

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİZMET İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ÜCRETLENDİRME
YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ
İSTANBUL İTFAİYE TEŞKİLATI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ALAN ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gökhan İLYAS

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2016

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Gökhan İLYAS
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı ile İlişkisi İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 25.01.2016
- SAYFA SAYISI** : 140
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Orhan İŞCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Ücret, Ücret Yönetimi, Ücret Sistemleri, Ücret Yönetim İlkeleri, Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerleme, Performans Ölçme, Performansa Dayalı Ücretlendirme.
- TÜRKÇE ÖZET** : Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı ile İlişkisi İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması konusunda hazırlanmış bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Gökhan İLYAS

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİZMET İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ÜCRETLENDİRME
YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ
İSTANBUL İTFAİYE TEŞKİLATI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ALAN ARAŞTIRMASI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Gökhan İLYAS

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL-2016

BEYAN

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

Gökhan İLYAS

25.01.2016

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gökhan İLYAS' ın "Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı ile İlişkisi İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Üye _____

Üye _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Ücret konusu, geçmişten günümüze kadar ülkelerin kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve istikrarın sağlanmasında çok önemli bir yere sahip olmuştur. Emeğin bedeli olarak ifade edilebilecek olan ücret, çalışan ve işveren arasındaki iş ilişkisinin önemli bir unsurudur. Ücret, işveren açısından bir maliyet unsuru iken, çalışan açısından gelir ve ekonomik gücün belirlenmesinde önemli bir etkidir. Çalışmanın teorik kısmında; ücret ve performansın alt başlıkları detaylı bir şekilde açıklanmış ve performans değerlendirme ile ücret arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü İstanbul itfaiye teşkilatında görev yapan personeli kapsamaktadır. Çalışmada, İstanbul İtfaiyesine bağlı olan; Kocasinan, Bakırköy, Fatih, Avcılar, Beylikdüzü, Şişli, Beyoğlu, Bağcılar, Beşiktaş, Üsküdar ve Kadıköy gruplarında çalışan personel ve yöneticilerden oluşan katılımcılara, anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik, değerlendirme tipinden oluşan 19 soru sorulmuş ve alınan cevaplar, SPSS programında Güvenilirlik, Regresyon, Anova ve Faktör analiz testleri kullanılarak istatistik teknikleriyle analiz edilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Analizler sonucunda, ücret ile performansın çalışan verimliliğini pozitif yönde etkilediğine ve aralarındaki ilişkinin pozitif yönde olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmada, bir hizmet işletmesi olan itfaiye teşkilatlarında, çalışanların performansları, kurtarmış oldukları canlılarla en üst seviyede olmasına rağmen, aynı işleri yaptıkları halde, almış oldukları ücretin ve özlük haklarının değişik statülerle düzenlenmiş olması, itfaiye çalışanlarının performansını olumsuz yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Ücret, Ücret Yönetimi, Ücret Sistemleri, Ücret Yönetim İlkeleri, Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerleme, Performans Ölçme, Performansa Dayalı Ücretlendirme.

SUMMARY

Subject of wages, has been a very important place in the development of the country today as in the past, in ensuring stability and social development. Charges which may be expressed as the cost of labor, is an important element of the employment relationship between the employee and employer. Wages, while the cost factor for employers, employees and revenue terms is an important factor in determining the economic power. In the part of theoretical work, wages and salaries is explained in detail in the management concept of sub-headings defined performance concept, emphasized the importance of performance management, performance appraisal management, problems encountered in the assessment, after the announcement of the strategies that can avoid mistakes made in the performance evaluation between performance appraisal and salary relationships were examined.

Research; include staff working in the fire brigade in Istanbul. In the study, which depends on the Istanbul Fire Department; Talas, Bakirkoy, Fatih, Avclar, Beylikdüzü, Sisli, Beyoglu, Bağcilar, Başakşehir, Üsküdar and participants in Kadikoy group consisting of employees and managers, the survey was conducted. For the purpose of research, evaluation type, consisting of 19 questions he asked and the answers SPSS Reliability program, Regression, ANOVA, factor analysis tests were analyzed using statistical techniques and the results have been interpreted. According to the results, that affect employee productivity and performance with a positive charge is positive evidence that the relationship between them was obtained. In this study, in a service business with the fire brigade, the performance of employees, although living with at the highest level they have saved, even though they do the same jobs, the wages they received and to be arranged with different status of employee rights has emerged as a result affect the performance of firefighters working in a negative way.

Keywords: Wages, Compensation Management, Wage Systems, Management of Wages Policies, Performance, Performance Management, Performance Appraisal, Performance Valuation, Performance-Based Pricing.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	X
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
EK LİSTESİ	XV
ÖN SÖZ.....	XVI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
ÜCRET, ÜCRET YÖNETİMİ, ÜCRET SİSTEMLERİ VE ÜCRET YÖNETİMİNİN İLKELERİ	4
1.1. ÜCRET VE ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLARI	4
1.1.1. Ücret Kavramı	4
1.1.2. Ücretle İlgili Kavramlar	5
1.2. ÜCRETİN İLGİLİLER AÇISINDAN ÖNEMİ VE TEMEL AMAÇLARI	6
1.2.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi	6
1.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi.....	7
1.2.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi.....	7
1.2.4. Devlet ve Toplum Açısından Ücretin Önemi	7
1.2.5. Ücret ve Maaş Yönetiminin Önemi	8
1.2.6. Ücret Yönetiminin Temel Amaçları	9
1.3. ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR	9
1.3.1. Ücret Yapısını Etkileyen Unsurlar	9
1.3.1.1. İş Analizi.....	10
1.3.1.2. İş Tanımları	10
1.3.1.3. İş Etüdü	10
1.3.1.4. İş Değerlemesi	10
1.3.1.4.1. Sıralama Yöntemi.....	11
1.3.1.4.2. Pazar Fiyatı	11
1.3.1.5. Performans Değerlemesi.....	12
1.3.2. Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar	12
1.3.2.1. İşgücü Piyasasındaki Arz-Talep Dengesi.....	12
1.3.2.2. Piyasada Hâkim Olan Ücret Düzeyleri	12
1.3.2.3. Yaşam Standardı	13
1.3.2.4. Ekonomik Faktörler	13
1.3.2.5. Toplu Pazarlık	13
1.3.3. Yasal Düzenlemeler	14
1.3.4. Ücret Stratejileri	14
1.3.5. Ücret Politikaları	15
1.4. ÜCRET YÖNETİMİNİN İLKELERİ	16
1.4.1. Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi.....	16
1.4.2. Dengeli Ücret İlkesi	16
1.4.3. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi.....	17
1.4.4. Yükselmeye Ücret Artışı Sağlanması İlkesi	17

1.4.5. Bütünlük İlkesi.....	17
1.4.6. Açıklık İlkesi	17
1.4.7. Esneklik İlkesi	17
1.4.8. Nesnellik İlkesi	17
1.4.9. Uzlaşım İlkesi.....	17
1.4.10. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi.....	17
1.5. KAMU KESİMİNDE GEÇERLİ ÜCRETİN İLKELERİ.....	18
1.5.1. İç Denge unsuru	18
1.5.2. Dış Denge unsuru.....	18
1.5.3. İyi Bir Ücret Sisteminin Özellikleri.....	19
1.5.4. Performans Faktörü	19
1.5.5. Ücretin Tek Taraflı ya da Pazarlıkla Belirlenmesi	20
1.5.6. Hizmet Süresi.....	20
1.5.7. Diğer Faktörler	20
1.6. ÜCRET SİSTEMLERİ.....	21
1.6.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi	22
1.6.2. Götürü Ücret Sistemi.....	22
1.6.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	22
1.6.4. Zamana Dayalı Ücret Sistemi.....	23
1.6.5. Doğrudan İş Gücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemi.....	23
1.6.6. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi	24
1.6.7. Ekip Bazlı Ücret Sistemi	25
1.6.8. Teşvik Edici Ücret Sistemi.....	25
1.6.9. Eşel - Mobil (Echelle Mobile des Salaires) Ücret Sistemi	25
1.7. ÇALIŞMA DÜZENİ.....	26
1.7.1. Tarihsel Gelişim	26
1.7.2. Çalışma Saatleri.....	27
1.7.2.1. Normal Çalışma Saatleri.....	28
1.7.2.2. Vardiyalı Çalışma Saatleri	28
1.7.2.2.1. Sabit Vardiya Sistemi	29
1.7.2.2.2. Dönüşümlü Vardiya Sistemi.....	29
1.7.3. Çalışanların Tatil ve İzin Hakları.....	29
1.7.3.1. İzin Çeşitleri	29
İKİNCİ BÖLÜM.....	31
PERFORMANS YÖNETİMİ, PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE	
PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	31
2.1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİNİN TANIMI VE AMAÇLARI.31	
2.1.1. Performans Kavramı	31
2.1.2. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Tarihçesi.....	32
2.1.3. Kamu Sektöründe Performans Değerlemesi	35
2.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI VE	
YARARLARI	36
2.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları.....	36
2.1.1.1. Ücret ve Maaş Yönetimi.....	36
2.1.1.2. Stratejik Planlama	37
2.1.1.3. Kariyer Geliştirme Sistemi	37
2.1.1.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	37
2.1.1.5. İşten Ayırma Kararları.....	38
2.2.2. Performans Değerlemenin Yararları	38

2.2.2.1. Yöneticiler için Yararları.....	38
2.2.2.2. Çalışanlar için Yararları	39
2.2.2.3. Örgütler için Yararları.....	40
2.3. PERFORMANS ÖLÇMENİN ÖNEMİ.....	40
2.4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ.....	42
2.4.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	42
2.4.2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi.....	43
2.4.3. Performans Değerleme Periyotların Belirlenmesi	45
2.4.4. Performans Değerlemecilerin Eğitimi	45
2.4.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi.....	45
2.4.6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri	46
2.4.6.1. Yöneticilerce Değerleme.....	46
2.4.6.2. Öz Değerleme (Kişinin Kendi Kendini Değerlemesi).....	47
2.4.6.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme	47
2.4.6.4. Astlarca Değerleme	48
2.4.6.5. Müşterilerce Değerleme.....	48
2.4.6.6. Bilgisayarlı Değerleme.....	48
2.4.7. 360 Derece Değerleme Sistemi.....	49
2.4.7.1. Sistemin Tanımı ve Amaçları.....	49
2.4.7.2. 360 Derece Performans Sisteminin İşleyişi.....	50
2.4.7.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	51
2.4.7.3.1. Yöneticiler Açısından.....	51
2.4.7.3.2. Müşteriler Açısından.....	51
2.4.7.3.3. Çalışanlar Açısından	51
2.4.7.3.4. Takımlar Açısından	52
2.4.7.3.5. Amirler Açısından	52
2.4.7.3.6. Liderler Açısından	52
2.4.7.3.7. Organizasyon Açısından	52
2.4.7.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Sakıncaları.....	53
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	54
2.5.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi	55
2.5.2. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi	56
2.5.3. Zorunlu Tercih Yöntemi.....	56
2.5.4. Kritik Olay Yöntemi.....	57
2.5.5. Değerleme Merkezi Yöntemi	58
2.5.6. Kontrol Listesi Yöntemi	58
2.5.7. Grafik Değerleme Yöntemi	59
2.5.8. Alan İncelemesi Yöntemi.....	59
2.5.9. Kendi Kendini Değerleme Yöntemi.....	59
2.5.10. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	60
2.5.11. Performans Testleri ve Yöntemi	60
2.6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK	61
2.6.1. Güvenilirlik	61
2.6.2. Geçerlilik	62
2.7. DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	62
2.7.1. Tolerans - Katılık (Aşırı Hoşgörü - Yetersiz Hoşgörü).....	63
2.7.2. Yakın Zaman Etkisi	63
2.7.3. Benim Gibi Benden Farklı	63
2.7.4. Ortalama Eğilim	63

2.7.5. Pozisyondan Etkilenme	64
2.7.6. Bilgilendirme Yetersizliği	64
2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR VE HATALARI ÖNLEYEBİLECEK STRATEJİLER	64
2.8.1. Performans Değerleme Sırasında Yapılan Hatalar	64
2.8.1.1. Teknik Hatalar	65
2.8.1.2. Tam Nesnel Olamama	65
2.8.1.3. Halo Etkisi	65
2.8.1.4. Kişisel Önyargılar	66
2.8.1.5. Ortalama Eğilimi	66
2.8.1.6. Tek Yönlü Ölçüm Hatası	67
2.8.1.7. Tanıma Etkisi	67
2.8.2. Değerleme Hatalarını Önleyebilecek Stratejiler	67
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	69
PERFORMANS DEĞERLENDİRME-ÜCRET İLİŞKİSİ VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME	69
3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET İLİŞKİSİ	69
3.1.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Kurulması ve Geliştirilmesi	70
3.1.2. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Tercih Edilme Nedenleri	72
3.1.2.1. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi	72
3.1.2.2. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi	73
3.1.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminde Kullanılan Ödüller	73
3.2. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN TEMEL KRİTERLER	74
3.2.1. Çalışan Motivasyonu	74
3.2.2. Ego Tatmininin Sağlanması	74
3.2.3. Temel İhtiyaçların Karşlanması	75
3.2.4. Örgütsel Bağlılık	75
3.2.5. Duygusal Bağlılık	75
3.2.6. Eğitim Çalışmaları	75
3.2.7. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması	76
3.2.8. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımı	76
3.2.9. İşe Geç Gelmemesi	76
3.2.10. İşgücü Devri ve İşe Devamsızlığı Azaltır	76
3.3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME	76
3.3.1. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Tanımı ve Amaçları	76
3.3.2. Performansa Dayalı Ücret Türleri	79
3.3.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret	79
3.3.2.1.1. Zaman Akordlu Ücret Sistemleri	79
3.3.2.1.1.1. Halsey Sistemi	79
3.3.2.1.1.2. Rowan Sistemi	80
3.3.2.1.1.3. Bedeaux Sistemi	80
3.3.2.1.1.4. Barth Ücret Sistemi	80
3.3.2.1.1.5. Emerson Ücret Sistemi	80
3.3.2.1.2. Parça Akordlu Ücret Sistemleri	80
3.3.2.1.2.1. Taylor Sistemi	80
3.3.2.1.2.2. Merrick Ücret Sistemi	81
3.3.2.1.2.3. Gantt Sistemi	81
3.3.2.1.3. Liyakat Değerlemesine Dayalı Ücret Sistemi	81

