydaşları da dikkate alan işletmenin amaçlarına göre planlanan performans göstergeleri, üretim tarzı farklılıklarına göre adapte edilmektedir. Hem rekabet yeteneğini hem de finansal yapıyı ölçen göstergeler, kalite ve esneklik ile ilgili bilgi sağladığı gibi yenilik ve kaynakların kullanımıyla ilgili de fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır (Agca ve Tunçer, 2006: 173).

2.2.2.3. Genel İşletme Performansı

Kar, verimlilik ve yatırımın geri dönüş oranı gibi geleneksel modellerle ölçülen genel işletme performansı, çoklu performans ölçüm modellerinden elde edilen karma modellerle de değerlendirilmektedir. 1880'lerde işletmelerin performansı fark etmesiyle başlayan klasik ölçümler 1950'lere kadar benimsenmeye devam etse de bilgi teknolojilerindeki gelişim ve küresel rekabet gibi kıstaslar nitel verilerin de önemli olduğunu göstermiştir. Yönetici ve çalışanların hatta müşterilerin psikolojik beklentilerinin de işletmeyi etkilediği anlaşılınca geleneksel olarak yalnızca verilere dayanan performans ölçümleri yerini hem verileri hem de algısal öğeleri barındıran, işletmenin bir iletişim ağı olduğunun farkında olan modellere bırakmıştır (Barutçugil, 2004: 432).

İşletmenin mevcut durumu ve geçmişi hakkında bilgi veren nicel verilerin, nitel verilerle desteklenmesi sonucunda hem finansal hem de geleceğe yönelik tahminler yapılabilmektedir. Geleneksel işletme performansı ölçümleri, finansal ölçütlere odaklanırken çok boyutlu modeller işletmeyi bir sistem olarak ele almakta ve temel değerlere odaklanmaktadır (Apaydın, 2008: 129). Uzun vadeli bir bakış açısıyla faaliyetleri ve sonuçlarını birbirine bağlı olarak ölçen çoklu modeller, takım performansı, süreç, yetkilendirme ve belirsizliğin kabulüne odaklanırken; geleneksel modeller kısa vadede maliyetlere odaklanmakta ve denetim amacıyla yalnızca incelenen birimle ilgili bilgi vermektedir (Apaydın, 2008: 127).

2.2.2.4. Diğer Performans Göstergeleri

İşletmenin içsel faaliyetlerinin gruplandırılması sonucu elde edilen fonksiyonel sınıflandırmanın yanı sıra dış çevreyi dikkate alan performans göstergeleri de kullanılmaktadır. İşletmenin esas rakibi karşısındaki durumunu, pazar payını, karlılığını ve verimlilik düzeyini gösteren rekabet analizi diğer performans göstergeleri arasında değerlendirilmektedir. Benzer şekilde pazarı dikkate alan ölçümlerin yanı sıra müşteriye dikkate alan ölçümler de bu grupta yer almaktadır (Gök, 2005: 59).

Çıktı performansı olarak bilinen ve değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme, piyasa tehditlerine karşı tedbir alabilme ve yeni müşteri sağlama gibi boyutları içeren piyasa performansı da diğer performans göstergelerinden biridir. İşletmenin yeni bir ürün, süreç ya da fikir geliştirmesinin yanı sıra, var olan ürün, süreç ya da hizmetlerde ticari sonuçlar yaratacak iyileştirmeler ya da değişiklikler yaratmasıyla ilgili olan inovasyon performansı da diğer performans göstergeleri arasında geleceğe yön verecek önemli kriterlerden biri olarak yer almaktadır. Yenilik performansı olarak da bilinen bu performans türü, örgüt kültürünün yeni fikirlere açık olması ve çalışanların yeni durumlara adapte olması gibi ölçütleri de barındırmaktadır (Coskun, 2005: 52).

Tüm işletme faaliyetlerinin hızla değişen teknolojiye uyumunu ölçen performans göstergesi çevresel dinamizm, işletmenin ürettiği mamulün hayat seyrine, talebe ve zamana göre dinamizmi ölçmektedir. Dış çevreye uyum sağlamayı önemseyen işletmeler tarafından önemsenen bu performans göstergesi, dış çevre ve uyum üzerine

odaklanmaktadır. Bu dışsal yaklaşımın yanı sıra işletmenin içsel faaliyetlerine odaklanan işlevsel performans gibi göstergeler de bulunmaktadır. Faaliyetleri ölçmek ve değerlendirmek için girdi çıktı karşılaştırılması yapılan bu ölçekte, getiri oranları ve verimlilik ölçümleriyle iyileştirmeye ve maliyet azaltmaya odaklanılmaktadır. Bu noktadan hareketle işletmenin tek bir fonksiyonunu ilgilendirmeyeni hem iç hem de dış faktörlere odaklanan farklı performans yaklaşımları olduğu söylenebilir (Kavuzlu, 2007: 10).

2.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.3.1. alıőan Performansı, Gelişimi ve zellikleri

Performans, bir iş yerinde çalışan insanın, amaçlanan hedef doğrultusunda işle ilgili olarak neleri başarabildiğini sayısal ve nitelik olarak belirten bir kavramdır. Çalışanın bireysel performansı örgütler için en önemli performans kriteridir. Personelin performansı ne kadar iyi olursa örgütlerin performansı da o düzeyde yüksek olur (Şehitoğlu ve Zehir 2010: 144). Bir başka tanıma göre performans, bir bireyin, grubun veya işletmenin önceden belirlenen hedefler ve bu hedeflere uygun standartlara belirli bir dönem sonunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu nokta olarak da belirtilmektedir (Aydın, 2010: 47). alıőan performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar içinde temel bir olgudur. Nitekim, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. alıőan performansının yüksek olması, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. İşlerini gereği gibi yapmaları ve başarı sağlamaları, kişiler için gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; çalışan performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Yelboğa, 2006: 196).

2.3.2. Çalışan Performans Değerlendirme Amacı

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487). Değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi ve etkili sonuçların alınabilmesi için; adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olmalıdır. Aynı zamanda personelin katılımına imkân vermelidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170). Performans değerlendirme, bir bütün olarak bireyin görevdeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durum ve özelliklerini ayrıntılarıyla ele alan ve bütünleyen, bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Okakın, 2009: 95).

Performans değerlemenin amacı, işgörenin görevini yapmasıyla elde ettiği sonucun, örgütsel amaçlara göre değerini ortaya koymaktır. Değerlendirme sisteminin genel amacı ise; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve örgüte katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmak, kişiyi bütün yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerinin giderilmesine imkân hazırlamaktır (Örücü, 2003: 201).

2.3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

İşverenlerin amaçları olduğu kadar çalışanların da amaçları vardır. İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler, işverenlerin amaçlarına ulaşabilmek için, üyelerinin amaçlarını dikkate almak zorunda olduklarını ortaya koymuştur. Çünkü insan kendi amaçlarına hizmet edecek davranışları gösterme eğilimindedir. Kişilerin amaçları tatmin edilmemiş ihtiyaçlardan doğar. İhtiyaçlar; fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından kaynaklanır. Kişi, bir ihtiyacı uyarıldığında onu gidermek için belirli bir davranışa yönelir. Davranışın sonucu ihtiyacın tatmini ise o ihtiyaçla ilgili amaca ulaşılmış demektir. O halde işverenler, kendi amaçlarına ulaşmak için, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve bu amaçlar doğrultusunda onları motive etmek zorundadır (Aşan, 2001: 225). Bireylere gereken

değerler verilip onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek, başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak, çalışanları sürekli eğitmek ve onlara eşit davranmak, çalışana başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak, çalışanların sorunları ile ilgilenmek, çalışanlara örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak gerekmektedir (Efil, 2009: 163).

2.3.4. Çalışan Performansı Değerlendirmede Kullanılan Teknikler

Çalışanların performansını değerlendirmek amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Her örgütün farklı özelliklere sahip olması, onun kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektirir. Değerlendirme bilimsel ölçütlere göre yapılmalı ve bu konudaki evrensel yöntemler kullanılmalıdır. Çünkü seçilen yöntemin örgütsel yapıya uygun olmaması ya da başarısızlığı çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine ve örgütsel performansın gerilemesine neden olur. Böyle bir durum örgütsel amaçların etkin ve verimli gerçekleştirilmesini engeller. Değerlendirme; grafik dereceleme, zorunlu seçim, karşılaştırma, zorunlu dağılım, kritik olay, kontrol listesi, sonuçlara dayalı ve davranışa dayalı değerlendirme (Byars ve Rue, 1991: 251), ile 360 derece değerlendirme, takıma dayalı performans değerlendirme ve alan incelemesi gibi yöntemlerle yapılır. Değerlendirme yöntemleri; örgütün yapısına, yönetimin amacına, işgörenlerin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 200).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

3.1. METODOLOJİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırma yöntemi, anket sorularının hazırlanması yani verilerin nasıl toplandığı, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, verilerin analiz yöntemi evren ve örneklem seçimi, verilerin nasıl analiz edildiğine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Tipi

Araştırma nicel bir araştırma olup, ilişkisel tarama modelinde yapılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla sayıda değişken arasındaki birlikte değişimin varlığı ve/veya derecesi belirlenmeye çalışılır. İlişkisel tarama, korelasyon türü ilişki ve karşılaştırma yolu ile elde edilen ilişki olmak üzere iki türlü yapılır (Karasar, 1999).

3.1.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütesini Konya ili Karatay ilçesi Buğday pazarında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanlar kolayda örneklem ile seçilmiştir. Araştırmada 500 anket gönderilmiş, dağıtılan anket formlarında eksikler ve geri dönüşlerde yaşanan aksaklıklar sonucunda 260 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği Ve Araçları

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Söz konusu anket Dr. Öğr.Üyesi Fatma İnce'nin, Devlet Hastanelerinde Ücretlendirme Sisteminin Performansa Etkisi Ve Nevşehir Devlet Hastanesinde Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama adlı makalesinden alınmıştır. Fatma İnce'nin kendi anketi olup, anket kullanımını konusunda mail yoluyla izin alınmıştır. Uygulanan anketin tamamı üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, demografik bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgiler, cinsiyet, medeni durum, yaş, gelir durumu, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri, kurumdaki ünvan ve kurumun faaliyet gösterdiği sektör soruları yer almaktadır. İkinci bölümde, ücretlendirme sistemine dair konular yer almakta ve 15 sorudan oluşmaktadır. Söz konusu Üçüncü soru tek boyutta ele alınmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise performans soruları yer almakta ve bu bölüm 7 sorudan oluşmaktadır. Toplamda 30 sorudan oluşmaktadır (İnce, 2015). Ankette performans ve ücrete ait sorular beşli likert tipi sorularla ölçülmüştür. Bu sorular, kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde dir.

3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmanın uygulama bölümünde araştırma verilerinin elde edilmesi için, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin verilerin toplanmasında kişisel bilgi anket formları kullanılmıştır. Verilerin test edilmesinde SPSS IBM (Statistical Packet for Social Science) paket programı kullanılarak öncelikle sosyo-demografik özelliklerini ortaya koymak için frekans dağılımları ve bu dağılımlardan yararlanılarak oluşturulan tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş, sonrasında ise faktör analizleri, güvenirlik testleri, soruların normal dağılımını tespit etmek için normallik testleri ve varyansların homojenliği testleri, iki değişken arasında kurulan hipotezlerin farklılığına incelemek için tek değişkenli t- testleri, ANOVA testleri, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1a; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine dönük algılarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2a; Çalışanların Performans ifadelerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1b; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine dönük algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2b; Çalışanların Performansına dönük ifade algılarında medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1c; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine dönük algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2c; Çalışanların Performansına dönük ifade algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1d; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine dönük bakış açıları algılarında, gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2d; Çalışanların Performansına dönük ifade algılarında gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1e; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine dönük bakış açıları algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2e; Çalışanların Performansına dönük ifade algılarında eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1f; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine dönük algılarında kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2f; Çalışanların Performansına dönük ifade algılarında kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1g; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine dönük algılarında toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2g; Çalışanların Performansına dönük algılarında toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3; Çalışanların ücretlendirme sistemine dönük görüşleri ile çalışanların performansa dayalı çalışma şekline ait görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4; Çalışanların ücretlendirme sistemine dönük görüşlerinin, performansa dayalı çalışma şekli üzerinde anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. BULGULAR

DEMOGRAFİK ÖZELİKLER

3.2.1. Cinsiyete Göre Frekans Analizi

Tablo 2: Cinsiyete Göre Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	4	1,5	1,5
Erkek	256	98,5	100,0
Toplam	260	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımları yukarıda verilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların %1,5'i kadın, %98,5'i ise erkektir. Katılımcıların tamamına yakını erkeklerden oluşmaktadır. Kadınlar ise %1,5 gibi çok küçük bir oranı teşkil etmektedir.

3.2.2. Medeni Duruma Göre Frekans Analizi

Tablo 3: Medeni Duruma Göre Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	119	45,8	45,8
Evli	141	54,2	100
Toplam	260	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre frekans dağılımları tablo 3'de verilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların %45,8'i bekar, %54,2'i evli kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışan kişilerin yarısından fazlasının evlilerden oluştuğu görülmektedir.

