

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN
MOTİVASYONA ETKİLERİ ÜZERİNE DAİR BİR ALAN
ÇALIŞMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Merve BADAY

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL – 2016

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Merve BADAY

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Performansa Dayalı Ücretlendirme isteminin
Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan
Çalışması

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitü

ANA BİLİM DALI : İşletme Ana Bilim Dalı

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 08.03.2016

SAYFA SAYISI : 76

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

DİZİN TERİMLERİ : Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Motivasyon

TÜRKÇE ÖZET : Bu çalışma özel hastanede performansa dayalı
ücretlendirme sisteminin motivasyona etkilerini
araştırmak için yapılmış bir çalışmadır. Bu amaçla
hastanede görev yapan 118 adet çalışana anket
uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS programı
ile analiz edilmiştir.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Merve BADAY

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN
MOTİVASYONA ETKİLERİ ÜZERİNE DAİR BİR ALAN
ÇALIŞMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Merve BADAY

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL - 2016

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Merve BADAY

08/03/2016



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Merve BADAY' ın Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkilerine Dair Bir Alan Çalışması adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye _____
Doç. Dr.Recep Baki DENİZ

Üye _____
Yrd.Doç.Dr.AlptekinGÜNEY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

... / ... / 2016

Doç.Dr.Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurumun performansını artırmak için çalışanların performansını çoğunlukla mali motive edicilerle artırmaya yönelik bir sistem olarak performansa dayalı ücretlendirme sisteminin günümüz işletmelerinde kullanılmaya başladığı görülmektedir. Performans kriterleri, bilimsel ve objektif olarak belirlenip yeterli mali imkânlarla desteklendiğinde işletmenin ve işgörenlerin hedeflere maksimum seviyelerde ulaştığı söylemek mümkündür. İşgörenlerin motivasyonu sağlandıkça çalışan, işveren ve tüketici arasında zincirleme olarak memnuniyet ve kalite yükselişi yaşanacaktır. Bu durum çalışanların, işverenlerin ve toplumun refah seviyesini yükseltirken, işinden ve tükettiği üründen memnun bireylerin toplumda var olmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda işgörenlerin motivasyonunun arttırılmasında performans değerlendirme önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirilmesi yapılamayan ya da yapılabilen değerlendirmeleri işlevsel tatbik ve hükümlerde adil ve doğru ölçüler içinde kullanmayan örgütler, çalışanın motivasyonunu yükseltmezler

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, İş gören Motivasyonu, Performansa Dayalı Ücret Sistemi

SUMMARY

To improve the performance of the employees of the institution's performance mostly with financial motivating courses aimed at increasing the performance-based remuneration system as a system began in today's business. Performance criteria, scientific and objectively determined and is supported so much with sufficient funds of the enterprise and reached maximum levels of goals, Ileana, it is possible to say. Work motivation among employees, employers and unless provided as the rise of consumer satisfaction and quality chain. In this case the employees, employers and the community when upgrading the level of prosperity, is pleased with his work and consume products that individuals exist in the community. In this context, increasing the motivation of work performance assessment has an important place. Do not make performance evaluation or assessment of organizational practice and decisions of Justice and equity measures do not use within organisations, will not raise the motivation of employees, does not take advantage.

Key Words: Performance Evaluation, Ileana Motivation, Performance-Based Wage System

İÇİNDEKİLER

ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
EKLER LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ÜCRET VE ÜCRET SİSTEMLERİ	3
1. ÜCRET VE ÜCRET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	3
1.1. Ücretin Tanımı	3
1.2. Ücretle İlgili Kavramlar	4
1.2.1. Asgari Ücret	4
1.2.2. Ücret Haddi (Kök Ücret) Ve Ücret Geliri	4
1.2.3. Nominal (Nakdi, İtibari) Ücret/ Reel Ücret	5
1.2.4. Brüt/ Net Ücret	5
1.2.5. Maaş Kavramı	5
1.2.6. Ücret Düzeyi	6
1.2.7. Ücret Yapısı	6
1.3. Ücretin Önemi	6
1.3.1. İş görenler Açısından Ücretin Önemi	6
1.3.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi	7
1.3.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi	7
1.3.4. Devlet Ve Toplum Açısından Ücretin Önemi	8
1.4. Ücretin Boyutları	8
1.4.1. Ekonomik Boyut	8
1.4.2. Psikolojik Boyut	9
1.4.3. Sosyolojik Boyut	9
1.4.4. Örgütsel Boyut	9
1.4.5. Siyasal Boyut	10
1.4.6. Etik Boyut	10
1.5. Ücret Tatmini	10
1.6. Ücret Sistemleri	12
1.6.1. İşe Dayalı Ücret Sistemleri	12

1.6.1.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri	12
1.6.1.1.1. Temel Zaman Ücreti Sistemi	12
1.6.1.1.2. Ölçülen İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi	13
1.6.1.1.3. Değişken Günlük Ücret Sistemi	13
1.6.1.2. Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri	14
1.6.1.2.1. Parça Başı Ücret Sistemi	13
1.6.1.2.2. Götürü Ücret Sistemi	14
1.6.2. Özendirici Ücret Sistemleri	14
1.6.2.1. Halsey Ücret Sistem	14
1.6.2.2. Rowan Ücret Sistemi	15
1.6.2.3. Barth Ücret Sistemi	15
1.6.2.4. Bedaux Ücret Sistemi	15
1.6.2.5. Yüksek Parça Başı Ücret Sistemi	16
1.6.2.6. Taylor Ücret Sistemi	16
1.6.2.7. Merrick Değişken Parça Başı Ücret Sistemi	16
1.6.2.8. Gantt Ücret Sistemi	16
1.6.2.9. Emerson Ücret Sistemi	17
İKİNCİ BÖLÜM	18
2.PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ	18
2.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	18
2.1.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	19
2.1.1.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri	21
2.1.1.2. Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri	23
2.1.1.3. Yetkinliklere Dayalı Ücret Sistemleri	25
2.1.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri	25
2.1.2.1. Grup Çalışmasında Akort Sistemi	26
2.1.2.2. Prim Sistemi	26
2.1.2.3. Yüksek Günlük Ücret Sistemi	27
2.1.2.4. Ölçülen Ve Kontrollü İşe Dayalı Ücret Sistemleri	27
2.1.2.5. Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemleri	27
2.1.3. Kurumsal Performansına Dayalı Ücret Sistemleri	27
2.1.3.1. Kara Katılma Veya Paylaşımına Dayalı Ücret Sistemleri	28
2.1.3.2. Kazanç Paylaşımına Dayalı Ücret Sistemleri	28
2.1.3.3. Mali İştirake Dayalı Ücret Sistemleri	28
2.1.3.4. Scanlon Sistemi	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	30
PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE MOTİVASYON	30
3. MOTİVASYON VE PERFORMANS KAVRAMI GENEL NİTELİĞİ	30
3.1. Motivasyon Tanımı	30
3.2. Motivasyonun Kapsamı	32
3.3. Motivasyon Süreci	32
3.4. Motivasyon Faktörleri	33
3.4.1. Motivatör Faktörler	33
3.4.2. Hijyen Faktörler	34
3.4.3. Motivasyonun Önemi	35
3.5.1. Performans Değerlendirme Kavramı	35
3.5.2. Performans Değerlendirmenin Nedenleri	36
3.5.3. Performans Değerlendirmenin Faydaları	36
3.5.4. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı	37
3.5.5. Performans Değerlendirmenin Motivasyon İle İlişkisi	38
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	41
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	41
4.1. ÖZEL HASTANEDE BİR ARAŞTIRMA	41
4.1. Araştırmanın Amacı	41
4.2. Araştırmanın Yöntemi	41
4.2.1. Araştırmanın Modeli	41
4.2.2. Evren Ve Örneklem	41
4.2.3. Veri Toplama Aracı	42
4.2.4. Araştırmanın Hipotezleri	45
4.2.5. Araştırmanın Varsayımları	45
4.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	45
4.2.7. Verilerin İstatiksel Analizi	46
4.1.3. Bulgular Ve Yorumlar	46
SONUÇ	69
ÖNERİLER	72
KAYNAKÇA	73
EKLER	-

KISALTMALAR

A.G.E.	: ADI GEÇEN ESER
ÇEV.	: ÇEVİREN
PROF.	: PROFESÖR
P.D.Ü.S	: PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ
V.B.	: VE BENZERİ
S.	: SAYFA



TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo 1: Performansa Dayalı Ücret Sistemini Değerlendirmeye Yönelik Ölçeğin Faktör Yapısı	43
Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	46
Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılım	47
Tablo 4: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	48
Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	49
Tablo 6: Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı	50
Tablo 7: Katılımcıların Bulunulan Yerde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	51
Tablo 8: Çalışanların Motivasyon Düzeyleri	52
Tablo 9: Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri	53
Tablo 10: Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi	55
Tablo 11: Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Motivasyon Genel Üzerine Etkisi	56
Tablo 12: Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	57
Tablo 13: Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmelerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	58
Tablo 14: Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları	60
Tablo 15: Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları	61
Tablo 16: Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları	62
Tablo 17: Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Yaşa Göre Ortalamaları	63
Tablo 18: Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Bulunulan Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	64
Tablo 19: Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Bulunulan Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	65
Tablo 20: Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	66
Tablo 21: Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Cinsiyete Göre Ortalamaları	67

Tablo 22: Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	67
Tablo 23: Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Medeni Duruma Göre Ortalamaları	68



ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil 1: İş Performans belirleyicileri	39
Şekil 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	47
Şekil 3: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı	48
Şekil 4: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	49
Şekil 5: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	50
Şekil 6: Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı	51
Şekil 7: Katılımcıların Bulunulan Yerde Çalışma Süresine Göre Dağılımı	52
Şekil 8: Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri İle Motivasyon Düzeylerine İlişkin Diyagram	54



EKLER LİSTESİ

EK-A. Performansa Dayalı Ücret Yönetimi Ölçeği Formu	-
EK-B. Motivasyon Ölçeği Formu	-



ÖN SÖZ

Bu çalışmanın amacı örgütlerde performansa dayalı ücretlendirme sisteminin motivasyona etkileri vurgulanmaktadır. İş gören motivasyonu ve verimliliği olmadan örgütler başarıya ulaşamamıştır. İşletme içi gelişimde sürekliliğin sağlanabilmesi ve katılımı artırmanın, çalışanların motivasyonunun önemli derecede etken olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada, çalışan motivasyonu ve performansına etkilerinin önemi gibi konular ele alınmıştır.

Bu araştırma tezinin nasıl yazılacağı hakkında bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olmamda büyük katkı sağlayan tez danışmanım Sayın Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ'e arkadaşlarım Emine ÇELİK, Havva GÖREN, Merve DOĞAN, Ceylan AKÇİN' e ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Tolga TATAR' a teşekkürü bir borç bilirim.

Merve BADAY

GİRİŞ

Örgütlerin başarısı, büyük ölçüde insan unsuruna bağlı olduğundan insan unsuru, işletmelerin en önemli rekabet gücünü oluşturmaktadır. İşletmelerin başarısı ile çalışanların başarısı doğru orantılıdır. Motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda kendi istekleri ile çalışmalarını sağlamak için gerekli şartların oluşturulmasıdır.

İş görenler eski dönemlere oranla farklı çalışma koşullarında çalışmaktadırlar. Özellikle ücret sistemi çalışma hayatında büyük öneme sahiptir. Bu çalışma koşullarında performansa dayalı ücret sistemi yoğunlukla uygulanan ücret sistemi haline gelmiştir. Bu sistemde iş görenler göstermiş oldukları performans doğrultusunda değerlendirilmemektedir. İşveren de böylelikle verimlilik artışı sağlamayı hedeflemektedir. Çalışanlar ekonomik tatmin sonucu daha verimli çalışırlar.

Şu zamanda motivasyon yönetsel bakımdan büyük sorun haline almıştır. Performansa dayalı ücret sisteminin yaygınlık kazanması ile çalışma ortamında rekabet, stres, baskı, çalışanlar arası huzursuzluk artış göstermiştir. Bu yoğun çalışma ortamında iş görenlerin performansa dayalı ücret sistemine bağlı olarak motive olup olmadıkları incelenmektedir.

Örgütün başarıları veya başarısızlığı önemli belirleyicilerdendir. Dünya sürekli değişmektedir, rakipler arası mücadele insan gücünün nasıl yönetildiğine bağlıdır. Rekabetin gücü, çalışanların gücüne bağlı olmakla birlikte performans düzeylerine ve motivasyonlarına da bağlıdır. Motivasyonu yeterli olmayan çalışanlardan yüksek ölçüde performans beklememek gerekir. Motivasyonu yüksek çalışanların iş güçleri yüksek ve tatmin seviyeleri de aynı zamanda yüksektir. İşe gelmeme, işten kaytarma, tatmin olamama motivasyonlarının düşmesiyle açığa çıkmaktadır. Örgütler bunun olmaması için gerekli tedbirleri almak zorundadırlar.

Bütün örgütlerin başarısı çalışanlarının başarısına bağlı olarak artmaktadır. Gerçekte bir işletme için en önemli kaynak, çalışanlardır. Bununla birlikte örgütün yönetimlerinin sorumluluklarından biri de çalışanların istek ve ihtiyaçlarını algılamak ve beklentilerini karşılamak olması gerekmektedir.

Bu nedenle örgütlerde çalışan kişilerden beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için, çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanların motivasyonunun artırılmasına yönelik çabalar, işletmelerin, başta insan kaynakları olmak üzere öz kaynaklarını daha avantajlı kullanabilmesinin ve kurumun gelişebilmesinin ana hatlarındandır.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemin motivasyona etkile üzerine oluşturulan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ücret ve ücret sistemleri kavramları, ikinci bölümde performansa dayalı ücret sistemi ayrıntılarıyla, üçüncü bölümde motivasyon ve performans değerlendirme ile motivasyon incelenmiştir.

Ve son dördüncü bölümde tezin araştırma çalışması yer almaktadır. Bu bölümde yapılan anket uygulaması neticesinde elde edilen sonuçlarla tezin hipotezleri test edilmiştir. Ve sonuç bölümünde elde edilen bulgular neticesinde ortaya çıkan netice aktarılmış ve yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRET SİSTEMLERİ

1. ÜCRET VE ÜCRET İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Ücretin Tanımı

“Ücret: Belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir.

İşgörenlerin ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğin bedeli olarak tanımlanabilir.”¹

“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.”²

“Ücret; düşünsel veya fiziksel emeğini katan işgücünün yaptığı iş karşılığında aldığı aynı veya nakdi değerdir. Mal veya hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel veya fiziksel emek, karşılık olarak ücrete hak kazanır. Ayrıca bir işgörenin elde ettiği ücret, o işgörenin ortaya koyduğu üretken çabaların değerinin de bir göstergesidir.”³

Ücret; işgörenin işgücünü işverenin emrine tahsis etmesinin karşılığında ödenen bir bedeldir.⁴

Ücret; bağlı bir çalışma karşılığında önceden kararlaştırılmış olan bir bedeldir.⁵

“Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, ücret insan emeğine ödenmektedir. Bir örgütte ürünü ortaya çıkartan emeğin karşılığı ödenmelidir.”⁶

“Ücret ödemeleri, işgörenin hizmetinin fiyatı olunca, üretimin en önemli unsurlarından olan emeğin de, arz ve talep mekanizması, ücret kavramı üzerinde etkili olmaktadır. Fakat bu etki farklı bir şekilde oluşur. Çünkü ücret mekanizmasının yapısında emeğe ait bazı özelliklerin varlığını kabul etmek gerekir. Ne yazık ki emek faktörünün bu özelliklerinin varlığına her zaman gereken önem verilmemiş ve emeğin de diğer birçok mallar gibi arz ve talep yasasına bağlı olduğu sanılmıştır.

¹ Hüseyin Fazlı Ergül, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik sosyal Bilimler Dergisi* <http://www.e-sosder.com> Cilt:5, Sayı:18, 2006, s.94. (Erişim Tarihi: 18.06.2015)

² Tufan Köse, Ücret Ve Maaş Yönetimi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 4. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

³ Serap Benligiray, *Ücret Yönetimi*, Beta Yayınları, 1. Baskı, Ocak 2003, İstanbul, s. 3

⁴ Levent Şahin, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, 2010, *Kamu-İş Dergisi*, Cilt:11, s. 139

⁵ Orhan Tuna, Nevzat Yalçıntaş, *Sosyal Siyaset*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1999, s. 84

⁶ Ergül, a.g.e. s.94.

İşte bu görüş nedeniyledir ki günümüzün büyük sorunlarından biri olan işçi ile işveren arasındaki ücret anlaşmazlıklarının doğmasına sebebiyet vermiştir”⁷

“İş gören ihtiyaçlarının büyük çoğunluğunu para karşılığında için ödeme deyince sadece parasal ücret akla gelmektedir. Çalışanların ücret konusundaki doyumsuzluklarının nedenleri uzun süre psikologların dikkatini çekmiş bu tür doyumsuzluk düşük performansı, işe gelmemeyi, işçi döngüsü ve genel olarak doyumsuzluk duygusunu arttırdığını gözlemlemişlerdir.”⁸

1.2. Ücret İle İlgili Kavramlar

1.2.1. Asgari Ücret

Mevzuatımızda asgari ücrete ilişkin doğrudan bir tanımlama Asgari Ücret Yönetmeliğinin md.4/d'de yapılmıştır. “Buna göre asgari ücret; işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret’ tir.”⁹

Asgari ücretin tespitinde, işçinin, asgari ölçüler içinde insan haysiyetine yaraşır şekilde yaşama ve çalışma imkanı nazara alınır. Asgari ücretin altında ücret tespiti mümkün değildir. Bir başka ifade ile asgari ücret, işçi ve işverenin aralarındaki sözleşme hürriyetini tehdit eden bir kayıttır.

Türkiye’ de kanuni asgari ücret devlet aracılığıyla, işçi ve işveren temsilcilerinin katılımıyla belirlenir. Alınan kararlara işverenlerin uyma zorunluluğu vardır.

1.2.2. Ücret Haddi (Kök Ücret) ve Ücret Geliri

Ücret haddi, emeğin belli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği parasal değerdir. Ücret geliri ise, iş süresi ile ücret haddinin çarpımına eşittir. Genellikle iş seçme esnasında işin net cazibesini değerlendirme ve pazarlık açısından önemli olan ücret haddidir.

“İşveren tarafından üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında ise ücret geliri kullanılmaktadır. İşçinin satın alma gücünü de yıllık ücret geliri ifade etmektedir.”¹⁰

Haftalık veya aylık çalışma süresine göre ödenirken, çalışılan süre saat birimi üzerinden hesaplanır. Üretime dayanan ücret parça başına göre tespit edilir. Kardan pay şeklinde hesaplama, satış ve üretimden yüzde şeklinde, iş ve hizmet

⁷ Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını; Yayın No:246, İstanbul, 1991 s. 180

⁸ Ergül, a.g.e. s.94.

⁹ Gülşen Bolat, Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012, s.15.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁰ Bolat, a.g.e. s.15.

sonucunda komisyon şeklinde veya belli bir kotaya göre prim şeklinde ücret hesabı yapılabilir.

1.2.3. Nominal (Nakdi, İtibari) Ücret/ Reel Ücret

Nominal ücret; ülkede o anda geçerli olan fiyatların düzeyi dikkate alınarak hesaplanan satın alma gücüdür.

İşveren nominal ücreti dikkate alırken, personel satın alma gücünü ifade eden reel ücreti dikkate alır.

“İşveren bakımdan önemli görülen nominal ücrettir. Çünkü işveren ücret olarak ödediği ve doğrudan maliyetleri etkileyen, kasasından çıkan para miktarını önemsemektedir. Paranın satın alma gücü işvereni doğrudan olarak ilgilendirmez. İşgören açısından ise elde ettiği paranın miktarı değil satın alma gücü çok daha önemlidir.”¹¹

1.2.4. Brüt/ Net Ücret

Brüt ücret; Bir çalışanın net maaşının üzerine sosyal güvenlik primleri, işçi payı, gelir vergisi gibi kesintilerin eklenmiş haline "Brüt maaş" ya da "Brüt ücret" denir.¹²

“İşletme tarafından belirli bir devre için ödenen ücret gelirlerinden, vergi, sosyal primler, sendika aidatı vs. kesintiler yapıldıktan sonra çalışanın üzerinde tasarruf edebileceği ücret gelir toplamı net (safi) ücrettir.”¹³

1.2.5. Maaş Kavramı

Genellikle ücret kavramıyla maaş kavramı birlikte kullanılmaktadır. Her ikisi de bağımlı işgörenlerin 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.¹⁴

¹¹ Benligiray, a.g.e. s. 7

¹² Adem Korkmaz, “Türkiyede Asgari Ücretin Mali Yönü”, *C.Ü.İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı:1, Sivas, 2000, s.276.

¹³ Bolat a.g.e. s.16.

¹⁴ İsmail Atalay, *İş Değerlendirme ve Başarı Değerlendirme Yöntemleri*, 1.Cilt;İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını; İstanbul,1985, s.18.

1.2.6. Ücret Düzeyi

“Ücret düzeyi, bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırdır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için bunun bir standartla karşılaştırılması gerekir.”¹⁵

Bir örgütte işgörenlere ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için ücretlerin bir ölçüt ile karşılaştırılması gerekir. Bu nedenle ücret düzeyi, ücret karşılaştırmaları yapmak için kullanılır. Ücretleri iş alanı, bölge ya da uluslararası düzey bakımından karşılaştırmak mümkündür. Bölgesel ya da uluslararası düzeyde ücret karşılaştırmalarında ortalama ücret kullanılmaktadır. Aynı bölge ve aynı zaman dilimi içinde yapılan karşılaştırmalarda nominal ücretin karşılaştırılması yeterlidir. Farklı bölge, farklı ülke ya da farklı zaman dilimleri için yapılan karşılaştırmalarda ise reel ücretlerin esas alınması daha uygundur.¹⁶

1.2.7. Ücret Yapısı

Ücret yapısı, işletme içinde bir işe diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar. Ücret yapısının oluşturulması, “eşit işe eşit ücret ödenmesi” ni mümkün kılar.