3.3.2.2. Takım Performansına Dayalı Ücret	82
3.3.2.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücretlendirme	82
3.3.2.3.1. Kazanç Paylaşımı	83
3.3.2.3.3. Kara Katılma veya Kar Paylaşımı	83
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	85
HİZMET İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ÜCRETLENDİRME YÖNETİMİNİN	
ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ İSTANBUL İTFAİYE TEŞKİLATI	
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	85
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	85
4.1.1. Araştırmanın Amacı	85
4.1.2. Araştırmanın Önemi	85
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	87
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	87
4.1.5. Araştırmanın Modeli	88
4.1.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	90
4.1.7. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi	90
4.1.8. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	91
4.1.9. Araştırma Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	91
4.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE AİT BULGULAR VE ANALİZLERİ	93
4.2.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması	93
4.2.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumlarının Karşılaştırılması	94
4.2.3. Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Durumlarının Karşılaştırılması	95
4.2.4. Anket Uygulamasın Katılanların Medeni Durumlarının Karşılaştırılması .	96
4.2.5. Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Karşılaştırılması	97
4.2.6. Anket Uygulamasına Katılanların Görev Karşılaştırılması	98
4.2.7. Anket Uygulamasına Katılanların Statü Karşılaştırılması.....	99
4.3. ARAŞTIRMA FAKTÖRLERİNİN TESPİTİ VE ANALİZLERİ	99
4.3.1. KMO ve Bartlett Testi	100
4.3.2.....	101
Faktör Analizi	101
4.3.3. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi	101
4.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN ANALİZİ.....	102
(ANOVA TABLOLARI; T- TESTLERİ, MANN-WHİTNEY U TESTİ VE KRUSKAL-	
WALLİS H TESTİ)	102
4.4.2. Yaş Değişkeni ile Diğer Değişkenlerin Analizi	102
4.4.1.1. Yaş ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi	102
4.4.1.2. Yaş ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi ..	103
4.4.1.3. Yaş ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi.....	104
4.4.1.4. Yaş ile Çalışan Performansı Değişkenlerinin Analizi	104
4.4.1.5. Yaş ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin	
Analizi ,,,.....	105
4.4.1.6. Yaş ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması	
Değişkenlerinin Analizi.....	105
4.4.3. Öğrenim Durumu ile Diğer Değişkenlerin Analizi.....	106
4.4.3.1. Öğrenim Durumu ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi	106
4.4.3.2. Öğrenim Durumu ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	
Değişkenlerinin Analizi.....	106
4.4.3.3. Öğrenim Durumu ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi	107

4.4.3.4. Öğrenim Durumu ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Değişkenlerinin Analizi.....	108
4.4.3.5. Öğrenim Durumu ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi.....	108
4.4.3.6. Öğrenim Durumu ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Değişkenlerinin Analizi	109
4.4.4. Medeni Durum ile Diğer Değişkenlerin Analizi.....	109
4.4.4.1. Medeni Durum ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi.....	110
4.4.4.2. Medeni Durumu ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi	110
4.4.4.3. Medeni Durumu ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi.....	111
4.4.4.4. Medeni Durumu ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Değişkenlerinin Analizi.....	111
4.4.4.5. Medeni Durumu ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi.....	112
4.4.4.6. Medeni Durumu ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artırılması Değişkenlerinin Analizi	112
4.4.5. Kurumdaki Hizmet Süresi ile Diğer Değişkenlerin Analizi	113
4.4.5.1. Hizmet Süreniz ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi.....	113
4.4.5.2. Hizmet Süreniz ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi	113
4.4.5.3. Hizmet Süreniz ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi.....	114
4.4.5.4. Hizmet Süreniz ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Değişkenlerinin Analizi.....	114
4.4.5.5. Hizmet Süreniz ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi.....	115
4.4.5.6. Hizmet Süreniz ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Değişkenlerinin Analizi	115
4.4.6. Görev Türü ile Diğer Değişkenlerin Analizi	116
4.4.6.1. Görev Türü ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi.....	116
4.4.6.2. Görev Türü ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi	116
4.4.6.3. Görev Türü ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi.....	117
4.4.6.4. Görev Türü ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Değişkenlerinin Analizi.....	117
4.4.6.5. Görev Türü ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi.....	118
4.4.6.6. Görev Türü ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Değişkenlerinin Analizi.....	118
4.4.7. Statü ile Diğer Değişkenlerin Analizi.....	119
4.4.7.1. Statü ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi.....	119
4.4.7.2. Statü ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi.....	119
4.4.7.3. Statü ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi.....	120
4.4.7.4. Statü ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Değişkenlerinin Analizi	120
4.4.7.5. Statü ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi	121
4.4.7.6. Statü ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Değişkenlerinin Analizi.....	121

4.5 ÜCRETLENDİRME YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ İLE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI DEĞİŞKENLERİNE YÖNELİK HİPOTEZLERİN ANALİZİ	122
4.5.1. Regresyon Ön Analizine Yönelik Korelasyon Analizi	122
4.5.2. Regresyon Ön Analizine Yönelik Denklem Kurma İşlemi	123
4.5.3. İşe Göre Ücret Ödemesi Değişkeni için Regresyon Analizi	123
4.5.3.1. İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Performansının Yükseltilmesi Faktörü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	124
4.5.3.2. İşe Göre Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	124
4.5.3.3. İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	125
4.5.4. Piyasaya Göre Ücret Ödemesi Değişkeni için Regresyon Analizi	126
4.5.4.1. Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	126
4.5.4.2. Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	127
4.5.4.3. Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	128
4.5.5. Uzlaşmacı Esnek Ücret	128
4.5.5.1. Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	129
4.5.5.2. Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	129
4.5.5.3. Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	130
4.6 SONUÇ VE ÖNERİLER	132
KAYNAKÇA	135
EKLER	-
ANKET	-

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: AVRUPA BİRLİĞİ
ABD	: AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
AGD	: ADI GEÇEN ESER
AKT	: AKTARAN
ÇEV	: ÇEVİREN
DMK	: DEVLET MEMURLARI KANUNU
DPB	: DEVLET PERSONEL BAŞKANLIĞI
İKY	: İNSAN KAYNAKLARI
İÜİF	: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İKTİSAT FAKÜLTESİ
KMO	: KAİSER - MAYER - OLKİN
OECD	: EKONOMİK KALKINMA ve İŞBİRLİĞİ ÖRGÜTÜ
PDS	: PERFORMANS DEĞERLEME
SBE	: SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
STD	: STANDART
TODAİE	: TÜRKİYE ve ORTADOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ
ÜNİV	: ÜNİVERSİTE

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Kamu Görevlilerine Verilen İzin Tür ve Süreleri	30
Tablo-2 Güvenilirlik Analizi Tablosu.....	92
Tablo-3 Güvenilirlik Analizi Tablosu(Değişken Silindiği Zaman)	92
Tablo-4 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Tablosu	93
Tablo-5 Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Tablosu.....	94
Tablo-6 Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Durumu Tablosu.....	95
Tablo-7 Anket Uygulamasına Katılanların Medeni Durumu Tablosu.....	96
Tablo-8 Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Tablosu.....	97
Tablo-9 Anket Uygulamasına Katılanların Görev Tablosu	98
Tablo-10 Anket Uygulamasına Katılanların Statü Tablosu.....	99
Tablo-11 KMO ve Bartlett Testi	100
Tablo-12 Soruların Faktörlere Dağılımı	101
Tablo-13 Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Tablosu.....	101
Tablo-14 Yaş ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	102
Tablo-15 Yaş ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu.....	103
Tablo-16 Yaş ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	104
Tablo-17 Yaş ile Çalışan Performansı Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	104
Tablo-18 Yaş ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	105
Tablo-19 Yaş ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	105
Tablo-20 Öğrenim Durumu ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu.....	106
Tablo-21 Öğrenim Durumu ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	106
Tablo-22 Öğrenim Durumu ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu.....	107
Tablo-23 Öğrenim Durumu ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	108

Tablo-24 Öğenim Durumu ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	108
Tablo-25 Öğrenim Durumu ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu.....	109
Tablo-26 Medeni Durum ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu.....	110
Tablo-27 Medeni Durumu ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	110
Tablo-28 Medeni Durumu ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu.....	111
Tablo-29 Medeni Durumu ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	111
Tablo-30 Medeni Durumu ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	112
Tablo-31 Medeni Durumu ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artırılması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu.....	112
Tablo-32 Hizmet Süreniz ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu.....	113
Tablo-33 Hizmet Süreniz ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu	113
Tablo-34 Hizmet Süreniz ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar.....	114
Tablo-35 Hizmet Süreniz ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki Farklılıklar.....	114
Tablo-36 Hizmet Süreniz ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar	115
Tablo-37 Hizmet Süreniz ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki Farklılıklar	115
Tablo-38 Görev Türü ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar	116
Tablo-39 Görev Türü ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar ..	116
Tablo-40 Görev Türü ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar.....	117
Tablo-41 Görev Türü ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki Farklılıklar	117
Tablo-42 Görev Türü ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar.....	118
Tablo-43 Görev Türü ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki Farklılıklar	118
Tablo-44 Statü ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar	119

Tablo-45 Statü ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar	119
Tablo-46 Statü ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar	120
Tablo-47 Statü ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki Farklılıklar ..	120
Tablo-48 Statü ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar	121
Tablo-49 Statü ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki Farklılıklar	121
Tablo-50 Korelasyon Tablosu.....	122
Tablo-51 İşe Göre Ücret Ödemesi İçin Regresyon Ön Analiz Tablosu	123
Tablo-52 İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Karşılaştırma Tablosu	124
Tablo-53 İşe Göre Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Karşılaştırma Tablosu	125
Tablo-54 İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Karşılaştırma Tablosu	125
Tablo-55 Piyasaya Göre Ücret Ödemesi İçin Regresyon Ön Analiz Tablosu.....	126
Tablo-56 Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Karşılaştırma Tablosu	126
Tablo-57 Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Faktörleri Karşılaştırma Tablosu.....	127
Tablo-58 Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Karşılaştırma Tablosu	128
Tablo-59 Uzlaşmacı Esnek Ücret İçin Regresyon Ön Analiz Tablosu.....	128
Tablo-60 Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Karşılaştırma Tablosu	129
Tablo-61 Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Karşılaştırma Tablosu	129
Tablo-62 Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Karşılaştırma Tablosu	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Ücretlendirme Yönetimive Çalışanların Performansına Etkileri İlişkisi.....	89
Şekil-2 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Durumu	93
Şekil-3 Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Şekli Durumu	94
Şekil-4 Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Şekli Durumu	95
Şekil-5 Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Durumu	96
Şekil-6 Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Durumu	97
Şekil-7 Anket Uygulamasına Katılanların Görev Durumu	98
Şekil-8 Anket Uygulamasına Katılanların Statü Durumu.....	99

EK LİSTESİ

Ek-A HİZMET İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ÜCRETLENDİRME YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ İSTANBUL İTFAİYE TEŞKİLATI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ÖN SÖZ

Yüksek Lisans eğitimimde emeği geçen tüm İstanbul Gelişim Üniversitesi hocalarıma ve tezimin hazırlanması sürecinde deneyim, destek, bilgisini esirgemeyen sayın tez danışmanım Prof. Dr. Orhan İŞCAN' a en içten şükranlarımı sunuyorum.

Gökhan İLYAS

GİRİŞ

Ücret kavramı tarih boyunca çeşitli evrelerden geçmiş ve bugünkü seviyeye ulaşması uzun zorlukların aşılması sonucu olmuştur. İkel toplumlarda ücret söz konusu olmamıştır. Orta çağ döneminde, köylü kesimi boğaz tokluğuna çalışıyordu. Endüstri devrimiyle birlikte ücret hak ettiği noktaya gelmiştir. Endüstri toplumunda işçi sınıfı oluşmuş ve emeklerinin karşılığı alınarak yasal ve ekonomik düzenlemeler yapılmıştır. Performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasına yönelik son 30 yılda gözle görülür bir artış göstermektedir. Endüstri devrimi sonrası dönemde büyük sanayi kuruluşlarının açılmasıyla işçi sayılarındaki artışlar, belli yönetsel kararları alabilmek için yönetici ve çalışanlar hakkında kapsamlı bilgi elde edebilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çalışma dört ana bölüm olarak planlanmıştır. *Bu bölümlerin başlıklarını, alt başlıklarını ve kapsamını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:*

Birinci bölümde, ücret ve kavramlar, çalışanlar açısından ücretin önemi, işverenler açısından ücretin önemi, sendikalar açısından ücretin önemi, devlet ve toplum açısından ücretin önemi ücret ve maaş yönetiminin önemi ve ücret yönetiminin temel amaçları, ücret yapısını etkileyen unsurlar, iş analizi, iş tanımları, iş etüdü, iş değerlemesi, sıralama yöntemi, pazar fiyatı, performans değerlemesi, ücret düzeyini etkileyen unsurlar, işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasada hâkim olan ücret düzeyleri, yaşam standardı, ekonomik faktörler, toplu pazarlık, yasal düzenlemeler, ücret stratejileri ve ücret politikaları, eşit işe eşit ücret ilkesi, dengeli ücret ilkesi, piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi, yükselmeye ücret artışı sağlanması ilkesi, bütünlük ilkesi, açıklık ilkesi, esneklik ilkesi, nesnellik ilkesi, uzlaşım ilkesi ve maliyetlerin denetlene bilirliliği ilkesi, iç denge unsuru, dış denge unsuru, iyi bir ücret sisteminin özellikleri, performans faktörü, ücretin tek taraflı ya da pazarlıkla belirlenmesi, hizmet süresi ve diğer faktörler, kıdeme dayalı ücret sistemi, götürü ücret sistemi, performansa dayalı ücret sistemleri, zamana dayalı ücret sistemi, doğrudan iş gücü piyasasına dayalı ücret sistemi, beceriye dayalı ücret sistemi, ekip bazlı ücret sistemi, teşvik edici ücret sistemi ve eşel - mobil ücret sistemi, tarihsel gelişim, çalışma saatleri, normal çalışma saatleri, vardiyalı çalışma saatleri, sabit vardiya sistemi, dönüşümlü vardiya sistemi, çalışanların tatil ve izin hakları ve çeşitli konularına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, performans kavramı, performans değerlendirmenin tanımı ve tarihçesi, kamu sektöründe performans değerlemesi, performans yönetim sisteminin kullanım alanları, ücret ve maaş yönetimi, stratejik planlama, kariyer geliştirme

sistemi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayırma kararları, performans değerlemenin yararları, yöneticiler için yararları, çalışanlar için yararları ve örgütler için yararları, performans kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, performans değerlemecilerin eğitimi, yönetici ve iş görenlere bilgi verilmesi, değerlendirme belirlenme modelleri, yöneticilerce değerlendirme, öz değerlendirme (kişinin kendi kendini değerlemesi), takım arkadaşlarıca değerlendirme, üstlerca değerlendirme, müşterilerce değerlendirme, bilgisayarlı değerlendirme, 360 derece değerlendirme sistemi, sistemin tanımı ve amaçları, 360 derece performans sisteminin işleyişi, 360 derece performans değerlendirme sisteminin yararları, yöneticiler açısından, müşteriler açısından, çalışanlar açısından, takımlar açısından, amirler açısından, liderler açısından, organizasyon açısından ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin sakıncaları, ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemi, derecelendirme ve puanlama yöntemi, zorunlu tercih yöntemi, kritik olay yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi, kontrol listesi yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, alan incelemesi yöntemi, kendi kendini değerlendirme yöntemi, takım bazlı performans değerlendirme yöntemi ve performans testleri ve yöntemi, güvenilirlik ve geçerlilik, tolerans - katılık (aşırı hoşgörü - yetersiz hoşgörü), yakın zaman etkisi, benim gibi benden farklı, ortalama eğilim, pozisyondan etkilenme ve bilgilendirme yetersizliği performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar, teknik hatalar, tam nesnel olamama, halo etkisi, kişisel önyargılar, ortalama eğilimi, tek yönlü ölçüm hatası, tanıma etkisi ve değerlendirme hatalarını önleyebilecek stratejiler konularına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, performansa dayalı ücret sisteminin kurulması ve geliştirilmesi, performansa dayalı ücretlendirmenin tercih edilme nedenleri, çalışanlar açısından performansa dayalı ücret sistemi, örgüt açısından performansa dayalı ücret sistemi, işçi sendikaları açısından performansa dayalı ücret sistemi, performansa dayalı ücretlendirme sisteminde kullanılan ödüller, performansa dayalı ücretlendirmenin tanımı ve amaçları, performansa dayalı ücret türleri, bireysel performansa dayalı ücret, zaman akordlu ücret sistemleri, halsey sistemi, rowan sistemi, bedeux sistemi, barth ücret sistemi, emerson ücret sistemi, parça akordlu ücret sistemleri, taylor sistemi, merrick ücret sistemi, gantt sistemi, liyakat değerlemesine dayalı ücret sistemi, takım performansına dayalı ücret, organizasyon performansına dayalı ücretlendirme, kazanç paylaşımı ve kara katılma veya kar paylaşımı konuları incelenerek ilgili taraflar açısından önemi ortaya konulmuştur.