3.2.3. Yaş Durumuna Göre Frekans Analizi

Tablo 4: Yaş Durumuna Göre Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
16 ile 18 yaş	10	3,8	3,8
19 ile 25 yaş	58	22,3	26,2
26 ile 32 yaş	87	33,5	59,6
33 ile 39 yaş	63	24,2	83,8
40 ile 46 yaş	30	11,5	95,4
47 yaş ve üzeri	12	4,6	100,0
Toplam	260	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre frekans dağılımları tablo 4’ de verilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların %3,8’i 16 ile 18 yaş arasında, %22,3’ü 19 ile 25 yaş arasında, %33,5’i 26 ile 32 yaş arasında, %24,2’si 33 ile 39 yaş arasında, %11,5’i 40 ile 46 yaş arasında ve %4,6’sı ise 47 yaş ve üzeri çalışan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %80 ‘nin 19–39 yaş arasında olduğu görülmektedir.

3.2.4. Gelir Durumuna Göre Frekans Analizi

Tablo 5: Gelir Durumuna Göre Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0TL ile 3000TL arası	149	57,3	57,3
3000TL ile 5000TL arası	100	38,5	95,8
5000TL ve üzeri	11	4,2	100,0
Toplam	260	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların gelir durumlarına göre frekans dağılımları tablo 5’de verilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların %57,3’ü 0TL ile 3000TL arasında gelire sahip olan çalışanlardan oluşmakta, %38,5’i 3000TL ile 5000TL arasında gelire sahip olan çalışanlardan oluşmakta ve %4,2’si ise 5000TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların kişilerin çok küçük bir

kısının gelir durumu yüksek gelir seviyesinde olan kişilerden oluştuğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların tamamına yakınının 0 – 5000 TL gelire sahip olduğu görülmüştür.

3.2.5. Eğitim Durumuna Göre Frekans Analizi

Tablo 6: Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	50	19,2	19,2
Lise	146	56,2	75,4
Ön Lisans	27	10,4	85,8
Lisans	14	5,4	91,2
Yüksek Lisans	23	8,8	100,0
Toplam	260	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre frekans dağılımları Tablo 6’ da verilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların %19,2’si ilköğretim mezunu, %56,2’si lise mezunu, %10,4’ü ön lisans mezunu, %5,4’ü lisans mezunu ve %8,8’i ise yüksek lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %75,4’nün ilköğretim ve lise mezunu olduğu görülmüştür.

3.2.6. Kurumda Çalışma Süresine Göre Frekans Analizi

Tablo 7: Kurumda Çalışma Süresine Göre Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 ile 1 yıl	45	17,3	17,3
1 ile 5 yıl	133	51,2	68,5
6 ile 10 yıl	45	17,3	85,8
11 ile 15 yıl	24	9,2	95,0
15 yıl ve üzeri	13	5,0	100,0
Toplam	260	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların kurumlarındaki çalışma sürelerine göre frekans dağılımları tablo 7’de verilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların %17,3’ü 0 ile 1 yıl arasında çalışanlardan, %51,2’si 1 ile 5 yıl arasında çalışanlardan, %17,3’ü 6 ile 10 yıl arasında çalışanlardan, %9,2’si 11 ile 15 yıl arasında çalışanlardan ve %5’i ise 15 yıldan daha uzun süredir çalışan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 68,5’i 0 – 5 yıl arasında kıdeme sahiptir. Bu durum çalışan tecrübesinin düşük olduğunu göstermektedir.

3.2.7. Toplam Çalışma Yılına Göre Frekans Analizi

Tablo 8: Toplam Çalışma Yılına Göre Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0 ile 1 yıl	36	13,8	13,8
1 ile 5 yıl	125	48,1	61,9
6 ile 10 yıl	45	17,3	79,2
11 ile 15 yıl	27	10,4	89,6
15 yıl ve üzeri	27	10,4	100,0
Toplam	260	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma sürelerine göre frekans dağılımları tablo 8’de verilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların %13,8’i 0 ile 1 yıl arasında çalışanlardan, %48,1’i 1 ile 5 yıl arasında çalışanlardan, %17,3’ü 6 ile 10 yıl arasında çalışanlardan, %10,4’ü 11 ile 15 yıl arasında çalışanlardan ve %10,4’ü ise 15 yıldan daha uzun süredir çalışan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu toplam çalışma süresi açısından 10 yıl ve daha az çalışma süresine sahiptir.

3.2.8. Faaliyet Gösterilen Sektör Frekans Analizi

Tablo 9:Faaliyet Gösterilen Sektör Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Güvenlik	1	,4	,4
Hububat	251	96,5	96,9
İnşaat	2	,8	97,7
Kargo	1	,4	98,1
Otomasyon	1	,4	98,5
Pastane	1	,4	98,8
Plastik	1	,4	99,2
Satış	1	,4	99,6
Sigorta Şirketi	1	,4	100,0
Toplam	260	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların kurumlarının faaliyet gösterdiği sektörler göre frekans dağılımları tablo 9’da verilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların %0,4’ü güvenlik sektöründe çalışanlardan, %96,5’i hububat sektöründe çalışanlardan, %0,8’i inşaat sektöründe çalışanlardan, %0,4’ü kargo sektöründe çalışanlardan, %0,4’ü otomasyon sektöründe çalışanlardan, %0,4’ü pastane sektöründe çalışanlardan, %0,4’ü plastik sektöründe çalışanlardan, %0,4’ü satış sektöründe çalışanlardan ve %0,4’ü ise sigorta şirketinde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Sektörlere göre dağılımda tamamına yakınının hububat sektöründe çalıştığı görülmektedir. Diğer sektörlerde ise bu sektörü destekleyen sektörlerle alakalı, çok küçük oranlarda oldukları görülmektedir.

3.2.9. Kurumdaki Ünvana Göre Frekans Analizi

Tablo 10:Kurumdaki Ünvana Göre Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Depocu	80	30,8	30,8
Müdür	5	1,9	32,7
İşçi	43	16,5	49,2
Muhasebeci	7	2,7	51,9
Mühendis	1	,4	52,3
Pazarlamacı	122	46,9	99,2
Sekreter	2	,8	100,0
Toplam	260	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların kurumlarındaki ünvanlarına göre frekans dağılımları tablo 10 'da verilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların %30,8'i depocu, %1,9'u müdür, %16,5'i işçi, %2,7'si muhasebeci, %0,4'ü mühendis, %46,9'u pazarlamacı ve %0,8'i sekreter unvanıyla çalışan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu pazarlamacılardan oluşmaktadır. onları depocu ve işçiler takip etmektedir. En düşük ünvanlar ise mühendis ve sekreterlerdir.

3.2.10. Çalışılan Departmana Göre Frekans Analizi

Tablo 11: Çalışılan Departmana Göre Frekans Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ar-ge	1	,4	,4
Depo	29	11,2	11,5
İşçi	77	29,6	41,5
Kargo Taşıma	1	,4	41,9
Mali İşler	6	2,3	44,2
Muhasebe	1	,4	44,6
İdare	2	,8	56,9
Satın Alma	15	5,8	50,8
Satış	124	47,7	98,5
Yok	4	1,5	100,0
Toplam	260	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların, çalıştıkları departmanlara göre frekans dağılımları tablo 11’de verilmiştir. Araştırmadaki katılımcıların %0,4’ü ar-ge departmanında çalışanlardan, %11,2’si depo departmanının da çalışanlardan, %0,8’ü idare departmanının da çalışanlardan, %29,6’sı işçi departmanının da çalışanlardan, %0,4’ü kargo taşıma departmanının da çalışanlardan, %2,3’ü mali işler departmanının da çalışanlardan, %0,4’ü muhasebe departmanının da çalışanlardan, %5,8’i satın alma departmanının da çalışanlardan, %47,7’si satış departmanının da çalışanlardan ve %1,5’i ise departmanı olmayan çalışan kişilerden oluşmaktadır. En yüksek departman satış ve işçi iken, en düşük departmanlar ise Arge, İdare, Kargo taşıma, Muhasebe ve ofis birimleridir.

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 güvenilirdir (Özdamar, 2004: 633).

3.2.11. Anket Ücretlendirme Bölümü Güvenilirlik Testi

Tablo 12: Anket Ücretlendirme Bölümü Güvenilirlik Testi

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse α	Tüm Maddeler Dahil iken α
Madde 1	,533	,833	
Madde 2	,588	,830	
Madde 3	,505	,835	
Madde 4	,574	,830	
Madde 5	,391	,842	
Madde 6	,574	,830	
Madde 7	,540	,833	
Madde 8	,331	,845	
Madde 9	,334	,844	
Madde 10	,562	,833	
Madde 11	,303	,846	
Madde 12	,549	,832	
Madde 13	,508	,835	
Madde 14	,545	,833	,846
Madde 15	,313	,846	

Tablo 12'deki güvenilirlik testi sonucuna bakıldığında ücretlendirme sistemi ölçeğinde yer alan 15 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,303-0,588 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonu 0,250'in altında değer alan madde gözlenmemiş ve silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini önemli derecede yükseltecek madde tespit edilmemiştir. Bu 15 madde üzerinden elde edilen ücretlendirme sistemi ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,846 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

3.2.12. Anket Performans Testi Güvenilirlik Testi

Tablo 13: Anket Performans Testi Güvenilirlik Testi

	Düzeltilen Madde Toplam Korelasyon	Madde Silinirse α	Tüm Maddeler Dahil iken α
Madde 1	,238	,858	
Madde 2	,704	,784	
Madde 3	,688	,786	
Madde 4	,645	,794	
Madde 5	,677	,789	
Madde 6	,627	,798	
Madde 7	,475	,821	,829

Tablo 13'deki güvenilirlik testi sonucuna bakıldığında performans ifadeleri ölçeğinde yer alan 7 maddenin madde toplam korelasyon değerleri 0,238-0,704 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonu 0,250'in altında değer alan sadece 1 madde gözlenmiş fakat gözlemlenen bu madde silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini önemli derecede yükseltmeyeceğinden dolayı silinmemiştir. Bu 7 madde üzerinden elde edilen performans ifadeleri ölçeğinin bu çalışma için güvenilirliği 0,829 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

3.2.14. Faktör Analizi

3.2.14.1. Ücretlendirme Sistemi Faktör Analizi

Tablo 14: Ücretlendirme Sistemi Faktör Analiz Tablosu

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Faktör Sayısının Geçerliliği KMO	Sig.
Ücretlendirme sistemi 1	,696			
Ücretlendirme sistemi 2	,774			
Ücretlendirme sistemi 3	,600			
Ücretlendirme sistemi 4	,770			
Ücretlendirme sistemi 5	,648			
Ücretlendirme sistemi 6	,482	60,355	,757	,000
Ücretlendirme sistemi 7	,594			
Ücretlendirme sistemi 8	,661			
Ücretlendirme sistemi 9	,640			
Ücretlendirme sistemi 10	,543			
Ücretlendirme sistemi 11	,715			
Ücretlendirme sistemi 12	,555			
Ücretlendirme sistemi 13	,512			
Ücretlendirme sistemi 14	,482			
Ücretlendirme sistemi 15	,382			

Tablo 14’de Kümalatif Oran ve Brartlett’s testinin değeri 0,757 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Kümalatif Oran değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir ($P < 0,05$). Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %60,355’ini açıklamaktadır.

3.2.14.2. Performans İfadeleri Faktör Analizi

Tablo 15: Performans İfadeleri Faktör Analiz Tablosu

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Faktör Sayısının Geçerliliği	Sig.
Performans İfadeleri 1	,897			
Performans İfadeleri 2	,717			
Performans İfadeleri 3	,653			
Performans İfadeleri 4	,634	65,923	,781	,000
Performans İfadeleri 5	,705			
Performans İfadeleri 6	,615			
Performans İfadeleri 7	,394			

Tablo 15’de Kümalatif Oran ve Bartlett’s testinin değeri 0,781 ve anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Kümulatif Oran değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir ($P < 0,05$). Faktör analizi sonucu oluşan açıklanan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler varyansın %65,923’ünü açıklamaktadır.

3.2.15. Normallik Testi

3.2.15.1. Ücretlendirme Sistemi Normallik Testi

Tablo 16: Anketin Ücretlendirme Sistemi Bölümü Normallik Testi Tablosu

Normallik Testi					
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
İstatistik	Df	Sig.	İstatistik	Df	Sig.
,186	260	,000	,887	260	,000
			İstatistik	Standart Hata	
Ortalama			2,6369	,03430	
Medyan			2,4667		
Varyans			,306		
Standart Sapma			,55305		
Minimum			1,67		
Maximum			4,20		
Skewness			-,961	,151	
Kurtosis			-,106	,301	

Ankete katılan çalışanların ücretlendirme sistemi sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri tablo 16'da gösterilmiştir. Verilerin normalliğinin belirlenebilmesi için yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testine ve Shapiro-Wilk Testlerinden verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak amacıyla en doğru sonucu Shapiro-Wilk Testine bakılmalıdır.

Shapiro-Wilk sig. değerine bakıldığında da anlamlı çıktığı (Sig.<0,05) görülmektedir. Normallik testinde sig. değerinin anlamlı çıkması istenilmeyen bir durumdur. Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını söylemektedir. Fakat sosyal bilimler SPSS analizlerinde genellikle değerlerin normal dağılım göstermesi çok nadir rastlanan bir durumdur. Sosyal bilimlerde anket soruları likert ölçekli sorular olduğundan dolayı normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için

ikinci tablo da bulunan Skewness Değeri ve Kurtosis Değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları $\pm 1,5$ (tabashnik) değerleri arasında olduğunda değerleri normal kabul edilebilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hepsinin $\pm 1,5$ değeri arasında bulunmasından dolayı ücretlendirme sistemi sorularının normal dağıldığı söylenebilir.