Gerek sendikalar, gerekse işverenler; ücret politikalarını belirlerken ücret düzeylerini yükseltme ya da düşürme düşüncelerinin yanında ücret yapısını da düzenlemeyle ilgilenmek durumundadırlar.¹⁷

1.3. Ücretin Önemi

Ücret sorunu her dönemde var olmuştur ama hiçbir zaman tam anlamıyla bir çözüm yolu bulunamamıştır. Çünkü farklı kuruluşlarda işgörenlerin ücretleri arasında bir denge sağlanması oldukça zordur ve bu iş görenler arasında çeşitli mücadelelere neden olmaktadır.

1.3.1. İş Görenler Açısından Ücretin Önemi

İşgörenlerin aldığı ücret geliri, çoğunlukla çalışmanın ana nedenidir. Bununla birlikte, ücret geliri, birey için birkaç açıdan öneme sahiptir. Ücretin insanların ihtiyaç duyduğu ve istediği zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde etmenin bir aracı olarak işlevde bulunmasından dolayı, çalışanlar için ekonomik önemi fazladır. Ücret gelirin işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvence anlamı olduğu kadar, bu gelir refah, konfor ve maddi yararların düzeyini saptamaya yardımcı olmaktadır. Çünkü çoğu insan için örgütte çalışma, gıda, giysi, ev, kira,

¹⁵ Atalay, a.g.e. s.19.

¹⁶ Benligiray, a.g.e. s.7.

¹⁷ Bolat, a.g.e. s.17.

mobilya, araba, tatil ve sayısız mal ve hizmetlere dönüştürebilecek ekonomik kaynakları elde etme yoludur.¹⁸

Bireyler paraya ve paranın alım gücüne oldukça fazla önem vermektedir. Çünkü yüksek alım gücü; yüksek statü, daha fazla saygı, itibar ve daha çok ilgi demektir onlar için.¹⁹

1.3.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi

İşveren açısından ücretin önemi, işgören bakımından önemlidir. Çünkü işveren ücreti önemseydiği ölçüde bu durumu işgörene yansıyacaktır. Bunun yanı sıra ücreti çalışmanın bir maliyeti olarak gören işveren bakımından da önemi büyüktür.

İşverenler, çıktı başına işçilik maliyeti ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Ücretler, firmaların çoğu için en büyük maliyet kalemini oluşturur. Bu nedenle ücret, işverenlerce maliyete etki eden en önemli faktör olarak ele alınan bir öğedir. Dolayısıyla maliyete olan etkisiyle ücretler, firmalar arası, endüstriler arası ve uluslararası rekabete etki ettiği gibi, işgücü piyasasındaki nitelikli işgörenleri çekmek ve bu tür işgörenlerin istihdamlarına süreklilik kazandırmak amacıyla da yeterli düzeyde ücret verilmesi fikri, işverenlerce kabul görmektedir.²⁰

Bunların dışında ücret, çalışanları motive ederek onların verimliliklerini artmasında büyük rol oynar. Nitekim Microsoft, uyguladığı ücret politikasıyla nitelikli işgörenlerin firmada kalmalarını sağlamış ve bunun ötesinde bu politika ve uygulamalar, çalışanlar arasında firmaya karşı bir sadakat yaratmıştır.

1.3.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

“Sendikalar açısından da ücretin önemi büyüktür. Çünkü çoğu durumlarda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülür. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amaçlarının üyelerinin refah düzeyini yükseltmek olduğu görülmektedir. Bu amaçla sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerinin daha fazla gelir sağlamaları için diğer konulardan daha çok ücretlerin artırılmasına ağırlık verirler. Bu nedenle ülkemizde de olduğu gibi, uyuşmazlık konularının başında ücret artış oranları gelmektedir.”²¹

Sendikaların ücretlerle ilgilerini sadece toplu pazarlıklarda yüksek ücretleri elde etme çalışmaları yetersiz kalacaktır. Bunun bilincinde olan sendikalar, ücret

¹⁸ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.313.

¹⁹ Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s. 246.

²⁰ Muharrem BÜLBÜL, Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşuna Yönelik Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.39. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

²¹ Bolat, a.g.e s.16.

düzeyleri kadar eşitlik ve adalet ile birlikte işgörenlerin bilgilerine, becerilerine, yetkinliklerine ve performanslarına göre de ücretlendirmeleriyle yakından ilgilenmeye başlamışlardır.²²

1.3.4. Devlet Ve Toplum Açısından Ücretin Önemi

Ücretler gerek sosyal ortamı gerek ekonomik ortamı etkileyen önemli bir unsurdur. Ücretler; gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, enflasyonu, yatırımları ve tasarrufları doğrudan etkilemesi nedeniyle devlet ve hükümetler açısından çok büyük önem taşırlar.²³

“Ücret düzeyleri toplum açısından önemlidir. Çünkü bu durum geçerli olan yaşam kalitesini belirlemeye yardımcı olur. Yüksek ücret düzeyleri işgörenlerin satın alma gücüne ve bir toplumun ekonomisine ve genel refah düzeyine katkıda bulunur.”²⁴

Kişisel gelir dağılımında adaletin sağlanması şu yararları beraberinde getirir:

- Sosyal barışın sağlanması
- Toplumsal refahın artırılması
- Fırsat eşitliğinin artırılması
- Ekonomik istikrarın sağlanması

Bu hususlar sağlanıyorsa o ekonomideki gelir dağılımını adil diyebiliriz.²⁵

1.4. Ücretin Boyutları

1.4.1. Ekonomik Boyut

Ücret, emeği karşılığında işgörenlerin tek gelir kaynağı, onların ve ailelerinin satın alma gücünü ve refah seviyesini belirleyen bir unsur olarak görülür. Miktarı yükseldikçe, çalışanların satın alma gücü artacak, tersi bir durumda ise azalacaktır. Bu anlamda iş görenleri ücretin en çok ekonomik yönünün ilgilendirdiğini söyleyebiliriz. Çünkü aldığı ücret miktarı ve ölçüsü, hayat seviyesini tayin ederken aynı zamanda ihtiyaçlarını ve isteklerinin karşılanmasını, bu kapsamda da değer verdiği şeylere de ulaşması bakımından önem taşımıştır.

Özellikle birinci amaçları kar etmek olan örgütler için toplam maliyetin içinde ücret maliyetinin az olması her zaman tercih edilir. Çünkü ücretin toplam maliyetler içindeki yeri, işletme, işkolu, ulusal ve uluslararası rekabeti doğrudan etkilemiştir.

²² Benligiray, a.g.e. s.11.

²³ Benligiray, a.g.e. s.9.

²⁴ Sevgi Gerek, *Türkiye’de Asgari Ücretler Ve Enflasyon*, Anadolu Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları No:148, Eskişehir, 1999, s.10.

²⁵ Benligiray, a.g.e. s. 11.

1.4.2. Psikolojik Boyut

Ücretin ekonomik boyutu, hem işgören hem de işveren için söz konusu iken psikolojik boyut, yalnızca işgören cephesinden bakıldığında vardır.²⁶

Motivasyon kuramlarında ücretin önemi ve diğer gereksinimler üzerindeki etkinliği ortaya konulmuştur. Bu anlamda, insanların motive etmekte kullanılan ekonomik ve ekonomik olmayan pek çok araç içinde, en yaygın ve etkin olan, ücret artışları olduğu belirtilmiştir.²⁷

Ücretin bir motivasyon aracı olarak önemini ortaya çıkaran pek çok çalışma olmasına rağmen sonuçlar, her zaman ve her durum için geçerlilik taşımayabilir. Çalışma ortamı, sosyal güvenlik ve yönetim yaklaşımları da işgörenlerin motivasyonlarını doğrudan etkiler. Türkiye’de sağlık sektöründe yapılan araştırmalar, bu konuda ilginç sonuçlar vermektedir. Örneğin, ücretin yeterli olması durumunda, diğer ihtiyaçların daha önemli bir konuma geldiğini, ücretteki yetersizlik veya adaletsizlik durumunda ise, birey için önem sırasında ilk sırayı aldığını göstermiştir²⁸

1.4.3. Sosyolojik Boyut

Bireyin, yaşadığı toplumdaki statü, ücret geliri ile aldığı ev, araba gibi statü sembolleriyle ölçülür. Bu anlamda ücret, sosyal bakımdan kabul görmek için önemli bir araç konumuna ve bireyin hüviyeti haline gelmektedir.²⁹ Özellikle kapalı ve küçük toplumlarda bu durum, daha da belirgindir.

1.4.4. Örgütsel Boyut

Ücret, sosyal yaşantıda olduğu kadar, örgüt içinde, işgörenlerin statülerinin belirlenmesinde de önemlidir. Çünkü örgütlerde yapılan işler statü yaratır. Bu statüler hem işletme hem de işgörenler arasında ücretlendirme farklılıkları ile ölçülür. Sorumluluğu çok olan ve güç işlere daha fazla ödeme yapılması beklenir. Bu anlamda bireylerin ücretlerinin, işletme içindeki statülerini yansıttığı konusunda kuvvetli bir kanı vardır.³⁰

Genel olarak, işgörenlerin elde ettikleri gelir, örgüt içinde ve sosyal yaşantıda statü kazanmada ve statü belirlemede en önemli faktördür. Yüksek gelir, yüksek statü sağladığı için aynı zamanda daha çok saygı ve daha çok ilgi toplar, bu anlamda işgören için çok önemlidir.

²⁶ David W. Bechler, *Compensation Administration*, Prentice Hall, New Jersey, 1974, s. 6

²⁷ Meral Aşkoğlu, *İnsan Kaynaklarının Verimliliğini Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996, s.45.

²⁸ Paul Pigors, Charles Myers, *A Personnel Administration: A Point Of View And Method*, 4. Edition, Mc Graw Hill, New York, 1961, s. 364.

²⁹ Arnold Tannenbaum, *İşletmede Sosyal Psikoloji*, Çeviren: Nilüfer Sağıtürk, M.E.B. Yayınları, Ankara, 1974, s.30.

³⁰ David Bechler, Wage And Salary Administration, *Prentice-Hall Industrial Relations And Personnel Series*, 1977, New York, Prentice Hall, s.9.

1.4.5. Siyasal Boyut

Örgütler, sendikalar ve iş görenler, ücreti etkilemek için tüm güçlerini kullanırlar. Bu anlamda ücret, güç kullanımı anlamında siyasal bir boyut içerir. Örneğin sendikalar, toplu pazarlık sürecinde bu etkiden yararlanabilirler. Örgütler benzer durumlarda bu şekilde hareket ederler. Ücret için, emsal seçilen bazı örgütlerde bu durum, emek piyasası için önemli bir güç haline dönüşür. Emek piyasasında her zaman talep edilen yüksek nitelikli, vasıflı elemanlar, ücret konusunda diğer işgörenlere nazaran çok daha fazla bir güce sahiptirler.³¹

Bu durumda tarafların eşit güce sahip olması en ideal durumdur. Başka bir ifade ile ekonomik bakış açısının koyduğu güç, her zaman işletmelerden yana olmamalıdır. Yani tarafları bu konuda uzlaştıracak bir oluşumun ve ortamın oluşturulması ideal durumdur.

1.4.6. Etik Boyut

Ücretle ilgili yapılan tartışmaların çoğu, konunun hiçbir açıdan eşitlik içermediğinin örnekleriyle doludur. İşçi-işveren arasında, ücret eşitsizliği, haksız ücret uygulamaları gibi konular sık sık tartışma konusu oluşturur. Neyin adil neyin eşit olduğunu belirlemek zordur. Çünkü mutlak, objektif, kabul edilmiş, evrensel standartlı bir eşitlik yoktur.³²

Örgütler genellikle maliyetlerini en aza indiren bir ücret düzeyi tercih ederken, iş görenler ücretlerini en yüksek düzeye çıkarmaya çalışırlar. Ücretin eşit olması bu aşamada problem yaratır. Bu durumda yeterli ücret, işletmenin ödeme gücü ile iş görenin geçimini sağlayacak ücret düzeyidir.

1.5. Ücret Tatmini

Ücret, işgörenler için motive edici bir unsur olmakla birlikte, iş tatmini belirleyen temel faktör değildir. İş görenlerin emeklerinin karşılığını alamadıklarını düşündüklerinde çalışmaktan mutlu olmamakta ve iş tatminleri de düşmektedir.³³

İşgörenin ücrete ilişkin oluşturduğu algının temelinde ücretin yeterliliği ve adaleti yer almaktadır. İş görenin ücret politikası, aldığı ücretten tatmin olması yanında ücretin adil olarak saptanması, aynı yada benzer işi yapanlara göre eşit olması, eğer başarı farkları varsa bu farkın ücrete yansıtılması ve sonuçta iş görenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesini gerektirmektedir. İşverenin iş

³¹ Semra Mercan, Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2010, s.19. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

³² Belcher, a.g.e. s. 9.

³³ Nevzat Demir, Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2005, s. 143. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

görene yeterli, adil ve gereksinimlerini karşılayabilecek düzeyde bir ücret vermesi önem kazanmaktadır.³⁴

İşgörenlerin ücret tatmini, aldığı ücretin kendi tatminini sağlaması yanında, hakça saptanması, aynı ya da benzer işleri yapanlara göre eşit olması, eğer başarı ve performanslarında farklılıkları varsa bu farkın ücrete yansması ve işgörenin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi ile ilgili algılarından ortaya çıkar denilebilir. Ücretin, iş tatmini yaratmasındaki etkisi başlangıçta miktarıyla ilgili iken belli bir noktadan sonra (yani işgörenin yaşamını sürdürebilecek temel ücret üzerinde ücret alması) ücretin diğer işgören arasındaki adil dağılımı ile ilgilidir.³⁵

Ödenen aylık ücretlerin yanı sıra çeşitli sosyal içeriğe sahip dolaylı ücret uygulamaları da iş görenin ücret tatminini sağlayacak uygulamalardır. Örneğin; yakacak yardımı, sağlık sigortası, işsizlik sigortası yapılması, yemek ve ulaşım masraflarının karşılanması, iş görenlerin çocukları için kreş hizmeti gibi çeşitli unsurlar kök ücrete ek olarak ödenen dolaylı ücretlerdir ki bunlar da iş görenin ücret tatminini sağlanmasına yardımcı olacaktır.

Örgütlerde tatminsizliği gidermenin tek yolunun ücretlerde değişiklik yapmak olduğu düşünülmemelidir. Zira ücret Maslow'un motivasyon teorisinde karşılanması gereken en alt seviyedeki fizyolojik bir ihtiyaçken, Herzberg'in çift faktör kuramına göre hijyen faktörlerinden biri olarak düşünülmekte ve karşılanmaması durumunda tatminsizlik kaynağı olacağı öne sürülmektedir.³⁶

Ödüller iş gören tatminini artırmada kullanılan önemli bir araçtır. Ancak ödülün iş görenin tatminini artırması için onun ihtiyaç duyduğu değer veya faydayı içermesi gereklidir. Ayrıca bu ödüllerin iş görenlere olumlu destek sağlayacak yeterlilikte olması da gereklidir.³⁷

Ücret tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin belli bir örgütte çalışırken, bulunduğu örgütte yapmış olduğu yatırımları değerlendirmesi sonucunda, kişinin örgütten ayrılmasının zorlaşması ve bağlılığının artması olarak tanımlanabilir.³⁸

Tüm bu açıklamalara dayanarak ücret tatmini ya da tatminsizliğinin örgütsel düzeyde pek çok sonuçları olduğu söylenebilir. Burada önemli olan nokta, ücret tatminini artıracak önlemler alınarak olumsuz sonuçların en aza indirgenmesi

³⁴ Atalay a.g.e.s.253.

³⁵ Atalay, a.g.e. s. 254.

³⁶ Özlem Ergüney, Ücret Tatminin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İKY Bilim Dalı, İstanbul, 2006, s.41. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

³⁷ Ergüney, a.g.e. s.42.

³⁸ Jean E. Wallace, Becker's Side-Bet Theory Of Commitment Revisited: *Is It Time For A Moratorium or a Resurrection, Human Relations*, Vol. L, No:6, June, 1997, p. 729

olmalıdır. Böylece iş görenlerin genel tatmin düzeyleri artırılarak örgüt lehine sonuçlar elde edilmesi mümkün olabilecektir.

1.6. Ücret Sistemleri

1.6.1. İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sistemlerinde iş görenlere ödenecek ücret; işin gerçekleştirilme zamanı ya da üretilen iş miktarına göre belirlenmektedir.³⁹

1.6.1.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

En eski ve en çok bilinen ücret sistemidir. Bu sistemde ücret, işin çalışma süresine göre ödenir ve bu süre içerisinde gerçekleştirilen verim göz önüne alınmaz, işletmenin belirlediği zaman standartlarına göre iş görene ücret verilmesi esastır. Bu standart saat, gün, hafta ya da ay olabilir.⁴⁰

Zamana göre ücret ödeme, uygulamada pratik olarak hesaplanması kolaylık gösterdiği için en çok tercih edilen bir yöntemdir⁴¹

Bu sistem, iş görenin kıdemini, dürüstlüğü, kapasitesini hesaba katma olanağı sağlamaktadır. Ama boş dolaşmayı özendirme gibi bir sakıncası da bulunmakta. Fazla çaba gösteren iş görenler, daha az çaba gösterenlerle eşit veya yakın ücret aldığı gören iş görenler diğerleri gibi davranabilmektedirler.⁴²

İşverenler, bu duruma sıkı bir gözlem ve daimi bir uyarıyla karşı koymaya çalışıyorlar. İş görenlere ödenecek ücretin zaman ile ilişkilendirilmesinde farklı uygulama ve sistemler kullanılmaktadır. Bu sistemler şöyledir.

1.6.1.1.1. Temel Zaman Ücreti Sistemi

Bu sistemde ücret ölçüsü zamandır. Yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaz.⁴³ En basit ve çok eski yıllardan beri uygulanan en yaygın kullanım alanı bulmuş olan ücret sistemidir.

Bu sistem aşağıdaki özelliklere sahip işlerde kullanılmaktadır:⁴⁴

- İş miktarının işgörenin gayretine ve müdahalesine bağlı olmadığı işler,
- İş miktarının sağlıklı biçimde belirlenmediği veya belirlenmesinin zor olduğu ya da masraflı olduğu işler,
- İtina istemeyen işler,

³⁹ Gündüz Balkan, *Ücret Sistemleri*, Ege Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Yayınları No:12, 1. Baskı, 1976, İzmir, s. 20.

⁴⁰ Balkan, a.g.e. s.23.

⁴¹ Murat Demircioğlu, "Sorularla Yeni İş Yasası", *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, Yayın No: 2003-42, İstanbul, 2003, s.55.

⁴² Demircioğlu a.g.e. s.56.

⁴³ Benligiray, a.g.e. s.32.

⁴⁴ Barış Altaylı, Orta ölçekteki İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s.35. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

- İşgörenin veriminin ölçülemediği işler
- Çalışma koşullarında önceden öngörülemeyen sebeplerle, fazla gecikmelerin ve duraklamaların söz konusu olduğu durumlarda.

1.6.1.1.2. Ölçülen İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi

İşyeri içinde iyi ilişkilerin geliştirilmesinde bu sistem önemli rol oynamaktadır. Genellikle haftalık olarak değerlendirilen, günlük hedef gerçekleştirme oranları incelenir. Ortalama değer esas alınır. Bu değerlerin, öngörülen üretim miktarları ile karşılaştırılmasına göre kararlar verilir. İş ölçümleri ve ücretler belli aralıklarla incelenir.⁴⁵

1.6.1.1.3. Değişken Günlük Ücret Sistemi

İşgörenlerin yüksek günlük ücreti elde edebilmeleri için öngörülen iş miktarının üstünde üretim yapmaları gerekir. İşgörenler daha fazla üretebilecek olsa bile değişken ücret sisteminde öngörülen miktarın üzerinde üretenler arasında ücret farklılığı gerçekleşmediğinden, yüksek üretken iş görenler için çekici bir sistem olmamaktadır. Bu bakımdan iş görenleri, beceri ve yeteneklerini geliştirme, daha fazla üretme yönünde güdüleyememektedir.⁴⁶

Değişken ücret, yeni kurulan işletmelerde daha başarılı olmaktadır. Çünkü yeni işletmeler teknolojik açıdan iş ölçüm ve standartlarının doğru ve kesin saptanma imkanı bulunan işyerleridir ve iş görenlerin aralarında anlaşmaları olanağı da daha düşüktür.

1.6.1.2. Üretilen 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. En yaygın türü parça başına ücrettir.⁴⁷

1.6.1.2.1. Parça Başı Ücret Sistemi

Zaman esasına göre ücret hesaplaması ve uygulanması kolay olması nedeniyle uzunca bir süre kullanılmış ancak yukarıdaki sakıncalar ortaya çıktıkça ve işbölümü ile uzmanlaşma geliştikçe yerini başka ücret düzenlerine bırakmaya başlamıştır. "Zaman esasına göre ücret düzenine karşı geliştirilen en eski ücret düzeni parça başına ücret sistemidir. Bu sistem, iş görenin ürettiği her parça (birim)

⁴⁵ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Baskı:2, İstanbul,2000, s. 310.

⁴⁶ Altaylı, a.g.e. s.36.

⁴⁷ Serap Benligiray, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2007, s.37.

için belirli bir ücretin verilmesi esasına dayanır.”⁴⁸ İş gören, işin yapılması için harcanan zamana göre değil, üretilen mala ya da üretime katkısına göre ücret alır.⁴⁹

Parça başı ücret sisteminde işgörenin ücret geliri, üretilen miktar ile doğru orantılı olarak artış gösterdiğinden iş göreni fazla kazanç elde etme yönünde özendirir. Fakat bu sistemde işgören fazla çalışması nedeniyle sağlık sorunları ile karşı karşıya kalabilir.⁵⁰ Aynı zamanda üretimde artışa önem verilmesi kalitenin göz ardı edilmesine, hatalı ürün sayısının ve firelerin artmasına da neden olabilir. Parça başı ücret sistemi işgörenin katkılarından dolayı ücrete yansıdığından sistemin etkin kullanılması ile işgören daha da katkı sağlayacaktır.