Dördüncü bölümde, "Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı ile İlişkisi İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları

Üzerine Bir Alan Araştırması” başlığı ile yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgular istatistikî yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonuçları yorumlanmış, bulgular irdelenerek çözüm önerileri oluşturulmuş ve ilgili tüm tarafların yararına sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET, ÜCRET YÖNETİMİ, ÜCRET SİSTEMLERİ VE ÜCRET YÖNETİMİNİN İLKELERİ

1.1. ÜCRET VE ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLARI

Bu kısımda, ücret kavramı ve ücretle ilgili kavramlar başlıklarına yer verilecektir.

1.1.1. Ücret Kavramı

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için bir takım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Bu ihtiyaçlar maddi veya manevi olabilir. Maddi ihtiyaçlarının karşılanması belirli bir gelire bağlıdır. Bu geliri elde edebilmek için insanlar çalışmak zorundadırlar. Çalışma sonucu elde edilen gelir, verilen karşılığa göre değişmektedir. Yani sermaye sahibi faiz, müteşebbis kar, toprak sahibi ise rant elde etmektedir. Üretim faktörlerinde en önemli olan emeğin geliri ücrettir¹.

Ücret kavramı; karmaşık bir konudur. Ücret özelliği gereği değişik kişiler ve gruplarca tartışılmış ve farklı kapsamlarda çeşitli bilim dallarına göre incelenmiş ve belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur. Ekonomik açıdan ücret; "emeğin fiyatı", çalışan kişi açısından bir "gelir unsuru", devlet (işveren) açısından "maliyet", sosyal açıdan; "iş görenin geçim aracı" şeklinde tanımlanmıştır. Kelime anlamı olarak ücret; bir emeğe karşılık ödenen para demektir. İşçilerin ve ailelerin yegâne gelir kaynağını teşkil ettiği için, onların satın alma gücünü ve hayat seviyesini tayin eden unsurdur².

İşletmeler, en az girdi ile en fazla kar elde etmeyi amaçlamaktadır. Yani işletmelerin minimum maliyetle maksimum kar elde etme hedefi vardır. Bu beklentiyi gerçekleştirmek için çalışan kişilerin de kişisel beklentileri vardır. Çalışan kişilerin bu beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda performansları ve motivasyonları büyük ölçüde etkilenmektedir. Bu durumda işletme sahibi ve işletme adına çalışanların üstlendiği görev de etkilenmektedir³.

Emek faktörünün üretim faaliyetine katılmasına işgücü denir. Üretime emek faktörü ile katılan ve karşılığında ücret elde eden çalışanların, işgücü toplamıyla ücretliler grubunu oluşturmaktadır. Kısaca ücret, çalışanın emeğinin bedeli ya da çalışanın, çalışma karşılığında çalışana sağladığı yararlarıdır. Ücretliler grubu da kendi içinde, işçiler ve memurlar olmak üzere ikiye ayrılır. İşçi grupları iş kanununa

¹ Türker Topalhan, *Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2014, ss. 26-27.

² Sabahaddin Zaim, *Çalışma Ekonomisi*, İşaret Yayınları, İstanbul, 2005, ss. 71-72.

³ Ahmet Terzioğlu, "Ücretin Tarihsel Gelişimi", *Hukuk Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, 2015, ss. 61-94, s. 77.

tabidir. Toplu sözleşme ve grev hakları vardır. Memurların çalışma koşulları ise kanunlarla düzenlenmektedir. Sendikaları olmasına rağmen toplu sözleşme ve grev hakları yoktur. Ücret, ödeme şeklindeki farklılıklardan dolayı değişik isimlerle adlandırılmıştır. Aylık olarak ödendiği zaman "maaş", ekonomik anlamda emeğin karşılığı olarak ödenmesi durumunda "ücret" olarak adlandırılır. Uygulamada aylık ya da maaş memurları, ücret; özel kesim ve işçilerin çalışmaları karşılığında elde ettikleri geliri göstermektedir. Ücret ile maaş arasındaki fark ödenme şeklidir⁴.

1.1.2. Ücretle İlgili Kavramlar

Ücret kavramının daha iyi anlaşılması için ilgili olan bazı kavramların açıklanması faydalı olacaktır.

Kök Ücret (Ücret Haddi): İş seçme sırasında işin net cazibesini değerlendirme bakımından ve üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınan kök ücret, emeğin belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır. Başka bir ifadeyle, kök ücret belirli bir zaman birimi içinde belirli üretim birimi başına ödenen ücreti gösterir⁵.

Nominal ve Reel Ücret: Nominal ücret, işçinin almış olduğu ücretin cari fiyatlara göre parasal ifadesi, reel ücret ise, para ile ifade edilen ücret miktarlarıdır.

Asgari Ücret: İşçiye insan hüviyeti sebebiyle sosyal bakımdan uygun asgari bir yaşam seviyesi sağlamaya elverişli olan; diğer yandan da işverenleri daha düşük ücret ödemekten men eden, mecburi karaktere sahip bir ücret olarak ifade edilmektedir⁶.

Ücret Düzeyi: Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırdır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için bunun bir standartla karşılaştırılması gerekmektedir⁷.

Ücret Yapısı: İşletme içinde bir işin, diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğinin saptanması olarak tanımlanabilir. Ücret yapısının oluşturulması, eşit işe eşit ücret ödenmesini olanaklı kılabilir⁸.

Ücret Geliri: Günlük, haftalık olarak alınan ücretin, iş süresiyle beraber kök ücretin çarpılmasıyla elde edilen miktardır.⁹

⁴ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2003, ss.2-3

⁵ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, ss.249-250.

⁶ Adem Korkmaz ve Hüseyin Avsallı, "Türkiye' de Asgari Ücretin Hukuksal Yönü", **Uluslararası Alanda İşletme Fakültesi Dergisi**,2012, 151-162, s. 157.

⁷İsmail Hakkı Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1985, ss.9-10.

⁸Şevki Ulama, **Ücret Sistemleri ve Nevşehir'deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma**, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2002, ss.71-72,(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

Maaş ve Ücret Yönetimi: İş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretlerle ilgili diğer konuları içermektedir¹⁰.

Ücret Stratejisi: Amaçları gerçekleştirmeyi sağlayacak stratejiler ve stratejileri gerçekleştirecek kültür ile istenecek davranışları ortaya çıkaracak ve sürdürecektir ödül sistemleri arasındaki ilişkilerdir¹¹.

1.2. ÜCRETİN İLGİLİLER AÇISINDAN ÖNEMİ VE TEMEL AMAÇLARI

Bu kısımda, çalışanlar açısından ücretin önemi, işverenler açısından ücretin önemi, sendikalar açısından ücretin önemi, devlet - toplum açısından ücretin önemi ücret ile maaş yönetiminin önemi ve ücret yönetiminin temel amaçları konularına yer verilecektir.

1.2.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi

Çalışan bireyin temel gelir kaynağının olması ve ekonomik gücünün belirlenmesi açısından önemlidir. Çalışan kişinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin tüm ihtiyaçlarını karşılamadaki temel araçtır. Ekonomik güvence sağlamanın yanında refah düzeyini de belirlemektedir. Ücret geliri, iş görenlerin performans ve yeteneklerini ölçmektedir. İş gören için ücret artışı başarı sayılmaktadır. İş görenin tatmin duygusunu artırır ve çabalarının karşılığı olarak algılanır. Bu durum çalışan kişiyi iş yerine ya bağlar ya da onun başka işlere yönelmesine neden olur¹².

Ücret konusunda ortaya çıkan önemli sorunlardan birisi de ücretin adaletli olmamasından kaynaklanmaktadır. Sorun iş gücünün yarattığı ile iş gücüne ödenen karşılık arasında bir denge kurulamamasından kaynaklanmaktadır. Adil ücret kavramına işletmeler farklı, çalışanlar farklı açıdan bakmaktadırlar. Ücret, işletme açısından bir maliyet gideri iken, işçi açısından ise gelir kaynağı konumundadır. Yapılan işin uygunluk değerine göre işçiye ödenen ücret dengeli olarak belirlenmelidir. Başka işletmelere göre dengeli ücret, işletme içi dengeli ücret, işgörenlerin eşitliği, takım eşitliği gibi hususlarda ücret adil dağıtılmalıdır¹³.

Ücret, iş görenin tatmin, motivasyon ve performansını da etkilemektedir. İş görenin memnuniyeti, ücretin yeterliliği ve beklentilerini nasıl karşıladığını da belirlemektedir. Ücret, personelin özgüven kazanmasını sağlamasıyla kişinin yeteneklerine inanmasını, kişinin kendini ispat etme ve hedeflerine ulaşmasını da

⁹ Bingöl, a.g.e. ss.250

¹⁰ Bingöl, a.g.e. ,ss. 250-251.

¹¹ Filiz Ayan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İlyas Basımevi, İzmir, 2011.,ss. 250-251.

¹² Benligiray, a.g.e., ,ss. 250-251.

¹³ Rıdvan Karalar, *Genel İşletme*, Meta Basım, İzmir, 2011, ss. 422-423.

sağlamaktadır. İşletmeye yapmış olduğu katkıları nedeniyle personelin hiyerarşik yapıda bulunduğu konumu değerlendirmesiyle geri bildirim sağlaması da önemli faktörlerindedir.

1.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi

İşveren açısında ücret, bir maliyet unsurudur. Çoğu işletmelerin en önemli maliyet kalemini oluşturur. Maliyetlere olan etkisiyle ücretler, işletmeler arası, sektörler arası ve uluslararası rekabette etkili olmaktadır. Her sektörde çalışan iş gören aldığı ücretin artmasını isterken, işveren daha az maliyetle daha çok kaliteli üretimin yapılmasını istemektedir. İşveren ücret politikasını belirlerken dengeli ücret sistemini göz önünde bulundurmalıdır. Çalışan personelin adalet duygusunu sarsmamalı ve işletmenin verimliliğini artırmalıdır. Personelin mutlu olmasını sağlamalı ve ücret politikasını belirlerken gelir ve maliyet arasındaki çizgiyi doğru bir şekilde belirlemelidir. İşçilik ücretleriyle iş gücü maliyetlerinin aynı şey olduğu kanısı yanlıştır. İşçilik ücreti, çalışılan zamana göre bölünen toplam ücrettir. İş gücü maliyeti ise, üretkenliği dikkate alır¹⁴.

1.2.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

Sendikalar; çalışanların ortak hak ve çıkarlarını korumak için kurulmuş örgütlerdir. Karmaşık bir yapıya sahiptir. Çalışanlar ve işverenler arasındaki güç eşitsizliğini ortadan kaldırmak için sanayi devriminde ortaya çıkmıştır. Sendikalar, üyelerinin ekonomik, sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacını taşımaktadır. Ücret üzerinde çok önemli bir etkiye de sahiptir. Toplu pazarlık görüşmeleri gerçekleştirmeleri üyelerinin gelirlerini artırma ve adil ücret almalarını sağlamaya yönelik girişimleri de bulunmaktadır. Üyelerinin refah seviyesini yükseltmek, sosyal haklarını geliştirmeyi amaç edinmektedir.¹⁵

1.2.4. Devlet ve Toplum Açısından Ücretin Önemi

Gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, enflasyonu, yatırımları ve tasarrufları etkileme aracıdır. İşletmelerdeki ödeme düzeyleri toplumun gelişmişlik düzeyini oluşturur. Bir toplumun gelişmişlik düzeyi, sosyal barışın sağlanmasını, refah seviyesini; çalışanların satın alma gücü ve yüksek ücret düzeylerini belirlemektedir. Toplumda yaşayan kişiler daha iyi okullarda eğitim alması, tam donanımlı hastanelerde tedavi edilmesi hem toplumun gelişmişlik seviyesini hem de daha büyük vergi gelirini mümkün kılacaktır¹⁶. Her ülkede nüfusun büyük bir bölümü ücretlidir. Kişisel gelir dağılımında adaletin sağlanması çok önemlidir. Adil bir gelir

¹⁴Benligiray a.g.e., 2003, ss.7-8.

¹⁵ Niyazi Öktem, *Adalet Kavramı ve Sosyal Realite*, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara, 1994, ss.51- 52.

¹⁶Ayan, a.g.e. ,ss.227-228.

dağılımı sağlamak bilimsel olarak mümkün olmakla beraber uygulanması bir o kadar zordur. Bir ülkenin ekonomisiyle beraber sosyal barış sağlanıyor, ülke huzur içinde yaşıyor ve ülkenin tüm vatandaşları gelir dağılımında eşitsizlik olduğuna inanmıyor ise gelir dağılımının o ülkede adil olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

1.2.5. Ücret ve Maaş Yönetiminin Önemi

İşletmelerde ücret ve maaş yönetim politikaları, insan kaynakları bölümünün en önemli görevlerinden birisidir. İş görenleri işe ve işletmeye bağlayacak faktörlerin başında ücret ve maaş ile ödüllendirme politika ve stratejileri gelmektedir.¹⁷ İşletmelerin hedefi olduğu gibi çalışan kişilerin de işletmelerden beklentileri vardır. Bu beklentilerin başında hem kendisinin hem de bakmakla yükümlü olduğu kişilerin ihtiyaçlarını karşılaması gelmektedir. Bu nedenle hem işverenlerin hem de sendikacıların üzerinde en çok durdukları konudur¹⁸.