3.2.15.2. Performans İfadeleri Normallik Testi

Tablo 17: Anketin Performans İfadeleri Bölümü Normallik Testi Tablosu

Normallik Testi					
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
İstatistik	Df	Sig.	İstatistik	Df	Sig.
,146	260	,000	,942	260	,000
			İstatistik	Standart Hata	
Ortalama			2,8176	,04870	
Medyan			2,5714		
Varyans			,617		
Standart Sapma			,78528		
Minimum			1,14		
Maximum			4,71		
Skewness			-,624	,151	
Kurtosis			-,468	,301	

Ankete katılan çalışanların performans ifadeleri sorularının yer aldığı normallik testi ve tanımlayıcı istatistikleri tablo 17’de gösterilmiştir. Verilerin normalliğinin belirlenebilmesi için yukarıda bulunan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testine ve Shapiro-Wilk Testlerinden verilerin normal dağılıp dağılmadığını anlamak amacıyla en doğru sonucu Shapiro-Wilk Testine bakarak bulunabilir

Shapiro-Wilk sig. değerine bakıldığında da anlamlı çıktığı (Sig.<0,05) görülmektedir. Normallik testinde sig. değerinin anlamlı çıkması istenilmeyen bir

durumdur. Bu durum teste tabi tutulan verilerin normal dağılmadığını söylemektedir. Fakat sosyal bilimler SPSS analizlerinde genellikle değerlerin normal dağılım göstermesi çok nadir rastlanan bir durumdur. Sosyal bilimlerde SPSS anket soruları likert ölçekli sorular olduğundan dolayı bulunan değerlerin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için ikinci tablo da bulunan Skewness Değeri ve Kurtosis Değerine (basıklık ve çarpıklık kat sayıları) bakılması gerekmektedir.

Çarpıklık ve basıklık katsayıları $\pm 1,5$ (tabashnik) değerleri arasında olduğunda değerler normal kabul edilebilir. Çarpıklık ve basıklık değerlerin hepsinin $\pm 1,5$ değeri arasında bulunmasından dolayı performans ifadeleri sorularının normal dağıldığı söylenebilir.

3.2.16. Hipotez Analizleri

3.2.16.1. Cinsiyet Durumuna Göre T Testi

H1a; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine bakış açıları algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2a; Çalışanların Performans ifade algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 18: Cinsiyet Durumuna Göre T Testi Tablosu

	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	Sig.
Ücretlendirme	Kadın	4	3,4167	,25166	2,882	,115
	Erkek	256	2,6247	,54793		
Performans	Kadın	4	4,0357	,33756	3,181	,077
	Erkek	256	2,7985	,77547		

Araştırmaya katılan ve standart sapmaları 0,25 olan kadın çalışanların ücretlendirme sistemi algılarına ilişkin ortalama skorları $3,4167 \pm ,25166$ iken erkek çalışanların ortalama skoru $2,6247 \pm ,54793$ olarak elde edilmiş olup ortalamalar arası

gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,115>0,05). Bu durumda H_{1a} hipotezi reddedilmiştir. Yani, erkek ve kadın çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan kadın çalışanların performans ifade algılarına ilişkin ortalama skorları 4,0357±,33756 iken erkek çalışanların ortalama skoru 2,7985±,77547 olarak elde edilmiş olup ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,077>0,05). Bu durumda H_{2a} hipotezi reddedilmiştir. Yani, erkek ve kadın çalışanların performans ifade algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.2.16.2. Medeni Durumu Göre T Testi

H1b; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine bakış açıları algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2b; Çalışanların Performans ifade algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 19:Medeni Durum T Testi Tablosu

	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t	Sig.
Ücretlendirme	Bekar	119	2,5703	,50097	-1,792	,007
	Evli	141	2,6931	,58937		
Performans	Bekar	119	2,7347	,71460	-1,568	,009
	Evli	141	2,8875	,83645		

T testi değerleri tablo 19'da görülmektedir. Medeni durumu bekar olan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalamaları 2,5703±,50097 iken medeni durumu evli olan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalamaları 2,6931±,58937 olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,007<0,05). Bulgulara göre evlilerin

ücretlendirme algıları bekarlara göre daha yüksek olmaktadır. Yani çalışanların ücretlendirme sistemi, çalışanların medeni durumları ile alakalıdır. Bu durumda H1b hipotezi kabul edilmiştir.

Medeni durumu bekar olan çalışanların performans ifadeleri faktör algıları $2,7347 \pm 0,71460$ iken medeni durumu evli olan çalışanların performans ifadeleri faktör algıları $2,8875 \pm 0,83645$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,009<0,05). Yani, çalışanların medeni durumları ile çalışanların performans ifade algıları arasında farklılık oluşmaktadır. Evlilerin performans algıları bekarlara göre daha yüksektir. Bu durumda H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

3.2.16.3. Yaş Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi

H1c; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine bakış açıları algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2c; Çalışanların Performans ifade algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 20: Varyansların Homojenliği Testi Tablosu

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ücretlendirme	2,023	5	254	,076
Performans	2,633	5	254	,024

Tablo 20'ye bakıldığı zaman çalışanların ücretlendirme sistemi ile yaşları arasındaki farklılık, performans ifadeleri ile yaşları arasındaki farklılık ve stres ifadeleri ile yaşları arasındaki farklılık homojenlik testi sonuçlarını görüyoruz. Bu değişkenlerden 2 değişkeninde p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu, 1 değişkenin ise p değerinin 0,005'ten büyük olduğu tablo 20'de görülmektedir. Çalışanların ücretlendirme sistemi boyutu ($p=0.076>0,05$), çalışanların performans ifade boyutu ($p=0,024<0,05$), varyanslarının homojen dağılmadığını söyleyebiliriz. Varyansların homojen olmaması farklılık testimize geçmemize engel değildir fakat doğru sonuçları

verme olasılığını düşürür. Bu testimizden sonra farklılık olup olmadığını anlamak için anova testine bakılması gerekir.

Tablo 21: Yaşa Göre Tek Yönlü Anova Testi Tablosu

	Yaş	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Ücretlendirme	16 ile 18 yaş arasında	10	2,5267	,48223	5,579	,000
	19 ile 25 yaş arasında	58	2,5851	,54648		
	26 ile 32 yaş arasında	87	2,5295	,47668		
	33 ile 39 yaş arasında	63	2,5968	,54377		
	40 ile 46 yaş arasında	30	2,9578	,59512		
	47 yaş ve üzeri	12	3,1667	,61200		
	Performans	16 ile 18 yaş arasında	10	2,8143		
19 ile 25 yaş arasında		58	2,7980	,70750		
26 ile 32 yaş arasında		87	2,6732	,66326		
33 ile 39 yaş arasında		63	2,6939	,82460		
40 ile 46 yaş arasında		30	3,2905	,89606		
47 yaş ve üzeri		12	3,4286	,86361		

Anova değerleri tablo 21’de görülmektedir. 16 ile 18 yaş arasında bulunan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalaması $2,5267 \pm ,48223$ iken 19 ile 25 yaş arasında bulunan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalaması $2,5851 \pm ,54648$, 26 ile 32 yaş arasında bulunan çalışanların ortalama skoru $2,5295 \pm ,47668$, 33 ile 39 yaş arasında bulunan çalışanların ortalama skorları $2,5968 \pm ,54377$, 40 ile 46 yaş arasında bulunan çalışanların ortalama skoru $2,9578 \pm ,59512$ ve 47 yaş ve üzerinde bulunan çalışanların ortalama skoru ise $3,1667 \pm ,61200$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,00<0,05). Yani, çalışanların yaşları ile çalışanların ücretlendirme sistemi

arasında farklılık oluşmakta ve her yaş grubundan çalışanın ücretlendirme sistemi algıları farklı olmaktadır. Yani çalışanların ücretlendirme sistemi algıları, çalışanların yaşları ile alakalıdır. Bu durumda H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların ücretlendirme sistemi en çok hangi yaş durumuna göre farklılık gösterdiğini ise tukey testine bakarak açılabilir. Bu test sonucuna baktığımızda çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında en büyük farklılığın yaş gruplarından 47 ve üzeri yaş grubundan çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 47 ve üzeri yaştaki çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Anova değerleri tablo 21'de görülmektedir. 16 ile 18 yaş arasında bulunan çalışanların performans ifadeleri faktör algıları $2,8143 \pm 79696$ iken 19 ile 25 yaş arasında bulunan çalışanların performans ifadeleri faktör algıları $2,7980 \pm 70750$, 26 ile 32 yaş arasında bulunan çalışanların ortalama skoru $2,6732 \pm 66326$, 33 ile 39 yaş arasında bulunan çalışanların ortalama skorları $2,6939 \pm 82460$, 40 ile 46 yaş arasında bulunan çalışanların ortalama skoru $3,2905 \pm 89606$ ve 47 yaş ve üzerinde bulunan çalışanların ortalama skoru ise $3,4286 \pm 86361$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,00<0,05). Yani, çalışanların yaşları ile çalışanların performans ifadeleri arasında farklılık oluşmakta ve her yaş grubundan çalışanın performans ifadeleri algıları farklı düzeydedir. Yani çalışanların performans ifade algıları, çalışanların yaşları ile alakalıdır. Bu durumda H_{2c} hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların performans ifadeleri algılarının en çok hangi yaş durumuna göre farklılık gösterdiğini ise games-howell testine bakarak açılabilir.

Yaş durumu ile çalışanların performans ifade algıları arasındaki farklılığın en çok hangi yaş grubundan dolayı kaynaklandığını anlamak için yukarıda yer alan teste; games-howell testine bakılması gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların performans ifadeleri algıları arasında en büyük farklılığın yaş gruplarından 16 ile 18 yaş arasında bulunan çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların performans ifadeleri algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 16 ile 18 yaş arasında çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 22: Ücretlendirme Sistemi Tukey Testi Tablosu

		Farkların Ortalaması	Standart Hata	Sig.
16 ile 18 yaş arasında	19 ile 25 yaş arasında	-,05839	,18151	1,000
	26 ile 32 yaş arasında	-,00284	,17701	1,000
	33 ile 39 yaş arasında	-,07016	,18045	,999
	40 ile 46 yaş arasında	-,43111	,19357	,229
	47 yaş ve üzeri	-,64000	,22698	,058
19 ile 25 yaş arasında	16 ile 18 yaş arasında	,05839	,18151	1,000
	26 ile 32 yaş arasında	,05556	,08986	,990
	33 ile 39 yaş arasında	-,01177	,09647	1,000
	40 ile 46 yaş arasında	-,37272*	,11922	,024
	47 yaş ve üzeri	-,58161*	,16812	,008
26 ile 32 yaş arasında	16 ile 18 yaş arasında	,00284	,17701	1,000
	19 ile 25 yaş arasında	-,05556	,08986	,990
	33 ile 39 yaş arasında	-,06732	,08770	,973
	40 ile 46 yaş arasında	-,42828*	,11224	,002
	47 yaş ve üzeri	-,63716*	,16324	,002
33 ile 39 yaş arasında	16 ile 18 yaş arasında	,07016	,18045	,999
	19 ile 25 yaş arasında	,01177	,09647	1,000
	26 ile 32 yaş arasında	,06732	,08770	,973
	40 ile 46 yaş arasında	-,36095*	,11759	,028
	47 yaş ve üzeri	-,56984*	,16697	,010
40 ile 46 yaş arasında	16 ile 18 yaş arasında	,43111	,19357	,229
	19 ile 25 yaş arasında	,37272*	,11922	,024
	26 ile 32 yaş arasında	,42828*	,11224	,002
	33 ile 39 yaş arasında	,36095*	,11759	,028
	47 yaş ve üzeri	-,20889	,18107	,858
47 yaş ve Üzeri	16 ile 18 yaş arasında	,64000	,22698	,058
	19 ile 25 yaş arasında	,58161*	,16812	,008
	26 ile 32 yaş arasında	,63716*	,16324	,002
	33 ile 39 yaş arasında	,56984*	,16697	,010
	40 ile 46 yaş arasında	,20889	,18107	,858

Yaş durumu ile çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasındaki farklılığın en çok hangi yaş grubundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 22’de yer alan teste bakılması gerekir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların ücretlendirme sistemi

algıları arasında en büyük farklılığın yaş gruplarından 47 ve üzeri yaş grubundan çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 47 ve üzeri yaştaki çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 23:Performans İfadeleri Games-Howell Testi Tablosu

		Farkların Ortalaması	Standart Hata	Sig.
16 ile 18 yaş arasında	19 - 25	,01626	,26860	1,000
	26 - 32	,14105	,26186	,993
	33 - 39	,12041	,27259	,997
	40 - 46	-,47619	,30046	,618
	47 yaş ve üzeri	-,61429	,35450	,528
19 ile 25 yaş arasında	16 - 18	-,01626	,26860	1,000
	26 - 32	,12479	,11699	,894
	33 - 39	,10415	,13937	,975
	40 - 46	-,49245	,18814	,113
	47 yaş ve üzeri	-,63054	,26605	,230
26 ile 32 yaş arasında	16 - 18	-,14105	,26186	,993
	19 - 25	-,12479	,11699	,894
	33 - 39	-,02064	,12589	1,000
	40 - 46	-,61724*	,17838	,015
	47 yaş ve üzeri	-,75534	,25925	,100
33 ile 39 yaş arasında	16 - 18	-,12041	,27259	,997
	19 - 25	-,10415	,13937	,975
	26 - 32	,02064	,12589	1,000
	40 - 46	-,59660*	,19380	,037
	47 yaş ve üzeri	-,73469	,27008	,128
40 ile 46	16 - 18	,47619	,30046	,618
	19 - 25	,49245	,18814	,113
	26 - 32	,61724*	,17838	,015
	33 - 39	,59660*	,19380	,037
	47 yaş ve üzeri	-,13810	,29819	,997
47 yaş ve üzeri	16 - 18	,61429	,35450	,528
	19 - 25	,63054	,26605	,230
	26 - 32	,75534	,25925	,100
	33 - 39	,73469	,27008	,128
	40 - 46	,13810	,29819	,997

Yaş durumu ile çalışanların performans ifade algıları arasındaki farklılığın en çok hangi yaş grubundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 23’de yer alan teste bakmak gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların performans ifadeleri algıları arasında en büyük farklılığın yaş gruplarından 16 ile 18 yaş arasında bulunan çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların performans ifadeleri algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 16 ile 18 yaş arasında çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

3.2.16.4. Çalışanların Gelir Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi

H1d; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine bakış açıları algıları gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2d; Çalışanların Performans ifade algıları gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 24: Varyansların Homojenliği Testi Tablosu

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ücretlendirme	1,287	2	257	,278
Performans	3,343	2	257	,037

Tablo 24’e bakıldığı zaman çalışanların ücretlendirme sistemi ile gelir durumu arasındaki farklılık, performans ifadeleri ile gelir durumu arasındaki farklılık homojenlik testi sonuçlarını görüyoruz. Bu değişkenlerden 2 değişkeninde p değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu, 1 değişkenin ise p değerinin 0,005’ten küçük olduğu yukarıda görülmektedir. Çalışanların ücretlendirme sistemi boyutu ($p=0.278>0,05$), çalışanların performans ifade boyutu ($p=0,037<0,05$) olduğundan dolayı performans ifadeleri varyanslarının homojen dağılmadığını fakat diğer iki değişkenin varyanslarının homojen dağıldığını söylenebilir. Varyansların homojen olmaması farklılık testine geçilmesine engel değildir fakat doğru sonuçları verme olasılığını düşürür.