1.6.1.2.2. Götürü Ücret Sistemi

Bu sistemde, işgören belirli bir zamanda önceden saptanan bir işi yapmayı taahhüt eder ve ücret bu zaman üzerinden hesaplanmaktadır. Eğer üretim, bu önceden belirlenen düzeye ulaşamaz ise, işgörenin ücreti kısılır. Buna karşılık üretim belirlenen düzeyi aştığında, işgörene hiçbir fazla ek ücret ödenmesi yapılmamaktadır. Zamana göre ücret sistemine göre işverenin lehine bir durum vardır. Çünkü işgören taahhüt ettiği işi zamanında bitiremez ise, işveren işgörenin ücretini azaltmak hakkına sahiptir.⁵¹

Sistemde işgörene süre belirtilmediği için iş gören, işi kendisini yıpratmayacak şekilde yapabilmektedir. Ancak iş görenlerin göstereceği performans işveren üzerinde olumlu izlenimler bırakacaktır. Çünkü işveren işi verirken bir süre belirtmese de işi ne kadar kısa sürede yapılırsa, o derece tatmin olacaktır. Bu da iş görenin ileride işsiz kalmasını engelleyebilir.⁵²

1.6.2. Özendirici Ücret Sistemleri

1.6.2.1. Halsey Ücret Sistemi

Bu sistem Towne tarafından 1887’de ortaya atılmış ve daha sonra Halsey tarafından geliştirilmiştir. Bu sistemde, bir işin bitirilmesi için gerekli standart süre saptanmaktadır. İş görenler işi belirlenen standart sürede bitirirse, birim zaman için alınması gereken (saat, gün vb.) ücreti almaktadırlar. Eğer işi standart süreden kısa sürede tamamlarlarsa, birim zaman için ödenen ücrete ek olarak zamandan sağladıkları tasarruf nispetinde prime hak kazanır.⁵³

⁴⁸ Benligiray, a.g.e. s.38.

⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, Bursa, 1998, s.222.

⁵⁰ Bayraktaroğlu, a.g.e s.170.

⁵¹ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını; Yayın No:246, 4. Baskı, İstanbul, 1991 s.186.

⁵² Koray Can, **Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Asgari Ücret**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, Sivas, 2003, s.24. (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**)

⁵³ Yalçın, a.g.e. s. 188.

Halsey ücret sisteminde genelde işgörenin zamandan sağladığı tasarrufun parasal karşılığının %50'si işgörene geriye kalan diğer yarısı işverene bırakılmaktadır.⁵⁴ İşletme ile iş gören arasında eşit bölüşme yoluna gidildiği için, başka oranlarında kullanılmasına karşın ' 50- 50' sistemi denildiği de bilinmektedir.⁵⁵

1.6.2.2. Rowan Ücret Sistemi

Bu sistem 1901' de Halsey ücret düzenine yöneltilen eleştirilerin ışığı altında Rowan tarafından geliştirilmiştir. Rowan, işgörenler tarafından sağlanan zaman artırımının parasal karşılığını bütünüyle iş görenlere bırakmıştır.⁵⁶

Rowan sisteminde prim, artan zaman tasarrufu ile birlikte hızla artmakta, üretim düzeyi arttıkça da yavaşlamaktadır.

Bu sistemin sakıncası; zaman tasarrufundan sağlanan primin tamamı iş görene bırakıldığı için, işverenlerin standart zamanı daha da kısaltarak daha az prim ödeme yoluna gidebilme ihtimalidir. Bu da tamamen işgörenin aleyhine bir sonuç yaratabilmektedir. Halbuki, Halsey sisteminde tasarruf edilen zaman, paylaşıldığı için işgören de bu tasarruftan yarar sağlamakta ve böylece prim oranını ve baz ücret miktarını indirme gereği duymamaktadır.

1.6.2.3. Barth Ücret Sistemi

Standart zamana dayanmasına rağmen bu sistemin Halsey ve Rowan sistemlerinden farkı, garanti edilmiş bir saat ücretinin olmamasıdır.

İş görenin ücretini hesaplamak için kullanılan formül; işin zamanı x harcanan gerçek zamanın karekökü ile işçilik ücretlerinin çarpımı şeklindedir.⁵⁷

1.6.2.4. Bedaux Ücret Sistemi

Bedaux sistemi Halsey sistemine benzemektedir. Ondan farklı olarak tasarruf edilen süre için ödenecek farkın bir kısmının iş görenin kendisine diğer kısmının da tasarruf sağlmasına yardımcı olan diğer iş görenlere ödenmesini öngörmektedir.

"Sistemin yararı, çeşitli işlerin ortak bir esasa indirgenmesinin sağlanmasıdır. Çünkü iş ölçümü ve iş değerlemesi temellerine dayanmaktadır. Sistem, zaman araştırmalarının sağlıklı olarak yapılması temeline dayanır ancak bu konu tartışmalıdır. Bunun uygulandığı işletmelerde bile ücretler açıkça ilan edildiği halde yine de grevler olmaktadır."⁵⁸

⁵⁴ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, 2001, s.89.

⁵⁵ "Endüstride Verimlilik Artırma Teknikleri Ve Karabük Teşvikli Ücret Sistemleri Semineri", *Milli Produktivite Merkezi Dergisi*, No:122, Ankara, 1973, s. 25.

⁵⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e. s. 226.

⁵⁷ Benligiray, a.g.e. s.42.

⁵⁸ Ergül, a.g.e. s.101.

1.6.2.5. Yüksek Parça Başı Ücret Sistemi

Bu sistemde iş görenin kazancı, çıktıyla doğru orantılı olarak artabilmektedir. Ancak çıktıdaki artışla karşılaştırıldığında, kazançlarda sağlanan artış oranı daha yüksektir. Örneğin, standart çıktı üzerindeki %1'lik üretim artışına karşılık, işgörenin saat ücreti % 1.2 – 1.33 gibi oranlarda artmaktadır.⁵⁹

1.6.2.6. Taylor Ücret Sistemi

Taylor ücret sistemi parça başı ücret sisteminin farklılaştırılmış ve daha çok sertleştirilmiş bir modelidir. Bu sistem, anlaşılması ve uygulaması çok kolay olmakla birlikte çalışanları birer otomat gibi sürekli ve çok çalışmaya yöneltmesi ve yıpratıcı bir sistem olması nedeniyle çok eleştirilmiştir.⁶⁰ Bu sistemin amacı, çalışanları sürekli olarak saptanan standart parçanın üzerinde üretim yapmaya itmektir. Üstelik iş görenler için diğer sistemlerde olduğu gibi garanti edilmiş minimum ücret kavramı yoktur.⁶¹

1.6.2.7. Merrick Değişken Parça Başı Ücret Sistemi

Taylor'un iki basamaklı sisteminin üç basamaklı olarak geliştirilmiş şeklidir. Bu yolla yeni işe başlayan ve orta düzeyde performans gösteren iş görenlerin özendirilmesi amaçlanmıştır. Standart çıktının %83'üne kadar düz parça başı ücreti, %83'te saatlik ücretin % 10'u oranında prim, standart çıktıya ulaşıldığında bir kez daha saatlik ücretin %10'u oranında prim ödenmektedir.⁶²

1.6.2.8. Gantt Ücret Sistemi

Lawrence Gantt, Taylor'un iş ortağıdır. Taylor sistemini daha ılımlı bir hale getirmek istemiştir.

"Bu düşünce ile ortaya koyduğu kendi Gantt sistemi de zaman tasarrufu değil, iş görenin etkinliği temeline dayanmaktadır. Gantt da, en iyi koşullar altında belirli bir işin ne kadar zamanda yapılacağını incelemiş ve bunlara ait standart zamanları saptamıştır. Bu standartlar doğrultusunda işçiye yapılacak ödemede üç yol izlenmektedir."⁶³

- 1) Saptanan standart için %63'üne ulaşan iş görenlere saat başı ya da günlük olarak belirli bir temel (kök) ücret ödenir.
- 2) Standart işin %63'ünü aşan ve %100'üne kadar ulaşan iş görenlere giderek artan oranlarda (%20- % 50 arası) bir prim uygulanır.

⁵⁹ Abdullah Yürürdurmaz, Metal Sanayi İşletmelerinde Ücretlendirmede Karşılaşılan Sorunlar: Kahramanmaraş Çelik Ve alüminyum Mutfak Eşya Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2006, s.43. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi)**

⁶⁰ Bolat, a.g.e s.32.

⁶¹ ERGÜL, a.g.e. s.102.

⁶² Benligiray, a.g.e. s.44.

⁶³ Ergül, a.g.e. s.102.

3) Standart işin %100'ünü aşanlar için ise, işte yıpranmayı ve aşırı yorgunluğu engellemek amacıyla prim oranları çok azaltılarak uygulanır.

“Zamana göre ücretin garanti edilmiş olması bu sistemde iş görene büyük bir güvenlik duygusu vermekte ve iş gören hiçbir baskı altında kalmaksızın rahatça çalışabilmektedir. Böylece arzu ettiğinde ılımlı bir tempo ile çalışarak yalnız baz ücretini almakla yetinmekte yada daha fazla çaba harcayarak çalışma temposunu hızlandırmakta ve böylece ücretinin de artmasını sağlamaktadır.”⁶⁴

1.6.2.9. Emerson Ücret Sistemi

Rowan sistemiyle benzerlik göstermektedir. Farklı olarak bu sistemde bir etkinlik endeksi saptanmakta ve ödenecek ücret miktarı bu endeksin çalışılan zamanın parasal değeri ile çarpılması sonucunda hesaplanmaktadır. Etkinlik endeksi, standart çalışılan zamanın fiili çalışma zamanına bölünmesi ile bulunur. Daha sonra hangi etkinlik düzeyi aşıldığında prim ödeneceğine ve farklı etkinlik düzeylerine hangi prim yüzdelerinin uygulanacağına karar verilir. Sistemin uygulanmasında belirli bir normal ücret ödemesi garanti altına alınmıştır. Buna ilave olarak etkinlik düzeyinin %66'sını geçen iş görenlere belirli oranlarda prim ödenir. Etkinlik düzeyi standardın %100'ünü aştığında prim oranı %20 ile sınırlandırılır.”⁶⁵

“Emerson sistemi Halsey ve Gantt sistemleri gibi iş görene gündelik ücretini garanti etmektedir. Üretimin bütün evrelerini dikkatle bilimsel bir incelemeye tabi tutarak iş gören için görevlerin tamamı ve yüzdesine ait belirli standartlar saptanmıştır. İş gören bu standartlara eriştiğinde, Gantt sisteminde olduğu gibi, büyük bir prime hak kazanmaktadır. Fakat aksi halde, yine kendisine ufak bir prim verilebilmektedir. Ücret iş görenin verimi ne olursa olsun esas olarak zaman üzerinden ödenmektedir. Bununla beraber, bu zaman içinde erişilmesi gereken verim yani yapılması gereken görev için standart belirlenmiş bulunmaktadır.”⁶⁶

⁶⁴ Ergül, a.g.e. s.103.

⁶⁵ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi ,Ankara, 2000, s.230.

⁶⁶ Ergül, a.g.e. s.103.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

2. PERFORMANS ÜCRET SİSTEMLERİ

2.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

En genel tanımı ile performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile işgören performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, işgören performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda ücreti farklılaştırmak, performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur.⁶⁷

Stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasıyla birlikte, performansa dayalı ücret uygulaması önem kazanmıştır. Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurulmasını öngören ücret sistemleridir.⁶⁸

Performansa dayalı ücret sisteminde, maaş artışları ve terfiler iş görenin performansına göre oluşturulmaktadır. Bu durum ayrıca işgörenin işindeki dayanıklılık ve güçsüzlüğü noktasında yönetime aydınlatıcı bilgiler sağlarken, motivasyon unsuru olan bu ücret sistemi personelin kendini geliştirmesini ve performanslarını artırmalarına teşvik etmektedir.⁶⁹

Personeli gelecekte daha yüksek performans göstermeye özendirmek ve geçmişteki performansları ödüllendirmek için çeşitli araçlar birlikte kullanılmaktadır. Bunlar parasal olmayan araçlar, dolaylı parasal araçlar ve doğrudan parasal araçlar şeklinde sınıflandırılabilir.⁷⁰

“Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumlu Yönleri:⁷¹

- Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, motivasyonun arttığı, devamsızlığının azaldığı ve şikayet sayısında hissedilir bir düşüş olduğu görülmektedir.
- Kişisel (bireysel) performansın önem kazanması rekabeti artırmakta, grup dayanışması zayıflamakta, sonuçta sendikalaşma istekleri kırılmaktadır.

⁶⁷ Ali Paksoy, Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2006, s.60.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

⁶⁸ Bingöl, a.g.e. s.465.

⁶⁹ Gordon Anderson, Robin Evenden, **Performance Management, British: Wesley Publishing Company**, 1993.s.250.

⁷⁰ Bolat, a.g.e. s.32.

⁷¹ Devlet Planlama Teşkilatı, **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı – Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000, s.45.

- Ücret artışında işverenlere daha fazla esneklik sağlamaktadır.
- Yöneticilerin işgörenler üzerindeki kontrollerini arttırmalarını sağlamaktadır.
- Verimlilik artışı sağlayarak işletmelerde işgücü maliyetini azaltmaktadır.
- İşgörenleri motive etmekte ve böylece başarıya yönlendirmektedir.
- İşgörenler performanslarına göre ücretlerinin belirlendiğinin bilincinde olarak daha yüksek performans göstermektedirler.
- Üstün nitelikli işgörenlerin elde tutulması sağlanırken, daha düşük nitelikli iş görenlere kendilerini geliştirmeleri gerektiği mesajı verilir.
- İşlere ilişkin hedefler belirgin bir şekilde ortaya konulur.
- Birey, grup performansını geliştirir; artan işletme performansına bağlı olarak verimlilikte artar."

Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Olumsuz Yönleri:⁷²

- Uygulama maliyeti yüksektir.
- İşgörenin performansının sonuçlarına hakim olduğu, bunları kontrolü altında tuttuğunu varsayar ancak, bu sonuçların çoğu başka faktörlere bağlıdır. Bu durumda kendi dışındaki faktörlerin yapılan işin sonucunu geniş ölçüde etkilediği durumlarda performansa dayalı ücretin adil olmadığını algılar.
- Örgütteki performans değerlendirme sistemi yetersiz ise, bu olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Önceki dönemlerde görülen yüksek performans, iş görenin gelecek dönemlerde de aynı performansı devam ettireceğinin teminatı değildir. Bu nedenle performansa dayalı bir ücret sistemi, sürekli yüksek performansı garanti edememektedir.
- İşgörenler yalnızca ödül sistemi kullanılarak kontrol edilmektedirler.
- Özellikle üst ve orta düzey yönetici ve denetleyiciler üzerinde zaman kaybı ve duygusal talepler nedeniyle baskı yaratmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemlerini genel olarak kendi içerisinde farklı uygulamalara sahip olan; bireysel performansa dayalı ücret sistemleri, grup performansına dayalı ücret sistemleri ve kurum performansına dayalı ücret sistemleri olarak üç gruba ayrılabilir.

2.1.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Burada

⁷² Devlet Planlama Teşkilatı, s.48.

performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır.⁷³

Bireysel performansa dayalı ücretin çalışanlara ödenmesi iki biçimde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki bireysel performansa göre baz ücrette belli oranlarda yapılan artışlardır. Bu artışlar baz ücrete eklendiğinden dolayı ücreti kalıcı biçimde etkilemektedir. İkinci olarak, performansa bağlı olarak bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan performans primleri ödenebilmektedir.⁷⁴ Ücretin primler şeklinde ödenmesi ile kalıcı biçimde arttırılmasının getireceği maliyet yükünden kurtulmak amaçlanmaktadır. Primler, performans değerlendirme dönemlerine göre yıllık veya altı aylık sürelerle uygun olarak verilebilmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirmenin başarılı olarak uygulanabilmesi için sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması temel koşuldur. Performans değerlendirmenin başarılı olabilmesi için performans kriterleri çok iyi belirlenmelidir. Değerlendirme kriterleri esas itibariyle işle ilgili olmalı, işle ilgili bilgi düzeyi, derinliği ve bunları uygulayabilme ve üretilen işin kalitesi gibi unsurları kapsamalıdır.

Bireysel performansa dayalı ücret sistemi çalışanları motive edebilmesi için şu özellikleri taşımalıdır:⁷⁵

- Ücret ve performans arasındaki ilişki açık, anlaşılır ve dolaysız olmalıdır,
- Ücret ile performans arasında kurulmuş olan bu ilişki işgörenler tarafından tam ve doğru olarak algılanmalıdır,
- Performans değerlendirmesi ile ödülün verilmesi arasında geçen süre uzun olmamalıdır. Aksi takdirde, işgörenin ücret ile performans arasında ilişki kurması güçleşmektedir. Bu da ödülün performansla ilişkisini zayıflattığı için motive edici etkisini azaltmaktadır,
- İşgörenleri yüksek performansın daha yüksek maddi ödülleri getireceğine inandırmalıdır. İşgörenlerin performansları arasındaki fark ödüller arasındaki farka aynı oranda yansımıyorsa, işgörenlerin sisteme ilgisi azalır hatta performansa yeterince önem verilmediği duygusunun oluşmasına yol açabilir,
- Ödülün, işgören tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve bireyin ihtiyaçlarının tatmininde bir araç niteliği taşıması gerekmektedir. İşgörenin

⁷³ Ayşe Ünal, "Performansa Dayalı Ücret", *Kamu-İş Sendikası Yayını*, Ankara, 1998, s.33.

⁷⁴ Kaynak ve diğ. a.g.e. s.229.

⁷⁵ Doğan Kestane, *Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği*, portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf (Erişim Tarihi: 20 Kasım 2015)

ihtiyaçlarını en etkili biçimde giderecek ödüller onu en fazla motive ederek iş tatminini arttıracak ödüller olacaktır.

Performansa dayalı ücret sisteminin amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür:⁷⁶

- Örgütteki insan kaynağını bireysel performansına uygun bir ücret karşılığı örgütte tutmak,
- Örgütteki insan kaynağının bireysel performansını artırıcı yönde olmasını sağlamak,
- İşgörenlerin bireysel performanslarının kurumsal performansa uyumlu olmasını sağlamak,
- Ücretlerin, kurum dışı nitelikli insan kaynakları için de çekici olmasını sağlamaktır.

2.1.1.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri

Bireylerin performansını esas alan ücret stratejilerinin, çalışan bireyler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle geliştirilen liyakate dayalı veya performansa dayalı ücret sistemi, daha çok çalışanlarla ilgili olarak yapılan değerlendirme sonuçlarına göre ücret artışı sağlar.⁷⁷ Bu bağlamda herhangi bir liyakat ücret sisteminde iki ana unsur bulunmaktadır: bir performans değerlendirme süreci ve performans değerlerinin ücret artışlarına dönüştürme politikası.⁷⁸

Liyakata dayalı ücret artışları genelde işgörenin performans değerlendirilmesi sonucu verilen puan temelinde ücret düzeyinin bir yüzdesi olarak dağıtılır. Bu nedenle, ücret düzeyi ve performans değerlendirmesinin sonucu olan puana karar vermek liyakata dayalı ücret artışlarını çalışanlar arasında dağıtma sürecinin önemli bir parçasıdır. Dağıtımcı adalet bakış açısına göre çalışanlar performans değerlendirme sürecinin adil olduğuna inanmıyorlarsa, ücretin performansa dayandığını hissetmeleri olanaklı değildir.⁷⁹

Performans değerlendirmesi liyakata dayalı ücretin en önemli öğelerinden biridir. İlk amirler ve ilgili diğer yöneticiler işgören performansını dönemsel olarak gözden geçirerek her bir çalışanın verilen görevleri oluşturulmuş standartlar ve hedeflere göre nasıl yerine getirdiğini değerlendirirler. Bu nedenle doğru performans değerlendirme sistemi büyük önem taşımaktadır. Liyakate dayalı ücret artışı

⁷⁶K.Ufuk.Bilgin, *Kamu Performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, Todaye Yayını, No: 323, Ankara, 2004, s.89.

⁷⁷ Bingöl, a.g.e. s.469.

⁷⁸ Edilberto F. Montemayor, "Merit Pay: *Linking Pay Increases to Performance Ratings*", *Personel Psychology. Durham*: Spring 1993, Vol. 46, No.1, s.199

⁷⁹ Serdar Demir, *Performansa Dayalı Ücret Sistemleri*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s.160.(**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

kararlarının doğru olması için değerlendirmeyi yapacaklara gerekli eğitimin verilmesi ve değerlendirmelerin nasıl yapılacağına açıklanması gerekir. Ayrıca, performans değerlendirmelerinde kişisel özellikler yerine sonuçlar ve işle ilgili davranışlar değerlendirilmeli ve iş analizi değerlendirme sürecinde dikkate alınmalıdır.⁸⁰

Liyakata dayalı ücret sisteminin işgörenlerin nasıl çalışmalarını sürdürdükleri ve bu standartların nasıl oluştuğu işlenilmekte ve bunu dikkate alan örgütlerin işleyişlerinin düzenli olduğu da görülmektedir. Liyakata dayalı ücret sistemi için performans değerlendirme son derece önem arz etmektedir. Performans değerlendirme ücret sistemleri arasında en çok karşılaşılan liyakata dayalı ücret sistemidir.⁸¹

Liyakata dayalı ücretin diğer bir ögesi ise, örgütlerin işgörenlerin ücretlerini enflasyona göre ayarladıktan sonra liyakata dayalı ücret artışlarını yapmaları gereğidir. İşgörenler liyakate dayalı ücretin enflasyona karşı yapılmış bir artış olarak değil performanslarının bir sonucu olduğunu anlamalıdır. Oysa liyakat artışları çoğu kez enflasyon ve işgücü piyasasındaki değişimlerle iç içe geçmektedir.⁸²

Liyakata Dayalı Ücret Sisteminde Yaşanan Sorunlar:⁸³

- Sorunların başında performansı ölçmedeki güçlükler gelir. Örgütte performans değerlendirmesinin geçerliliği ilk amirler ya da diğer yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeler öznellik, kişisel önyargılar, kasıtlı olarak kötü değerlendirme gibi nedenlerle sorunlu hale gelebilir.

- İşgörenlerin performans ölçülerine göre yapılan ayrımların adilliği üzerine düşüncelerdir. Ölçülerin doğru olması yetmez; çalışanlar ölçütleri doğru olarak değerlendirmelidir.