İş görenlerin sadece ücretlerin tutarlarıyla ilgilendikleri konusundaki işveren iddialarına karşılık; yapılan araştırmalar, mali ödemeler yanında diğer konularla da ilgilendikleri görülmektedir. Ücret iş tatmin ölçeğinde 5. veya 6. sıralarda yer almaktadır. Kişinin almış olduğu ücret ya da maaş yeterliyse, diğer ihtiyaçlar daha önemli konuma gelir. Eğer kişinin almış olduğu ücret yetersiz ve tatmin edici değil ise ilk sırayı alır¹⁹.

Ücret yönetiminin karmaşık olmasına neden olan bazı faktörler şunlardır²⁰;

1. Eğitim, kariyer yönetimi, performans değerlendirme ve iş yaşamının kalitesini artırma programları bazı iş görenler için önemli olmakla birlikte ücret yönetimi tüm iş görenler için hayati bir önem taşır.

2. Ücret yönetiminin önemli bir amacı iş görenleri motive etmektir.

3. Organizasyon için taşıdıkları öneme göre ücret yönetimi araçlarıyla motive edilmelidir. Herkese uygun motivasyon araçları kullanılması gerekir.

4. İşler ve gerekleri dinamik çevre koşulları nedeniyle sürekli değişir. Bu değişikliklerin ücret sistemine yansıtılması gerekir.

5. Ücretler işletmelerin maliyetlerini etkilemekte ve işletmeler arasındaki rekabette belirleyici bir unsur olabilmektedir.

6. İş görenler doğrudan ya da dolaylı olarak toplu sözleşmelerle ücret yönetiminde söz sahibi olmak istemektedirler.

¹⁷ Erol Eren vd., "Türkiye' de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2000, İstanbul, ss. 95-124, s. 101.

¹⁸ Bingöl, a.g.e. . S.247. ,ss.11.

¹⁹ Bingöl, a.g.e. ss 247

²⁰Benligiray,a.g.e. 2003,ss. 11.

1.2.6. Ücret Yönetiminin Temel Amaçları

Ücret yönetimi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli amaçlarla kullandıkları bir araçtır. Bu amaçlar²¹;

1. Nitelikli bireyleri bağlamak ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,
2. Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
3. İş tatminini artırmak ve sürdürmek,
4. Personeli istenilen performans düzeyine ulaşmasına teşvik etmek,
5. En iyi performansı ödüllendirmek ve diğer personellerinde buna - en yüksek performans seviyelerine - ulaşmasına teşvik etmek,
6. İşletmeye bağlılığını artırmak,
7. Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
8. Ücretlerle ilgili şikâyeti azaltmak,
9. Sendikalarla uyumlu çalışmak,
10. Ücret yönetimi ile ilgili yasal düzenlemelere uymak,
11. Eşit işe eşit ücret politikasını esas alarak organizasyonun her bölümünde adil bir ücret sistemi uygulamaktır.

1.3. ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR

Geçmişten günümüze kadar çok çeşitli ücret yönetim sistemi geliştirilmiştir. Bu kadar çeşitli sistem geliştirilmesine rağmen hepsinde bulunan bazı temel unsurlar birbirlerine benzemektedir. Genellikle ücret yönetimi kapsamında, temel amaçlara ve yasal düzenlemelere göre her iş için parasal bir değer (bir taban oran/ana-kök ücret) ve taban oranı artırmak için bir prosedür (piyasa koşullarına, performansa, kıdeme ekonomik göstergelere, ya da bunların bazı bileşimlerine dayalı) belirlenir. Bunlar belirlenirken yönetimin öncelikle ücret yapısını ve düzeyini etkileyen unsurları bilmesi, ücret stratejilerini ve anahtar politikalarını saptaması gerekir. Ayrıca tüm bunları yazılı hale getirmesi ve ilgili tarafların bilgisine sunması da esastır²².

1.3.1. Ücret Yapısını Etkileyen Unsurlar

Bir ücret yönetim sisteminde kurulan ücret yapısının adil olmasını sağlamak için iş analizlerinin yapılması ve bununla beraber iş tanımlarının hazırlanması gerekir. Ayrıca iş değerlemesi ve performans değerlendirmesi yapılmalıdır.

²¹ Benligiray,a.g.e., 2003,ss. 12-13.

²² İhhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım, Bursa, 2001, ss.297-298.

1.3.1.1. İş Analizi

Bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları işin ne şekilde yapıldığını kapsar.²³ İş değerlemesinin bir temel sağlaması nedeniyle iş analizi, ücret yönetiminde kilit önem taşımaktadır. Adil bir ücret yapısının belirlenmesinde kullanılan ortak analiz birimleridir. Ücret yapısı belirlenirken bir işin diğerinden farklı olmasını sağlayan önemli faktörlerin tanımlanması gerekir. Bu durumda iş analizi kullanılır. İş analizi, işler hakkında ayrıntılı ve sistematik bir bilgi toplama tekniğidir. Toplanan bu bilgi, iş değerlendirme sürecine girdi olarak hizmet edecek iş tanımlarında özetlenir.²⁴

1.3.1.2. İş Tanımları

İşe dayalı bir ücret sisteminde ücret yapısını belirleyen temel unsurların başında iş tanımları gelmektedir. Hem ücretlendirme hem de seçme sistemlerinin kritik bir unsuru olan iş tanımları, işlerin içerdiği görevleri ve sorumlulukları, bu işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri, işin fonksiyonunu, işin yapıldığı ortam koşullarını, içerdiği tehlikeleri, kullanılan araçları ve makineleri ve diğer yönleri yazılı bir şekilde tanımlar. Bu tanımlar tek tek işler için ya da bir iş grubunun tümü için yapılabilir.²⁵

1.3.1.3. İş Etüdü

İşletmede iş görenlere yapılan işin miktarına, üretilen çıktılara ya da sonuçlarına göre ödenecek ücretin ölçütüdür. Yapılacak işin niteliğinin ve miktarının ne olması gerektiğinin belirlenmesi anlamına gelir. Bunun tanımlanabilmesi için iş yerinin yerleşim düzeninin, malzeme araç ve gereçlerin, yönetimin, makinelerin hızının ve beslenmesinin, çalışma koşullarının, ürün kalitesinin ve çıktıyı etkileyen diğer tüm unsurların bilinmesi gerekir. Ayrıntılı bir iş incelemesi gerektirir ve bilimsel olarak böyle bir çalışma ancak iş etüdü ile yapılır.²⁶

1.3.1.4. İş Değerlemesi

İş tanımlarının işletmenin sistematik olarak değerlendirilmesini içerir. Bu değerlendirmede işlerin kapsamalarının benzerliklerinin ya da farklılıkları karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonunda işler, organizasyon için taşıdıkları değerlere göre hiyerarşik bir sıraya konur. İş değerlendirme, işi yapan kişi ile ilgili değil, iş ile ilgili

²³ Eren vd., a.g.e. ss. 103-104.

²⁴ Neslihan Okakin, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayın, İstanbul, 2008, ss. 114–115.

²⁵ Benligiray, a.g.e. ss.18

²⁶ Benligiray, a.g.e. ss. 18–19

olan bir değerlendirme sürecidir. Değerlendirme, işin tüm fonksiyonları ve özellikleri baz alınarak yapılmaktadır²⁷.

İşlerin doğrudan fiyatlandırılması ya da kime ne kadar ücret ödeneceğinin belirlenmesi anlamına gelmez. Değerlendirme ile işlerin göreceli değeri saptanarak ücret aralığı düzenlenir. Bu sistem düzenlenirken bir takım ek çalışma gerektirmektedir. Bu süreçte, kişilerin performansları, bireysel yetenekleri ve becerileri dikkate alınmaz²⁸.

"İş değerlemesi ile elde edilebilecek bazı yararlar vardır. Bu yararlar²⁹;

1. Ücret yönetiminin temel ilkelerinin bilimsel ve gerçekçi olması sağlanır,
2. Organizasyonda işgücü maliyetinin denetimi kolaylaşır,
3. Ücretlendirmede eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanması sağlanır,
4. Organizasyonun iç ücret ile dış piyasadaki ücretler arasında ücret adaletleri gerçekleştirilir,
5. Çalışanlar arasındaki ilişkiler etkin bir biçimde düzenlenebilir ve işgörenin güdülenmesi sağlanır,
6. Organizasyonun ücretlendirme çalışmalarına, ücret yönetimine ve politikasına ilişkin bilgiler elde edilir,
7. Sendika - işletme ilişkilerinde bilimsel veriler sağlanır."
8. Organizasyonlar bu yararları sağlamak amacıyla, işlerin yapısına ve niteliklerine göre iş değerlemesi yöntemlerinden en uygun olan yöntemi belirlemeye çalışır ve uygular.

1.3.1.4.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, en basit iş değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde her iş diğeriyle ilişki içinde ve organizasyon hiyerarşisindeki yerine göre düşünülür. Bir işin diğer işe göre değeri, unvanına ya da ücretine göre saptanır. Bu yöntem subjektiftir. Bu yüzden statükonun korunması yönünde işler. Çoğunlukla, basit bir örgütsel yapıya sahip küçük organizasyonlar kullanır. Alt düzeydeki personel tarafından tercih edilmez ve işleri bir bütün olarak birbiriyle karşılaştırır.

1.3.1.4.2. Pazar Fiyatı

Organizasyon içinde eşitliğin sağlanması açısından düşünüldüğünde, pazar fiyat yöntemi pek bilimsel bir yönetim değildir. Bu yöntemde, işlerin emek pazarındaki değerine bakılır. Organizasyon içinde eşitlikle ilgili düzenlemeler yapılmaktadır. Pazar araştırması oldukça yüksek düzeyde uzmanlık

²⁷ Şebnem Ergül, *Personel Yönetimi*, Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul, 1996, ss.112-113.

²⁸ Neslihan Okakın, *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayım, İstanbul, 2008, ss.115.

²⁹ Okakın, a.g.e., ss.115-116.

gerektirmektedir. Mantıksal sonuçlara varıldığında enflasyon ve emek pazarındaki dalgalanmalar tekrar tekrar pazar araştırması yapmayı gerektireceğinden, pahalı bir yöntemdir³⁰.

1.3.1.5. Performans Değerlemesi

Adil bir ücret yapısı kurulmak isteniyorsa etkili bir performans yönetim sisteminin kurulması ve bu sistem sonuçlarının ücretlere yansıtılması gerekmektedir. Performans değerlendirme; kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksiklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyini belirlemektedir. Böylelikle kişi, kendi yapmış olduğu çalışmalar sonucunda çıktıları görür ve bireysel başarısını değerlendirir. İş görenin yetenekleri, potansiyeli, iş alışkanlıkları, davranışları vb. nitelikleri beklentilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür. Performans değerlemede amaç, kişiyi bir bütün olarak ele almak, başarılarını ödüllendirmek ve eksiklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır³¹.

1.3.2. Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar

Ücret düzeyi belirlenirken bazı unsurların dikkate alınması gerekir. Bu unsurlar;

1.3.2.1. İşgücü Piyasasındaki Arz-Talep Dengesi

Bir işletmenin ödeyeceği ücret miktarını işgörenin işgücü arz ve talebi etkilemektedir. İşgücü arzı ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, ya da aynı ülkenin farklı bölgelerinde, farklı şehirlerinde farklılıklar gösterebilir. Örneğin gelişmiş ülkelerde nitelikli işgücü arzı yüksektir. Buna karşılık gelişmekte olan ülkelerde ise niteliksiz işgücü arzına yüksek ve düşük ücret ödenir³².

1.3.2.2. Piyasada Hâkim Olan Ücret Düzeyleri

İşverenlerin piyasada ücret araştırması yapmaları zorunludur. Çünkü işverenler; mevcut iş görenleri elde tutmak için ücret düzeylerinin rekabet edilebilir düzeyde olmasını gözetmelidir. Aynı zamanda nitelikli iş görenleri de işletmeye bağlamak için piyasa ile rekabet edilebilir bir ücret düzeyi oluşturmalıdır. Örneğin bir ecza deposunda çalışan personeli işten çıkararak bir şirket ya küçülmeye ya da zarar

³⁰ Margaret Palmer, *Fundamentals of Human Resources*, Rota Yayın, İstanbul, 1993, ss. 54-55. Çev. Doğan Şahiner

³¹ Gülşen Aka, Ücret Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Örnek Olay İncelemesi, SBE, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2008, ss.45-46, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

³² Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1997, ss.217-218.

etmektedir. Bu nedenle işletme kar edemediğinden dolayı ücret fiyatını dengelemek için bu yola başvurabilir³³.

1.3.2.3. Yaşam Standardı

Bireyin yaşam standardını ne satın alabildiği belirlemektedir. İşverenler, bireyin eline geçen net ücret ile değil, işgören için ödemiş olduğu sigorta, yemek, servis yani işveren kendisine nominal değeri baz alır. Bu durum işgörenin performansı etkilemektedir. İşveren de bu durumu göz ardı etmemelidir. İşgöreninin satın alma gücünü göz önüne alarak ücretini belirlemek zorundadır.

1.3.2.4. Ekonomik Faktörler

Dış ekonomik faktörler işletmelerin ödeme güçlerini doğrudan doğruya etkilemektedir. Ulusal ve uluslararası rekabet, enflasyon ya da ekonomik durgunluk gibi dış ekonomik koşullar, işletmelerin ödeyeceği ücretlerin düzeyini de etkilemektedir. Bu durum ücretleri ya yukarı ya da aşağı doğru çekmektedir. Bu durumda personele yapılan ödemelerden sonra işletmenin elinde kalacak gelir artabilir ya da azalabilir. Örneğin, enflasyon ücret düzeylerini yükseltiyorsa, özellikle de başlangıç düzeyindeki ücretler işletmenin ücret yapısında öngörülenden daha hızlı yükseliyorsa, işletmelerin çoğunun ücret yapılarında uygun dengeyi ve adaleti sürdürmeleri mümkün olmayabilir. Bu durum iş düzeyleri arasındaki farkların daralmasına neden olmakta ve işletmenin performansa dayalı ücret ödeme yeteneğini azaltmaktadır. Bunun sonucunda baştan sona tüm ücret sisteminin düzenlenmesi gerekir ki bu maliyeti yüksek bir uygulamadır³⁴.

1.3.2.5. Toplu Pazarlık

Bir tarafta işçileri, iş görenleri temsil eden sendikalılar, diğer tarafta da işveren veya işveren kuruluşların yer aldığı iki tarafın çalışma koşullarını belirlemek için bir araya gelmesiyle toplu görüşme oturumları ve toplu sözleşme bağlamaları sürecinin tümünü ifade etmektedir. Bu görüşme sürecinde ücret ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik iş uyuşmazlığı ile sonuçlanan bir pazarlık aşama sürecidir.