Gelir Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Tablo 25: Gelir Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analiz Tablosu

	Gelir Durumu	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Ücretlendirme	0TL ile 3000TL arası	149	2,6438	,56700	1,415	,245
	3000TL ile 5000TL arası	100	2,5987	,52219		
	5000TL ve üzeri	11	2,8909	,61483		
Performans	0TL ile 3000TL arası	149	2,8313	,81831	1,224	,296
	3000TL ile 5000TL arası	100	2,7614	,70457		
	5000TL ve üzeri	11	3,1429	,99796		

Anova değerleri tablo 25’de görülmektedir. Gelir durumu 0TL ile 3000TL arasında olan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalaması $2,6438 \pm ,56700$ iken gelir durumu 3000TL ile 5000TL arasında olan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalaması $2,5987 \pm ,52219$ ve gelir durumu 5000TL den daha fazla olan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalama skoru ise $2,8909 \pm ,61483$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,245>0,05). Yani, çalışanların gelir durumu ile çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.

Anova değerleri tablo 25’de görülmektedir. Gelir durumu 0TL ile 3000TL arasında olan çalışanların performans ifadeleri ortalaması $2,8313 \pm ,81831$ iken gelir durumu 3000TL ile 5000TL arasında olan çalışanların performans ifade ortalaması $2,7614 \pm ,70457$ ve gelir durumu 5000TL den daha fazla olan çalışanların performans ifadeleri ortalama skoru ise $3,1429 \pm ,99796$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,296>0,05). Yani, çalışanların gelir durumu ile çalışanların performans ifadeleri algıları arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{2d} hipotezi reddedilmiştir.

3.2.16.5. Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi

H1e; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine bakış açıları algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2e; Çalışanların Performans ifade algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 26: Varyansların Homojenliği Testi Tablosu

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ücretlendirme	7,044	4	255	,000
Performans	4,087	4	255	,003

Tablo 26'ya bakıldığında çalışanların ücretlendirme sistemi ile eğitim durumları arasında farklılık, performans ifadeleri ile eğitim durumları arasında da farklılık olduğunu görüyoruz. Bu 2 değişkeninde p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu yukarıda görülmektedir. Çalışanların ücretlendirme sistemi boyutu ($p=0.000<0,05$), çalışanların performans ifade boyutu ($p=0,003<0,05$). Varyansların homojen olmaması farklılık testine geçilmesine engel değildir fakat doğru sonuçları verme olasılığını düşürür. Bu testten sonra farklılık olup olmadığını anlamak için anova testine bakılması gerekir.

Tablo 27:Eğitim Durumuna Göre Tek Yönlü Anova Testi Tablosu

	Eğitim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Ücretlendirme	İlköğretim	50	2,7720	,53522	12,515	,000
	Lise	146	2,4653	,45878		
	Ön Lisans	27	2,6938	,51978		
	Lisans	14	3,1571	,43568		
	Yüksek Lisans	23	3,0493	,74379		
Performans	İlköğretim	50	3,0943	,80067	14,140	,000
	Lise	146	2,5450	,64611		
	Ön Lisans	27	2,9788	,81941		
	Lisans	14	3,6122	,52692		
	Yüksek Lisans	23	3,2733	,89724		

Anova değerleri tablo 27’de görülmektedir. İlköğretim mezunu olan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalaması $2,7720 \pm ,53522$ iken lise mezunu olan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalaması $2,4653 \pm ,45878$, ön lisans mezunu olan çalışanların ortalama skoru $2,6938 \pm ,51978$, lisans mezunu olan çalışanların ortalama skoru $3,1571 \pm ,43568$ ve yüksek lisans mezunu olan çalışanların ortalama skoru ise $3,0493 \pm ,74379$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark $0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.= $0,00 < 0,05$). Yani, çalışanların mezuniyetleri ile çalışanların ücretlendirme sistemi arasında farklılık oluşmakta ve her mezuniyet grubundan çalışanın ücretlendirme sistemi algıları farklı düzeydedir. Yani çalışanların ücretlendirme sistemi algıları, çalışanların mezuniyet seviyeleri ile alakalıdır. Bu durumda H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların ücretlendirme sistemi en çok hangi mezuniyet durumuna göre farklılık gösterdiğini ise games-howell testine bakarak açılabilir.

Tablo 28: Ücretlendirme Sistemi Games-Howell Testi Tablosu

		Farkların Ortalaması	Standart Hata	Sig.
İlköğretim	Lise	,30670*	,08468	,005
	Ön Lisans	,07817	,12544	,971
	Lisans	-,38514	,13888	,071
	Yüksek Lisans	-,27728	,17258	,504
Lise	İlköğretim	-,30670*	,08468	,005
	Ön Lisans	-,22853	,10700	,229
	Lisans	-,69185*	,12247	,000
	Yüksek Lisans	-,58398*	,15967	,010
Ön Lisans	İlköğretim	-,07817	,12544	,971
	Lise	,22853	,10700	,229
	Lisans	-,46332*	,15351	,038
	Yüksek Lisans	-,35545	,18455	,321
Lisans	İlköğretim	,38514	,13888	,071
	Lise	,69185*	,12247	,000
	Ön Lisans	,46332*	,15351	,038
	Yüksek Lisans	,10787	,19394	,980
Yüksek Lisans	İlköğretim	,27728	,17258	,504
	Lise	,58398*	,15967	,010
	Ön Lisans	,35545	,18455	,321
	Lisans	-,10787	,19394	,980

Eğitim durumu ile çalışanların cretlendirme sistemi algıları arasındaki farklılığın en çok hangi eğitim durumundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 28’de yer alan teste bakılması gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların cretlendirme sistemi algıları arasında en büyük farklılığın eğitim durumlarından lise mezunu çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani alışanların cretlendirme sistemi algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise lise mezunu çalışanlardan kaynaklanmaktadır

Anova değerleri tablo 28’de görülmektedir. İlkretim mezunu olan çalışanların performans ifadeleri ortalaması $3,0943\pm,80067$ iken lise mezunu olan çalışanların performans ifadeleri ortalaması $2,5450\pm,64611$, ön lisans mezunu olan çalışanların ortalama skoru $2,9788\pm,81941$, lisans mezunu olan çalışanların ortalama skoru $3,6122\pm,52692$ ve yüksek lisans mezunu olan çalışanların ortalama skoru ise $3,2733\pm,89724$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark $0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\text{Sig.}=0,00<0,05$). Yani, alışanların mezuniyetleri ile çalışanların performans ifadeleri arasında farklılık oluşmakta ve her mezuniyet grubundan çalışanın performans ifadeleri algıları farklı düzeyde olmaktadır. Yani alışanların performans ifadeleri algıları, çalışanların mezuniyet seviyeleri ile alakalıdır. Bu durumda H_{2e} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29: Performans İfadeleri Games-Howell Testi Tablosu

		Farkların Ortalaması	Standart Hata	Sig.
İlköğretim	Lise	,54928*	,12522	,000
	Ön Lisans	,11545	,19414	,975
	Lisans	-,51796	,18070	,053
	Yüksek Lisans	-,17901	,21868	,923
Lise	İlköğretim	-,54928*	,12522	,000
	Ön Lisans	-,43383	,16651	,093
	Lisans	-1,06724*	,15063	,000
	Yüksek Lisans	-,72828*	,19458	,008
Ön Lisans	İlköğretim	-,11545	,19414	,975
	Lise	,43383	,16651	,093
	Lisans	-,63341*	,21142	,037
	Yüksek Lisans	-,29446	,24468	,749
Lisans	İlköğretim	,51796	,18070	,053
	Lise	1,06724*	,15063	,000
	Ön Lisans	,63341*	,21142	,037
	Yüksek Lisans	,33895	,23416	,602
Yüksek Lisans	İlköğretim	,17901	,21868	,923
	Lise	,72828*	,19458	,008
	Ön Lisans	,29446	,24468	,749
	Lisans	-,33895	,23416	,602

Eğitim durumu ile çalışanların performans ifadeleri algıları arasındaki farklılığın en çok hangi eğitim durumundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 29'da yer alan teste bakılması gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların performans ifade algıları arasında en büyük farklılığın eğitim durumlarından lise mezunu çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların performans ifade algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise lise mezunu çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

3.2.16.6. Kurumda Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Anova Testi

H1f; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine bakış açıları algıları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2f; Çalışanların Performans ifade algıları kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 30:Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ücretlendirme	2,589	4	255	,037
Performans	1,267	4	255	,283

Tablo 30'a bakıldığı zaman çalışanların ücretlendirme sistemi ile kurumda çalışma süresi arasındaki farklılık, performans ifadeleri ile kurumda çalışma süresi arasındaki farklılık görülmektedir. Bu değişkenlerden 2 değişkeninde p değerlerinin 0,05'ten küçük olduğu, görülmektedir. Çalışanların ücretlendirme sistemi boyutu ($p=0.037<0,05$), çalışanların performans ifade boyutu ($p=0,283>0,05$) ve çalışanların stres ifade boyutu ($p=0,002<0,05$) olduğundan dolayı performans ifadeleri varyanslarının homojen dağıldığını fakat diğer iki değişkenin varyanslarının homojen dağılmadığı söylenebilir. Varyansların homojen olmaması farklılık testine geçilmesine engel değildir fakat doğru sonuçları verme olasılığını düşürür. Bu testden sonra farklılık olup olmadığını anlamak için anova testine bakılabilir.

Tablo 31: Kurumda Çalışma Süresi Tek Yönlü Anova Testi;

	Kurumda Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Ücretlendirme	0 ile 1 yıl arası	45	2,7022	,61736	4,369	,002
	1 ile 5 yıl arası	133	2,5424	,49894		
	6 ile 10 yıl arası	45	2,6311	,50744		
	11 ile 15 yıl arası	24	2,7806	,57935		
	15 yıl ve üzeri	13	3,1333	,67440		
Performans	0 ile 1 yıl arası	45	3,0063	,75957	3,628	,007
	1 ile 5 yıl arası	133	2,6702	,74005		
	6 ile 10 yıl arası	45	2,8254	,78594		
	11 ile 15 yıl arası	24	2,9881	,82863		
	15 yıl ve üzeri	13	3,3297	,93384		

Anova değerleri tablo 31’de görülmektedir. 0 ile 1 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalaması $2,7022 \pm ,61736$ iken 1 ile 5 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların ücretlendirme sistemi ortalaması $2,5424 \pm ,49894$, 6 ile 10 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru $2,6311 \pm ,50744$, 11 ile 15 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru $2,7806 \pm ,57935$ ve 15 yıldan daha uzun zamandır çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru ise $3,1333 \pm ,67440$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Sig.=0,002<0,05). Yani, çalışanların kurumda çalışma süreleri ile çalışanların ücretlendirme sistemi arasında farklılık oluşmakta ve her kurum da çalışma süresi grubundan çalışanın ücretlendirme sistemi algıları farklı düzeydedir. Yani çalışanların ücretlendirme sistemi algıları, çalışanların kurum da çalışma süreleri ile alakalıdır. Bu durumda H_{1f} hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların ücretlendirme sistemi en çok hangi kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini ise Games - Howel testine bakarak açıklanabilir.