- Etkili performans değerlendirmesi yapabilmek için gerekli becerilere çoğu yönetici sahip olmayabilir.

- İşgörenler genelde kendi performans değerlendirme sonuçlarını doğru olarak kabul etmezler. Performans değerlendirme sonuçlarının işgörenler tarafından benimsenmesini artıracak önlemlerin başında değerlendirme sürecine işgörenlerin katılımı gelmektedir.

- İşgörenler genellikle amirlerinin takdirine bağlı olan ücret artışı ve ikramiye gibi ödülleri elde etmek için çabalarını işe yönelik olmayan şeylere yönlendirebilirler. Liyakate dayalı ücret sisteminde performansı değerlendirmenin özneliği nedeniyle, işgörenler zamanlarını amirleriyle iyi geçirmek için harcaabilirler ki bu arzulanan bir durum değildir.

⁸⁰ Demir, a.g.e. s.159.

⁸¹ Mercan, a.g.e. s.48.

⁸² Demir, a.g.e. s.160.

⁸³ Mercan, a.g.e. s.50.

- Performans değerlendirmesinde esas alınacak performans hedef ve standartları çoğu kez ayrıntılı olarak saptanmamaktadır. İşęörenler kendilerinden ne tür ve hangi düzeyde bir performansın beklendiğini ve nasıl ödüllendirileceğini açık olarak anlamayabilirler.

- Ücret sistemi örgütün elindeki tek ödöl yöntemi değildir ve genelde yöneticiler parasal olmayan ödülleri de iş görenlere dağıtırlar. Eğer yöneticiler parasal olmayan ödülleri dikkatsizce kullanırlarsa, iş görenler karmaşık sinyal alırlar ve bu tür ödüller performans temelli değilse algılanan liyakata dayalı ücret başarısını azaltabilirler.

- Liyakata dayalı ücret sistemi, iş görenleri yalnızca ödüllendirilecekleri faaliyetlere yönelerek işin önemli, ancak daha az görünür boyutlarını ihmal etmelerine neden olabilir.

- Bu sistem iş görenin performansında artışa neden olur ancak çalışan üzerinde gerilime yol açarak iş tatmininde azalmaya da yol açmaktadır.⁸⁴

Yöneticiler bu nedenlerden dolayı işęörenleri performans değerlendirmelerine göre farklılaştırmada isteksizdirler; özellikle çalışma grubunda çalışma ilişkilerinin bozulmasından kaygı duymaktadırlar. İşęörenler performansa dayalı olarak çalıştıklarından dolayı diğer çalışma arkadaşlarıyla sürekli bir rekabet halindedirler. Bu rekabet işęörenler arasında huzursuzluklara, gerilime ve çekişmelere neden olmaktadır. Her bir iş gören kendi performansını yüksek tutmak adına diğer çalışanlara destek olmak için zaman ayırmak istememektedirler.⁸⁵

En önemli nokta ise; işęörenlerin bu sistemin uygulanışını benimsemesi ve doğru uygulandığına inanmaları büyük önem taşımaktadır.

2.1.1.2. Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri

Beceriye dayalı ücret, çalışanların kazandıkları veya yeni olarak kazandıkları işle ilişkili beceriler ve bilgi esasına göre ücretlendirmeyi yansıtır.⁸⁶

Bu sistem, çalışanları sahip oldukları iş ile ilişkili beceriler, yetkinlikler ve bilgi esasına göre ödüllendirilmektedir. Amaç, çalışanların kişisel tatminlerinin arttıracak ve örgüte değer katacak ilave beceriler, yetkinlikler ve bilgi kazanımlarını motive etmektir.⁸⁷ Beceriye dayalı ücret planı, teknik personeli ödüllendirmenin bir aracı olarak yaygın bir şekilde kullanılmıştır ancak ilave beceri, yetkinlik ve bilgi kazanımının örgüte yarar sağlayabileceği düşüncesiyle, diğer iş gruplarına doğru yaygınlaştırılmıştır.

⁸⁴ Demir, a.g.e. s.160.

⁸⁵ Demir, a.g.e. s.161.

⁸⁶ Bingöl, a.g.e., s.474.

⁸⁷ Stone, a.g.e., s. 429.

Bilgi ve beceriye dayalı sistemlerin genellikle; iş gören devir hızı yüksek, iş görenlerin katılım fırsatlarına önem veren, organizasyon yapısı ya da teknolojisi hızlıca değişebilen, işgörenlerine yeni bilgi becerileri öğrenme fırsatı veren yetkilendirme ve iş zenginleştirme gibi insan kaynakları yönetimi politikaları ile iş görenlerin bilgi ve becerilerinin gelişimini teşvik eden işletmeler için uygun olduğu kabul edilmektedir.⁸⁸

Sistemin uygulama aşamasında en önemli konu ise, eğitimidir. Örgütler bilgi ve becerileri kazanmaları için iş görenlerinin eğitimini doğrudan gerçekleştirebilir ya da finansal destek sağlayabilirler. Eğitim, ücret artışı ve kariyer gelişimi için şart olduğundan, örgüt için doğrudan bir maliyet olmaktan çıkmaktadır. Eğitimin ardından iş görenlerin başarıları ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. "İş görenlerin sürekli olarak yeni beceriler öğrenmesi gerektiğinden eğitim devamlı bir süreç haline gelir."⁸⁹

Beceriye dayalı ücret sisteminin sakıncaları da bulunmaktadır.⁹⁰

- Eğitim ve ücret maliyetlerini arttırabilir
- Yeni beceriler kazanmış olan işgörenler rahatsız olabilirler ve zamanından önce bir işten başka bir işe hareket etmeyi isteyebilirler
- Çok fazla beceriye izin verilirse, plan çok karmaşık olabilir ve bu nedenle bu sistemi yönetmek ve iş görenlerin anlamasını sağlamak zor olabilir.
- Birkaç farklı işte eğitilmiş işgörenler, sadece tek bir iş ile ilgili olarak eğitilenlerden daha iyi bir şekilde becerilerini kullanamazlar. Başka bir deyişle, belirli bir işte uzmanlaşmış işçiler, diğerlerine göre etkinliği iyileştirebilirler.
- Pek az örgütün beceriye dayalı ücret planını kullandığı bir işgücü piyasasında işleri fiyatlandırma daha fazla güç olabilir.
- Bazı işgörenler yeteneğe sahip olmayabilir veya yeni bilgi ve beceriler kazanma arzusu duymayabilirler. Dolayısıyla bu tür işgörenler bu sistemi reddedebilirler.
- Bazı işletmeler, bu sistemi kullanma ve kendi geleneksel amaçlarını, stratejilerini ve kültürlerini bir tarafa bırakmaya istekli olmayabilir.

Bu sistem sakıncalı yönleri olsa da, günümüzde gittikçe artan bir şekilde kullanılmaktadır. Örneğin; Johnson & Johnson, General Electric ve Procter & Gamble gibi şirketler beceriye dayalı ücret sistemlerini başarıyla kullanmıştır.⁹¹

⁸⁸ Mercan, a.g.e. s.51.

⁸⁹ Demir, a.g.e. s.160.

⁹⁰ Bingöl, a.g.e. s.475.

⁹¹ B Leonard, "New ways to pay employees" *HR Magazine*, February 1994, s. 62.

2.1.1.3. Yetkinliklere Dayalı Ücret Sistemleri

Yetkinlik temelli ücret sistemleri genelde üç temel faktörü içerir: örgütsel iş ya da rol için temel (kök) ücret, artı kişinin işe getirdiği (yabancı dil, bilgisayar becerileri, yaratıcılık, girişimcilik güdüsü) veya kazandığı ya da gösterdiği yetkinlikleri için ek ücret, artı örgüt, takım, bireysel performans sonuçları için ücret. Sabit ücret (maaş) iş için temel ücret ile ortalama performanstan daha iyisini gösteren kişinin işe getirdiği yetkinlikler üzerine dayanan ek bir artı ücretle saptanır. Değişken ücret işte gösterilen ya da işte iken kazanılan yetkinlikler için ek ücreti ve kişi, kişinin ait olduğu takım veya örgütün ekonomik sonuçları üzerine dayanan kâr paylaşımını içerebilir.⁹²

Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin başarılı olabilmesi için üç temel koşul öne sürülmektedir:⁹³

- Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin tek başına bir unsur olarak değil, yetkinliğe dayalı daha geniş bir İnsan Kaynakları programının parçası olarak uygulanmasıdır.
- Ücret sisteminin, yeni yetkinliklerin çok iyi kavrandığı ve benimsendiği süreçte devreye giren başarılı bir yetkinliklere dayalı performans yönetimi uygulamasının ardından gelmesidir.
- Yetkinliğe dayalı sistemin bütününde bir yenilenme gerekliliği ortaya çıktığında hemen bunun ücret sistemi ile olan bağlantısının kurulması gerektiğidir.

Bir yetkinliğe dayalı ücret sisteminin kurulmasına önce bir yetkinlik modeli geliştirilerek başlamak doğru değildir. Çoğu örgütün yaptığı bu yanlış başlangıç, sistemin başarısız olmasının temel nedenidir. Oysa örgütün temel stratejilerinin belirlenmesinden sonraki ilk adım kapsamlı bir yetkinlik yapısının tanımlanması ve bu yapı içinde yetkinliklere dayalı ücret sisteminin rolünün belirlenmesi olmalıdır. Sonra da yetkinliklerle ücret bağlantısının nasıl kurulacağına ilişkin kavramsal bir model geliştirilmelidir. İşte sürecin bu aşamasında bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi doğru olacaktır.

2.1.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Günümüzde takım çalışmaları örgütlerde en çok dikkati çeken uygulamalar haline gelmiştir. Grup mantığında bir grup çalışan birlikte çalışmakta, sorun çıkarsa bu sorunları birlikte çözmekte, hataları birlikte azaltmaktadırlar. Aynı zamanda grup

⁹² Demir, a.g.e. s.187.

⁹³ Bolat, a.g.e. s. 39.

ile ilgili idari işleri de yüklenmektedirler. Yani grup üyeleri, örgütün amaçları etrafında toplanmaktadırlar.⁹⁴

“Bu durumda, takımların ödüllendirilmesinde, takımında yer alan bireylerin ayrı ayrı ödüllendirilmesi yerine, takıma dayalı performans ücret sistemleri önem kazanmıştır.”⁹⁵ “Özellikle bu tarz bir uygulama, çalışanları direkt denetlenmenin mümkün olmadığı, takım çalışması ve işbirliğinin başarı, verimlilik ve motivasyon açısından önemli olduğu hallerde önem kazanmaktadır.”⁹⁶

Grup performansına dayalı ücret sistemlerinde önemli bir sorunu da toplam kazancın grup üyeleri arasında paylaştırılmasında ortaya çıkmaktadır. Bunun birinci sebebi, bir grupta çalışanlar çeşitli ücret gruplarında yer alıyor olabilirler. Örneğin, ustabaşı, usta, kalifiye olmayan çalışanlar aynı grup içinde birlikte çalışabilirler. Bu durumda herkesin aldığı akord ücretleri ayrı olacaktır. İkinci sebep ise, grup içinde çalışanların performansları birbirinden farklı olabilir. Ancak bu sorun bireylerin performanslarının ayrı ayrı saptanabildiği durumda ortadan kalkabilir. Çünkü örneğin, üretim tekniğinin uygun olması gibi bazı durumlarda iş, grup çalışmasını gerektirmesine rağmen, bireysel performans düzeylerinin saptanması mümkün olabilir. Grup üyelerinin performanslarının bireysel olarak saptanamadığı durumlarda akordun tüm gruba uygulanması zorunludur.⁹⁷

Grup ücret sistemleri, bireysel ücret sistemlerine kıyasla daha az kullanılmaktadır. Bunun nedenleri, grup üyeleri arasında her zaman uyum olmayışında veya daha az güdülenmiş kişilerin grubun ürettiği ortalama miktarı düşürmelerinde olabilir.⁹⁸

2.1.2.1. Grup Çalışmasında Akort Sistemi

Bu sistem, grup çalışması sonucu elde edilen kazancın gruptaki işgörenler arasında nasıl paylaştırılacağı sorununa yönelmiştir. Sistem, grup kazancının üyeler arasında paylaştırılmasında farklı alternatifler sunmaktadır. Örneğin; kazancın eşit olarak paylaşımı, çalıştığı saate göre her işgörene paylaştırılması, ücret miktarları ile ilişkilendirilerek işgörelere paylaştırılması.⁹⁹

2.1.2.2. Prim Sistemi

Bu sistem işgörenleri daha fazla çaba göstermeye özendirme yanında normal ücretlerini de almalarını garanti eder. Bu prim sistemi, bir bireyin veya bir

⁹⁴Barış Altaylı, Orta ölçekteki İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s. 27. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

⁹⁵Paksoy, a.g.e. s.61.

⁹⁶Altaylı, a.g.e. s. 27.

⁹⁷Benligiray, a.g.e. s.51.

⁹⁸Aldemir vd. , a.g.e. s.353.

⁹⁹Mercan, a.g.e. s.48.

grubun ürettiği primlerin miktarına dayandırılabilir.¹⁰⁰ Yani prim ücretleri “kök ücret + prim” den oluşur ve dağıtılacak kısım sadece primdir.

2.1.2.3. Yüksek Günlük 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.¹⁰¹

2.1.2.4. Ölçülen Ve Kontrollü İşe Dayalı Ücret Sistemleri

Her iki sistemde yüksek günlük ücret sistemine dayanmaktadır ve performans seviyeleri ile her seviye için ücret oranları belirlenmektedir. Ölçülen günlük iş sisteminde, belirlenen ücretler dönemsel olarak, işletme hedeflerine ulaşıldığında sabit olarak arttırılmaktadır. Dönemsel olarak atırılan ücretler, bir sonraki dönem değerlendirmesine kadar geçerli sayılmaktadır. Kontrollü günlük iş sistemlerinde farklı olarak aynı iş için bir dizi performans ve ücret oranı belirlenmektedir.¹⁰²

2.1.2.5. Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemleri

Bu sistemde, müşteriler kendilerine yapılan hizmetin karşılığı olarak bir miktar para öderler ve bu miktar, yapılacak toplam ödemenin belirli bir yüzdesi hesap pusulasına eklenir. Yüzde olarak hesaplanan bu ödemeler işveren tarafından daha sonra iş görenlere ödenmektedir. Yüzde olarak hesap pusulasına eklenen tutar bahşiş değildir. Şöyle ki, örneğin bir restaurantta bu şekilde toplanan yüzdeler, garsonlardan aşçı ve temizlikçiler kadar tüm iş görenlere dağıtılmaktadır.¹⁰³

2.1.3. Kurumsal Performansına Dayalı 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

¹⁰⁰ H. J. Chruden ce A W Sherman: *Personnel Mangement*. 4th Ed., N.Y. South-Western Publishing Co., s. 566.

¹⁰¹ Mercan a.g.e. s.59.

¹⁰² Benligiray, a.g.e. s.48.

¹⁰³ Mercan, a.g.e. s. 59.

çalışanlara dağıtılır. Bu değişken ücret planları, kazanç paylaşımı/Scanlon, kar paylaşımı ve işgören hisse senedi sahipliğidir.¹⁰⁴

Bütün iş görenlerin örgütü düşüncesinin yayılması ve organizasyon içinde bütünleşmeyi sağlaması bakımından bu sistemin çalışanların motive edilmesinde çok önemli bir yeri vardır.¹⁰⁵

2.1.3.1. Kara Katılma Veya Paylaşımaya Dayalı Ücret Sistemleri

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.¹⁰⁶

Kar paylaşımı, dağıtılabilir net dönem karının sabit bir yüzdesi esasına göre çalışanlara dağıtılan bir ödemedir. Yani, kar paylaşımı sabit ücret veya maaşın ötesinde dağıtılabilir net dönem karının bir parçasıdır.¹⁰⁷

Kar paylaşım planı, dağıtılabilir net dönem karının sabit bir yüzdesi esasına göre özellikle yöneticilere dağıtılan bir ödeme planını içerir.

Kar paylaşımı sistemlerinde karın dağıtılmasında, iş görenin temel ücretinin belirli bir yüzdesi olarak dağıtılabilir. Diğer yandan dağıtım tüm iş görenlere eşit olarak da olabileceği gibi kar, kıdem, liyakat ve mesleki sınıflara göre farklılık arz ederek de dağıtılabilir.¹⁰⁸

2.1.3.2. Kazanç Paylaşımına Dayalı Ücret Sistemleri

Bu sistemler, işletmenin verimliliği arttıkça iş görenlerin gelirlerinin artmasına imkan sağlamaktadırlar. Örgüt, verimliliğinden kaynaklanan kazançları işgücü ile paylaşır. İş görenler, temel reformlarda sorumluluk almak üzere gönüllü olarak yönetime katılırlar. Bu ödeme şekli, iş gören kontrolünde olan faktörlere dayanır. Kazançlar ölçülür ve önceden belirlenmiş bir formüle göre dağıtım yapılır. Bu plan sadece kazanç elde edildiğinde uygulandığı için, şirket maliyetlerini olumsuz etkilemez.¹⁰⁹

2.1.3.3. Mali İştirake Dayalı Ücret Sistemleri

Günümüz işletmelerinde sahip- yönetici ayrılığını ortaya çıkardığı temsil maliyetleri sorunu, işletmeleri başta yöneticiler olmak üzere çalışanlara yönelik hisse senedi sahipliği planları geliştirmeye ve böylelikle onları işletmenin finansal bir ortağı

¹⁰⁴ Bingöl, a.g.e. s.483.

¹⁰⁵ Ünal, a.g.e. s.34.

¹⁰⁶ Altaylı, a.g.e. s. 29.

¹⁰⁷ Yu-Feng M ve Yeong-Jia Goo, " *A Study of Employee Profit Sharing and Stock Ownership Plans in Taiwan*", International Journal of Management, March 2005 Vol. 22 No.1, s.127.

¹⁰⁸Sevgi Işık, Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi İle İlişkisi Ve Uygulamaya Dair Bir Örnek, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasası Ve Borsa, İstanbul, 2006, s.62.(*Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*)

¹⁰⁹ Işık, a.g.e. s.62.

haline getirmeye itmiştir. Aynı zamanda ekonomik baskılar ve küresel rekabet, şirketleri çalışanlarının sayısını azaltmaya ve sorumluluğu alt kademelere kadar indirmeye zorlamaktadır. Fakat bu tür sorumlulukları üstlenebilecek bilgi, beceri ve deneyime sahip işgörenlerin aynı şirkette uzun dönem kalmaları özellikle günümüzde çok zordur. Bu nedenle şirketler, nitelikli çalışanları elde tutmak, rekabet güçlerini arttırabilmek için çalışanların şirket sermayesine ortak olmalarını bir rekabet stratejisi olarak görmektedir.¹¹⁰

2.1.3.4. Scanlon Sistemi

Bu sistemde; her bölümün başında iş gören temsilcisi ve sendika tarafından atanan sendika temsilcisinden oluşan üretim komiteleri kurulur. Komiteler, işgörenlerin önerilerini değerlendirir, uygulamada önemli kazanç sağlanırsa bu kazanç sadece öneriyi yapan işgörene değil tüm iş görenlere eşit olarak dağıtılır. Kısaca denilebilir ki, sistem işgörenlerin önerileri üzerine kurulmuştur. Öneriler sonucu uygulamada gerçekten kazanç sağlanırsa, hem örgütün kazancı artmakta hem de işgörenler eşit olarak artan kazançtan pay almış olmaktadır.¹¹¹

¹¹⁰ Senem Demirkan, *Çalışanları Hisse Senedi Edindirme Planları ve Türkiye İçin Öneriler*, İstanbul, 1999, s. 3.

¹¹¹ Işık, a.g.e. s.63.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE MOTİVASYON

3. MOTİVASYON VE PERFORMANS KAVRAMI GENEL NİTELİĞİ

3.1. Motivasyon Tanımı

Motivasyon (güdüleme), Latince “motive” den gelmektedir. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönünü belirleyen ihtiyaç ve korkularıdır. Bir başka deyişle bireyi belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkidir.¹¹²

Motivasyon kavramının temelinde çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulması konusu vardır. Motivasyon kavramının hareket noktası; “personeler ne verilmeli ve ne yapılmalı ki işletme için yararlı olacak davranışlarda bulunsun?” sorusunun cevabının aranmasıdır. Motivasyon bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.¹¹³

En geniş anlamıyla motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir. Bu tanımlar ışığında çalışanların işletmenin amaçlarına uygun çalışmayı özendirici/ isteklendirici nitelikte yapılan eylemler bütünüdür.

Robbins, iş görenlerin motivasyonu hakkında kişisel değişkenleri, iş değişkenlerini ve sistem değişkenlerini göz önünde bulundurarak aşağıdaki önerileri göstermektedir.¹¹⁴

Kişisel Farklılıkları Tanımak;

Çağdaş motivasyon teorilerinin çoğu işgörenlerin türdeş olmadığını kabul etmektedirler. İnsanların ihtiyaçları farklıdır. Ayrıca insanlar tutum, kişilik ve diğer önemli kişisel değişkenler açısından da farklıdırlar.

İnsanlarla İşleri Eşleştirmek;

İnsanlar ile işler titizlikle eşleştirildiğinde güdüleyici faydaların arttığı kesindir. Örneğin büyük bir bürokratik örgütteki yönetsel bir mevki için eleman aranıyorsa, güç ihtiyacı fazla, ilişki ihtiyacı az olan bir aday seçilmelidir.

Araçları Kullanmak;

Yöneticiler, işgörenlerin zor ve spesifik amaçlara sahip olmalarını ve bu amaçlara ulaşmada ne denli başarılı oldukları yönünde geri bildirim almalarını

¹¹² Polat Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:88/ Ocak – Mart 2013, s. 91.

¹¹³ Levent Kıdak ve Mehmet Aksaraylı, “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, Manisa, 2009, s.77.

¹¹⁴ Hüseyin Fazlı Ergül, “Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, s.70. <http://www.e-sosder.com> (Erişim Tarihi:06.09.2015)

sağlamalıdır. Örneğin başarıya ihtiyacı yüksek olan kişiler için dışsal amaçların varlığı daha az önemlidir. Çünkü bu insanlar zaten içsel olarak güdülenmişlerdir.