2822 sayılı kanuna göre bir iş gören sendikasının toplu pazarlıkta taraf olabilmesi için, o sendikanın kurulu bulunduğu iş kolunda tüm çalışanların en az yüzde 10' unun, sözleşme yapılacak iş yerinde çalışanların da yarısından fazlasının o sendikaya üye olması gerekir. Toplu pazarlıkta karşılıklı alışverişe dayanan bir pazarlık ilişkisi olmaktan öte nitelikleri de vardır. Sendikaların toplu pazarlık yoluyla temsil ettikleri üyelerin ekonomik çıkarlarını koruma amacı taşıdıkları bu nedenle de toplu pazarlıklarda ekonomik amaçlar ağır basmaktadır. Sendikaların kuruluş amacı

³³ Benligiray, a.g.e. ss. 20

³⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010, ss. 67-68.

iş görenleri, işverenlere karşı savunmaktır. İş görenin ekonomik ve sosyal çıkarlarını korumak olduğu gibi işverenin de yetkisini sınırlandırmaktır³⁵.

1.3.3. Yasal Düzenlemeler

Gerek kamu gerekse özel kesimde devlet tarafından çalışanlara yapılacak çeşitli ödemelerde dikkate alınması gereken yasal düzenlemeler yapmakta ve getirmiş olduğu belirli yasal düzenlemelere uymak zorundadırlar. Örneğin devletin belirlediği asgari ücretten daha düşük bir ücret uygulayamazlar. Bu düzenlemeleri kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük ve yönetmelik şeklindeki düzenlemelerdir. Asgari ücret, iş gören sigortası, emeklilik gibi hakların düzenlenmesi devletin doğrudan etkisine örnek olarak gösterilebilir³⁶.

1.3.4. Ücret Stratejileri

İşletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi iç ve dış unsurların analiz edilerek bu amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi, ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır. Her işletmenin çeşitli alanlarda amaçlarına ulaşabilmeleri için yoğun rekabet ortamında kendilerini avantajlı duruma getirebilecek temel ilkeleri açıklayan stratejilere sahip olması gerekir. Stratejik ücret programları organizasyonu biçimlendirmeye yardım etmek üzere tasarlanır. İş amaçları ücret stratejisinin öncelikli belirleyicilerindedir. Bu sebeple niyet edinilen ücret stratejilerini geliştirme etkililiği, organizasyon ve çevre arasındaki birebir karşılaştırmanın varlığına bağlıdır. Ücret stratejileri belirlenirken ücret planının doğasından kaynaklanan bazı gereksinimler örgüt stratejileriyle beraber birlikte ele alınmalıdır³⁷.

Günümüzde ücret stratejileri geleneksel stratejilerden farklıdır. Ücret stratejileri belirlenmeden önce izlenilecek yaklaşımlar ve seçenekler hakkında bilgilenilmesi gerekmektedir. Ücret stratejisinin başarı derecesini büyük ölçüde etkileyecek bazı ödeme seçenekleri vardır. Bunlar³⁸;

1. İşe dayalı ödemeye karşılık bilgiye-beceriye ya da yetkinliklere dayalı ödeme yapma,
2. Kıdeme dayalı ödemeye karşılık performansa dayalı ödeme yapma,
3. Bireysel performansa karşılık grup performansı için ödeme yapma,
4. Kısa dönemli performansa karşılık uzun dönemli performans için ödeme yapma,
5. Riskten kaçınmaya karşılık risk üslenme için ödeme yapma,

³⁵ Benligiraya.g.e., 2007, ss. 21-22.

³⁶ Aydın Yılmaz, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2013, ss.187-188.

³⁷ Koçel, a.g.e.,ss. 19-20.

³⁸ Hamdi İslamoğlu, *Temel Pazarlama Bilgisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009, ss. 44-45.

6. Bölüm performansına karşılık toplam performans için ödeme yapma,
7. Bireysel olarak belirlenen ücret düzeyine karşılık piyasa ücret düzeyine göre ödeme yapma,
8. Dâhili eşitlik yerine harici eşitliği saylayacak ödeme yapma,
9. Örgütsel hiyerarşiyi dikkate almak yerine sosyal ve siyasal eşitliğe dayalı ödeme yapma.

Bu stratejilerden kritik başarı faktörünün ne olduğu ortaya açıkça konmalıdır. Devamlılığını ve başarısını sağlamak için doğru bir yapı olup olmadığı araştırılmalıdır. Örgütlerin kültür yapıları farklıdır. Farklı olmasının nedeni örgütlerin kültür yapılarının işe ve role bağlı olmasıdır.

1.3.5. Ücret Politikaları

Her firmanın ücret politikası birbirine göre farklılıklar göstermektedir. Marjinal işletmeler iş gücünü sağlamak için zorunlu olan ücretin en azını ödemeyebilir. Devletin belirlemiş olduğu asgari ücretin altında da bir ödeme yapamaz. Bazı örgütler ücret haddinin en yüksek olduğu şekilde ödeme yapmaktadır. Bu marjinal işletmeler en yüksek niteliğe sahip iş gücünü kendilerine bağlama politikası benimsedikleri için bu uygulamayı sürdürmektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin bütün diğer işlevlerinde olduğu gibi ücretlendirme işlevinde de amaçları vardır. Bir ücret planının amacı organizasyonun diğer tüm amaçlarını desteklemeli ve tamamlamalıdır. Ücret politikasının amaçları, ücret politikasını yürüten işçi sendikaları ve devlet tarafından farklı şekillerde saptanmaktadır. İşçi sendikaları ücret artışlarını ön planda tutmaktadır³⁹.

İşveren sendikaların takip ettiği ücret politikası genellikle işçi sendikalarının ücret artış talepleri karşısında karlarını azaltmaktadır. İşveren sendikaları, işçi sendikalarının takip ettiği aktif ücret politikasının karşındadırlar. Aşırı ücret artışlarının; fiyat artışlarına, ekonomide işsizliğe ve ekonomik büyümede yavaşlamaya yol açtığı ileri sürülmektedir⁴⁰.

Bir ücret politikası geliştirmek için şunların yapılması gerekir⁴¹;

1. Genel işletme politikasını geliştirilmesi ve belgelenmesi,
2. Farklı gruplar için spesifik politikaların geliştirilmesi ve belgelenmesi,
3. Parasal teşviklerin yanı sıra dolaylı parasal teşvikler gibi diğer ücret ödemeleri için bir strateji geliştirilmesi ve belgelenmesi

³⁹ Hans Hinterhuber, *Stratejik İşletme Yönetimi*, Eler Matbaası, İstanbul, 1984, ss. 36-37.

⁴⁰ Ömer Alparslan Aksu, "Ücret Politikası, Verimlilik ve Sanayileşme", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2012, ss. 236-291, s.278.

⁴¹ Benligiray, a.g.e., 2007,ss. 27-28.

4. Politikaları uygulamaya koymak için prosedürlerin geliştirilmesi ve belgelenmesi (Örneğin, performansa dayalı ücret sistemi uygulanacaksa performans değerlendirme formlarının, performans primi artış takvimlerinin),

5. Son değerlendirmenin yapılması, gerekli düzenlemelerin bitirilmesi ve onaya sunulması.

Ücret politikaları ile insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri arasında önemli bir etkileşim olduğu göz ardı edilmemelidir. Yeni bir personelin işe alınmasında ödenecek olan başlangıç ücret düzeyi yüksek ise başvuru yapacak olan personel sayısı yüksek olacaktır. İşletme bu başvurular içinde nitelikli adayları işe almakta ve işletmenin performansını da yükseltmektedir. Ücret politikasının olması gereken biçimde ve doğru olarak saptanmasıyla adil ücretler ödenmektedir. Bunun sonucunda işletme işgücü pazarında güçlü ve istenilen nitelikte işgörenin çalışmasını sağlayacaktır.

1.4. ÜCRET YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Bu kısımda, eşit işe eşit ücret ilkesi, dengeli ücret ilkesi, piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi, yükselmeye ücret artışı sağlanması ilkesi, bütünlük ilkesi, açıklık ilkesi, esneklik ilkesi, nesnellik ilkesi, uzlaşım ilkesi ve maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi başlıklarına yer verilecektir. İnsan kaynakları yönetim sürecinin en önemli ögesi olarak ücretleme etkinliğinin, ön görülen amaçlara hizmet edebilmesi için bazı ilkelere dayanması gerekmektedir.

1.4.1. Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi

Eşit işe eşit ücret verilmesidir. Yapılan işin ve işi yapan kişinin kapasitesi belirlenerek eşit işe benzer ücret ödenmesidir. Bu ilkeye göre kimliğe bakılmaksızın eşit ücret ödenir. Bu eylem, işe göre ücret ilkesini amaçlar ve çeşitli işler arasında ücretlerin ahenkli olmasını hedefler. Her işin önem ve zorluk düzeyine göre farklı ücret ödenmesini gerçekleştirmektedir. Bununla beraber eşitlik ilkesini gerçekleştirmek oldukça zordur⁴².

1.4.2. Dengeli Ücret İlkesi

Ücret hem çalışan hem de işveren açısından önemli bir konudur. İşletme için gider, işgören için gelir kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle iş görenin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu, işletmenin maliyetini aşırı etkilemeyecek kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır⁴³.

⁴² Cemal Yükselen, *Pazarlama İlkeler - Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1998, ss. 61-62.

⁴³ Şermin Şenturan, *Yönetimsel ve Örgütsel Açısından İnsan Kaynakları*, Beta Basım, İstanbul, 2007, ss. 33

1.4.3. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi

İşgörene ödenecek ücret düzeyi ile örgütün bulunduğu bölge ya da endüstride ödenmekte olan ücretin uyumlu olması gerekmektedir. Eğer işgören piyasada ki ücret düzeyinin altında çalışıyorsa diğer örgütlere geçmek isteyecektir⁴⁴.

1.4.4. Yükselmeye Ücret Artışı Sağlanması İlkesi

Normal koşullarda bir personel, bir üst makama geçtiğinde yeni görevinden aldığı ücretin eski görevinden aldığı ücretten yüksek olması gerekir.

1.4.5. Bütünlük İlkesi

Örgütte düşünsel emeklerini ortaya koyan beyaz yakalılar ile bedensel emeklerini veren mavi yakalılar arasında bir sınıf farkı yaratmaksızın tüm çalışanları kapsayan bir ücret politikasıdır.⁴⁵

1.4.6. Açıklık İlkesi

İşletmenin ücret politikasının çalışanlarına anlatılması ve ücret düzeyinin herkesin anlayacağı açıklıkta olmasıdır.⁴⁶

1.4.7. Esneklik İlkesi

Ücret politikasının değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmasıdır.⁴⁷

1.4.8. Nesnellik İlkesi

Ücretler ve ücret artışları, objektif, nesnel ve herkesin hak ettiği ölçüde belirlenmelidir. Duygusal sebeplerle, ücret artışı veya azalışı yapılması işletmede huzursuzluğa ve beklenen verimliliğin azalmasına yol açar⁴⁸.

1.4.9. Uzlaşım İlkesi

Ücret düzeyleri bilimsel yöntemlerle belirlenmeli, taraflarca anlaşılıp belirli bir süre içerisinde uygulanması üzerine anlaşılmalıdır⁴⁹.

1.4.10. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi

Personel giderlerini denetleyip iş görme standardını saptamak ve standart birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içindeki yerini periyodik bir sistemle belirlemesidir.

Bu ana ilkeler, çağdaş örgütteki ücret yönetimi alt sisteminde bulunması gerekli olan koşullardır. Bu ilkeler kamu kurumları bağlamında değerlendirildiğinde,

⁴⁴ Edip Örucü, *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, ss.209-210.

⁴⁵ Şenturan, a.g.e. ss. 33

⁴⁶ Okakin, a.g.e. ss. 129

⁴⁷ Örucü, a.g.e. ss. 210

⁴⁸ Okakin, a.g.e. ss. 128

⁴⁹ Aksu, a.g.e.,ss. 71-72.

bazıları örgüt yönetim kararlarıyla yerine getirilebilir. Geriye kalan ilkeler ise siyasi iktidarın verebileceği ilkelerdir.

1.5. KAMU KESİMİNDE GEÇERLİ ÜCRETİN İLKELERİ

Bu kısımda iç denge unsuru, dış denge unsuru, iyi bir ücret sisteminin özellikleri, performans faktörü, ücretin tek taraflı ya da pazarlıkla belirlenmesi, hizmet süresi ve diğer faktörler başlıklarına yer verilecektir.

1.5.1. İç Denge Unsuru

Bu ilke, ödevler, nitelikler ve hizmete olan katkıları açısından sınıflar veya dereceler arasında var olan işlevsel ilişkilerdir. İç denge ilkesi, kamu kesiminde ödenen ücretlerin kendi aralarında karşılaştırılmasıdır. Ücretlerin yapılan işin güçlüğüne ve üstlenilen sorumluluğun derecesine göre tespit edilmesidir. Çeşitli iş ve meslek dalları arasında karşılaştırma yapılmasını da zorunlu kılmaktadır.

Kamu kesiminde ücret karşılaştırması yapmak iki nedene dayanmaktadır. Birincisi; kamu kesiminde görülmekte olan işlerin tümü eşit olmamakla birlikte sorumluluk derecesi de birbirlerinden farklıdır. Ücretlerin, yapılan işin güçlüğüne ve üstlenilen sorumluluğun derecesine göre saptanması türlü iş ve meslek dalları arasında bir karşılaştırma yapmasını zorunlu kılmaktadır. İkinci neden ise; ücretlerde yapılacak farklılaştırmanın iç dengeyi bozacak bir düzeye ulaşma ihtimalidir. Ücret farklılıkları nesnel ve objektif ölçülere dayandırılmamış ise, kamu kesimindeki kurumlar ve meslekler arasında bir yarışma ve mücadele ortaya çıkacaktır. Ayrıca bir üçüncü neden olarak da, kimi dönemlerde bir kısım personelin kazanılması ya da hizmette tutulması için özel ödünler verilmesi zaruri olabilir⁵⁰.

1.5.2. Dış Denge Unsuru

Bu ilkedен anlaşılın kamu kesiminde ödenen ücretlerin özel kesimde ödenen ücretlerle karşılaştırılmasıdır. Böylece kamu kesiminde ödenen ücretler, özel kesimde benzeri olan hizmetlere ödenen ücretlerle karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırmada sadece ücretler değil hizmet koşulları da göz önünde bulundurulmaktadır. Dış denge ilkesinin hem toplum, hem yönetim sorumluluğunu taşıyanlar hem de çalışanları destekleyen bir ilke olduğu ileri sürülebilir. Vatandaş, devletin çalıştırdığı kişilere, diğer işverenlerin ödediği ücretten fazla ödeme yaptığına inanırsa vatandaş hakkının gözetildiğine inanacaktır⁵¹.

Dış denge ilkesi; yönetime aranan nitelikte personel sağlama imkânını da kazandırmaktadır. Piyasa ücretleri ile karşılaştırma ilkesi ise; endüstri, ticaret, eğitim

⁵⁰ Kestane, a.g.e. ss. 129-130.