Kurumda çalışma süresi ile çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasındaki farklılığın en çok hangi çalışma süresi durumundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 31’de yer alan teste bakılması gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında

çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında en büyük farklılığın kurumda çalışma süresi gruplarından 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Anova değerleri tablo 31'de görülmektedir. 0 ile 1 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların performans ifadeleri ortalaması $3,0063 \pm 0,75957$ iken 1 ile 5 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların performans ifadeleri ortalaması $2,6702 \pm 0,74005$, 6 ile 10 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru $2,8254 \pm 0,78594$, 11 ile 15 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru $2,9881 \pm 0,82863$ ve 15 yıldan daha uzun zamandır çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru ise $3,3297 \pm 0,93384$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Sig.=0,007<0,05). Yani, çalışanların kurumda çalışma süreleri ile çalışanların performans ifadeleri arasında farklılık oluşmaktadır. Yani çalışanların performans ifadeleri algıları, çalışanların kurumda çalışma süreleri ile alakalıdır. Bu durumda H_{2f} hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların performans ifadeleri en çok hangi kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini ise tukey testine bakarak açıklanabilir.

Tablo 32: Ücretlendirme Sistemi Games-Howell Testi Tablosu

		Farkların Ortalaması	Standart Hata	Sig.
0 ile 1 yıl arası	1 ile 5 yıl	,15987	,10169	,520
	6 ile 10 yıl	,07111	,11913	,975
	11 ile 15 yıl	-,07833	,14985	,985
	15- yıl ve üzeri	-,43111	,20846	,275
1 ile 5 yıl arası	0 ile 1 yıl	-,15987	,10169	,520
	6 ile 10 yıl	-,08876	,08714	,846
	11 ile 15 yıl	-,23820	,12592	,344
	15- yıl ve üzeri	-,59098	,19198	,056
6 ile 10 yıl arası	0 ile 1 yıl	-,07111	,11913	,975
	1 ile 5 yıl	,08876	,08714	,846
	11 ile 15 yıl	-,14944	,14038	,823
	15- yıl ve üzeri	-,50222	,20176	,142
11 ile 15 yıl arasında	0 ile 1 yıl	,07833	,14985	,985
	1 ile 5 yıl	,23820	,12592	,344
	6 ile 10 yıl	,14944	,14038	,823
	15- yıl ve üzeri	-,35278	,22129	,516
15- yıl ve üzeri	0 ile 1 yıl	,43111	,20846	,275
	1 ile 5 yıl	,59098	,19198	,056
	6 ile 10 yıl	,50222	,20176	,142
	11 ile 15 yıl	,35278	,22129	,516

Kurumda çalışma süresi ile çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasındaki farklılığın en çok hangi çalışma süresi durumundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 32' de yer alan teste bakılması gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında en büyük farklılığın kurumda çalışma süresi gruplarından 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 33: Performans İfadeleri Tukey Testi Tablosu

		Farkların Ortalaması	Standart Hata	Sig.
0 ile 1 yıl arası	1 ile 5 yıl	,33610	,13276	,087
	6 ile 10 yıl	,18095	,16229	,799
	11 ile 15 yıl	,01825	,19458	1,000
	15- yıl ve üzeri	-,32332	,24239	,670
1 ile 5 yıl arası	0 ile 1 yıl	-,33610	,13276	,087
	6 ile 10 yıl	-,15515	,13276	,769
	11 ile 15 yıl	-,31785	,17073	,341
	15- yıl ve üzeri	-,65942*	,22370	,029
6 ile 10 yıl Arası	0 ile 1 yıl	-,18095	,16229	,799
	1 ile 5 yıl	,15515	,13276	,769
	11 ile 15 yıl	-,16270	,19458	,919
	15- yıl ve üzeri	-,50427	,24239	,232
11 ile 15 yıl arasında	0 ile 1 yıl	-,01825	,19458	1,000
	1 ile 5 yıl	,31785	,17073	,341
	6 ile 10 yıl	,16270	,19458	,919
	15- yıl ve	-,34158	,26510	,699
15- yıl ve Üzeri	0 ile 1 yıl	,32332	,24239	,670
	1 ile 5 yıl	,65942*	,22370	,029
	6 ile 10 yıl	,50427	,24239	,232
	11 ile 15 yıl	,34158	,26510	,699

Kurumda çalışma süresi ile çalışanların performans ifadeleri algıları arasındaki farklılığın en çok hangi çalışma süresi durumundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 33'de yer alan teste bakılması gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların performans ifadeleri algıları arasında en büyük farklılığın kurumda çalışma süresi gruplarından 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların performans ifadeleri algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

3.2.16.7. Toplam Çalışma Süresine Göre Tek Yönlü Anova Testi

H1g; Çalışanların Ücretlendirme Sistemine bakış açıları algıları toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2g; Çalışanların Performans ifade algıları toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 34: Varyansların Homojenliği Testi Tablosu

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Ücretlendirme	1,347	4	255	,253
Performans	,908	4	255	,460

Tablo 34'e bakıldığında çalışanların ücretlendirme sistemi ile toplam çalışma süreleri arasındaki farklılık, performans ifadeleri ile toplam çalışma süreleri arasındaki farklılık ve homojenlik testi sonuçları görülüyor. Bu 2 değişkeninde p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Çalışanların ücretlendirme sistemi boyutu ($p=0.253>0,05$), çalışanların performans ifade boyutu ($p=0,460>0,05$) olduğundan dolayı 2 değişkenin varyanslarının da homojen dağıldığı söylenebilir. Bu testten sonra farklılık olup olmadığını anlamak için anova testine bakılması gerekir.

Tablo 35: Kurumda Kalma Süresi Tek Yönlü Anova Testi Tablosu

	Toplam Çalışma Süresi	N	\bar{X}	SS	F	Sig.
Ücretlendirme	0 ile 1 yıl	36	2,5574	,55963	11,257	,000
	1 ile 5 yıl	125	2,5008	,47054		
	6 ile 10 yıl	45	2,6385	,56649		
	11 ile 15 yıl	27	2,8074	,56760		
	15 yıl ve	27	3,2000	,49683		
Performans	0 ile 1 yıl	36	2,8294	,68709	14,543	,000
	1 ile 5 yıl	125	2,6011	,68950		
	6 ile 10 yıl	45	2,7619	,74543		
	11 ile 15 yıl	27	2,9735	,78949		
	15 yıl ve üzeri	27	3,7407	,73170		

Anova değerleri tablo 35’de görülmektedir. 0 ile 1 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların cretlendirme sistemi ortalaması $2,5574\pm,55963$ iken 1 ile 5 yıl arasında çalışma süresine sahip olan cretlendirme sistemi ortalaması $2,5008\pm,47054$, 6 ile 10 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru $2,6385\pm,56649$, 11 ile 15 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru $2,8074\pm,56760$ ve 15 yıldan daha uzun zamandır çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru ise $3,2000\pm,49683$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Sig.=0,000<0,05). Yani, alışanların toplam çalışma süreleri ile çalışanların algıları arasında farklılık oluşmakta ve her toplam çalışma süresi grubundan çalışanın cretlendirme sistemi algıları farklı olmaktadır. Yani alışanların cretlendirme sistemi cretlendirme algıları, çalışanların toplam çalışma süreleri ile alakalıdır. Bu durumda H_{1g} hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların cretlendirme sistemi en çok hangi toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiği ise teste bakarak açıklanabilir.

Toplam alışma süresi ile çalışanların performans ifadeleri algıları arasındaki farklılığın en çok hangi toplam çalışma süresi durumundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 35’de yer alan teste bakılması gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların performans ifadeleri algıları arasında en büyük farklılığın toplam çalışma süresi gruplarından 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani alışanların performans ifadeleri algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Anova değerleri tablo 35’de görülmektedir. 0 ile 1 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların performans ifadeleri ortalaması $2,8294\pm,68709$ iken 1 ile 5 yıl arasında çalışma süresine sahip olan performans ifadeleri ortalaması $2,8294\pm,68950$, 6 ile 10 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru $2,7619\pm,74543$, 11 ile 15 yıl arasında çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru $2,9735\pm,78949$ ve 15 yıldan daha uzun zamandır çalışma süresine sahip olan çalışanların ortalama skoru ise $3,7407\pm,73170$ olarak elde edilmiştir. Ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Sig.=0,000<0,05). Yani, alışanların toplam çalışma süreleri ile çalışanların performans ifadeleri arasında farklılık oluşmaktadır. Her toplam çalışma süresi grubundan çalışanın performans ifadeleri algıları

farklı düzeydedir. Yani çalışanların performans ifadeleri algıları, çalışanların toplam çalışma süreleri ile alakalıdır. Bu durumda H_{2g} hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların performans ifadeleri en çok hangi toplam çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini ise teste bakarak açıklanabilir.

Toplam çalışma süresi ile çalışanların performans ifadeleri algıları arasındaki farklılığın en çok hangi toplam çalışma süresi durumundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 35’de yer alan teste bakılması gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların performans ifadeleri algıları arasında en büyük farklılığın toplam çalışma süresi gruplarından 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların performans ifadeleri algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 36: Ücretlendirme Sistemi Tukey Testi Tablosu

		Farkların Ortalaması	Standart Hata	Sig.
0 ile 1 yıl arası	1 ile 5 yıl	,05661	,09719	,978
	6 ile 10 yıl	-,08111	,11490	,955
	11 ile 15 yıl	-,25000	,13082	,314
	15- yıl ve üzeri	-,64259*	,13082	,000
1 ile 5 yıl arası	0 ile 1 yıl	-,05661	,09719	,978
	6 ile 10 yıl	-,13772	,08933	,536
	11 ile 15 yıl	-,30661*	,10905	,042
	15- yıl ve üzeri	-,69920*	,10905	,000
6 ile 10 yıl arası	0 ile 1 yıl	,08111	,11490	,955
	1 ile 5 yıl	,13772	,08933	,536
	11 ile 15 yıl	-,16889	,12509	,660
	15- yıl ve üzeri	-,56148*	,12509	,000
11 ile 15 yıl arasında	0 ile 1 yıl	,25000	,13082	,314
	1 ile 5 yıl	,30661*	,10905	,042
	6 ile 10 yıl	,16889	,12509	,660
	15- yıl ve	-,39259*	,13985	,043
15- yıl ve üzeri	0 ile 1 yıl	,64259*	,13082	,000
	1 ile 5 yıl	,69920*	,10905	,000
	6 ile 10 yıl	,56148*	,12509	,000
	11 ile 15 yıl	,39259*	,13985	,043

Toplam çalışma süresi ile çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasındaki farklılığın en çok hangi toplam çalışma süresi durumundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 36'da yer alan teste bakılması gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında en büyük farklılığın toplam çalışma süresi gruplarından 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların ücretlendirme sistemi algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 37: Performans İfadeleri Tukey Testi Tablosu

		Farkların Ortalaması	Standart Hata	Sig.
0 ile 1 yıl arası	1 ile 5 yıl	,22822	,13508	,442
	6 ile 10 yıl	,06746	,15969	,993
	11 ile 15 yıl	-,14418	,18181	,932
	15- yıl ve üzeri	-,91138*	,18181	,000
1 ile 5 yıl arası	0 ile 1 yıl	-,22822	,13508	,442
	6 ile 10 yıl	-,16076	,12415	,695
	11 ile 15 yıl	-,37240	,15155	,104
	15- yıl ve üzeri	-1,13960*	,15155	,000
6 ile 10 yıl arası	0 ile 1 yıl	-,06746	,15969	,993
	1 ile 5 yıl	,16076	,12415	,695
	11 ile 15 yıl	-,21164	,17384	,741
	15- yıl ve üzeri	-,97884*	,17384	,000
11 ile 15 yıl arasında	0 ile 1 yıl	,14418	,18181	,932
	1 ile 5 yıl	,37240	,15155	,104
	6 ile 10 yıl	,21164	,17384	,741
	15- yıl ve üzeri	-,76720*	,19436	,001
15- yıl ve üzeri	0 ile 1 yıl	,91138*	,18181	,000
	1 ile 5 yıl	1,13960*	,15155	,000
	6 ile 10 yıl	,97884*	,17384	,000
	11 ile 15 yıl	,76720*	,19436	,001

Toplam çalışma süresi ile çalışanların performans ifadeleri algıları arasındaki farklılığın en çok hangi toplam çalışma süresi durumundan dolayı kaynaklandığını anlamak için tablo 37’de yer alan teste bakılması gerekmektedir. Bu test sonucuna bakıldığında çalışanların performans ifadeleri algıları arasında en büyük farklılığın toplam çalışma süresi gruplarından 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklı olduğu görülmektedir. Yani çalışanların performans ifadeleri algıları arasında bir farklılık vardır. En büyük farklılık ise 15 yıl ve daha uzun zamandır çalışanlardan kaynaklanmaktadır.

3.2.17. Korelasyon Analizi

EK BİLGİ;

$0,000 \leq r < 0,250$ 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 (Ural, 2005: 185).

H3; Çalışanların ücretlendirme sistemine ait görüşleri ile çalışanların performansa dayalı çalışma şekline ait görüşleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

		Ücretlendirme Sistemi	Performans İfadeleri
Ücretlendirme Sistemi	Pearson Korelasyon	1	,808**
	Sig.		,000
	Toplam	260	260
Performans İfadeleri	Pearson Korelasyon	,808**	1
	Sig.	,000	
	Toplam	260	260

Pearson Korelasyon araştırmasının hipotezinin testi için gerekli olan değerler yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların ücretlendirme sistemi algıları ile çalışanların performansa dayalı çalışma şekline ait görüşleri algıları arasındaki ilişkiyi belirten $r=0,808$ korelasyon katsayısı $0,01^{(**)}$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (Sig.= $0,000<0,01$). Yani araştırmaya katılan çalışanların ücretlendirme sistemleri algıları ile çalışanların performansa dayalı çalışma şekline ait görüşleri algıları arasında yüksek derecede bir ilişki olduğunu söylenebilir. Bu durumda H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Ücretlendirme sistemi algısı yüksek olan çalışanların performansı da yüksek olmaktadır. Ücret algısı yükseldikçe performans yükselmekte, algı düştükçe performans da düşmektedir.