Amaçlar yöneticiler tarafından mı belirlenmeli yoksa işgörenlerin katılımıyla mı belirlenmeli? Bu sorunun cevabı örgütsel kültürün yapısına bağlıdır. Eğer amaçlara karşı işgörenden tepki gelecekse, o zaman amaçların seçiminde katkı sağlanır. Eğer örgüt kültürü katılımcı görüşe uygun değilse o zaman üstten belirlenmiş amaçları kullanmak gerekmektedir. Örgüt kültürü biçimsel ve otorite yanlı ise, katılım yoluyla amaç belirlenmiş ise, işgören bunu hileli olarak algılayacak ve bu sürece güvenmeyecektir.

Amaçların Ulaşılabilir Olarak Algılanmasını Sağlamak;

Amaçlar gerçekten ulaşılabilir ve işgörenlerin yeteneklerine uygun olsa bile, iş gören amaçları ulaşılmaz olarak algılandığı takdirde motivasyonları düşecektir. O zaman işgörenler performanslarının değerlendirileceği değerlendirme sürecini güvenilir ve doğru olarak algılamalıdır.

Ödüllerini Bireyselleştirmek;

İşgörenlerin ihtiyaçları farklıdır. Bazı ödüller bu ihtiyaç farklılığından pekiştireç özelliği gösterirken, bazıları göstermeyebilir. Onun için yöneticiler bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu ödüllerden bazıları ücret, terfi, özerklik, ve karara katılma fırsatlarıdır.

Ödüllerle Performansı Birbirine Bağlamak;

Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdır. Ödülün etkisini arttırmak için her fırsatta bunun görünürlüğünü artırmalıdır. Bunun için ödülleri bir sıradan çıkarmak amacıyla, açık bir şekilde herkesin ücretinden söz etmek, performans ödülleri duyurmak, yıllık maaş artışlarını tüm yıla yaymak yerine peşin ödemek gerekir.

Sistemin Adilliğini Gözden Geçirmek;

Ödüller, işgörenlerin sağladıkları verimliliğe göre ayarlanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer gidilerdeki farklı ücretler açıklanabilir olmalıdır.

Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve işgören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıklaştırmaktadır. Onun için her işe uygun ödül verebilmek için girdileri ayrı olarak ölçmek gerekmektedir.

Ücretleri Gözardı Etmemek;

Performansa dayalı ücret artışları, parça başı iş ikramiyeleri ve diğer parasal teşvikler işgören motivasyonunu etkilemede önemli unsurlardır. Parasal teşvikler

verimlilikte ortalama % 30 artışa yol açmıştır. Amaç belirlemenin kendi başına verimlilikte sağladığı artış % 16, iş tasarımı çabalarının ise % 8 'dir.¹¹⁵

3.2. Motivasyonun Kapsamı

Motivasyon kavramında üç olgudan bahsedilebilir;¹¹⁶

- Motivasyon bir faaliyeti başlatmaya yönelik seçici bir uyanıştır. insanın gereksinim veya hedefi doğrultusunda iç ve dış unsurlardan belli bir ödül beklentisi içinde oluşuyla başlayan içsel bir devinimdir.
- Motivasyon bireyin davranışına yön veren bir süreçtir: motivasyon bir tür karar verme sürecidir ve bireyi gerçekleştirmeyi arzu ettiği faaliyet yönünde harekete geçiren bir seçimdir.
- Motivasyon çaba düzeyini de ortaya koymaktadır: motivasyon olgusu bireyin davranışını yöneterek onun seçim, yön ve çaba düzeyinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu açıdan motivasyon aynı zamanda bireysel bir kalite göstergesi olmaktadır.

İhtiyaçlar insan doğasının öğelerindedir, bu ihtiyaçlar bir şekilde karşılandığında insan yaşamının sürdürülmesinde önemli etkilerdendir. Varlığının sürdürülmesini sağlayan, giderilmediğinde ise insanı giderek yok olma tehlikesi içerisine iten olgular şeklinde tanımlanır. Ortaya çıkan her ihtiyaç bireyde ona ulaşma veya tatmin olma isteği uyandırır. Ortaya çıkan her ihtiyaç Bireyde ona ulaşma veya tatmin olma isteği uyandırır. Bu ise bireyin güdülenmesine yani iç etki oluşmasına neden olur. Güdüler, bireyi ihtiyaç ile ilgili harekette bulunmaya veya bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye yönlendirecek şekilde etkileyen itici güç ve faktörlerdir. Yeniden bir davranışla sonuçlanan bu güdü- ihtiyaç ilişkisi motivasyon kavramının özünü oluşturmaktadır.¹¹⁷

3.3. Motivasyon Süreci

Bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla tatmin edilmesi arasında geçen süreçte meydana gelen gerilime motive edilme denir. Eğer birey ihtiyaçların tatmin edilmesinin performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olduğunu hisseder ya da bilirse performansını yükseltmek için motive olur. Motivasyon sürecini bu tatmini sağlayacak şekilde dizayn etmeye çalışır. Bireylerin motivasyonu birdenbire ve kendiliğinden oluşan bir olay olmayıp uzun bir süreci gerektirir.¹¹⁸

¹¹⁵ Ergül, a.g.e. s.71.

¹¹⁶ Ergül a.g.e. s.74

¹¹⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e. s.98.

¹¹⁸ Tunçer, a.g.e. s. 103.

3.4. Motivasyon Faktörler

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.

Motivasyon kuramları ile ilgili çalışmalar insanlar neden çalışır sorusunun sorulmasıyla başlamıştır. Bu soruya verilen cevaplara ilişkin çeşitli güdüleme kuramları ele alınmış ve bu kuramlar üzerinde günümüze kadar pek çok araştırma yapılmıştır. Motivasyon kuramları; yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir.¹¹⁹

Kuramların ağırlık noktası, belli bir işte çalışanları özendirmek için ödemenin nasıl düzenlenmesi ne gibi özendiricilerin verilmesi gerektiği sorularına karşılık aranması değil, insanların bu davranışlarının altında yatan nedenlerin açıklanmasıdır. Son yüzyılın ortalarından beri insan ilişkileri alanında motivasyon teorileri araştırılmaktadır. Kendisinden önce çok uzun listeler şeklinde ortaya konulan insan gereksinimlerini beş ana grup içinde toplayan Maslow, bu gereksinimlerin bir egemenlik (hiyerarşik düzen) içinde olduğunu ileri sürmüştür. Bu gereksinimler, en düşükten en büyüğe doğru olarak sıralanmış olan; temel fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır.

Alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanmadan bir üstteki gereksinime sağlıklı bir geçiş yapılamayacağını ileri süren Maslow, insanların ancak ellerinde olan ile değil ellerinde olmayan şeylerle motive edilebileceklerini iddia etmektedir. Bu alanda geliştirilen en önemli kuramlardan birini Frederick Herzberg (1969) ortaya koymuştur. Doyum sağlayan etkenlerle, doyumsuzluk yaratan etkenlerin farklı olduklarını gören Herzberg güdülemenin de Maslow'un düşündüğü gibi tek boyutlu olmayıp çift boyutlu olduğunu ileri sürmüştür. Herzberg, doyum yaratan faktörleri motive ediciler olarak isimlendirmiş ve doyumsuzluk yaratan faktörleri de hijyen (durum koruyucular) olarak nitelendirmiştir.¹²⁰

3.4.1. Motivator Faktörler

Başarı; insanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklardır. Genellikle ortaya konmuş olan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile yakından ilişkilidir.

Tanınma; çalışanların tanınma ihtiyacı, kararlara katılım süreci ile karşılanabilir. Kişilerde kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok fazladır.

¹¹⁹ Kıdak ve Aksaraylı, a.g.e. s.77.

¹²⁰ Kıdak ve Aksaraylı, a.g.e. s.78.

Özellikle çalışanların işlerin planlanmasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, onu işine bağlı duruma getirecek ve daha yüksek motivasyon düzeyine ulaştıracaktır.

İşin kendisi; çalışanlar kendi işlerinin nasıl katkıda bulduklarını anladıklarında yaptıkları işin verimliliği kişisel bir gurur haline gelir. Bireysel nitelikleri ve onların bireylerde doğurduğu, doğuracağı ihtiyaçları saptayan yöneticiler, motivasyonu gerektirecek durumu oluşturan psiko-sosyal yapıyı tanıyıp anlayacak duruma geldikten sonra çalışanları motive etmek için kullanacağı araçları ve yöntemleri seçmek zorundadırlar.¹²¹

Sorumluluk; İşletmelerdeki üst ve orta yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine devretmeleri çalışan memnuniyetini arttırmaktadır. Sorumluluk devri ile astlar bir taraftan güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılarken, diğer taraftan kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artırmaktadırlar.

Terfi; Terfi, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, sosyal statü ve ödenen ücret artar. Bu nedenle başarının gereği bir ödül olan ve tam anlamıyla bir motivasyon artırıcı unsur niteliği taşıyan terfi birey üzerinde çok yönlü motivatör etki yapar. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir unsur olma özelliği bakımından terfi, aynı miktardaki ücretin yaratacağı motivatör etkiden daha fazla etki yaratır.¹²²

3.4.2. Hijyen Faktörler

Yönetim ve Politika; İşletmelerin düzenli çalışmalarını devam ettirecek politika ve prosedürlerin geliştirilmesi yönetiminin rolü olmakla birlikte, yönetim kaliteli üretimin temelinde bireyselleşmiş, kişisel etkileşimlerin bulunduğunu görmeli, ortaya çıkan veya çıkabilecek durumlara karşılık verebilmeli, olayları büyümeden önleyebilmeli ve çalışanlara işle ilgili bir takım özgürlükler vermelidir.

Gözetim; İşletmelere çalışanların yaptıkları işi benimsemeleri ve bundan tatmin olmaları ancak o işin özelliklerini çok iyi bilmeleri ve gerekenleri yerine getirmeleri ile sağlanabilir. Bir çalışma ya da uygulama sürecini etkinlik ve amaca uygunluk bakımından yakından denetleme anlamında kullanılan gözetim işlevi motivasyon araçlarından en önemlilerinden biridir. Bu nedenle etkin bir gözetim çalışanların görevlerini daha iyi yapmaları sağlanacaktır.

Çalışma Koşulları; Çalışma ortamındaki ergonomik ve teknik koşulların durumu da motivasyonu etkileyen önemli bir unsurdur. İyi ışıklandırılmış,

¹²¹ Kıdak ve Aksaraylı, a.g.e. s.79.

¹²² Kıdak ve Aksaraylı, a.g.e. s.79.

havalandırılması ve sıcaklığı yeterli bir ortamın yanı sıra çalışanların kullandığı araçların niteliğinin yüksek olması hizmet kalitesinin de artması anlamına gelmektedir.

Ücret ve Prim; Ekonomik motivasyon araçlarının en önemlisi ücrettir. İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği yapmak için tek olmasa bile önemli bir özendirme aracıdır. Ücretin gerçek motivasyonel değeri ve bir motivasyon aracı olarak kullanılıp kullanılmayacağına saptanması güçtür. Bu nedenle paranın motive edici bir araç olması, kişilerin ihtiyaçlarının gelirleriyle ne ölçüde karşılandığına parasal beklentilerin ve ihtiyaçların gelirleriyle ne ölçüde karşılandığına, parasal beklentilerin ve ihtiyaçların büyüklüğüne, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve primerlerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır.

Çalışanlar Arası İlişkiler; İşletmelerin üzerinde önemle durması gereken konulardan biridir. Özellikle emek yoğun çalışan ve çok sayıda personeli olan işletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlar personel arasındaki sosyal ilişkilere dayalı sorunlardır. Memnuniyet ve motivasyon artırıcı etkisinden dolayı etkin bir iletişim için; işletmenin yapısına, personel sayısına, verilen bilgi veya talimatların yapısına uygun iletişim araçları seçilmelidir.¹²³

3.4.3. Motivasyonun Önemi

Örgütsel çevrenin hızla değiştiği günümüzde örgütlerin bu değişime ayak uydurmak ve çetin rekabet şartlarında başarılı olmak için temel dayanağı insan kaynağıdır. Bu bağlamda nitelikli insan kaynağı örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmelidir. Başka bir deyişle bireylerin potansiyellerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaları için onların maddi ve manevi motivasyon araçlarıyla desteklenmesi gerekir. Yöneticinin başarı şansı büyük ölçüde motivasyon araçlarını başarılı bir biçimde kullanmasına bağlıdır. Eğer insan kaynağı etkin ve verimli kullanılmazsa örgütsel başarı elde edilemez. Yöneticinin başarı şansı büyük ölçüde motivasyon araçlarını başarılı bir biçimde kullanmasına bağlıdır. Eğer insan kaynağı etkin ve verimli kullanılmazsa örgütsel başarı elde edilemez¹²⁴

3.5. Performans Değerlendirme ve Motivasyon

3.5.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünedir. Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini

¹²³ Kıdak ve Aksaraylı, a.g.e. s.80.

¹²⁴ Tunçer, a.g.e. s. 93.

ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirir.¹²⁵

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. Performansın değerlendirilmesinden sağlanan bilgilerin belli başlı kullanım alanları şöyle sıralanabilir.¹²⁶

- “Çalışana eksik yönlerinin gösterilmesi,
- Ücret ve diğer ödemelerin belirlenmesi,
- Terfi ve iş değiştirmelerde temel alınması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İşe alma işlevi etkinliğinin ölçülmesi,
- İş tasarım yanlışlıklarının tespit edilmesi,
- İşin gereklerine uygun davranamayanların işle ilişkilerinin kesilmesi,
- Kişilerin uygun işlerde ve yerlerde çalıştırılıp çalıştırılmadığının belirlenmesi,
- Gruplar içerisinde ve örgüt içerisinde adil ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi,
- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi.

3.5.2. Performans Değerlendirmenin Nedenleri

Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının eksik yönlerini görebilmeyi, onların eksiklerini giderecek şekilde eğitebilmeyi ve örgütsel amaçlara hizmetleri ölçüsünde onları ödüllendirebilmeyi sağladığı için yapılması gerekir. Böyle bir değerlendirme yapmamakla bütün çalışanların eşit düzeyde performans sergiledikleri ve örgütsel amaçlara aynı düzeyde hizmet ettikleri varsayımı kabul edilmiş olur ki bu durum çalışanlar için motivasyon kırıcı olduğu kadar örgüt içinde vahim sonuçlar doğurur. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin, yönetsel kararların alınmasında etkili olması nedeniyle, performans değerlendirmeye ihtiyaç duyulur.¹²⁷

3.5.3. Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarıyla ilgili pek çok önemli bilgi sağlar. Bu bilgiler ışığında çalışanların motivasyon ve performanslarını artırmak için

¹²⁵ M. Akif HELVACI, “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 1-2, Ankara, 2002, s.156.

¹²⁶ Tunçer, a.g.e. s. 90.

¹²⁷ Tunçer, a.g.e. s. 93.

gerekli olan tedbirlerin alınması mümkün hale gelir. Aksi takdirde bu hususta yapılacak çalışmalar temelden yoksun kalacağından başarısızlık kaçınılmaz olur.

Her ne kadar performans değerlendirme çalışmaları örgütlerde bazı yöneticiler tarafından zaman zaman günlük iş yoğunluğu içinde ek bir külfet ve zaman kaybı olarak görülse de örgütlerde ilerleyen bir performans değerlendirmenin örgütsel, yönetsel ve bireysel açıdan faydası vardır.¹²⁸

Performans değerlendirmenin örgütlere sağladığı birçok fayda vardır. Performans değerlendirme sonucunda, çalışanlar örgütün hedeflerinin ne olduğu ve bu hedeflere ulaşma derecesini öğrenme fırsatı bulurlar. Örgüt yönetimi terfi edecek, nakledilecek veya işten çıkarılacak personelin seçimini ve insan kaynaklarını diğer uygulamalarını performans değerlendirme sonunda aldığı çıktılar sayesinde hayata geçirecektir. Performans değerlendirme bu faydasıyla aynı zamanda örgütün bilgi alt yapısını oluşturmaktadır.¹²⁹

Performans değerlendirme yöneticilere, çalışanları ile güven ve saygıya dayalı ilişkiler kurmasını öğrettiği gibi, yöneticilerde takım çalışmasını destekleyici bir kültürün oluşmasını desteklemektedir. Yöneticiler çalışanlarını ödüllendirirken performans değerlendirme sonunda elde edilen doğru verileri kullanacağından, bu konuda adaletin tesis edilmesi de mümkün olacaktır. Yönetici performans değerlendirme sonunda astlarının güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek, koçluk yapacağı veya yönlendirme yapacağı çalışanı seçme ve her yönüyle tanıma imkânı bulacaktır. Bu sayede çalışanın verimliliğinin artışı sağlanacağı gibi, yöneticinin de verimliliği ve performansı artmış olacaktır.¹³⁰

Performans değerlendirme sonunda işgörenler, üstleri ve varsa diğer değerlendiricilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenecek ve bunun neticesinde fark edilme ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır.

3.5.4. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı

Personel değerlendirilmesi örgüt bakımından olduğu kadar işgören bakımından da önemlidir. Başarılı personel çalışmasının karşılığını görmeyi arzu eder. Geçerli verilere dayanmayan personel değerlendirmesi sonucunda, çalışmayan bir kişiye değer verildiğini gören personelin morali bozulur ve çalışma şevki azalır.¹³¹

“Değerlendirme sonucunda personel kendi eksikliklerini de göreceğinden, bunları tamamlama ve yeteneklerini geliştirme fırsatı da bulmuş olur. Diğer yandan

¹²⁸ Canman Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelini Değerlendirilmesi**, Todaie Yayınları, Ankara, 1993, s.35.

¹²⁹Tunçer, a.g.e. s. 96.

¹³⁰Tunçer, a.g.e. s. 94.

¹³¹Tunçer, a.g.e. s. 96.

objektif ölçülere göre uygulanan personel değerlendirme, işgörenin moral ve motivasyonunu yükselterek örgüte olan güvenini arttırır.”¹³²

Performans değerlendirme, alanyazında başarı değerlendirme olarak da adlandırılmaktadır. Performans değerlendirme ile genel olarak, kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir. Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin içindeki performansını değerlendirmesi sürecidir. Diğer bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iç ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iç ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır.¹³³

3.5.5. Performans Değerlendirmenin Motivasyon İle İlişkisi

Çağdaş yönetimlerde insan kaynağının önemi büyüktür. Motivasyon uygulamaları ile organizasyonlar sadece çalışanların işgücünden etkin bir şekilde istifade etmekle kalmaz, aynı zamanda onların temel, sosyal ve ego ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlar. İşletme, benimsediği motivasyon sistemi kapsamında iş görenlerinin tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirler ve onların ihtiyaçlarını uygun araçlarla destekleyerek personelini tatmin eder.

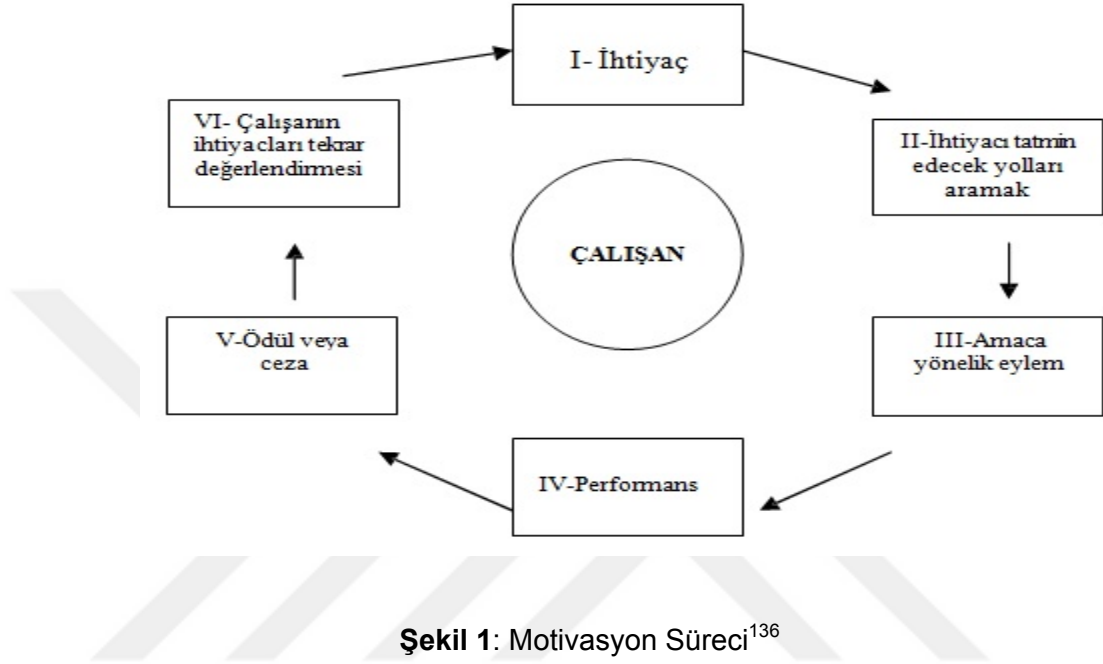
Motivasyon, davranışı ve performansı, yönlendiren ve devam ettiren bir süreçtir. Motivasyonun en temel özelliği kişiye özgün olmasıdır. En önemli rolü ise, davranışı şekillendirmek ve örgüt içinde çalışma performansını etkilemektir. Fakat, performansı etkileyen sadece motivasyon değildir, onun yanı sıra, yetenek, içgüdü, kişilik özellikleri (yaş, eğitim, aile geçmişi) de önem etkileyici faktörlerdir. Motivasyon sürecinin başlangıcı, doyurulmamış bir ihtiyaçtır. İhtiyaç, belirli bir zamanda, kişinin hissettiği eksikliklerdir. Bu eksiklikler yeme içme gibi fizyolojik, özsaygı gibi psikolojik, sosyal ilişkiler gibi sosyolojik olabilmektedir. Çalışan, ihtiyaç hissettiğinde, yöneticinin motivasyon çabalarına daha duyarlı olacaktır. Dolayısıyla, ihtiyaçların davranışsal cevapların tetikçisidir diyebiliriz. Birçok teorisyene göre, motivasyon süreci, amaca yöneliktir. Elde edilecek amaç veya sonuçlar, kişiyi çeker. İstenilen sonuca ulaşıldığında ise, ihtiyaç azalır.¹³⁴

¹³²Tunçer, a.g.e. s. 93.