⁵¹ Nihat Gültekin, "Kamu Kesimi Ücret Politikası", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2008, 969-982, s.974.

ve benzeri kesimler arasında denge sağlamayı da hedef almaktadır. Dış denge ilkesi, uygulamada bir takım güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Öncelikle belirli bir kamu hizmetinin bedelini/fiyatını saptamak zordur. Belli bir iş için ödenen ücret, çeşitli yerlerde ve kuruluşlarda farklılık göstermektedir. Bu nedenle türlü işler ve hizmetler için piyasada ödenen ücretlerin bilinmesi yeterli olmamaktadır. Bir karşılaştırma yapabilmek için ilk olarak seçim yapılması gerekmektedir. Diğer bir durum ise, ülkenin her bölgesindeki ücret ve hizmet şartlarının aynı olmamasından doğan ve bölgesel farklılıklardan kaynaklanan ücret karşılaştırmasını da büyük ölçüde güçleştirmektedir⁵².

1.5.3. İyi Bir Ücret Sisteminin Özellikleri

Gerek kamu sektöründe gerekse özel sektör kuruluşlarında, hizmetlerinin istenilen biçimde yerine getirilmesi ve ürünlerin en iyi girdi/çıktı oranında üretilmesi, süreçleri ile yakından ilgilidir. Özellikle kamu sektöründe hizmetlerin gerektiği gibi yapılması için ücret sistemi yeterli, adil ve dengeli olmalıdır. Yukarıda açıkladığımız gibi iyi bir ücret sistemi oluşturulurken dış denge ve iç denge ilkelerine uyulması gerekmektedir. Ayrıca bu ilkelere uyulması sistemin başarılı olması için yeterli de olmamaktadır. Aynı zamanda ücret sistemi şu özellikleri taşımaktadır⁵³.

1. Aylık ve ücretler miktarca yeterli olmalıdır. (Asgari geçim haddi esas alınmalıdır.)
2. Ücretler konjonktürü (fiyat dalgalanmalarını) izleyebilmelidir.
3. Ücretler arasında bir iç denge bulunmalıdır.
4. Memur aylıkları özel girişimlerde ödenen ücretlerle uyumlu olmalıdır.
5. En yüksek aylıkla, en düşük aylık arasında kabul edilebilir bir uzaklık bulunmalıdır.
6. Bazı hallerde aylıklar bölgelere göre farklı olmalıdır. (iklim, mahrumiyet, pahalılık, kira gibi).
7. Çalışanların aile durumları da ücret sisteminde göz önünde tutulmalıdır (aile zammı, çocuk zammı, ölüm yardımı, doğum yardımı gibi ek ödemeler düşünülmelidir.)

1.5.4. Performans Faktörü

Birçok kamu hizmetinde rekabetin olmaması kamu yönetiminin daha iyi çalışma güdüsünü asgariye indirmektedir. Bu aynı zamanda yöneticilerin personelleri yenilik ve verimlilik arayışına ikna edebilme potansiyelini de azaltmaktadır. Performansa göre ücret sisteminde, yönetim aynı işi yapan personele

⁵² Kestane, a.g.e. ss. 128-129.

⁵³ Nuri Tortop vd., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, 2010, ss.259-260.

farklı ücret ödemenin kriterlerini nesnel olarak belirlendiğinde, başarılı olma imkânı sağlamaktadır. Performans bakımından eğer sistemli ölçüler yoksa performans değerlendirmesinin nesnel bilgilere dayanmadan alınması adil karar alımını zorlaştırarak idare ve personel arasındaki ilişkilerin gerginleşmesine yol açabilmektedir⁵⁴.

1.5.5. Ücretin Tek Taraflı ya da Pazarlıkla Belirlenmesi

Ücretlerin tek taraflı olarak belirlenmesi, daha fazla merkezi kontrol imkânı sağladığı için bütçe bakımından faydalı görülebilmektedir. Ayrıca hükümetlere kamu hizmetleri ve bütçe hedeflerini daha etkin olarak belirleyebilme imkânı da vermektedir. İşçi sendikalarının yanında memur sendikalarına da ücret belirlemelerinde taraf olabilme imkânı sunmasıyla ücretlerin belirlenmesinde pazarlık yolu oluşturulmuştur.

1.5.6. Hizmet Süresi

Hizmet süresi artıka kamu görevlilerinin ücretinin artması kuralı günümüze kadar gelen bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulamada hizmet süresi ve ücret ilişkisi, görev unvanları itibariyle hizmet süresinin ücrete yansması noktasında ücret kalemleri açısından farklılıklar gösterebilmektedir.

1.5.7. Diğer Faktörler

Aynı örgüt içinde yer alan personele farklı ödemelerin gerçekleşmesi, farklı sebeplerden kaynaklanabilir. Öncelikle uzun dönemde, işgücünün homojen bir yapıda olmasında ötürü, meslekler arası ücret farklılıkları oluşmaktadır. Genellikle de çeşitli meslekleri elde etmenin maliyetlerindeki farklılıklar, (memur ile işçi kıyaslaması) ücret farklılığına yol açmaktadır. Mesleğin ücret dışı yönlerinde görülen değişimler, kişilerin ücret dışı etkilerini değerlendirmelerindeki farklılıklar, meslekler arasındaki risk farklılıkları, kişilerin boş zaman tercihlerindeki farklılıklar ve riski kabul etme istekleri ücret farklılıklarına yansıyan faktörlerdendir. Diğer taraftan ise mesleğin ücret dışı yönlerinde görülen değişimler, yani mesleğin prestijinin artması ya da çalışma koşullarındaki değişimler bir dizi ekonomik ve siyasi koşulların belirlenmesiyle de ücret farklılıklarını ortaya çıkmaktadır⁵⁵.

Ücretlerin saptanmasında gerek iç, gerekse dış karşılaştırmaların yapılabilmesi için görevleri, yetkileri, sorumlulukları ve hizmetlerin gerektirdiği nitelikleri açıkça belirleyen bir sınıflandırma yapısının kurulmuş olması gereklidir. Sınıflandırma yapısı kurulmamış ya da yerleşmemiş bir ortamda ücret

⁵⁴ Doğan Kestane, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Maliye Dergisi*, 2003, 126-144, s.130.

⁵⁵ Kestane, a.g.e. ss. 130-131.

karşılaştırmaları yapmak çok güç olmakla birlikte hatta imkânsızdır denilebilir. Bu itibarla, gereksinimlere yanıt verecek nitelikte, bilimsel ve sağlıklı bir sınıflandırma yapısından yoksun, personel sisteminde iç denge aramak boşuna bir çaba olacaktır⁵⁶.

1.6. ÜCRET SİSTEMLERİ

Bu kısımda, kıdeme dayalı ücret sistemi, götürü ücret sistemi, performansa dayalı ücret sistemleri, zamana dayalı ücret sistemi, doğrudan iş gücü piyasasına dayalı ücret sistemi, beceriye dayalı ücret sistemi, ekip bazlı ücret sistemi, teşvik edici ücret sistemi ve eşel - mobil (echelle mobile dessalaires) ücret sistemi başlıklarına yer verilecektir.

Eskiden beşeri say iktisadi malların en kıymetlisi olarak tanınmıştır. Her mal, her üretim aracı, her alet, hatta topraktan elde edilen mahsuller bile beşeri sayım eseridir. Hatta eski zamanda bu kıymetli değerler istismar edilmiştir. Kölelik zamanında da bu insanlar hiçbir hakka sahip olmamakla beraber ücret almaya da hak sahibi olamamışlardır. Yaklaşık 2000 yıl önce yazılmış olan "işçi kendi ücretine müstahaktır" kuralı bugün de geçerlidir⁵⁷.

Ücret sistemleri, işverenlerin işçiye emeğinin karşılığı olan para ve para ile ölçülmesi mümkün olan tüm menfaatlerin hangi ölçütlere göre ödeneceğini belirleyen kurallardır. Ücret sistemleri, çalışan kişilere ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade etmektedir. Ücret oluşumu ile ücretin ödenme şeklini anlatan ücret sistemleri birbirinden bağımsız ve birbirini tamamlayan iki ayrı parçadır. Bu parçalar kimi zaman birbirini bağlayan kimi zaman ise birbirinden bağımsız iki parça olabilirler⁵⁸.

İşletmeler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirinden oldukça farklı nitelikte ücret sistemi uygularlar. Literatürde birçok ücret sistemi vardır, ancak işletmenin içinde bulunduğu koşullara göre bunlardan en uygun olanını veya birden fazla sistem bileşimini işletme kullanabilmektedir. Hangi tür ücret yönetimi kullanılırsa kullanılsın, önemli olan nokta yöneticilerin ve sistemi uygulayanların konuyu çok iyi kavramış olması gerektiğidir. Böylece sistem çalışana anlatılıp çalışan da bilgilendirilince uygulama daha etkin ve olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ücret sistemleri ücretin elde edilmiş türlerini içinde barındırmaktadır. İşletmenin amaç ve politikalarına göre farklılıklar göstermektedir. Hizmet üreten sektörlerde uygulanan ücret sistemleriyle mal üreten sektörlerde ücret sistemleri

⁵⁶ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAIE Yayını, Ankara, 1995 ss.180.

⁵⁷ Alfred Isaac, "Ücret Sistemleri", **İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 1949, 49-64, s. 56.

⁵⁸ Topalhan, a.g.e.,ss,88-89

arasında önemli farklılıklar vardır. İşletmelerin izledikleri insan kaynakları politikası (ikp), kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirlerinden farklı ücret sistemleri olduğunu göstermektedir. Ücret sistemleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁵⁹.

1.6.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

Bu ücret ödeme sisteminde, yapılan işin miktarı, kalitesi zorlukları, nitelikleri değerlemeye alınmadan sadece iş görenin o işletmede geçirdiği süre dikkate alınarak kök ücretin saptanması işlemidir. Anlaşılır ve uygulanması çok basit fakat çalışanları motive etkisi çok az olan bir uygulamadır. Motive edici unsurlara da yer vermediğinden özel sektörde bu sistem uygulama alanını kaybetmiştir. Kamu sektöründe ise halen uygulanmakta ve sendikalar tarafından bu sistem desteklenmektedir.

Bu sistem pratik olmakla beraber bazı sakıncaları vardır. Bunlar⁶⁰;

1. Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği yoktur.
2. Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılıklar ücrete yansımaz.
3. Çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşır.

1.6.2. Götürü Ücret Sistemi

Bu sistemde işçi belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı üstlenir. Ücreti ise bu zaman dilimi üzerinden hesaplanmaktadır. Çalışan kesim önceden belirlenen süre içerisinde işi teslim etmez ve istenilen şekilde yapmazsa çalışanın ücretinden kesilmektedir. Buna karşı çalışan belirlenen zamandan önce işi teslim etse de kendisine ek ücret ya da ödül verilmemektedir. Bu sistem inşaat, tarım, ulaştırma gibi alanlarda daha sık kullanılmaktadır⁶¹.

1.6.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Günümüzde geçerliliğini en çok koruyan ve hem kamu hem de özel sektör tarafından kullanılan sistemdir. Kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine kişi sorumlu olduğu işte gösterdiği performansa göre değerlendirilmektedir. Ücret ile performans arasındaki ilişki kurulmasıyla ücret sistemi oluşturulmaktadır. Bu ücret sistemi çalışanların motivasyonunu artırmada etkin bir araçtır. Para kişi üzerinde önemli bir motivasyon etkisi yaratmakta kişinin performansı üzerinde de işletme için olumlu etkiler oluşturmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi Türkiye' de özellikle kamuda henüz yeni uygulama imkânı bulduğundan bu sistemin kapsamlı bir şekilde

⁵⁹ Topalhan, a.g.e.,ss. 91-92.

⁶⁰Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2005, ss.254-255.

⁶¹ Topalhan, a.g.e. ss 98–99

alınmasının fayda olacaktır. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından oluşturulan özel ihtisas komisyonunca hazırlanan raporda sistem ayrıntılarıyla ele alınmaktadır⁶².

1.6.4. Zamana Dayalı Ücret Sistemi

Bu ücret sistemi, tarihi seyri itibariyle en eski ve yaygın olan bir ücret sistemidir. Saat başına, gündelik, haftalık, aylık ve yıllık ücret şeklinde tediye edilebilir. Bu sistemde işçinin, işinde sarf ettiği zaman unsuru esas alınır. Ücret miktarı da zaman oranlı artmaktadır⁶³.

Bu sistem, isminde de anlaşılacağı gibi zaman esasına göre değerlendirilir ve bu süre içerisinde çıktı miktarı göz önünde tutulmaz. İş hızı farklılıkları bireysel olarak ek ücret getirmemektedir.

Zaman esasına dayalı ücret sisteminin yararları şu şekilde açıklanabilir;

1. Anlaşılması ve uygulanması kolay bir ücret sistemidir.
2. Bu sistem, işçi tarafından kolayca anlaşılabilir.
3. İşçinin verimliliği kolayca saptanamaz.
4. İşçiye sabit bir gelir kaynağı garantilemektedir.
5. Sistemin uygulanmasında ekstra bir masraf ortaya çıkarmaz.
6. İşçi ile işveren arasında anlaşmazlık ortaya çıkaracak bir durum teşkil etmez.

Zamana dayalı uygulaması ile her ne kadar faydaları olsa da bir takım sakıncaları da mevcuttur. Bunlar⁶⁴;

1. Bu ücret sistemi verim ve üretimin artmasına uygun değildir.
2. İşçiye düzenli bir şekilde ücret geliri getirirken, işletmenin verimi ve iş gücü maliyetleri üzerinde sorun oluşturabilir.
3. Çalışkan ile tembel, liyakatli ile liyakatsiz arasında fark olmayacak, aynı ücreti alınacaktır.

Devlet memurları statü hukukuna tabi olarak çalışırlar. Maaş adı altında sabit dönemsel ücretleri belli periyodik zaman içerisinde aylık adı altında ödenmektedir.

1.6.5. Doğrudan İş Gücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemi

İşgücü piyasasına dayalı ücretlendirme sisteminde, organizasyondaki işlerin tümü için doğrudan piyasa ücret düzeyleri kullanılmaktadır. İlk bakışta bu sistemin uygulanması kolay ve cazip gelmektedir. İşgücü piyasası farklı kriterlere sahiptir. İkincisi ise işgücü piyasasında bütün ücretlerin karşılığı olan bir ücret düzeyi

⁶² Hasan Usta, Emniyet Teşkilatı'nda Ücret Yönetimi: Rize Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2013, ss.38-39,(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁶³ Zaim, a.g.e.,ss. 216-217.

⁶⁴ Hüseyin Fazlı Ergül, "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret Başarı İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**,2006, ss. 92-105 s. 98.

belirlenemez. Son olarak da iş gücü piyasasında düzenleme mekanizmaları yavaş ve sınırlıdır. İş piyasasında tek bir ücret düzeyi yoktur. Durumdan duruma değişen, tarafların karşılıklı anlaşmalarına göre belirlenen ücretler vardır. Piyasadaki işlerin karşılaştırma olanağı olmadığı durumlarda iş değerlemesi yapmak gereklidir⁶⁵.