3.2.18. Regresyon Analizi

H4; Çalışanların ücretlendirme sistemine ait görüşlerinin, çalışanların performansa dayalı çalışma şekli üzerinde anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 38: Ücretlendirme Sistemine Ait Görüşleri ile Performansa Dayalı Çalışma Şekli Arasındaki Model Özeti Tablosu

Ücretlendirme Sistemine Ait Görüşleri ile Performansa Dayalı Çalışma Şekli Arasındaki Model Özeti					
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hatalar Tahmini	Sig.
1	,808 ^a	,653	,651	,46377	,000

Tablo 39: Ücretlendirme Sistemine Ait Görüşleri ile Performansa Dayalı Çalışma Şekli Arasındaki Anova Tablosu

Ücretlendirme Sistemine Ait Görüşleri ile Performansa Dayalı Çalışma Şekli Arasındaki Anova Tablosu					
	Kareler Toplamı	Diferansiyel	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Regresyon	104,224	1	104,224	484,580	,000 ^b
Artan	55,491	258	,215		
Toplam	159,716	259			

Tablo 40: Ücretlendirme Sistemine Ait Görüşleri ile Performansa Dayalı Çalışma Şekli Arasındaki Katsayılar Tablosu

Ücretlendirme Sistemine Ait Görüşleri ile Performansa Dayalı Çalışma Şekli Arasındaki Katsayılar					
	Standardize edilememiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	edilmiş t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	-,207	,140		-1,475	,000
Ücretlendirme Sistemi	1,147	,052	,808	22,013	,000

Tablo 38, 39, ve 40'da ki değerlere bakıldığı zaman ücretlendirme sistemine ait görüşlerin, performansa dayalı çalışma şekli ile ilgi tahmin edilen regresyon modeli 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=484,580, Sig.=0,000<0,010). Bu durumda H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

$$\text{Ücretlendirme sistemi} = 1,147 + (-0,207 \times \text{performans ifadeleri})$$

Yukarıda formülize edilmiş durum açıklanırsa ücretlendirme sistemi 1 birim arttığında performansa dayalı çalışma şekli 0,557 birim azalmaktadır ($\beta = -,207$). Ücretlendirme sistemine ait görüşlerin %65,3'ü performansa dayalı çalışma şeklini açıklanmaktadır ($R^2 = 0,653$)

3.3. TARTIŞMA

Bilecen (2007), İstanbul'da faaliyet gösteren orta ölçekli bir işletmede çalışanlarla yaptığı çalışma sonucunda; performans ile ücret arasındaki ilişkiyi incelemek ve seçilen örnek işletmede performans ile ücret arasındaki ilişkinin derecesini ortaya koymaktır. Bu işletme imalat sektöründe yer alıp faaliyet alanı olarak Türkiye'nin lider işletmelerinden biri olma özelliğine sahiptir. Yapılan çalışmada, performans puanları ile ortalama ücret artış yüzdesel oranları arasında doğru yönlü olmakla birlikte kuvvetli bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bilecen'in çalışma sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Kalyoncu (2010), Performans değerlendirme sistemi ve ücret yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma 76 kişi üzerinde, yüz yüze görüşme ile araştırmacı tarafından bire bir görüşülerek çalışanlara uygulanmıştır. Anket sonuçlarında ise; katılanlardan 73 kişi, primlerin aylık olarak ödenmesini tercih etmektedir. Sadece 3 kişi, primlerin aylık ödenmesini tercih etmemektedir. Çalışanlar maaşlarının ve zam oranlarının yeterli olmadığını düşündüklerinden, kazanılan prim tutarları aylık yatırılarak, çalışanlarda motivasyon sağlanmış olacaktır. Çalışanların neredeyse tamamı bu düşünceyi olumlu bir değişiklik olarak belirtmiştir. Maaşın tümüyle prim sistemi üzerinden verilmesini isteyen kişi sayısı ise oldukça azdır. Ankete katılan 69 kişi maaşının tümüyle prim sistemi üzerinden verilmesini istemediği görülmektedir. Genel olarak primin maaş için belirleyici olmasına çalışanlar, soğuk bakmaktadır. Yaş yükseldikçe bu düşünceye katılım aynı yönde artmaktadır. Her ay değişebilecek, bir önceki aya göre azalabilecek tutarların riskine girmek istememeleri, aylık hedeflerin ay sonuna doğru hatta ay bittikten sonra belirlenmesi, yatacak prim tutar hesaplamalarının sonradan değişme ihtimaline karşı çalışanlar kendilerini daha güvende hissetmek istemektedirler. Bu durumda çalışanlar bu riske girmek istememekte ve primin ek gelir olarak kalmasını istemektedirler. Kalyoncu'nun çalışmasının sonuçlarına bakıldığında bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Ünsar (2011), Motivasyonunun işten ayrılma eğilimine etkisini inceleyen bir alan araştırması yapmış olup araştırmaya Edirne ilinde görev yapan bir tekstil firmasındaki 113 işçi değerlendirme sürecine dahil olmuştur. Çalışma sonuçlarında;

ücretin düşüklüğünün işten ayrılma eğilimini arttıran, tersi düşünüldüğünde ücretin yüksek oluşunun işten ayrılma eğilimini azaltan bir unsur olduğu, iş görenin işiyle ilgili olarak aldığı eğitimin işten ayrılma eğilimini azaltan veya tersi düşünüldüğünde göreviyle ilgili eğitim eksikliğinin işten ayrılma eğilimini arttıran bir durum olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde motive olmuş bir iş görenin işten ayrılma eğiliminin düşük, tersi durumunda ise yüksek olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanları motive etme yolları konusunda bilgili ve duyarlı olmaları hem yöneticilerin hem de iş görenlerin başarısını yükselteceği görülmüştür. Çalışmanın yapıldığı grup demografik özellikler açısından da benzerlik göstermesi ile birlikte Ünsar'ın çalışma sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

İlyas (2016), hizmet işletmelerinde uygulanan ücretlendirme yönetiminin çalışanların performansı ile ilişkisini incelemek amacı ile İstanbul itfaiye teşkilatı çalışanları üzerine bir alan araştırması yapmıştır. Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü İstanbul itfaiye teşkilatında görev yapan personeli kapsamaktadır. Analizler sonucunda, ücret ile performansın çalışan verimliliğini pozitif yönde etkilediğine ve aralarındaki ilişkinin pozitif yönde olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmada, bir hizmet işletmesi olan itfaiye teşkilatlarında, çalışanların performansları, kurtarmış oldukları canlılarla en üst seviyede olmasına rağmen, aynı işleri yaptıkları halde, almış oldukları ücretin ve özlük haklarının değişik statülerle düzenlenmiş olması, itfaiye çalışanlarının performansını olumsuz yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. İlyas (2016), çalışmasının sonuçları ile bu çalışma sonuçları çalışılan sektörler farklı olsa da ücret ve performans açısından benzerlik göstermektedir.

Gürkaynak (2017), çalışan iş performansının değerlendirilmesinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiği ve kişilik özelliklerinin rolü üzerine yaptığı çalışmasının evreni Ankara'da havacılık sektöründe faaliyet gösteren 240 çalışandan oluşmaktadır. Elde edilen veriler doğrultusunda araştırma yapılmıştır. Araştırma verilerine göre insan kaynakları uygulamalarından iş gücü seçme yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme, iş güvenliğinin algılanan iş performansı ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışılan sektörler farklılık göstermiş olsa da Gürkaynak'ın çalışması bu çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.

Arslanalp (2017), hizmet sektöründe faaliyet gösteren 10 işletmenin farklı görevlerinde çalışan 210 kişi ile yaptığı çalışma sonucunda; katılımcıların işletmelerindeki genel insan kaynakları ve ücret uygulamalarından memnun olmakla birlikte kendilerine hak ettikleri ölçüde sunulacak olan ücret düzeyi ve bu düzeyin yine hak ettikleri şekilde artışının beklentisi içerisinde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra söz konusu katılımcılar, bu durumun kendilerini çalışma temposu, verimlilik ve performans açısından olumlu etkileyeceği yönünde görüş belirtmektedirler. Ayrıca; işletme yönetimleri ve insan kaynakları yönetimi açısından bilgilendirici bir nitelik taşıyacak şekilde, hak ettikleri ücret düzeyinde çalışmadıkları ya da hak ettikleri ücreti elde etmedikleri süre zarfında bu durumun kendilerini çalışma tempoları açısından olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmektedirler. Bu durum, araştırmanın bir çıktısı olduğu kadar işletmelerinden yana olan kritik bir beklentiyi de ortaya koymaktadır. Bu beklenti, mümkün olduğunca, özellikle finansal konulardaki görüşlerinin dikkate alınması yönündedir. Son olarak; katılımcıların özellikle tecrübeli ve eğitim düzeyi yüksek olanlarının konuyu değerlendirme açısından daha dikkatli şekilde hareket ettikleri ve daha nitelikli bir tutum sergiledikleridir. Buna göre söz konusu araştırma katılımcıları, işletmelerinin durumunu, kısıtlılıklarını, imkânlarını, piyasa şartlarını ve kendi beklentilerini aynı çatı altında değerlendirebilmekte ve konuya dair görüşlerini ortaya koymaktadır. Böylelikle de bu katılımcıların işletmelerini yönlendirme ve işletmelerinin insan kaynakları temelindeki ücret politikalarına nasıl yaklaştıklarını ya da nasıl yaklaşımları gerektiğini, genel olarak, daha nitelikli bir şekilde ortaya koyabilmektedirler. Tüm bu bilgiler ışığında Arslanalp'in çalışma sonuçları bu çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ücret, belirli bir zaman içinde yapılan bedensel veya zihinsel bir hizmetin karşılığı olarak çalışan için yaşam standartlarını belirlemesine ve parasal açıdan hayatını devam ettirmesini sağlaması için bir unsurdur. İşverenler açısından ise işletmenin kar etmesi, daha az maliyetlerle daha çok verim alınabilmesi amaçlandığı için, performansın ve çalışanların motivasyonunun bu noktada kilit bir durum olduğunu bu çalışma neticesinde anlamak mümkündür. İşverenin, çalışanın emeğinin karşılığını ücret olarak ödemesinin yanında adaletli bir ücret sistemini de benimsemesi, çalışanın performansını önemli düzeyde artıracak ve çalışanların işe olan motivasyonlarını da katkı sağlayacaktır.

İşverenin çalışana emeğine karşılık olarak ödediği ücretin birden çok ödeme şekli olduğunu bu çalışmadaki literatür araştırmalarında görülebilir. Ücrete ilaveten yapılan iş geliştirme, iş zenginleştirme ve eğitim gibi çabalar da bireyin işine bağlanmasına, örgütsel fayda yaratmasına ve iş yaşam dengesi kurmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle temel ihtiyaçlarını karşılamadan ötesine geçerek kendini gerçekleştirme fırsatı bulan bireyler, işverenler için hizmet ederken toplumsal fayda da yaratmaktadır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının yeni çözümlerle karşılanması, bireyin aldığı ücretten memnun olmasıyla ve katma değer yaratma çabası gösterme arzusuyla ilgilidir. Çünkü toplumsal saygınlık ve gelecek nesiller için değer yaratma gibi psikolojik öğeler de ücret kadar çalışanları motive eden ve bireyi yönlendiren kavramlardır.

Çalışmada literatür kısmında da belirtildiği üzere günümüzde kullanılan en çok ücretlendirme sistemi çalışanların çalıştıkları saat kadar ücret almalarıdır. Prim ücretli çalışma ne kadar da performansı artıracacağı düşünülse de bu durum çalışanların üzerinde baskı oluşmasına neden olabilir. Üretim işletmelerinde saat ücretli çalışmanın etkili olduğu kadar, satış sektörlerinde prim ücretli uygulamanın etkili olduğu görülmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu sektör, üretim ya da hizmet verme şekli ve diğer organizasyonel ya da yapısal özelliklerine göre ücretlendirme sistemini kendi belirlemelidir. Çalışan performansını artırmak için hangi yöntemin kullanılması gerektiğine karar vermelidir.

Mevcut koşullarda, işletmenin elindeki potansiyelden faydalanmasını sağlayan performans, kaynakların etkin ve verimli kullanımını da sağlamaktadır. Çünkü performans faaliyetleri sonucu elde edilen katkıyla ilgili bilgi verirken, sonraki faaliyetler için plan yapmayı ve yeni hedefler belirlemeyi kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle işletmenin kendi örgüt yapısına uygun işletme performansı ölçütlerini belirlemesi oldukça önemlidir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri sayısal kriterler kadar sayısal olmayan örgütsel kriterlere de yer verilmesi gerektiğidir. Örneğin çalışanın güçlendirilmesi, motivasyonu ve gelişiminin sağlanması gibi soyut faktörler, başarılı sonuçlar elde edilmesinde en az finansal veriler kadar önemlidir. Bu nedenle işletme performansının hem nicel hem de nitel verilere dayanan farklı boyutlara sahip olduğu söylenebilir.

Üretim işletmelerinde ücretlendirme sisteminin çalışan performansına etkisini incelemek amacıyla yapılan çalışmanın sonucunda; çalışmaya katılanların çoğunluğu erkek, evli ve orta yaştadır. Araştırmaya katılan çalışanların; yarısından fazlasının lise mezunu olduğu, çoğunluğunun beş bin Türk lirasının altında bir gelire sahip olduğu, tamamına yakınının hububat sektöründe çalıştığı, çoğunluğunun beş yıldan daha az süredir kurumlarında çalıştıkları ve çalışmaya katılanların yarısına yakını pazarlama departmanında çalışmakta olduğu görölmektedir.