¹³³ Helvacı, a.g.e, s.159.

¹³⁴ Mercanlıoğlu, a.g.e., s. 49.

Şekil (1) de görüldüğü gibi, çalışan ihtiyaçlarını azaltmak için yollar arar, amaca yönelik davranış sergiler, bir süre sonra yönetici tarafından değerlendirilir ve ödüllendirilir/ cezalandırılır, son olarak, ihtiyaçlar tekrar gözden geçirilir ve süreç başa döner¹³⁵



Şekil 1: Motivasyon Süreci¹³⁶

Robbins'e göre; motivasyon, kişinin amacına ulaşmak için yoğunluk, yön, çabada ki ısrar sürecidir. Tanımda ki 3 anahtar kelimenin ilki olan yoğunluk; kişinin ne kadar çok çalışacağıyla ilgilidir, ikinci kelime yön ise, kişinin çabasının bir amaca yönelmiş olması gereğini vurgular, çünkü kişi ne kadar çok çalışsa da, çabası örgütün faydasına olacak bir kanalda değilse manasız olacaktır. Son olarak, motivasyonun ısrar boyutu ise, kişinin ne kadar süre, bu çabayı göstereceği ile ilişkilidir. Yüksek motivasyonlu kişi, amacına ulaşana kadar uzun bir süre işinin başında olmaya devam edecektir.¹³⁷

Performansın adil ve standart kriterler doğrultusunda ölçülmesi ve sonuçların paylaşılması, çalışanları motive eder. 2000'li yılların başından bu yana yapılan birçok çalışma incelendiğinde; örgütlerde personelin performans değerlendirme sistemindeki anlayışın değiştiğine yönelik pek çok çalışma yapıldığı görülecektir. Bu

¹³⁵ Ivancevich, Matteson, **Organizational Behavior and Management, BPI/IRWIN**, second edition, USA, 1990 s:123.

¹³⁶ Ivancevich, Matteson, a.g.e. s.123.

¹³⁷ Robbins S., Judge T., **Organizational Behavior, Pearson**, New Jersey, 2007, s.120.

çalışmalarda performans yönetimi ile motivasyon arasında ilişkiye vurgu yapılmaktadır¹³⁸

Çalışanı tatmin etmek, ödöl ve ceza uygulamalarını etkin uygulanması çalışanların performansı ile bağlantılıdır. Çalışanın ihtiyacına göre tatmin edici materyaller kullanılmalıdır. Bunların başında elbette ki ücret tatmini ile birlikte çalışma ortamı, yöneticinin davranışları, çalışanlar arası iletişim ve davranışlar, adil uygulamalar gelmektedir. Çalışanların motivasyon düzeyini arttırıcı uygulamalar sürekli yenilenmelidir. Bununla birlikte örgütün başarısı doğrudan görülebilmektedir.



¹³⁸ Mercanlıoğlu, a.g.e., s. 51.

4.BÖLÜM

ÖZEL HASTENEDE BİR ARAŞTIRMA

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Teknolojik gelişmelerin dönüştürmüş olduğu ve küreselleştirdiği dünyamızda işletmelerin, yükselen rekabet şartlarında ayakta kalmak ve başarılı olmak amacıyla performanslı işgörene ihtiyacı vardır. Sadece motivasyonu yüksek çalışandan yüksek performans görülür. Bundan dolayı işgörenin motivasyonu için performansının ölçülmesi ve uygulamalarda kullanılması gerekir. Gösterdiği çalışmaya göre almış olduğu ücret değişir ya da ücretle ödüllendirilecek olan bireyin motivasyonu artar.

Çalışmanın içeriği ile ilgili olarak mevcut durum ile geçmiş ve gelecekte olması gerekenler üzerinde araştırmalar yapılacak; tespit edilen sorunlara çözümler önerilecek, ortaya çıkan yeni öneriler, ilgili tarafların istifadesine sunulmaya çalışılacaktır. Çalışmada performansa dayalı ücretlendirme sisteminin motivasyona etkileri: Özel Medipol Mega Üniversite Hastanesi uygulaması konusu ele alınacaktır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

4.2.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma "tarama modeli" olarak tasarlanmıştır. "Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez".¹³⁹

4.2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da söz konusu olan 250 kişilik hastane çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q N: \text{Hedef kitledeki birey sayısı}$$

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeysi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \square örneklem hatasıdır.¹⁴⁰

¹³⁹ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. 2. Baskı, Nobel Yayınları,2009, Ankara, s.77.

¹⁴⁰ Priscilla Salant ve Don A. Dillman, **How to Conduct Your Own Survey**, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 102$ olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak anket yöntemi ile ulaşılabilen çalışan sayısı 118 olarak belirlenmiş ve bu kişi sayısı üzerinden araştırma yapılmıştır.

4.2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada çalışanların tanımlayıcı özelliklerini içeren kişisel bilgi formu, Performansa dayalı ücret sistemini değerlendirmeye yönelik ölçek ve motivasyon ölçeği uygulanmıştır.

Performansa dayalı ücret sistemini değerlendirmeye yönelik ölçek Mercan'ın "Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama" başlıklı araştırmadan alınmıştır. Mercan yaptığı araştırmada ölçeğin geçerlilik analizi yapmadığından dolayı ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Ölçek, katılımcılardan onaylama ve reddetme derecelerini bir dizi ifadeyle açıklamaları istenen, 1'den 5'e kadar numaralandırılmış 15 tane Likert tipi maddeden oluşmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemini değerlendirmeye yönelik ölçeğin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği $\alpha=0.840$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçekteki 5 ve 8 numaralı maddeler iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden çıkartılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.801>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin aynı kalması sağlanmıştır. Analiz sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %63.397 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 1: Performansa Dayalı Ücret Sistemini Değerlendirmeye Yönelik Ölçeğin Faktör Yapısı

	Musunuz ?			
	3. Performansa Dayalı ücret Sisteminin Performansınıza Olumlu Katkı Yaptığına İnanıyor Musunuz?	0,755		
	6. Performansa Dayalı ücret Sisteminin Hizmet Kalitenizi Arttırdığını Düşünüyor Musunuz ?	0,660		
	4. Performansa Dayalı ücret Sisteminizin Gelirimize Olumlu Katkı Yaptığını Düşünüyor Musunuz ?	0,649		
Örgütsel katkısına yönelik algı (Özdeğer=1.785)	12. Performansa Dayalı ücret Sisteminin Motivasyonunuzu Olumlu Yönde Etkilediğini Düşünüyor Musunuz ?	0,847	19,461	0,773
	14. Performansa Dayalı ücret Sisteminin Mesleki Bilgi Ve Becerilerinizi Olumlu Yönde Etkilediğini Düşünüyor Musunuz ?	0,838		
	15 . Performansa Dayalı ücret Sisteminin Kalıcı Olacağına İnanıyor Musunuz ?	0,550		
	10. Performansa Dayalı ücret Sisteminin Hastanelerin Hizmet Kalitesi Açısından Yararlı Olduğunu Düşünüyor Musunuz ?	0,528		
Olumsuz etkiler (Özdeğer=1.343)	9. Performansa Dayalı ücret Sisteminin Çalışanlar Arasında Huzursuzluğa Sebep Olduğunu Düşünüyor Musunuz ?	0,795	13,762	0,631
	11. Performansa Dayalı ücret Sisteminin Suistimal Edildiğini Düşünüyor Musunuz ?	0,728		
	13. Performansa Dayalı ücret Sisteminin Fiili Çalışma Saatlerinizi Arttırdığını Düşünüyor Musunuz ?	0,727		
Toplam Varyans %63.397				

Performansa dayalı ücret sistemine yönelik değerlendirme ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu

göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler Olumlu katkısına yönelik inanç olarak ele alınmıştır. Olumlu katkısına yönelik inanç faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.887$ olarak, açıklanan varyans değeri %30.174 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler Örgütsel katkısına yönelik algı olarak ele alınmıştır. Örgütsel katkısına yönelik algı faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.773$ olarak, açıklanan varyans değeri %19.461 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler Olumsuz etkiler olarak ele alınmıştır. Olumsuz etkiler faktörünü oluşturan

3 maddenin güvenilirliği $\alpha = 0.631$ olarak, açıklanan varyans değeri %13.762 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçek çalışan motivasyonunu Herzberg'in teorisi kapsamında ele almaktadır. Böylelikle motivasyon öğeleri işin kendisiyle ilgili olanlar ve iş dışı olanlar olmak üzere iki ana bölümde değerlendirilmiştir. Kullanılan ölçekteki ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında ise kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş derece bulunmaktadır. Toplam 35 ifadenin 24'ü olumlu olup kalan 11'i olumsuzdur. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde kesinlikle katılıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise kesinlikle katılmıyorum seçeneğine 5, kesinlikle katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Böylelikle ölçekten alan yüksek puan kişi ile ilgili unsur itibarıyla motivasyonunun yüksek olduğunu; düşük puan ise motivasyonunun düşük olduğu durumu göstermektedir.

Ölçekte yer alan motivasyon unsurları ve içerikleri aşağıda belirtilmiştir.

İşin kendisiyle ilgili motivasyon unsurları;

1. İşin İçeriği: Çalışanın işini severek yapması; bilgi ve becerilerini kullanma fırsatı bulması; işiyle ilgili yeterli düzeyde sorumluluk sahibi olması

2. İlerleme İmkanları: Çalıştığı kurumda kendisine ilerleme imkanlarının sunulması

3. Gelişme İmkanları: Çalıştığı kurumun çalışanlarına kendilerini geliştirme imkanları sunması

4. Sosyal Statü: Çalıştığı kurumda bulunmaktan gurur duyma; söz konusu kurumu çalışılacak bir yer olarak görme

5. Takdir Edilme: Çalıştığı kurumun işini iyi yapanları takdir etmesi; başarının ödüllendirilmesi

İş dışı motivasyon unsurları;

6. Fiziki Çalışma Koşulları: Çalışma ortamının fiziki özelliklerinden duyulan memnuniyet; işyerinin çalışanına iş yapmak için yeterli donanımı sağlaması

7. İş Arkadaşları ile İlişkiler: Çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olma; iş arkadaşları ile ilişkilerden duyulan memnuniyet

8. İş Güvencesi: İşini kaybetmeme konusunda işyerine duyulan güven; işyerinin çalışanın sağlığını korumaya verdiği önem

9. Ücret: Yaptığı işin karşılığını aldığı düşünmesi; başkalarıyla karşılaştığında aldığı ücreti yeterli bulması; piyasa koşullarına göre ücretini tatminkar bulması

10. Yönetici Davranışı: Yöneticinin çalışanın işinde serbest bırakması; çalışanın iş dışındaki sorunlarıyla ilgilenmesi

Bu araştırmada ölçeğin genel güvenilirliği 0,877 olarak yüksek bulunmuştur. İşin Kendiyle İlgili Motivasyon alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,856; İş Dışı Motivasyon alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,882 olarak bulunmuştur.

4.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezleri, araştırmanın amacı ve araştırmayı ölçme aracına göre belirlenmiştir. Hipotezler aşağıda verilmiştir.

H0:Sağlık çalışanlarının Performansa dayalı ücret sistemine yönelik değerlendirmeleri yüksektir

H1: Sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri yüksektir

H2:Sağlık çalışanlarının Performansa dayalı ücret sistemine yönelik değerlendirmeleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık gösterir.

H3:Sağlık çalışanlarının motivasyon tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık gösterir.

4.2.5. Araştırmanın Varsayımları

• Araştırmaya katılan çalışanlar ölçeklere samimi ve içten yanıtlar vermişlerdir.

• Araştırmada kullanılan ölçeklerin sağlık çalışanlarının Performansa dayalı ücret sistemine yönelik değerlendirme ve motivasyon düzeyini belirlemede yeterli olduğu varsayılmıştır.

4.2.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma Medipol Mega Üniversite Hastanesi çalışanları ile sınırlıdır.
- Araştırma veri toplama aracı ile sınırlıdır,
- Araştırma evreni temsil eden örneklem ile sınırlıdır,
- Araştırma belirlenen hipotezler ile sınırlıdır.

4.2.7. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında bağımsız grup t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.3. Bulgular ve Yorumlar

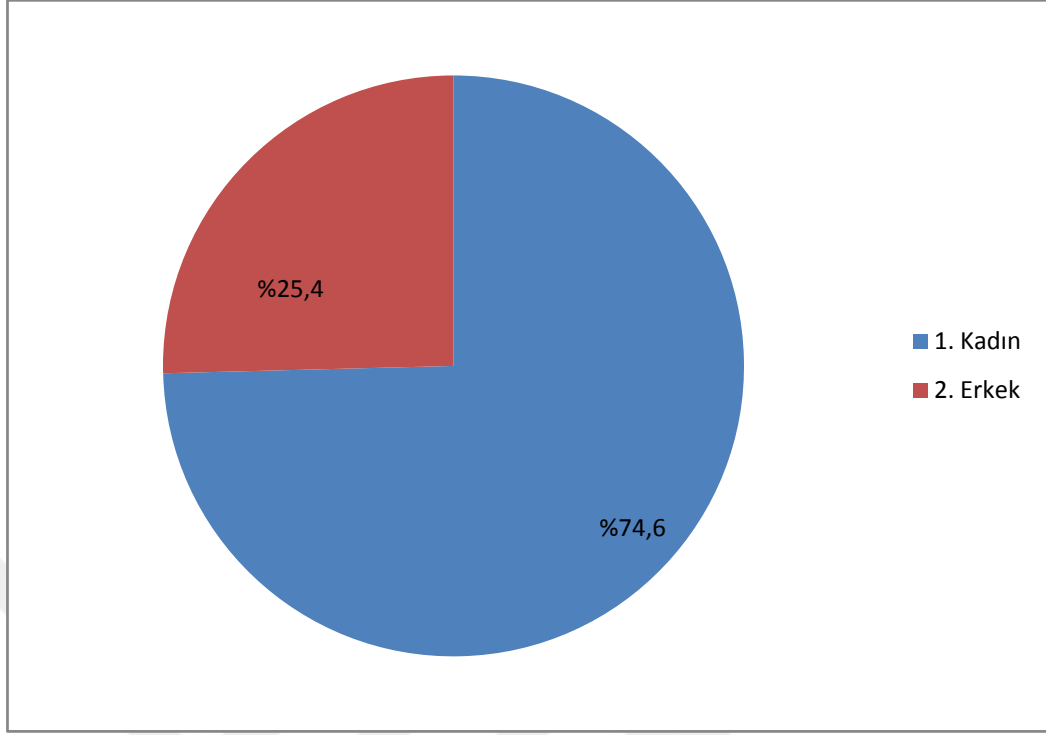
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (n)	% Yüzde
Kadın	88	74,6
Erkek	30	25,4
Toplam	118	100,0

Tablo 1 ve Şekil 1 incelendiğinde ankete katılan hastane işgörenlerinin %74,6'sının Kadın, %25,4' ünün Erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı



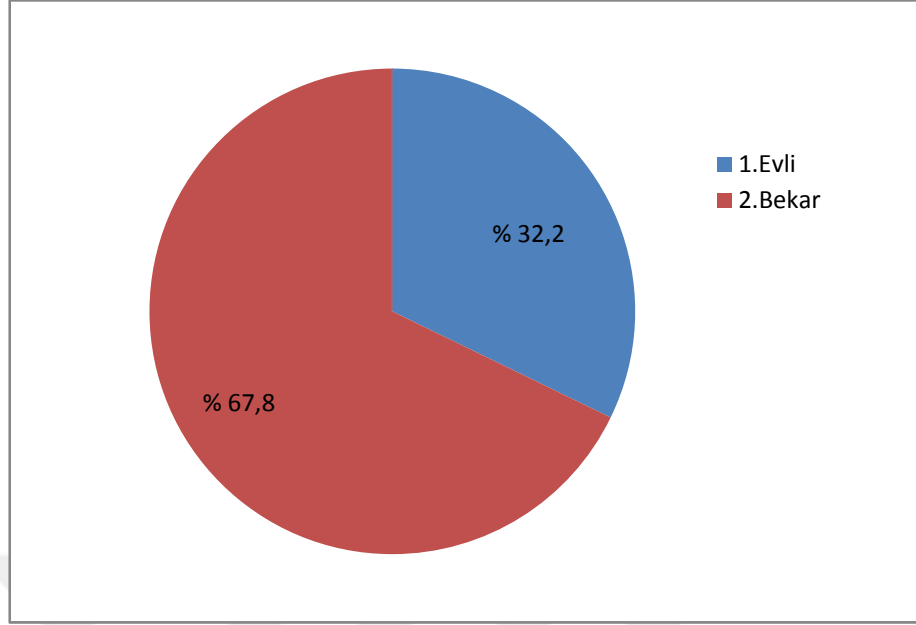
Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans (n)	% Yüzde
Evli	38	32,2
Bekar	80	67,8
Toplam	118	100,0

Tablo 2 ve Şekil 2 incelendiğinde ankete katılan hastane çalışanlarının %32,2 sinin evli, %67,8 inin bekâr olduğu anlaşılmaktadır.

Hastanede ankete katılan çalışanların çoğunluğunu bekar olduğu ve çalışmaya katılımlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Şekil 3: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı



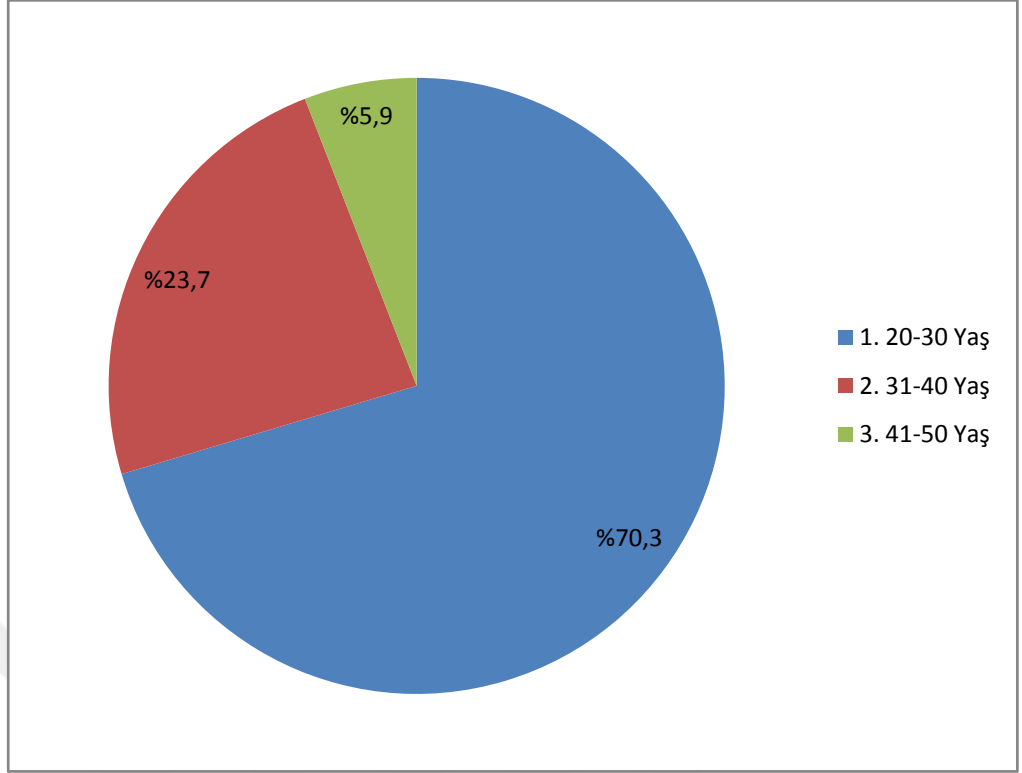
Tablo 4: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (n)	% Yüzde
20-30	83	70,3
31-40	28	23,7
41-50	7	5,9
Toplam	118	100,0

Tablo 3 ve Şekil 3 incelendiğinde ankete katılan hastane personelinin büyük çoğunluğunun (%70,3) 20 yaşının üzerinde olduğu görülmektedir.

Hastanede çalışanların büyük çoğunluğunu genç nüfusun oluşturduğunu ve çalışmaya gençlerin, diğerlerine oranla daha ilgili oldukları görülmüştür.

Şekil 4: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı



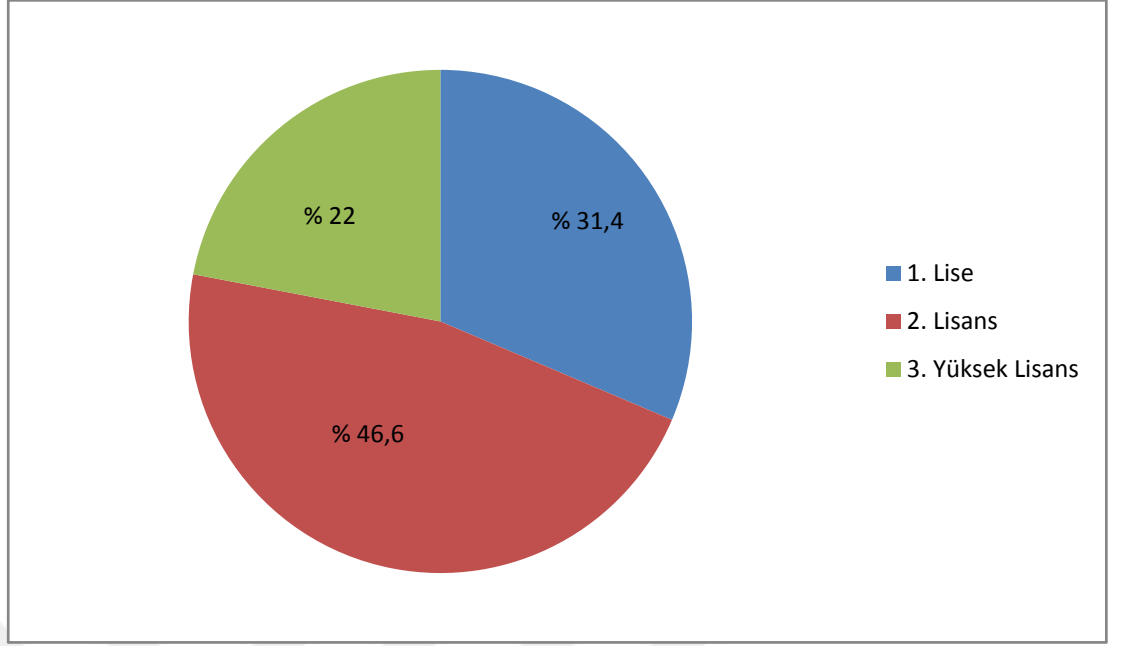
Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans (n)	% Yüzde
Lise	37	31,4
Lisans	55	46,6
Yüksek Lisans	26	22,0
Toplam	118	100,0

Tablo 4 ve Şekil 4 incelendiğinde ankete katılan hastane çalışanlarının büyük çoğunluğunun (%46,6) lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Çalışmaya katılanların yüksek çoğunluğunun lisans mezunu çalışanlar olduğu, lisans mezunu çalışanların performans değerlendirme motivasyona olan görüşlerinin daha çok önemsendiği görülmektedir.