1.6.6. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

Bu sistem bir çalışanın başka bir çalışanın yerini doldurması için geliştirilmiştir. Çalışanın edindiği her beceri veya öğrendiği her ek iş için ücret ödenmesini ön görmektedir. Beceriye dayalı pek çok çalışma koşullarındaki verimlilik, kalite, müşteri hizmetleri ve diğer organizasyonel performanslar için geleneksel ücretlendirme sistemi ile bugünkü gelişmeler arasında bağ kuran, birleştiren bir yaklaşım olarak tanımlanabilir⁶⁶.

Beceriye dayalı ücret sistemi, işletmede çalışan işçilerin bilgi, beceri ve vasıf düzeylerini artması sonucunda kazanılan hakların işletme tarafından ödüllendirdiği bir sistemdir. Bu sebeple örgütlerin kalitesi, verimliliği ve esnekliği de artmaktadır.

Kişinin bir işi başarısında, bir işlemi amacına uygun sonuçlandırmasına yönelik sergilediği maharet, hüner, ustalık şeklinde de tanımlanabilir. Görüldüğü gibi değerlendirilecek bazı beceri özellikleri vardır. Bunlar⁶⁷;

1. Rapor hazırlama
2. Belli bir amaca yönelik okuma
3. Planlama yapma
4. Başkalarını eğitebilme
5. Çalışmayı organize etme
6. Mantıksal düşünme
7. Bilgi teknolojilerini kullanma
8. Literatür tarama
9. Hedef belirleyebilme
10. Verileri yorumlama
11. Bütçe hazırlama
12. Sözlü iletişim kurabilme
13. Karar verme

Beceriye dayalı ücret yeni ücret modelinin bir parçasıdır. Yeni ücret modeli yapılan işi değil çalışanın sahip olduğu becerileri dikkate alan bir sistemdir. Bunun sebebi ise yönetim ve organizasyonlarda yaşanan değişimin doğal sonucu

⁶⁵ Tuncer Tokol, **Genel İşletme**, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2008, ss. 224-225.

⁶⁶ Örücü, a.g.e., ss. 214-215.

⁶⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e. ss. 260-261.

olmasıdır. Sistemin bu kadar yararları olmasına rağmen sistemin sakıncaları da bulunmaktadır.

Bunlar⁶⁸;

1. İşletmenin elde edeceği kazanımlar ile kuracağı sistemi dengeleyememesi durumunda işletmenin zarar görmesi,
2. İşletmenin içerisinde her pozisyon için kullanılamaması,
3. Sistemin piyasa ücret sistemi ile karşılaştırılması kolay olmaması,
4. Çoğu zaman ücretlemenin doğru ölçülmesinin mümkün olamamasıdır.

1.6.7. Ekip Bazlı Ücret Sistemi

Geleneksel olarak çalışanlar bireysel performansa göre ücretlendirilmektedir. Çağdaş uygulamalarda kişilerin ekip içerisinde nasıl bir performans gösterdikleri göz önüne alınarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple ücretleme sistemi ekibin performansına göre yapılmaktadır. Ücretin miktarını ise ekibin müşteri tatmini, satış hâsılatı ve pazar payı hedeflerine ulaşma derecesi belirlemektedir. Ekip içerisinde ücret paylaşımı ya eşit miktarda ya da ekip üyelerinin üstlendikleri işe göre farklı şekillerde dağıtılmalıdır⁶⁹.

1.6.8. Teşvik Edici Ücret Sistemi

Bu ücret sisteminde işçiye ödenen bir kök ücret vardır. Daha sonra işçinin üretime sağladığı zaman tasarrufuna ya da fazla parçaya göre hesaplanan primlerin kök ücrete eklenmesiyle aldığı ücret sistemidir. Geçmişten günümüze bu ücret sistemi ile ilgili çok sayıda farklı modeller geliştirilmiştir⁷⁰.

1.6.9. Eşel - Mobil (Echelle Mobile des Salaires) Ücret Sistemi

Eşel - Mobil ücret sistemi başlı başına bir ücret sistemi olmaktan ziyade, ikinci dünya savaşından sonra ücretin yalnız emeğin fiyatı değil aynı zamanda işçinin ya da bir ailenin geliri olduğu fikrinin yayılmasıyla ortaya atılan ve uygulanarak ücretlileri koruma düşüncesine yönelik bir yöntem olmuştur⁷¹.

Ücretteki adaletsizliğin giderilmesine yönelik bu sistemin esasları artan hayat pahalılığı karşısında ücretlerdeki reel düşüşleri gidermektir. Bu nedenle ücretler artan hayat pahalılığı seviyesinde yükseltilir. Bu sistem ilk kez Fransa' da uygulanmaya başlanmıştır. Sistem hayat pahalılığı endeksine dayanmaktadır. Bundan ötürü mevcut hayat pahalılığı endeksi olduğu gibi kabul edilebilir veya yeniden bir endeks oluşturulur. Eğer mevcut endeks kullanılmaya başlanacaksa,

⁶⁸ Göksel Ataman, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995, ss. 91-92.

⁶⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 264-265.

⁷⁰ Örüçü, a.g.e. ss. 218-219

⁷¹ Topalhana.g.e. ss.159-160.

belirli bir tarihteki endeks rakamı 100 kabul edilir ve ondan sonra meydana gelecek değişmeler de buna göre ayarlanır⁷².

1.7. ÇALIŞMA DÜZENİ

Bu kısımda tarihsel gelişim, çalışma saatleri, normal çalışma saatleri, vardiyalı çalışma saatleri, sabit vardiya sistemi, dönüşümlü vardiya sistemi, çalışanların tatil ve izin hakları ve izin çeşitleri başlıklarına yer verilecektir.

1.7.1. Tarihsel Gelişim

Çalışma hayatının tarihsel gelişimi, insanoğlunun tarihsel süreci ile paralellik arz etmektedir. Kurumsal ve resmi anlamda çalışma, sanayi devrimi dönemi ve sonrasında anlam kazanmıştır. Çünkü sanayi devriminden önce çalışanların çoğu köle, esir veya serflerden oluşmaktaydı. Asiller, aristokratlar, feodal veya otokrat yöneticiler bu çalışma içerisinde değillerdi. Bu yüzden çalışmanın gerçek anlamdaki tarihsel gelişiminin sanayi devrimi ile başladığı söylenmektedir⁷³.

Sanayi devrimi sonrası uzun çalışma süreleri işçiler açısından tam bir kölelik sistemine dönüşmüştür. Dokuz-on yaşlarında ki çocuklar sabahın erken saatlerinde yataklarından zorla kaldırılmakta, bir dilim ekmek için gece yarısına kadar çalıştırılmaktaydılar. Öyle ki 14 Ocak 1860' da yapılan Nottingham kent toplantısında ki meclisin yargıcı; "Dantelâ yapımı ile uğraşan halk arasında, krallığın diğer yerlerinde ve hatta diğer uygar dünyada görülmemiş bir sefalet ve ıstırap vardır⁷⁴. " Bu sözden yola çıkarak o karanlık dönemde insanların ne kadar acı içerisinde yaşadığı anlaşılmaktadır. Fransız devrimi ile alışagelmış olan "monarşik" yönetim şekli "siyasal yapıyı" köklü olarak etkilemiştir. Meydana gelen bu köklü değişimler çalışma ilişkileri üzerine de etkili olmuştur.

XVIII. yüzyılın sonlarına doğru feodalitenin tavsiyesiyle topraksız olan köylüler, kırsal kesimden şehirlere doğru göç etmişlerdir. Bu göçler, Avrupa ülkelerinin çoğunda hızlı bir kentleşmeye neden olmuştur. Kırsal kesimden gelen köylüler "işçi sınıfını" oluşturmuştur. İngiltere' deki sanayi devrimi özellikle kadın ve çocuk işçiler olmak üzere tüm çalışanları büyük acılara ve sıkıntılara maruz bırakmıştır. Bay ve Bayan Hammond' un çalışma saatleri ve şartları açısından fabrikada ki çocukların durumu, "farklı bir renkteki köleninkinden gerçekte daha kötüydü", şeklindeki ifadeleri bu gerçeği göstermektedir. Çalışma koşullarının bu kadar zor olmasından

⁷² Ertürk, a.g.e.,ss. 281-282.

⁷³ Kenan Ören, Hasan Yüksel, "Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı", *Hak-İş Uluslar arası Emek ve Toplum Dergisi*, 2012, ss.44-75, s. 61.

⁷⁴ Karl Marx, *Kapital*, Sol Yayınları, Ankara, 2009, ss. 36-37.

dolayı tekrar kırsal kesime dönemeyen köylüler, kendi aralarında birleşerek sendika kuruluşlarını oluşturmuşlardır⁷⁵.

Modern ekonomik düzenin temeli olan liberalleşme anlayışı içinde gelişen sanayileşme sürecindeki işçiler, sermaye sahipleri lehine düzenlenen bir ortamda çalışmak zorunda kalmıştır. Çalışma koşullarını sermaye sahipleri belirlenmekteydi. Bu kadar zorlu çalışma koşulları karşısında ki işçiler için yaşam şartları geliştiren hiçbir düzenleme, kolayca ve kendiliğinden gerçekleşmemiştir. Kazanılan her hak, alınan her mesafe işçilerin ve sendikaların bitmez tükenmez gayretleri, fedakârlıkları ve çekilen ıstırapları sonunda elde edilmiştir⁷⁶.

1.7.2. Çalışma Saatleri

Sanayi devriminin ilk sancıları, Avrupa Birliğinin (AB), temelini oluşturan ülkelerde yaşanmış ve bunun sonucu olarak, işçi sınıfı mücadelesi de bu ülkelerde doğmuş ve gelişmiştir. Çünkü çalışan işçi kesimi; ağır çalışma koşulları, yoksulluk, iş hastalıkları, iş kazaları sonucu birçok yeni sıkıntıları da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, emekçiler için birçok siyasal ve sosyal hakkı içeren özgürlükçü demokrasi anlayışı da yine bu ülkelerde gelişmiştir. Türkiye sermaye birikim sürecinde olduğu gibi Avrupa'ya da çok geç bir dönemde katılmaya çalışmış ancak, toplumsal yapıdan kaynaklanan nedenlerle bunu gerçek anlamda özümseyememiş ve uygulamaya geçirememiştir⁷⁷.

Tarihsel süreçte Avrupa topraklarında yürütülen emek ve demokrasi mücadelesi ile bu alanlarda önemli kazanımlar elde edilmiştir. Bunun sonucunda AB ülkelerinin önemli bir bölümünde çalışma standartları ve sosyal haklar 3. sınıf ülkelerine göre ileri düzeydedir. Kapitalist sistem 1970 lerin başında içine girdiği krizden çıkaracağı varsayılan yeni liberal politikalar, AB'yi oluşturan ülkeler tarafından da benimsenmiş ve uygulamaya konmuştur. 1970 li yılların ortalarından itibaren uygulanmaya başlayan yeni liberal politikalar, bu ülkelerde çalışma standartları ve sosyal hakların gelişmesinde önemli etkiye sahip olan refah devlet uygulamaları, üretim sistemlerinin dönüşümüne neden olmuştur⁷⁸.

Çalışma sürelerinde önemli olan çalışanın verimliliğini sürekli hale getirmektir. İş görenden daha fazla verim almak için günlük çalışma sürelerini uzatılması iş

⁷⁵ Ahmet Uzun, *Sanayi Devrimi Esnasında Çalışma Şartları*, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşveren Sendikası Yayını, Ankara, 2000, ss. 205-206.

⁷⁶ İbrahim Erol Kozak, İşçi Sendikalarının Tarihi Gelişimi, Atatürk Univ. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ss. 80-81. <http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/51602/makaleler/37-38/1/arastirmax-isci-sendikalarinin-tarihi-gelisimi-ingiltere-ornegi.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.09.2015).

⁷⁷ Kenan Ören, Hasan Yüksel, "Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı", *Hak İş Uluslararası Hak ve Topum Dergisi*, 2012, 35-59, ss 36-37

⁷⁸ Özgür Müftüoğlu, Avrupa Birliği'nde Çalışma Standartları ve Sosyal Haklar, <http://ozgurmuftuoglu.blogspot.com.tr/2008/09/avrupa-birliinde-alima-standartlari-ve.html>, (Erişim Tarihi: 19.09.2015).

görenin verimliliğini ertesi gün için düşürebilmektedir. Bu sebeple çalışma saatleri günlük, haftalık, dönemlik değil bir bütünlük içinde değerlendirilmelidir.

1.7.2.1. Normal Çalışma Saatleri

4857 sayılı İş Kanununun 63 üncü maddesi uyarınca; genel olarak çalışma süresi haftada en çok 45 saattir. Taraflarca aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, iş yerlerinde haftanın çalışan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanmaktadır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresi olan 45 saati aşamaz. Bu iki aylık denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile 4 aya kadar artırılabilir. Temel eğitimi tamamlamamış ve okula gitmeyen çocukların çalışma saatleri günde 7 ve haftada 35 saatten fazla olamaz. 15 yaşını tamamlamış çocuklar için bu süre günde 8 ve haftada 40 saate kadar artırılabilir. Okula devam eden çocukların eğitim dönemindeki çalışma süreleri, eğitim saatleri dışında olmak üzere, günde en fazla 2 saat ve haftada 10 saat olabilir. Okulların kapalı olduğu dönemlerde çalışma süreleri yukarıda öngörülen süreleri aşamaz⁷⁹.

1.7.2.2. Vardiyalı Çalışma Saatleri

Bir üretim ya da hizmet biriminin devamlı faaliyetini sağlamak üzere 24 saati, örtüşen periyotlarla bölen çalışma sistemidir. Vardiyalı çalışma sistemi ülkemizde yaygın olarak uygulanan bir çalışma biçimidir. Normal çalışma sistemi olan 09.00–17.00 saatleri arası hafta içi 5 gün çalışma günümüzde Avrupa' da yerini daha esnek çalışma biçimlerine bırakmakta ve bu kapsamda hem çalışılan süreler azalmakta hem de çalışma süresinin organizasyonu değişmektedir. Çalışanların sağlığı ve iş güvenliğini olumsuz yönde etkileyen birçok faktör vardiyalı çalışma ile ilişkilendirilmektedir. İş sağlığının önemli başlıklarından biri de vardiyalı çalışma ve buna bağlı gelişen sağlık sorunlarıdır. Çalışma zamanının düzenlenmesi çalışma yaşamı açısından kilit faktör olarak sunulmaktadır. Yeni teknoloji kullanımı, küreselleşme ekonomik rekabet halinde bulunma ve hizmet sektörünün topluma açılışı ile birlikte daha çok insanın çalışma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler ile beraber 24 saat çalışmanın gerekli olduğu bir dönem başlamıştır. İhtiyaç artmış fakat çalışan sayısı ihtiyaçla orantılı olarak artmamıştır. Bu çalışma hayatına vardiya sistemi düzenlenmesi olarak yansımıştır⁸⁰.