Çalışma sonucunda;

a. Çalışanların ücretlendirme sistemine dönük ve performans ifadelerine dönük algıları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı,

b. Çalışanların ücretlendirme sistemine dönük ve performans ifadelerine dönük algıları arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı

c. Çalışanların yaşları ile ücretlendirme sistemi ve performans ifade algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu, bu farklılığın 47 yaş ve üzerinde olanlardan kaynaklandığı,

d. Çalışanların ücretlendirme sistemine dönük ve performans ifadelerine dönük algıları arasında gelirlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı

e. Çalışanların ücretlendirme sistemine dönük ve performans ifadelerine dönük algıları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunduğu, bu farklılığın lise mezunlarından kaynaklandığı,

f. Çalışanların ücretlendirme sistemine dönük ve performans ifadelerine dönük algıları arasında çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulunduğu, bu farkın 15 yıl ve daha fazla çalışanlardan kaynaklandığı,

g. Araştırmaya katılan çalışanların ücretlendirme sistemleri algıları ile çalışanların performansa dayalı çalışma şekline ait görüşleri algıları arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu, buna göre ücret algısı yükseldikçe, performansın da yükseldiği tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara dayanarak; işletme sahiplerinin, çalışanların çalışan birer makine olduğu düşüncesinden sıyrılıp onların da birer birey olduklarını kabul edip, performanslarını artırmaya yönelik yapılan çalışmaların hem işletme adına hem de çalışanlar adına en verimli yöntem olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Çalışanların performans dereceleri primler, teşvikler, ödüller ile sonuçlandırıldığı zaman çalışma ortamında pozitif bir rekabet oluşturulup işletmenin hızla güç kazanacağı aşikârdır.

Performansa dayalı çalışma sistemi, liberal ekonomi politikaları paralelinde uygulanan esnek çalışma modellerine uygun bir ücretlendirme yöntemi olarak, çalışanların ücret teşviki sayesinde moral-motivasyon ve beraberinde performanslarının yükseltilmesi, buna paralel olarak üretim ve hizmet kalitesinin artışı sağlamayı amaçlayan bir yöntemdir. Örgütlerin desteği altında dahi olsa çalışan gelişiminin sağlanması her zaman kolay olmamaktadır. Bu tür uygulamaların gerçekleşmesi ve amacına ulaşması hem örgütün hem de bireyin aynı gelişim hedefleri yönünde hareket etmesi ile mümkündür. Aynı seviyedeki çalışanlar birbirleri arasında yetkinlik farkı oluştuğunu hissettiklerinde, bu açığı kapatma eğilimine yönelebileceklerdir. Bu eğilim

bir ödül ile desteklendiğinde çalışanın gelişimine yönelik uygulamaların verimliliği de artacak bu sayede örgütsel performansta da artış sağlanabilecektir.

Araştırmanın sonuçları ışığında ortaya konulan öneriler şu şekildedir:

Çalışanların işlerinden memnun olmama sebeplerinin sistemle ilişkisinin araştırılması yerinde olacaktır. Özellikle, performans kriterleri çok iyi belirlenip, çalışanlar arasında adil bir şekilde uygulanması sağlanmalıdır. İlave olarak, gösterilen çabanın hızı ve niceliği yanı sıra, niteliği de ön plana çıkarılmalıdır. İşini özenle ve kaliteli yapan çalışanın, emeğinin tam olarak karşılık bulmasına yardımcı olacak sistemler üretilmelidir.

Kişilerin motivasyon, memnuniyet ve performanslarını artırmada iç ve dış teşvikler olmak üzere birçok yöntem bulunmaktadır. Ücret de bunlardan biridir. Ancak, tek başına yeterli olmamaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme sistemi doğru ve adil kullanılırsa etkili bir araç olmaktadır. Bu sebeple, öncelikle meslek, sektör ve müşteri yapısı çok iyi analiz edilmeli ve buna göre bir yapı oluşturulmalıdır.

Sistemin sektörler, meslekler ve birey ile gruplar arasında uygulanışı farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple, bir sektörde başarılı olarak uygulanan bir yöntem, başka bir sektör veya meslek grubunda başarılı olmayabilir. Bu sebeple her sektör, örgüt, meslek, grup ve birey bazında kendine özgü bir sistemin uygulanışı başarı oranını artıracaktır.

Yalnızca örgütün elde edeceği faydanın değil aynı zamanda çalışanların elde edeceği faydanın da çalışan tarafından anlaşılmasının bu tür çalışmaların etkinliği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirmeleri sonucunda oluşturulan ücret planları, işletme çalışanlarının sürekli kendilerini geliştirmelerini sağlar. Bu imkânı çalışanlarına sunan işveren böylelikle onlara işletme için önemli ve yatırım yapmak için güvenilen çalışan olduklarının işareti olarak algılanacak ve çalışanlar da çalışmalarında ve işletmeye olan bağlılıklarında bu unsuru göz önünde bulundurarak çalışmaya devam edeceklerdir. Bu

yüzden performans değerlendirmesi sadece işletmenin ihtiyaçlarını değil çalışanlarında ihtiyaçlarını da karşılayacaktır.

Performans ve ücret sistemini sağlam temeller üzerine kuran, ücret ödemelerinde sorun olmayan, çalışanlarının önerilerine değer veren bir işletmede çalışan sirkülasyonu düşük olacaktır.

Bu çalışmanın benzeri hem çalışana hem de yöneticilere, işverenlere de yapılsın.

Sonuç olarak; işverenler çalışan performansını artırabilmeleri için uygun ücretlendirme sistemini uygulamalıdır. Bu durumda işletmenin verimliliği ve karı artacak, böylece hem işverenler hem de çalışanlar kazançlı çıkacaklardır. Ücretlendirme sisteminin, çalışan performansına etkisi literatür taramalarının ve anket çalışmalarının sonucunda birbirleriyle bağlantılı olduğu kanısına varılmıştır. Çalışan ne kadar çok ücretten memnun olursa performansı da aynı oranda artmaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet (2007). İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması Ve Bir Uygulama, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ağca ve Tunçer (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:8, Sayı:1.
- Akal, Zühal (2000). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, 4.B., Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akçay, Ahmet (2009). Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli. TÜBAV Bilim, Cilt 2, Sayı 1.
- Akdemir, Ali (2009). İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Bursa: Ekin Yayınları.
- Akyıldız, H. (2010). Çalışma Ekonomisi, Ankara: Alter Yayıncılık.
- Akyıldız, H. (2001). Ücret Yapısının Oluşumu, SDÜ Basımevi, Isparta
- Akyüz, Yılmaz (2001). Emek-Değer Teorisi ve Nitelikli İşgücü Sorunu, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Altaylı, Barış (2006). Orta ölçekteki İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altundaş ve Dönmez (2010). Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Cilt.39, Sayı. 1
- Apaydın, Fahri (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7.
- Arslanalp C (2017). İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme Politikalarının Önemi: Bir Uygulama, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aşan, Öznur (2001). Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayınları.

- Aslan, Şebnem (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(1).
- Aslantürk, Yalçın (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 2.
- Atalay, İsmail (2005). İş Değerlendirme ve Başarı Değerlendirme Yöntemleri, 1. Cilt; İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını.
- Ayan, Filiz (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: İlya Basımevi.
- Aydın, Üçüncü ve Taşdemir (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. International Journal of Economic and Administrative Studies.3,5,42-56.
- Barutçugil, İsmet (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayrakdaroğlu, A.- Ege, D. (2007), Performans Ölçümünde Alternatif Bir Yöntem, Yatırımın Nakit Kârlılığı (CFROI) Ve Halka Açık Turizm Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kırıkkale.
- Baysal, Tekarslan, (1996). İşletmeler İçin Davranış Bilimleri (2. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Benligiray, Serap (2003). Ücret Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Benligiray, Serap (2003). Ücret Yönetimi. Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Bilecen M (2007). İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bilgen, Bilge, (2001). “Performans Ölçme Sistemlerinin İncelenmesi”, II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildirileri, İ.T.Ü., İstanbul.

- Bilgin, Mehmet Hüseyin (2002). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik, Çimento İşveren Dergisi, Cilt:16, Sayı: 1.
- Bingöl Dursun, (2013) İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, Dursun. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul; Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl, Dursun. (2006) İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Bititci, Umit: Allan: Carrie and Liam Mc Devitt (1997). Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide, International Journal of Operations & Production, Management, Vol:17, No. 5.
- Boylu ve Sökmen (2002). Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2.
- Budak, Gönül (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, 1. Baskı, İzmir
- Byars, Lloyd, Leslie W. Rue (1991). Human Resource Management (3 Edition). Richard D. Irwin, Inc. Printed in the USD, Boston.
- Çakır, Özlem (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara: Kamu-İş yayınları.
- Çakmak N. – Ocaklı E. (2006) “Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?”, Gazi Üniversitesi ÜNAK'06 Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Ankara.
- Çalık, Temel (2003). Performans Yönetimi, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Chan, Felix T.: (2003). The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Performance Measurement in a Supply Chain.
- Chew et al., Performance Measurement Guide, U.S. Department of Treasury Office of Financial Management Publications, Çev. Demirkaya, Hülya (2000). Performans Ölçüm Rehberi, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- Cokins, Gary (2004). Performance Management: Finding the Missing Pieces to Close the Intelligence Gap SAS Institute, Inc. USA.

- Çöl, Güner (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1.
- Coşkun, Ali (2005). İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Demir ve Okan, (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1.
- Denisi, Angelo: & Griffin, Ricky W. (2001). Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston
- Dessler, Garry (2010). Human Resource Management”, Florida International University, America, 2000, p.418’den aktaran Tayfun Yılmaz, Ali Murat Alparslan, Kriz Dönemlerinde Ücret Sistemi Değişim Gereği, SDÜ Vizyoner Dergisi, Cilt 2, Sayı 1.
- Dönmez ve Çevik (2010). İşletmelerde Yeniliklerin Kaynağı Olarak Paydaş Diyalogları: Seyahat Acentaları Üzerine Nitel Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Efil, İsmail (2009). Yönetim ve Organizasyon (10. Baskı) Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Elitaş ve Ağca (2006). İşletmelerde Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2.
- Ergül, H. Fazlı (2006). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik sosyal Bilimler Dergisi Cilt:5, Sayı:18.
- Ergül, H. Fazlı (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz -5 (18).
- Ergun İnce (1990). Her Yönüyle Ücret, İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Evren, Ö. K., (2007). İş Hukukunda Ücret ve Uygulaması, İstanbul: Seçkin Yayınları.
- Geylan, Feyza (2007). Kurumsal Performans Analizi ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gök, Şahin M. (2005). ERP Sistemlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

- Güler, Burcu (2005) ‘İşsizlik Ve Yarattığı Psiko-Sosyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi’ İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası
- Gündoğan, N. Ve M. K. (2004) Biçerli, Çalışma Ekonomisi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gürkaynak B. (2017). Çalışan İş Performansının Değerlendirilmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkililiği Ve Kişilik Özelliklerinin Rolü Üzerine Bir Araştırma, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Ankara
- Helvacı, M. Akif (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 35.
- İlyas G, (2016). Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı İle İlişkisi İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- İbicioğlu, Hasan (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülte Kitabevi, Isparta.
- Işığışık, Ö. (2007). Ücret Teorisi, Politikası, Yönetimi, Sistemleri, Bursa: Marmara Yayınları.
- Işık, Sevgi, (2006). Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi İle İlişkisi Ve Uygulamaya Dair Bir Örnek, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasası Ve Borsa, İstanbul.
- Kalyoncu, Tuba (2010) Performans Değerlemesi Ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki: Teb Çağrı Merkezi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Karman, H., (2003). “Takım Olma Düzeyinin Belirlenmesinde Performans Sisteminin Yeri ve Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavuncubaşı, Can (2005). Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Kavuzlu, F. (2007) Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Kaya, Esmâ Ülkü (2003). Kıyaslama Yaklaşımının Performans Geliştirme ve Stratejik Planlama Süreçlerine Katkısı, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Kaymaz, Kurtuluş ve Sayılar, Yücel (2005). Beceriye dayalı ücretleme sistemi ve tasarım süreci, Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Kıngır, Said, Taşkiran (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1.
- Köse, Tufan (2007). Ücret Ve Maaş Yönetimi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- MEGEP (2009). Ulaştırma Hizmetleri Tedarik Zinciri Yönetimi, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Ankara.
- Mercan S (2010). Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Michael W. Grady, (1991). Performance Measurement, Implementing Strategy, Management Accounting, June.
- Narmanlıoğlu, Ünal (2014) Yaşar Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi İş Hukuku Ferdi İş İlişkileri,5. Baskı, İstanbul.
- Neely, Gregory and Platts (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda”, International Journal of Operations and Production Management.
- Okakın, Neslihan (2009). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Öcal, Kemal Evren, (2007). İş Hukukunda Ücret ve Uygulaması, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Örücü, Edip (2003), Modern İşletmecilik (3. Baskı). Ankara: Gazi Yayınları.
- Oyman, Sumru (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Özbalcı, Yılmaz (2002). Gelir Vergisi Kanunu Yorum ve Açıklamaları, Oluş Yayıncılık.
- Özdamar, K. (2003). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu ve İnce (2011). Algılanan İçsellik Statüsünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Ocak-Temmuz.
- Özer, Hüseyin (1997). Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, T.C. Sayıştay 135. Ankara: Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Yayın.
- Öztürk, Namık Kemal (2000). Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Durum, Türk İdare Dergisi; Sayı 428.
- Robert L. Mathis and John H. Jackson, (2011). Human Resources Management, 13th Edition, Ohio, Cengage Learning.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi.
- Sayıştay Raporu, (2003). Sayıştay’ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, <http://sayistay.gov.tr/yayın/yayınicerik/aras28SayPerOlcArsRap.pdf>, (31.03.2011).
- Şahin, Levent (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, Kamu-İş.
- Şehitoğlu ve Zehir (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. Amme İdaresi Dergisi.
- Şenyüz, Doğan (2002) Türk Vergi Sistemi (8. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Serin ve Çuhadar (2015). İş Güvenliği ve Sağlığı Yönetim Sistemi. SDU Teknik Bilimler Dergisi.
- Seymen ve Erdem, Kat Hizmetleri Yönetiminde Kullanılan Performans Boyutlarının Birim Performansı Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