Şekil 5: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

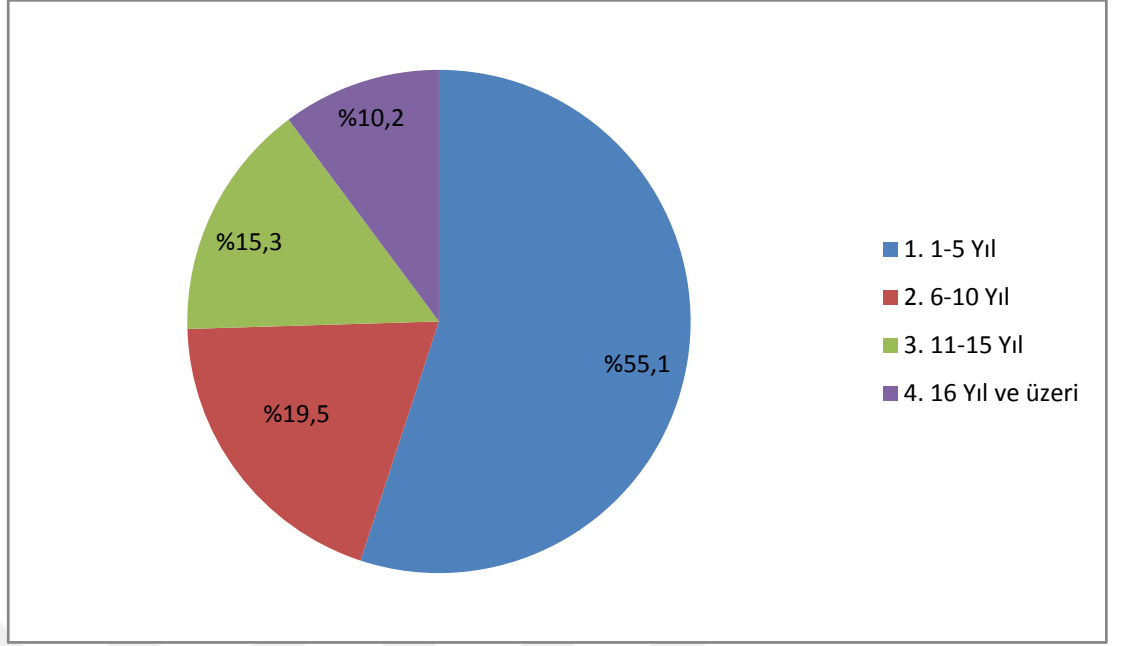


Tablo 6: Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

Mesleki Deneyim	Frekans (n)	% Yüzde
1-5	65	55,1
6-10	23	19,5
11-15	18	15,3
16 ve üzeri	12	10,2
Toplam	118	100,0

Tablo 5 ve Şekil 5 incelendiğinde ankete katılan hastane personelinin büyük çoğunluğunu %65 ile 0-5 yıl arasında çalışan personel in oluşturduğu, bu grubu %23 ile 6-10 yıl arasında çalışan personel grubunun takip ettiğini söylemek mümkündür.

Şekil 6: Katılımcıların Mesleki Deneyimlerine Göre Dağılımı

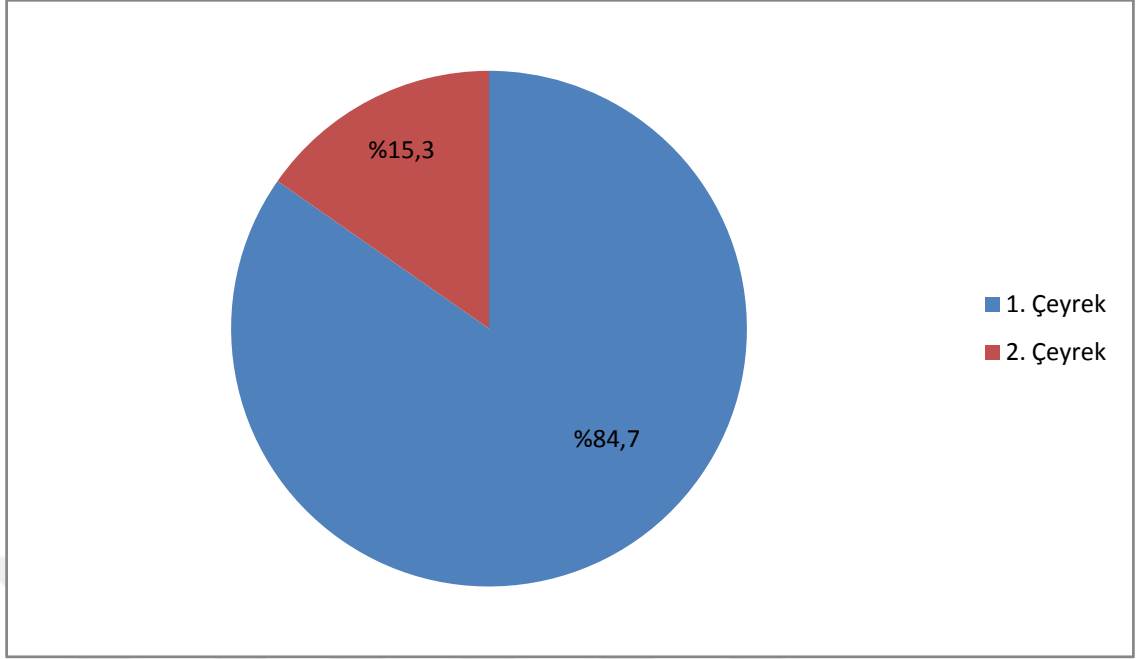


Tablo 7: Katılımcıların Bulunulan Yerde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Bulunulan Yerde Çalışma Süresine	Frekans (n)	% Yüzde
1-5	100	84,7
6-10	18	15,3
Toplam	118	100,0

Tablo 5 ve Şekil 5 incelendiğinde ankete katılan hastane çalışanlarının büyük çoğunluğunun (%84,7) 1-5 yıl bulunulan yerde çalışma süresinin olduğu görülmektedir.

Şekil 7: Katılımcıların Bulunulan Yerde Çalışma Süresine Göre Dağılımı



Tablo 8. Çalışanların Motivasyon Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon	118	3,275	0,583	2,100	4,650
Dış Kaynaklı Motivasyon	118	3,110	0,504	1,930	4,470
Motivasyon Genel	118	3,204	0,506	2,140	4,340

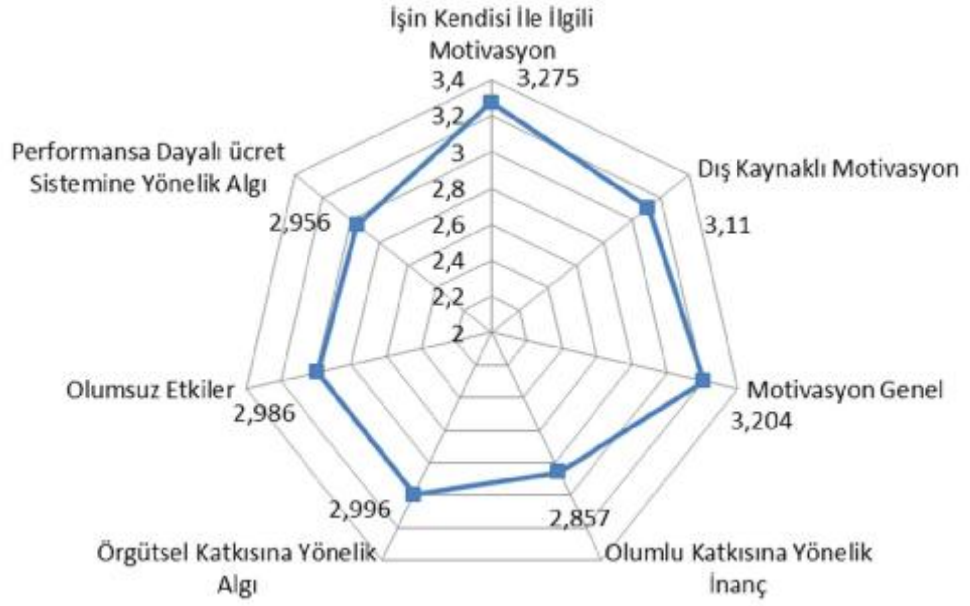
Araştırmaya katılan çalışanların “İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon” düzeyi orta ($3,275 \pm 0,583$); “dış kaynaklı motivasyon” düzeyi orta ($3,110 \pm 0,504$); “motivasyon genel” düzeyi orta ($3,204 \pm 0,506$); olarak saptanmıştır

Tablo 9. Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Olumlu Katkısına Yönelik İnanç	118	2,857	1,023	1,000	5,000
Örgütsel Katkısına Yönelik Algı	118	2,996	0,876	1,000	4,750
Olumsuz Etkiler	118	2,986	0,926	1,000	5,000
Performansa Dayalı ücret Sistemine Yönelik Algı	118	2,956	0,621	1,390	4,420

Araştırmaya katılan çalışanların “olumlu katkısına yönelik inanç” düzeyi orta ($2,85 \pm 1,023$); “örgütsel katkısına yönelik algı” düzeyi orta ($2,996 \pm 0,876$); “olumsuz etkiler” düzeyi orta ($2,986 \pm 0,926$); “performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı” düzeyi orta ($2,956 \pm 0,621$); olarak saptanmıştır.

Şekil 8. Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri İle Motivasyon Düzeylerine İlişkin Diyagram



Çalışanların performansa dayalı ücret sisteminin motivasyona etkisi ile ilgili sorular doğrultusunda, yüksek ölçüde işin kendisi ile ilgili motivasyon araçlarına bağlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanların performansa dayalı ücret sisteminde kendilerinin sorumluluklarının ücret ile ilişkisinin fazla olduğunun göstergesidir. Oluşturulan diyagrama göre çalışanların işin kendisi ile ilgili olan kısımlarında motivasyonlarının diğerlerine oranla yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

Genel olarak sonuçların analizinde bakılacak olursa, araştırmaya katılan çalışanların “İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon” düzeyi orta ($3,275 \pm 0,583$) olarak görülmektedir.

Tablo 10. Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki Korelasyon İlişkisi

		Olumlu Katkısına Yönelik İnanç	Örgütsel Katkısına Yönelik Algı	Olumsuz Etkiler	Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon	Dış Kaynaklı Motivasyon	Motivasyon Genel
Olumlu Katkısına Yönelik İnanç	r	1,000						
	p	0,000						
Örgütsel Katkısına Yönelik Algı	r	0,590**	1,000					
	p	0,000	0,000					
Olumsuz Etkiler	r	0,037	0,119	1,000				
	p	0,691	0,198	0,000				
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	r	0,809**	0,736**	-0,421**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000			
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon	r	0,655**	0,605**	-0,061	0,675**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,509	0,000	0,000		
Dış Kaynaklı Motivasyon	r	0,394**	0,572**	-0,024	0,497**	0,686**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,800	0,000	0,000	0,000	
Motivasyon Genel	r	0,599**	0,642**	-0,050	0,657**	0,951**	0,878**	1,000
	p	0,000	0,000	0,588	0,000	0,000	0,000	0,000

Örgütsel Katkısına Yönelik Algı ve olumlu katkısına yönelik inanç arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.59$; $p=0,000<0.05$). Performansa Dayalı ücret Sistemine Yönelik Algı ve olumlu katkısına yönelik inanç arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.809$; $p=0,000<0.05$). Performansa Dayalı ücret Sistemine Yönelik Algı ve örgütsel katkısına yönelik algı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.736$; $p=0,000<0.05$). Performansa Dayalı ücret Sistemine Yönelik Algı ve olumsuz etkiler arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.421$; $p=0,000<0.05$). İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon ve olumlu katkısına yönelik inanç arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.655$; $p=0,000<0.05$). İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon ve örgütsel katkısına yönelik algı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.605$; $p=0,000<0.05$). İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon ve performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı arasında orta, pozitif yönde anlamlı

ilişki bulunmaktadır($r=0.675$; $p=0,000<0.05$). Dış Kaynaklı Motivasyon ve olumlu katkısına yönelik inanç arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.394$; $p=0,000<0.05$). Dış Kaynaklı Motivasyon ve örgütsel katkısına yönelik algı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.572$; $p=0,000<0.05$). Dış Kaynaklı Motivasyon ve performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı arasında , pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.497$; $p=0,000<0.05$). Dış Kaynaklı Motivasyon ve İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.686$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon Genel ve olumlu katkısına yönelik inanç arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.599$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon Genel ve örgütsel katkısına yönelik algı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.642$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon Genel ve performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.657$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon Genel ve İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.951$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon Genel ve dış kaynaklı motivasyon arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.878$; $p=0,000<0.05$). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Tablo 11. Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Motivasyon Genel Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Motivasyon Genel	Sabit	1,621	9,397	0,000	87,941	0,000	0,426
	Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	0,536	9,378	0,000			

Performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı ile motivasyon genel arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=87,941$; $p=0,000<0.05$). Motivasyon genel düzeyinin belirleyicisi olarak performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,426$). Çalışanların performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı düzeyi motivasyon genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,536$).

Tablo 12. Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon	Lise	37	3,120	0,611	4,259	0,016	3 > 1 3 > 2
	Lisans	55	3,254	0,545			
	Yüksek Lisans	26	3,540	0,549			
Dış Kaynaklı Motivasyon	Lise	37	2,993	0,451	3,080	0,050	3 > 1
	Lisans	55	3,096	0,516			
	Yüksek Lisans	26	3,305	0,510			
Motivasyon Genel	Lise	37	3,066	0,500	4,485	0,013	3 > 1 3 > 2
	Lisans	55	3,186	0,492			
	Yüksek Lisans	26	3,440	0,479			

Araştırmaya katılan çalışanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,259$; $p=0,016<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu yüksek lisans olanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanları ($3,540 \pm 0,549$), eğitim durumu lise olanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanlarından ($3,120 \pm 0,611$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanları ($3,540 \pm 0,549$), eğitim durumu lisans olanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanlarından ($3,254 \pm 0,545$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dış kaynaklı motivasyon puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,080$; $p=0,050<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu yüksek lisans

olanların dış kaynaklı motivasyon puanları ($3,305 \pm 0,510$), eğitim durumu lise olanların dış kaynaklı motivasyon puanlarından ($2,993 \pm 0,451$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon genel puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,485$; $p=0,013 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu yüksek lisans olanların motivasyon genel puanları ($3,440 \pm 0,479$), eğitim durumu lise olanların motivasyon genel puanlarından ($3,066 \pm 0,500$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olanların motivasyon genel puanları ($3,440 \pm 0,479$), eğitim durumu lisans olanların motivasyon genel puanlarından ($3,186 \pm 0,492$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 13. Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmelerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
Olumlu Katkısına Yönelik İnanç	Lise	37	2,414	0,974	8,873	0,000	2 > 1 3 > 1 3 > 2
	Lisans	55	2,876	0,937			
	Yüksek Lisans	26	3,449	0,991			
Örgütsel Katkısına Yönelik Algı	Lise	37	2,858	0,938	1,797	0,170	
	Lisans	55	2,959	0,880			
	Yüksek Lisans	26	3,269	0,735			
Olumsuz Etkiler	Lise	37	2,973	1,058	0,323	0,725	
	Lisans	55	3,049	0,854			
	Yüksek Lisans	26	2,872	0,895			
Performansa Dayalı ücret Sistemine Yönelik Algı	Lise	37	2,767	0,656	5,808	0,004	3 > 1 3 > 2
	Lisans	55	2,929	0,563			
	Yüksek Lisans	26	3,282	0,577			

Araştırmaya katılan çalışanların olumlu katkısına yönelik inanç puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=8,873$; $p=0,000 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek

amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lisans olanların olumlu katkısına yönelik inanç puanları ($2,876 \pm 0,937$), eğitim durumu lise olanların olumlu katkısına yönelik inanç puanlarından ($2,414 \pm 0,974$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olanların olumlu katkısına yönelik inanç puanları ($3,449 \pm 0,991$), eğitim durumu lise olanların olumlu katkısına yönelik inanç puanlarından ($2,414 \pm 0,974$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olanların olumlu katkısına yönelik inanç puanları ($3,449 \pm 0,991$), eğitim durumu lisans olanların olumlu katkısına yönelik inanç puanlarından ($2,876 \pm 0,937$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların performans dayalı ücret sistemine yönelik algı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,808$; $p=0,004 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu yüksek lisans olanların performans dayalı ücret sistemine yönelik algı puanları ($3,282 \pm 0,577$), eğitim durumulise olanların performans dayalı ücret sistemine yönelik algı puanlarından ($2,767 \pm 0,656$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olanların performans dayalı ücret sistemine yönelik algı puanları ($3,282 \pm 0,577$), eğitim durumu lisans olanların performans dayalı ücret sistemine yönelik algı puanlarından ($2,929 \pm 0,563$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel katkısına yönelik algı, olumsuz etkiler puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 14. Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon	1-5	65	3,214	0,540	1,691	0,173
	6-10	23	3,322	0,619		
	11-15	18	3,214	0,508		
	16 Ve üzeri	12	3,608	0,774		
Dış Kaynaklı Motivasyon	1-5	65	3,100	0,498	0,696	0,557
	6-10	23	3,093	0,458		
	11-15	18	3,041	0,449		
	16 Ve üzeri	12	3,300	0,690		
Motivasyon Genel	1-5	65	3,165	0,479	1,409	0,244
	6-10	23	3,224	0,494		
	11-15	18	3,140	0,440		
	16 Ve üzeri	12	3,476	0,709		

Araştırmaya katılan çalışanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon, dış kaynaklı motivasyon, motivasyon genel puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 15. Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Olumlu Katkısına Yönelik İnanç	1-5	65	2,726	0,968	2,297	0,081
	6-10	23	3,058	0,996		
	11-15	18	2,676	1,111		
	16 Ve üzeri	12	3,458	1,076		
Örgütsel Katkısına Yönelik Algı	1-5	65	3,015	0,825	1,021	0,386
	6-10	23	2,880	0,768		
	11-15	18	2,833	1,068		
	16 Ve üzeri	12	3,354	1,019		
Olumsuz Etkiler	1-5	65	3,087	0,900	0,579	0,630
	6-10	23	2,841	0,953		
	11-15	18	2,870	0,978		
	16 Ve üzeri	12	2,889	0,988		
Performansa Dayalı ücret Sistemine Yönelik Algı	1-5	65	2,885	0,616	1,818	0,148
	6-10	23	3,033	0,593		
	11-15	18	2,880	0,647		
	16 Ve üzeri	12	3,308	0,593		

Araştırmaya katılan çalışanların olumlu katkısına yönelik inanç, örgütsel katkısına yönelik algı, olumsuz etkiler, performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 16. Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	Fark
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon	20-30	83	3,233	0,524	2,925	0,058	
	31-40	28	3,275	0,699			
	41-50	7	3,779	0,592			
Dış Kaynaklı Motivasyon	20-30	83	3,076	0,478	2,513	0,085	
	31-40	28	3,110	0,547			
	41-50	7	3,514	0,517			
Motivasyon Genel	20-30	83	3,165	0,454	3,273	0,041	3 > 1 3 > 2
	31-40	28	3,204	0,605			
	41-50	7	3,665	0,509			

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,273$; $p=0,041 < 0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 41-50 olanların motivasyon genel puanları ($3,665 \pm 0,509$), yaşı 20-30 olanların motivasyon genel puanlarından ($3,165 \pm 0,454$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-50 olanların motivasyon genel puanları ($3,665 \pm 0,509$), yaşı 31-40 olanların motivasyon genel puanlarından ($3,204 \pm 0,605$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon, dış kaynaklı motivasyon puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 17. Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Olumlu Katkısına Yönelik İnanç	20-30	83	2,791	0,976	2,031	0,136
	31-40	28	2,869	1,116		
	41-50	7	3,595	1,040		
Örgütsel Katkısına Yönelik Algı	20-30	83	2,961	0,821	1,240	0,293
	31-40	28	2,973	0,984		
	41-50	7	3,500	1,031		
Olumsuz Etkiler	20-30	83	2,996	0,926	0,106	0,900
	31-40	28	2,929	0,891		
	41-50	7	3,095	1,182		
Performansa Dayalı ücret Sistemine Yönelik Algı	20-30	83	2,919	0,594	1,464	0,236
	31-40	28	2,971	0,700		
	41-50	7	3,333	0,538		

Araştırmaya katılan çalışanların olumlu katkısına yönelik inanç, örgütsel katkısına yönelik algı, olumsuz etkiler, performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 18. Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Bulunulan Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon	1-5	100	3,237	0,592	-1,682	0,095
	6-10	18	3,486	0,494		
Dış Kaynaklı Motivasyon	1-5	100	3,059	0,491	-2,655	0,009
	6-10	18	3,393	0,490		
Motivasyon Genel	1-5	100	3,161	0,505	-2,240	0,027
	6-10	18	3,446	0,455		

Araştırmaya katılan çalışanların dış kaynaklı motivasyon puanları ortalamalarının bulunulan yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.655$; $p=0.009<0,05$). 6- 10 yıl olanların dış kaynaklı motivasyon puanları ($x=3,393$), 1-5 yıl olanların dış kaynaklı motivasyon puanlarından ($x=3,059$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon genel puanları ortalamalarının bulunulan yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.240$; $p=0.027<0,05$). 6- 10 yıl olanların motivasyon genel puanları ($x=3,446$), 1-5 yıl olanların motivasyon genel puanlarından ($x=3,161$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanları ortalamalarının bulunulan yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 19. Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Bulunulan Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Olumlu Katkısına Yönelik İnanç	1-5	100	2,740	1,010	-	0,003
	6-10	18	3,509	0,856	3,038	
Örgütsel Katkısına Yönelik Algı	1-5	100	2,950	0,872	-	0,182
	6-10	18	3,250	0,879	1,342	
Olumsuz Etkiler	1-5	100	2,900	0,929	-	0,017
	6-10	18	3,463	0,768	2,424	
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	1-5	100	2,930	0,645	-	0,290
	6-10	18	3,099	0,450	1,063	

Araştırmaya katılan çalışanların olumlu katkısına yönelik inanç puanları ortalamalarının bulunulan yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.038$; $p=0.003<0,05$). 6-10 yıl olanların olumlu katkısına yönelik inanç puanları ($x=3,509$), 1-5 yıl olanların olumlu katkısına yönelik inanç puanlarından ($x=2,740$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların olumsuz etkiler puanları ortalamalarının bulunulan yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.424$; $p=0.017<0,05$). 6-10 yıl olanların olumsuz etkiler puanları ($x=3,463$), 1-5 yıl olanların olumsuz etkiler puanlarından ($x=2,900$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel katkısına yönelik algı, performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı puanları ortalamalarının bulunulan yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 20. Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon	Bayan	88	3,365	0,578	2,958	0,004
	Erkek	30	3,012	0,524		
Dış Kaynaklı Motivasyon	Bayan	88	3,169	0,515	2,228	0,018
	Erkek	30	2,936	0,431		
Motivasyon Genel	Bayan	88	3,281	0,503	2,909	0,004
	Erkek	30	2,979	0,454		

Araştırmaya katılan çalışanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.958$; $p=0.004<0,05$). Bayanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanları ($x=3,365$), erkeklerin İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanlarından ($x=3,012$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dış kaynaklı motivasyon puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.228$; $p=0.018<0,05$). Bayanların dış kaynaklı motivasyon puanları ($x=3,169$), erkeklerin dış kaynaklı motivasyon puanlarından ($x=2,936$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyon genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.909$; $p=0.004<0,05$). Bayanların motivasyon genel puanları ($x=3,281$), erkeklerin motivasyon genel puanlarından ($x=2,979$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 21. Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Olumlu Katkısına Yönelik İnanç	Bayan	88	2,938	1,029	1,465	0,146
	Erkek	30	2,622	0,984		
Örgütsel Katkısına Yönelik Algı	Bayan	88	3,043	0,904	0,995	0,322
	Erkek	30	2,858	0,784		
Olumsuz Etkiler	Bayan	88	3,011	0,967	0,511	0,611
	Erkek	30	2,911	0,802		
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	Bayan	88	2,990	0,657	1,015	0,312
	Erkek	30	2,857	0,496		

Araştırmaya katılan çalışanların olumlu katkısına yönelik inanç, örgütsel katkısına yönelik algı, olumsuz etkiler, performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 22. Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon	Evli	38	3,280	0,616	0,067	0,946
	Bekar	80	3,273	0,571		
Dış Kaynaklı Motivasyon	Evli	38	3,158	0,472	0,716	0,475
	Bekar	80	3,087	0,519		
Motivasyon Genel	Evli	38	3,228	0,515	0,349	0,728
	Bekar	80	3,193	0,505		

Araştırmaya katılan çalışanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon, dış kaynaklı motivasyon, motivasyon genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 23. Çalışanların Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Değerlendirmeleri Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T	p
Olumlu Katkısına Yönelik İnanç	Evli	38	2,811	1,099	-	0,738
	Bekar	80	2,879	0,992	0,335	
Örgütsel Katkısına Yönelik Algı	Evli	38	2,882	0,960	-	0,331
	Bekar	80	3,050	0,834	0,976	
Olumsuz Etkiler	Evli	38	2,912	0,942	-	0,554
	Bekar	80	3,021	0,922	0,593	
Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı	Evli	38	2,927	0,595	-	0,729
	Bekar	80	2,969	0,635	0,347	

Araştırmaya katılan çalışanların olumlu katkısına yönelik inanç, örgütsel katkısına yönelik algı, olumsuz etkiler, performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

SONUÇ

En genel tanımıyla ücret; iş görenlerin ortaya koyduğu bedensel/zihinsel emeğin karşılığında ödenmiş olan bedeldir. Yani iş görenler gelir elde etmek için yaşamlarının belirli vakitlerini işverenlere kiralamaktadır. Ve elde edilen bu gelirle yaşamlarını devam ettirmektedirler.

İş gören için ücret neden önem arz etmektedir? sorusuna aşağıdaki gerekçeler ışık tutmaktadır:

- Ücret, iş görenin ve onun bağımlılarının (ailesi ve geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler grubu) ihtiyaçlarını karşılamada temel araçtır.
- Ücret, iş görenin satın alma gücünü ve yaşam düzeyini etkiler ve kişinin toplumsal statüsünü belirleyici bir unsur olur.
- Ücret insanların arzuladıkları mal ya da hizmet ile değiştirilebilmesinde önemli bir araçtır.
- Ücret, işletmenin kendilerine karşı ilgisini belirten göstergelerden biridir, motivasyon aracıdır.
- Ücret, sosyal bakımdan kabul görmek için önemli bir araçtır.

Ücret, ekonomik ve sosyal anlamda iş gören için önem arz etmektedir. İş görenler yaşamlarını devam ettirebilmek ve iyi bir yaşam sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar ama verdikleri bu bedensel/zihinsel emeğin karşılığını da görmek istemektedirler; çalışmamızın temelini bu husus oluşturmaktadır. İş görenler çalıştıkları örgütlerin ücret sistemindeki memnuniyetleri ile paralel olarak örgüt boyutunda ne derecede olumlu davranışları sergilemektedirler sorusu çalışmanın konusunu teşkil etmektedir.

Motivasyon uygulamalarında şüphe veya kafalarda oluşacak küçük soru işaretleri, beklenen isteklendirmeyi yapmayacağı gibi çalışanların işletmeye küsmesine neden olacaktır.

Yapılan anket neticesinde; çalışanlar cinsiyet değişkenine göre %74,6' sı bayan, %25,4'ü erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre %70,3'ü 20-30 yaşlarında, %23,7 31-40 yaşlarında, %5,9 41-50 yaşlarında olarak dağılmaktadır. Çalışanlar medeni durum değişkenine göre %32,2'si evli, %67,8'i bekar olarak dağılmaktadır. Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre %31,4'ü lise, %46,6'sı lisans, %22,0'si yüksek lisans mezunu olarak dağılmaktadır. Çalışanlar mesleki deneyim değişkenine göre %55,1'i 1-5 yıl, %19,5'i 6-10 yıl, %15,3 11-15 yıl, %10,2'si 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanlar bulunulan yerde çalışma süresi değişkenine göre %84,7 'si 1-5 yıl, %15,3'ü 6-10 yıl olarak dağılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların “İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon” düzeyi orta “dış kaynaklı motivasyon” düzeyi orta, “motivasyon genel” düzeyi orta olarak saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların “olumlu katkısına yönelik inanç” düzeyi orta; “örgütsel katkısına yönelik algı” düzeyi orta; “olumsuz etkiler” düzeyi orta; “performansa dayalı ücret sistemine yönelik algı” düzeyi orta; olarak saptanmıştır.

Örgütsel katkısına yönelik algı ve olumlu katkısına yönelik inanç arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yönelik Algı ve olumlu katkısına yönelik inanç arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Motivasyon Genel ve dış kaynaklı motivasyon arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak olumlu katkısına yönelik inanç, örgütsel katkısına yönelik algı, olumsuz etkiler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür. Çalışanların olumlu katkısına yönelik inanç düzeyi İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon düzeyini arttırmaktadır. Çalışanların örgütsel katkısına yönelik algı düzeyi İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon düzeyini arttırmaktadır. Çalışanların olumsuz etkiler düzeyi İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon düzeyini etkilememektedir.

Eğitim durumu yüksek lisans olanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanları, eğitim durumu lise olanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanlarından yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksek lisans olanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanları, eğitim durumu lisans olanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların İşin Kendisi İle İlgili Motivasyon, dış kaynaklı motivasyon, motivasyon genel puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre motivasyon düzeylerinin orta olduğu görülmüştür.

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 41-50 olanların motivasyon düzeyleri, yaşı 20-30 olanların motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu görülmüştür. Yaşı 41-50 olanların motivasyon düzeyleri, yaşı 31-40 olanların motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bulunulan yerde çalışma süresi değişkenine göre 6-10 yıl olanların dış kaynaklı motivasyon düzeyleri, 1-5 yıl olanların dış kaynaklı motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Motivasyon genel düzey ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Uygulamanın neticesinde alınan cevaplardan da anlaşıldığı gibi iş görenlerin büyük bölümü; işle ilgili olsun ya da olmasın, mesai saatlerinde olsun yada olmasın çalışma arkadaşlarına yardım ettiği, iş yükü fazla olanlara yardım ettiği, işi için yeni gelişmeleri takip ettiği, iş kurallarına genel anlamda uyduğu, öğrendiği bilgileri gerek yönetimle gerekse çalışma arkadaşlarıyla paylaştığı görülmektedir.

Çalışmaya performansa dayalı ücretlendirme sisteminin motivasyona etkiler ile ilişkili olduğu düşünülerek başlanmıştır. Çünkü iş görenlerin hak ettikleri adil ücreti aldıklarını düşündüklerinde o örgüte daha çok bağlı olacağını, kendini örgütün parçası olarak görüp özverili çalışacağını, örgüt için yararlı faaliyetlerde bulunacağını, örgütte hoş görülme ve yardımsever davranışlar sergileyeceği düşünülmekteydi.

Özetleyecek olursak performansa dayalı ücret sisteminin örgütlerde iş görenlerin motivasyonuna etkisinin ortaya konmaya çalışıldığı bu araştırmada edinilen bulgular çerçevesinde ulaşılan sonuçlar ortaya konulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, performanslarının adaletli biçimde ölçüldüğünü ve değerlendirildiğini düşünmemektedirler.

Yine bazı iş görenler yaşları nedeniyle motivasyon faktörleri üzerinde durmazken, diğer çalışan genç mezunların motivasyon faktörlerine önem verdikleri görülmektedir.

Son olarak; çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve kariyer hedefleri için yönlendirme ya da eğitim organizasyonları gibi uygulamalarda kurallar net olarak açıklanmalı, sistemin tüm personele aynı mesafede olduğu benimsenmeli. İşletmelerin verimliliği çalışanların işine olan konsantrasyonu ve işyerine olan güveni ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla, çalışanların işyerine giderken istekli ve heyecanlı olmasını sağlamak gerekir.

ÖNERİLER

- Hastane çalışanlarına ve yöneticilerine. P.D.Ü.S.hakkında daha fazla bilgi verilmeli, konferanslar ve hizmet içi eğitimler artırılarak bilinç düzeyi yükseltilmeli.
- P.D.Ü.S. uygulamalarında iletişim düzeyi artırılmalı, yalnızca yöneticilerle sınırlı kalınmamalı.
- Hastane çalışanlarının . P.D.Ü.S. ile ilgili eğitimlere katılması teşvik edilmelidir.
- P.D.Ü.S. uygulamalarıyla çalışanların ve yöneticilerin motivasyonunu artırıcı çalışmalar yapılabilir
- Motivasyon çalışmalarında çalışanların düşüncelerine daha fazla önem verilmesi istekli hale getirilerek daha aktif rol alması sağlanabilir.
- Motivasyon uygulamalarıyla çalışanların ve yöneticilerin performanslarını artırıcı çalışmalar yapılabilir.
- Motivasyon uygulamalarında takım çalışmasını artırıcı önlemler alınmalıdır. Yöneticilerin çalışanlara daha fazla destek vermesi sağlanmalıdır.
- Hastanede. P.D.Ü.S. uygulamaları kapsamında seminer, konferans, hizmet içi eğitim çalışmalarında hastane çalışanlarının aktif katılımının artırılması yönünde teşvik edilmesi Sistemin yalnızca yöneticileri değil çalışanları da kapsadığı düşüncesi geliştirilerek yeterli katılım sağlanmalıdır.
- Hastanenin motivasyon konusunda eksik yetersiz alanları tespit edilerek gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılarak daha etkili hale gelmesi kişilerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesi sağlanabilir.
- Motivasyon uygulamalarıyla ortaya çıkan sürekli iyileştirme faaliyetlerinin sonuçları düzenli olarak değerlendirilebilmeli eksik ya da yetersiz kaldığı alanlar tespit edilerek daha etkili hale getirilmelidir.

Genel olarak bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin çalışanların performansa değerlendirme uygulamalarına yönelik çalışmalarının yetersiz olduğunu, ve buna bağlı olarak motivasyonlarını arttırmada çok etkin olmadıkları görülmektedir. Çalışanlar P.D.Ü.S. konusunda daha az söz sahibi oldukları görülmektedir. Ancak hastane, çalışanların performanslarını tam olarak etkin bir biçimde değerlendirip motivasyonlarını ücret artırımını ile sağlarsa çalışanlar daha memnun ve istekli olarak çalışmalarını sürdürebileceklerdir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ARNOLD Tannenbaum, İşletmede Sosyal Psikoloji, Çeviren: Nilüfer Sağtürk, M.E.B. Yayınları, Ankara,1974.
- AŞIKOĞLU Meral, İnsan Kaynaklarının Verimliliğini Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996.
- ATALAY İsmail D, İşletmelerde Ücret Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:7, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ATALAY İsmail, İş Değerlendirme ve Başarı Değerlendirme Yöntemleri, 1. Cilt, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul,1985.
- BENLİGİRAY Serap, Ücret Yönetimi, Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul,2007.
- BİNGÖL Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 8.Baskı, Beta Yayınları,İstanbul, 2013.
- CAN Halil, AKGÜN A, KAVUNCUBAŞI Ş, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara,1995.
- CANMAN Doğan, Personelin Değerlendirilmesinde Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelini Değerlendirilmesi, TODİE Yayınları, Ankara, 1993.
- DEMİRCİOĞLU Murat, Sorularla Yeni İş Yasası, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2003-42, İstanbul, 2003.
- David W. Bechler, Compensation Administration, Prentice Hall, New Jersey,1974.
- DE CENZO David, ROBBİNS Stephen P.Human Resource Management, 5. Ed.Jhon Willey & Sons, 1996.
- E.E. Lawler, Rewarding Excellence: Pay Strategies For The New Economy. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.
- GEREK Sevgi, Türkiye’de Asgari Ücretler Ve Enflasyon 1974-1999, Anadolu Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları No:148, Eskişehir, 1999.
- GÜNDÜZ Balkan, Ücret Sistemleri, Ege Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Yayınları No:12, 1. Baskı, İzmir, 1976.
- H. J. Chruden ce A W Sherman: Personnel Mangement. 4th Ed., N.Y. South-Western Publishing Co.
- Jean E. Wallace, Becker’s Side-Bet Theory Of Commitment Revisited: Is It Time For A Moratorium or a Resurrection, Human Relations, Vol. L, No:6, June, 1997.
- KARASAR Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi, 2. Baskı. Ankara, Nobel Yayınları, 2000.
- KAYNAK Tuğray, ADAL Zeki, ATAAY İsmail, UYARLIGİL Cavide, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Esntitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, Baskı:2, İstanbul,2000.

L.M. Spencer, S.M. Spencer, Competence At Work: Models For Superior Performance, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1993.

PİGORS Paul, Charles Myers, A Personel Administration: A Point Of Wiew And Method, 4. Edition, Mc Graw Hill, New York, 1961.

PRİSCİLLA Salant ve Don A. Dillman, How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994.

R.L. Heneman, Merit Pay: Linking Pay İncreases to Performance Ratings. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

SABUNCUĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Bursa 1998.

YALÇIN Selçuk, Personel Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını; Yayın No:246, 4. Baskı, İstanbul, 1991.

YÜKSEL Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

MAKALELER

BAKAN İsmail ve Hakan Kelleroğlu, Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2003.

BİLGİN K. Ufuk, Kamu Performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi. Ankara: TODA_E Yayını. Yay. No: 323. 2004.

DEMİRKAN Senem, Çalışanları Hisse Senedi Edindirme Planları ve Türkiye İçin Öneriler, İstanbul, 1999.

Devlet Planlama Teşkilatı, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı – Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000.

Edilberto F. Montemayor, “Merit Pay: Linnking Pay Increases to Performance Ratings”, Personel Psychology. Durham: Vol. 46, No.1. 1993.

HELVACI M. Akif, Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: 1-2, Ankara, 2002.

IVANCEVHIC Matteson, Organizational Behavior and Management, BPI/IRWIN, second edition, USA, 1990.

KESTANE Doğan Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, Maliye Dergisi, Sayı 142, 2003.

KIDAK Levent ve AKSARAYLI Mehmet, Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri, Celal Bayar üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, Manisa, 2009.

Levent Şahin, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, Kamu-İş Dergisi, Cilt:11, İstanbul, 2010.

MERCANLIOĞLU Çiğdem, Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2012.

TUNÇER Polat, Sayıştay Dergisi, Sayı:88/Ocak-Mart, Ankara, 2013.

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2012.

ÜNAL Ayşe, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme” İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Kamu-İş Yayını, Cilt: 7, sayı: 1, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 2002.

Yu-Feng M ve Yeong-Jia Goo, “ A Study of Employee Profit Sharing and Stock Ownership Plans in Taiwan”, International Journal of Management, March 2005 Vol. 22 No.1.

TEZLER

ALTAYLI Barış, Orta ölçekteki İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Artırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

BÜLBÜL Muharrem, Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

BOLAT Gülşen, Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2012. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

CAN Koray, Ücret Sistemleri ve Türkiye’de Asgari Ücret, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, Sivas, 2003. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

DEMİR Nevzat, Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2005. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

DEMİR Serdar, Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, , Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Ankara, 2007. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

ERGÜNEY Özlem, Ücret Tatmin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,2006. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

KÖSE Tufan, Ücret ve Maaş Yönetimi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

MERCAN Semra, Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2010.**(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

PAKSOY Ali, Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alana Araştırması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2006. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

YÜRÜRDURMAZ Abdullah, Metal Sanayi İşletmelerinde Ücretlendirmede Karşılaşılan Sorunlar: Kahramanmaraş Çelik Ve Alüminyum Mutfak Eşya Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2006. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**

İNTERNET

ERGÜL Hüseyin Fazlı, Elektronik sosyal Bilimler Dergisi <http://www.e-sosder.com> Cilt:5 Sayı:18 2006. (Erişim Tarihi: 27.01.2015)

ERGÜL Hüseyin Fazlı, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi

<http://www.e-sosder.com>

Cilt:5, Sayı:18, 2006. (Erişim Tarihi: 27.01.2015)

KESTANE Doğan, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, <http://www.portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf> (Erişim Tarihi: 20 Kasım 2015)

EKLER

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

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

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

	1	2	3	4	5
1. Performansa dayalı ücret sisteminden memnunuz musunuz ?					
2. Sizce performansa dayalı ücret sistemi adil biçimde işliyor mu ?					
3. Performansa dayalı ücret sisteminin performansınıza olumlu katkı yaptığını inanıyor musunuz?					
4. Performansa dayalı ücret sisteminizin gelirinize olumlu katkı yaptığını düşünüyor musunuz ?					
5. Performansa dayalı ücret sisteminin iş yükünüzü arttırdığını düşünüyor musunuz ?					
6. Performansa dayalı ücret sisteminin hizmet kalitenizi arttırdığını düşünüyor musunuz ?					
7. Performansa dayalı ücret sisteminde başarılı çalışanların ödüllendirildiğini düşünüyor musunuz ?					
8. Performansa dayalı ücret sisteminin iş stresini arttırdığını düşünüyor musunuz ?					
9. Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olduğunu düşünüyor musunuz ?					
10. Performansa dayalı ücret sisteminin hastanelerin hizmet kalitesi açısından yararlı olduğunu düşünüyor musunuz ?					
11. Performansa dayalı ücret sisteminin suistimal edildiğini düşünüyor musunuz ?					
12. Performansa dayalı ücret sisteminin motivasyonunuzu olumlu yönde etkilediğini düşünüyor musunuz ?					
13. Performansa dayalı ücret sisteminin fiili çalışma saatlerinizi arttırdığını düşünüyor musunuz ?					
14. Performansa dayalı ücret sisteminin mesleki bilgi ve becerilerinizi olumlu yönde etkilediğini düşünüyor musunuz ?					
15. Performansa dayalı ücret sisteminin kalıcı olacağına inanıyor musunuz ?					

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

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

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

Madde No		1	2	3	4	5
1.	Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.					
2.	İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.					
3.	Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.					
4.	Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur.					
5.	Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum.					
6.	Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.					
7.	Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.					
8.	Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.					
9.	Bu kurumda ilerleme imkanım olduğunu düşünmüyorum.					
10.	İşimi severek yapıyorum.					
11.	Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.					
12.	Bu kurumda başarı ödüllendirilir.					
13.	İşimin fiziki çalışma koşullarından (aydınlıkta, havalandırma vb.) memnunum.					
14.	İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor.					
15.	Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.					
16.	Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır.					

17.	Kurumum bana kendimi geliştirme imkanları sunar.					
18.	Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar.					
19.	Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum.					
20.	Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.					
21.	Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.					
22.	Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.					
23.	Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.					
24.	Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.					
25.	Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					
26.	Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz.					
27.	Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum.					
28.	Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.					
29.	Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.					
30.	Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez.					
31.	İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.					
32.	Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.					
33.	Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.					
34.	Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez.					
35.	İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.					