- Tarım, Mehves (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard)", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 7 Sayı 2.
- Taskın ve Kara (2004). Üniversite Öğrencilerinin Otobüs İşletmelerinin Hizmet Kalitesini Algılamaları: Bir Araştırma, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 1.
- Taşkın, F ve Roşan, D "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt.2, Sayı.1, 2010.: 39
- TDK, ücretnedir?http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_karistirilan&view=karistirilan&kategori1=krs_akan&kelimez=95 (03.03.2017).
- Tokol, Tuncer (2008). Genel İşletme, Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Tomas, Hult, Hurley and Knight (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance, Industrial Marketing Management.
- Turunç, Erkus ve Polat (2007). İşletmelerde Örgütsel Performansın Değerlemede Nicel-Nitel Kriterler: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- Uçkan ve Kağnıcıoğlu (2009). İşçilerin Sendikalara İlişkin Algı ve Tutumları: Eskişehir Örneği. Çalışma ve Toplum.
- Uluhan, Reha (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Dönence Basım Yayım.
- Ünal, Ayşe (1998). Performansa Dayalı Ücret. Ankara: Kamu İş Yayını.
- Ünal, Ayşe (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret, Performans İlişkisi, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:5, Sayı:4, Temmuz
- Ünal, Ayşe (2002). İşletmelerde İnsan kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimin Sisteminde Ücretlendirme, Ankara: Kamu-İş.
- Ünsar, Agah Sinan (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
- Ünsar, Sinan (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1.

- Ural, Ayhan (2005), Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil, Cavide (2017). Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, 4. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Uyargil, Cavide (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Basım,2. Baskı, İstanbul
- Yavuz, Çağla (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 5, Sayı 2.
- Yelboğa A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.
- Yılmaz, Aydın (2010). MYO için İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yu-Feng M ve Yeong-Jia Goo, (2005) A Study of Employee Profit Sharing and Stock Ownership Plans in Taiwan, International Journal of Management,
- Yüksel, Hilmi (2004). Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı, Yönetim ve Ekonomi, Cilt.11, Sayı. 1.
- Yüksel, Öznur (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yüksel, Öznur (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yüregir ve Nakıboğlu (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16.
- Zerenler, Muammer (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı 1.
- Zerenler, Muammer (2003). Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

EKLER

EK: 1. ANKET FORMU

İŞLETMELERDE ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNİ ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, KTO Karatay Üniversitesi İşletme Tezli yüksek lisans program öğrencisi M. Safa AÇIKGÖZ tarafından yapılan ve Yrd.Doç.Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN danışmanlığında yürütülen “İşletmelerde Ücretlendirme Sisteminin Çalışan Performansına Etkisi” konulu yüksek lisans tez çalışmasının araştırma bölümünü oluşturmaktadır. Anketin amacı, söz konusu işletmedeki ücret sistemini ve çalışan performansını inceleyip ikisi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmadan elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Bu nedenle anket formunun herhangi bir yerinde isim ya da şirket bilgileri istenmemektedir. Araştırmada elde edilecek sonuçların geçerliliği, sorulara vereceğiniz içten yanıtlara bağlı olacaktır. Bu nedenle hiçbir soruyu boş bırakmamanız oldukça önemlidir. Verilen her ifadeye yönelik size en yakın gelen seçeneği işaretleyiniz. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Demografik özellikler

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Medeni Haliniz: Bekâr Evli

Yaşınız: 16-18 19-25 26-32 33-39 40-46 47 ve üstü

Aile gelir durumu: 3000tl'den az 3000-5000tl 5000tl'den fazla

Eğitim: İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Yüksek lisans

Kurumda çalışma süreniz: 1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl 11-15 yıl 15 yıldan fazla

Toplam çalışma süreniz: 1 yıldan az 1-5yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15 yıldan fazla

Kurumdaki ünvanınız:

Kurumunuzun faaliyet gösterdiği sektör:.....

No	<i>Lütfen her cümle için size uygunluğuna göre sağ taraftan bir seçeneği işaretleyiniz.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Ücretlendirme sistemi ifadeleri:					
1	Mevcut ücretlendirme sisteminden memnunum					
2	Ücretlendirme sistemi adil biçimde işliyor					
3	Ücretlendirme sisteminin performansa olumlu katkı yaptığına inanıyorum					
4	Ücretlendirme sisteminin gelirime olumlu katkı yaptığını düşünüyorum					
5	Ücretlendirme sisteminin iş yükümü artırdığını düşünüyorum					
6	Ücretlendirme sisteminin hizmet kalitesini artırdığını düşünüyorum					
7	Ücretlendirme sisteminde başarılı çalışanların ödüllendirildiğini düşünüyorum					
8	Ücretlendirme sisteminin iş stresini artırdığını düşünüyorum					
9	Ücretlendirme sisteminin çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olduğunu düşünüyorum					
10	Ücretlendirme sisteminin hizmet kalitesi açısından yararlı olduğunu düşünüyorum					
11	Ücretlendirme sisteminin suiistimal edildiğini düşünüyorum					
12	Ücretlendirme sisteminin motivasyonumu olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum					
13	Ücretlendirme sisteminin fiili çalışma saatlerini artırdığını düşünüyorum					
14	Ücretlendirme sisteminin mesleki bilgi ve becerilerimi olumlu etkilediğini düşünüyorum					
15	Bu ücretlendirme sisteminin kalıcı olacağına inanıyorum					
	Performans ifadeleri:					
1	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum					
2	Yaptığım işte kalite standartlarına fazlasıyla ulaştığıma eminim					
3	Görevlerimi tam zamanında tamamlıyorum					
4	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim					
5	Moralim yüksektir					
6	Devamsızlık oranlarım düşüktür					
7	Ücretlendirme sistemi çalışma performansımı artırmaktadır					

KİŞİSEL BİLGİLER



İŞ DENEYİMİ

01Oca 2018- Halen
Devam Ekteyim

Muhammed Safa AÇIKGÖZ

Küçükaymanas mah. Küçükaymanas cad.Mercanpark konutları Eblok Daire no:12 Meram/KONYA(Turkey)
+905074708514
msafaacikgoz@hotmail.com

Mali İşler Uzmanı

Selet Entegre Et Ve Süt Ürünleri San.Ve TİC.A.Ş (İttifak Holding A.Ş)

- Muhasebe ve finans Organizasyonunun Kurulması Ve Yönetilmesi
- Fatura Veri Girişlerinin Muhasebe Kaydının Oluşturulması
- Banka Havaletlerinin Takibinin Yapılması ve Muhasebe Kaydının Oluşturulması
- Günlük Nakit Akış Çizelgesinin oluşturulması Ve Yönetime Raporlanması
- Haftalık Satış Raporunun hazırlanıp Yönetime Sunulması
- Cari Mutabakatların Yapılması ve Sonuçlandırılması
- 3 Aylık Grup İş Şirket Eliminyasyonlarının Yapılması
- Müstahsil Alımlarının Belgelendirilmesi Ve Konya Ticaret Borsasından Onaylatılması
- KDV beyannamesinin Hazırlanması Ve Kontrol Edilmesi
- BA-BS Kontrollerinin Yapılması
- Bilanço Ve Gelir Tablosu Hazırlanırken Yönetime Yardım Edilmesi
- İade Fatura Sürecinin Takibi Ve Yönetimi
- E-Fatura Kullanımı ve Aylık Beratların Verilmesi.

18 Ağu 2015–04 Eki 2017

Finans Ve Muhasebe Sorumlusu

Ömer Zengin Tarım Ürünleri Ve Hububat , Konya(Türkiye)

- Resmi ve Ön muhasebinin Takibi
- Çek ve havale takipleri
- BA – BS kontrollerinin yapılması
- Müşteri hesaplarındaki ödenmemiş, ödemesi gecikmiş durumları incelemek
- Tahsilatların takibi ve kayıtları
- Belirli zamanlarda faturalama, tahsilat ve raporlama faaliyetlerini yürütmek
- Hesap mutabakatlarının yapılması
- Ödemelerde oluşan sorunların araştırılması ve çözülmesi
- Alacak hesaplarındaki müşteri dosyalarının ve kayıtlarının düzenlemelerini yapmak
- Müşterilerle birebir muhatap olup satış a ve satın almaya yardım etmek
- Aylık ve yıllık kapanış işlemlerini gerçekleştirmek
- İade fatura sürecinin takibi ve yönetimi.
- Beyanname Hazırlanması Ve Kontrol Edilmesi
- Takasa Verilen Çeklerin Takibi

1 Tem 2014–1 Eyl 2014

Mali İşler Stajyeri

Yumak Otomotiv San.Tic.Ltd.Şti, Konya (Türkiye)

- Yeni müşteriler için fatura ve kontrat hazırlanmasında finans müdürüne destek olmak
- Satışlar için iadelerin kontrolünde finans müdürüne destek olmak
- Kayıtların kontrolü
- Fatura, satılmamalar, banka ve giderlerin muhasebe sistemine kaydı
- Tahsilatların kontrolü ve takibi
- Bordroların kontrolü
- Şirketin nakit akışlarının doğrulanması
- Faturaların Netsis muhasebe sisteminde kontrol edilmesi
- Haftalık satışların maliyetinin haftalık kar ile analiz edilmesi
- Finansal verilerin Netsis muhasebe sisteminde güncellenmesi

15 Tem 2013–16 Ağu
2013

Mersin Üniversitesi Kalkındırma Ve Geliştirme Programı Görevlisi

- Mersin Üniversitesi, I. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu
- Fakülte Bölümlerinin Organize Edilmesi Ve Etkinliklere Davet Edilmesi
- Düzenlenen Yarışmaların Sonuçlarını Belirleme Komitesini Kurma

EĞİTİM

10 Eyl 2015 – Halen Devam
Etmekteyim

İşletme Tezli Yüksek Lisans,

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Ve Beşeri Bilimler Fakültesi (Konya)

www.karatay.edu.tr

Aralık(2018) Sonu itibari ile bitiriyorum..

1 Eyl 2010–07 Tem 2015

İşletme Bilgi Yönetimi (LİSANS) 2,78 / 4.00

Mersin Üniversitesi, Mersin (Türkiye)

www.mersin.edu.tr

GÖNÜLLÜ DENEYİMLER

1 Eyl 2010–30 Tem 2015

Üye

Silifke Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksek Okulu Sosyal ve Kültürel Etkinlikler Topluluğu

www.mersin.edu.tr

Topluluğun üyesiydim. Üyeliğim boyunca sosyal etkinliklerin,gezilerin, organizasyonel işlemlerin yapılmasında rolaldım.

1 Eyl 2012–29 May 2014

Oyuncu ve Yönetmen

Silifke Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksek Okulu Tiyatro Topluluğu

www.mersin.edu.tr

Tiyatro topluluğunda 1 sene oyunculuk yaptım İkinci senede ise hem oyunculuk yaptım hem de topluluğa yönetmenlik yaptım. Tiyatro oyunlarından elde ettiğimiz kazancı da Silifke Belediyesi Engelli Basketbol Takımına destek olarak sunduk.

KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Dil(ler)	English, Türkçe
İş ile ilgili / örgütsel / yönetsel özellikler	Yenilikçi, proaktif ve sorumluluk sahibiyim Acil ve önemli arasındaki farkları ayırt edebilirim Organizasyonel farkındalık sahibiyim İyi seviyede MS Office programları bilgisi İletişim becerileri (sözlü ve yazılı) - özellikle karmaşık bilgilerin açıkça ve kısaca aktarabilme becerisi.

EK BİLGİLER

Referanslar

Bekir AYDOĞAN

Kto Karatay Üniversitesi Mütavelli

Heyet Başkan Yardımcısı

Tel : 0532 355 37 11

Emre BABAYİĞİT

Eski Genç MÜSİAD Başkanı

Tel : 0533 817 09 67

Hüseyin ŞAN

Yumak Otomotiv San.Tic.Ltd.Şti. –

Mali İşler Müdürü

Tel : 0505 211 69 62

Ömer ZENGİN

Ömer Zengin Tarım Ürün.(FİRMA SAHİBİ)

Tel : 0530 405 74 47

Ali YİĞİT

Acron Bilişim A.Ş

(Finansal Uygulamalar Danışmanı)

Tel: 0545 823 00 13

Murat ALTUN

İttifak Holding A.Ş.

(Muhasebe Müdürü)

Tel:0530 232 28 62

Yusuf ÖZTÜRK

Selet Entegre Et Ve Süt Ürün. Ve San. Ve Tic.A.Ş.

(İttifak Holding)

(Mali İşler Müdürü)

Tel: 0530 875 47 49