⁷⁹ İş Kanunu, <http://iskanunu.com/images/dokuman/4857-sayili-is-kanunu-guncel-tam-metin-2014.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.09.2015).

⁸⁰ Ali Naci Yıldız vd., *Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı ve Güvenliği Konular, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu*, Aydoğdu Ofset, İstanbul, 2012 ss. 9-10.

İş yerlerinde postalar halinde çalışılabilmesi için, birden fazla çalışma ekibinin olması gerekir. Bu ekipler içerisinde yer alan işçiler, belli bir süre çalışıp, vardiyaları bitince, işi diğer ekibe devir etmektedir. İş teslim alan ekipte belli bir süre çalıştıktan sonra işi bir başka ekibe devir eder. Böylelikle bir iş yerinde birden çok ekip, aynı işi, kendilerine ayrılan süre içerisinde yapmasıyla işletmenin sürekliliğini sağlamaktadır.

1.7.2.2.1. Sabit Vardiya Sistemi

Bu sistemde; sabit olarak belirlenen bir süre içinde; sürekli olarak gündüz çalışma, sürekli olarak gece çalışma veya sürekli olarak öğleden sonra başlayıp gece yarısına kadar sürecek olan çalışma biçimi uygulanmaktadır. Olağanüstü bir durum olmadıkça çalışanlar kendi vardiyalarında çalışmak zorundadırlar. Günümüzde bu sistem pek uygulanmamaktadır.

1.7.2.2.2. Dönüşümlü Vardiya Sistemi

Sabit vardiya sistemi halinde çalışmanın aksine, günümüzde kabul gören ve kullanılan dönüşümlü vardiya sistemidir. Bu sistemde ekipler belli bir zaman içinde dönüşümlü olarak çalışırlar. Günümüzde kabul görmekte ve yaygın olarak kullanılmaktadır⁸¹.

1.7.3. Çalışanların Tatil ve İzin Hakları

Çalışanların en doğal hakkı arasında tatil ve izinler yer almaktadır. Dinlenme hakkı, temel bir insan hakkıdır. Anayasa'mızda da vazgeçilmez bir hak olarak vurgulanmaktadır. Özel sektörde çalışan işçi personellerinin özlük hakları 4857 sayılı İş Kanunu'nda, kamu personelinin özlük hakları ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda belirtilmiştir.

1.7.3.1. İzin Çeşitleri

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) 99. Maddesi uyarınca haftalık çalışma süresi 40 saattir. Maddeye özel kanunla ek olarak çıkarılacak tüzük ve yönetmeliklerle, kurumların ve hizmetlerin özellikleri dikkate alınmak suretiyle farklı çalışma sürelerinin belirlenebileceği düzenlenmiştir. Yine aynı kanunda günlük çalışmanın başlama ve bitme saatleri ile öğlen dinlenme süresi, bölgelerin ve hizmetin özelliklerine göre merkezde Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının (DPB) teklifi üzerine Bakanlar Kurulunca, illerde valiler tarafından tespit edilmektedir. Günün 24 saatinde devamlılık gösteren kollu kuvvetler, adalet, itfaiye gibi hizmetlerde çalışanlar için çalışma saat ve şekilleri, DPB izin alındıktan sonra kurumlarca düzenlenmektedir.

⁸¹ Erol Özbaş, Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi, (Sağlık Araştırması ve Strateji Geliştirme Merkezi), www.sasgem.org, (Erişim Tarihi:03.06.2015)

Tablo-1 Kamu Görevlilerine Verilen İzin Tür ve Süreleri⁸²

İzin Türü	İzin Süresi
Yıllık İzin	20 – 30 gün (Hafta sonu dâhil)
Mazeret İzni	
Doğum İzni	16 Hafta
Eşin Doğumu	10 gün
Süt İzni	3 saat, 1,5 saat
Kendisi veya Çocuğunun Evlenmesi	7 gün
1.Derece Yakınlarının Ölümünde	7 gün
Hastalık ve Refakat İzni	
Rapordaki Lüzum Üzerine	18 ay
Diğer Hastalık Hallerinde	12 ay
Göreviyle İlgili veya Göreviyle alakalı Bir Kaza, Saldırı veya Meslek Hastalığı Durumunda	İyileşinceye Kadar
Aylıksız (Ücretsiz) İzin	
Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişinin Hayati Tehlike Hastalığı Durumunda	3 ay
Doğum Yapan Memura	24 ay
Evlat Edinme Durumunda	24 ay
Yurtdışı Eğitimindeki Memurların Eşleri	Öğrenim Süreci Boyunca
5 Hizmet Yılıını Tamamlayanlar için	1 yıl

⁸² Levent Bayram, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif", *Sayıştay Dergisi*, 2006, ss. 27-65, s.45.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ, PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İyi bir performans seviyesine ulaşmak için idarenin, performans planlamasını ve denetimini de içeren genel bir anlayış geliştirmesine performans yönetimi denir. Bir başka ifade ile performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve söndürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir⁸³.

Performans yönetimi, organizasyonlarda tüm çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen, ortak amaçlarda birleştirmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlerini ve yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir⁸⁴.

2.1. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİNİN TANIMI VE AMAÇLARI

Bu bölümde performans kavramı, performans değerlemenin tanımı ve tarihçesi, kamu sektöründeki performansın tanımı yapılacaktır.

2.1.1. Performans Kavramı

Performans belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Köken olarak İngilizce "performance" kelimesinden gelmektedir. Performans kavramının Türkçe karşılığı ise "iş başarımı" ve herhangi bir işte gösterdiği başarı derecesidir.

Performans, genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ve/veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Başka bir ifade şekliyle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir. Performans seviyesi, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunda belirlenebilmektedir. Değerlendirilmeye esas alınan bu ölçünün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması gerekmektedir. Değerlendirilen bu ölçümlerin her biri iyi-kötü, yeterli-yetersiz, başarılı-başarısız, birinci-onuncu şeklindeki performans göstergeleridir⁸⁵.

⁸³ Abdullah Altıntaş, "Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri", *Sayıştay Dergisi*, ss. 2004, ss. 69-92, s.82.

⁸⁴ Arife Coşkun, "Performans ve Risk Denetim Terimleri" *Sayıştay Dergisi*, 2000, ss.1-92, s. 51.

⁸⁵ Akif Özer, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, 2009, ss. 1-27, s. 4-5.

Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır. Performans kavramına değişik yazarlarca farklı tanımlar yapılmıştır.⁸⁶

"Etkin bir performans yönetim sistemi, bireysel performansın değerlendirilmesi, organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedeflerini aynı düzende ele alır". (American Compensation Association, 1996)

"Performans yönetim sistemi, takım ve bireylerin planlı hedefler ve standartlar üzerinde başarı odaklı yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için kısa ve uzun vadede yapılacakları kapsayan bir süreçtir". (Armstrong, 1994)

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesidir. Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Dolayısıyla performans, iş görenin görevinin ne yapması gerektiğine ilişkin beklentileri ile gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyondur. İşgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışdır⁸⁷.

Günümüzde giderek daha çok sayıda işletme değerlendirme çalışmalarını performans değerlendirme yerine performans yönetim sistemi adı altında yürütmektedir. Zaman zaman bu iki kavram eş anlamlı olarak düşünülmeyle beraber, aslında ikisi arasında önemli farklılıklar vardır. İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri, çalışan kişilerin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar olarak tanımlanmakta ve çoğunlukla çalışanların üstleri tarafından yılda bir ya da birkaç kez formlar eşliğinde değerlendirilmesini içerir. Performans yönetim sisteminde ise çalışanları belirli dönemlerde formlar eşliğinde değerlendirip onların performanslarını belirlenmesinde daha geniş bir bakış açısı ile yaklaşmasıdır⁸⁸.

2.1.2. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Tarihçesi

Performans değerlendirme, personel yönetiminin en önemli işlevsel boyutları arasındadır. Performans değerlemede tarihsel gelişim çok eskilere dayanmaktadır. Son 40 yılda da gözle görülür bir artış göstermektedir. 1980 li yıllara kadar performans değerlendirmenin psikometrik yönüne ağırlık veren çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. 1980 li yıllardan sonra başlayarak ölçme ağırlıklı bir süreç, yerini yavaş yavaş performans yönetim sürecine ya da

⁸⁶ Erol Özbaş, **Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi**, (Sağlık Araştırması ve Strateji Geliştirme), www.sasgem.org (Erişim tarihi: 13.06.2015)

⁸⁷ CavideUyargil, **Performans Yönetim Sistemi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2013, İstanbul, ss.17-18.

⁸⁸ CavideUyargil, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisi, Eskişehir, 2014, ss. 35-36.

bilişsel yaklaşıma bırakmıştır⁸⁹.Yapılan değerlendirmeler sayesinde, örgütler içerisinde çok yönlü iletişim tesis edilerek kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkısında olduğu görülmektedir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve amaçların bireysel katkılarının neler olduğunu belirlemede performans değerlendirilmesi son derece önemlidir.

Performans değerlendirme ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Yapılan bu tanımlar her ne kadar amaç ve içerik yönünden benzerlikler taşısa da biçim yönünden farklılıklar göstermektedir. Performans değerlendirme, kaynaktan kaynağa veya kurumdan kuruma birçok değişiklik göstermektedir. Genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini birbirleriyle karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçmedir.⁹⁰ Dengeli bir ücret sistemi uygulamasında, iş gören yükselmelerinde, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, iş görenin seçimi ve atanması, personelin işindeki başarısında o işin gereklerine göre değerlendirilmesidir. Örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir şeklinde tanımlamalar yapılmıştır⁹¹.

İşgörenin çalışması, davranış biçiminin bir sonucudur. Son yıllarda ülkemizde de olduğu gibi tüm dünyada, "organizasyonlar açısında" büyük bir öneme sahip insan kaynakları uygulamalarındandır. Çalışanların performanslarını artırmak adına bazı problemler yaşanmaktadır. Performans bireylerin veya kurumların hedeflerine hangi oranda ne kadar ulaşabildiğinin ölçütüdür. Performans değerlendirmesi ise bireylerin ya da benzer pozisyondaki çalışanların performanslarını ölçmesini içeren bir süreçtir⁹².

Performans değerlendirmesi, yorucu ve yoğun bir çaba gerektirmektedir. Böylesi büyük bir çalışmanın yapılmasında amaç, sadece kurumun başarı karnesini görmek değil, karneyi gördükten sonra daha iyiye ulaşmak için neler yapılması gerektiğini, aksamaların nereden kaynaklandığını görmek ve bu bilgilerden hareketle başarı derecesinin artırılması için gereken iyileştirmeleri yapacak verilere ulaşmaktır.

⁸⁹ Tunç Demirbilek, "Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi", **Sosyo Ekonomi Dergisi**, 2010, ss. 79-96, s.82

⁹⁰ Bülent Pehlivan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", **Maliye Dergisi**, 2008,ss. 161-187, s.172.

⁹¹ Bayram,a.g.e.,ss.49-50.

⁹² Nurdan Alpten, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkez Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.E. Dergisi**, 2006, ss. 181-212, s.195

Dolayısıyla, performans değerlendirmesi, kurumun yönetimi için stratejik verilerin elde edildiği bir çalışmadır⁹³.

Performans değerlendirme, çalışanları daha iyi tanımlayan bir yöntemdir. Çalışanları nelerin motive ettiği bilirse, onlardaki gizli potansiyeller keşfedilebilir. Bu durumda çalışanların yaratıcılığın faydalanmış olacaktır. Kısacası performans, "örgütün maddi ve manevi unsurlarından en üst düzeyde yararlanma derecesidir". Bu unsurlar, nitel ve nicel olarak ölçüldüğünde elde edilen sonuç, önceden belirlenen misyon, amaç ve düzeye paralellik gösteriyorsa, istenilen performans düzeyine yaklaşılmış ya da erişilmiş demektir⁹⁴.

Performans değerlendirme, örgütlerde yöneticiler açısından da önemli bir konudur. Tek boyutlu işleyen yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli ilkeler olarak ortaya çıkmaktadır⁹⁵.

Bireylerin örgütsel amaçları doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve ücret belirleme, terfi gibi çeşitli alanlarda kullanılmasıdır. Değerlendirme sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi için; adil, kapsamlı, geliştirici, motive edici, duruma uygun, geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Aynı zamanda personelin katılımına da imkân verilmelidir. Bütün örgütler resmi ya da gayri resmi yollarla çalışan personellerinin performanslarını değerlendirirler. Performans değerlendirme⁹⁶;

1. Çalışma standartlarının düzenlenmesi,
2. Düzenlenen standartlara göre çalışan personelin gerçek performansının değerlendirilmesi,
3. Performans yetersizliklerini ortadan kaldırma veya yukarıdakileri gerçekleştirme, çalışanları motive etme amacıyla çalışana geri bildirim sağlamayı da kapsayan bir yöntem olarak tanımlanabilir.

"İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemesi önemli ve öncelikli bir çalışmadır. En iyi performans sisteminin kurmaktan çok, kullanılacak olan performans sistemin güvenilir, gerçekçi ve uygulanabilir bir platformda olması daha önem taşımaktadır. Buda en büyük rolün yöneticiye düştüğünü göstermektedir".

⁹³ Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2005, ss.37-38.

⁹⁴ Gülen Engin, Performans Değerleme İle Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2012, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁹⁵ Bayram, a.g.e. ss.47-48.

⁹⁶ Polat Tuncer, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", **Sayıştay Dergisi**, 2013, ss. 87-108, ss. 89-90.

Belirli dönemler sonunda çalışanların başarı ölçme ve değerlendirme konusunda yöneticilerin son derece duyarlı, titiz ve objektif davranmaları ve mutlaka saydam bir sistem kurmaları gerekmektedir. İş gören seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterebilmektedir. Yöneticiler bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri temel alarak değerlendirmelidir⁹⁷. Geniş bir çerçeve içinde yapılmalı ve kurumun gelişimi için kendisinden bekleneni yapmasıdır. Performans değerlendirmede ki amaç kurumun amaç ve hedeflerine ulaşım derecesini artırmaktır. Bu süreçte sorun olan nedeni, sağlıklı bir şekilde tespit etmek ve sorunun ortadan kaldırılmasını sağlamak amaçlanmaktadır.

2.1.3. Kamu Sektöründe Performans Değerlemesi

Değişen dünyada Türk kamu yönetiminin bu değişikliklere ayak uydurması, gerekli değişiklikleri yapması ve yeni gereksinimlere ayak uydurması gerekmektedir. Teknolojiyle beraber gelişen küreselleşme olgusuyla vatandaşların devlet kurumlarından beklentileri artmaktadır. Performansın ölçülmesi ve yönetimi, kamu örgütlerinin ve kamu adına hareket eden kişilerin sorumluluğu ve yöneticilerin daha iyi ve daha kaliteli hizmet üretip sunmaları önem kazanmıştır. Bu yöntem kamu yönetiminin işlerlik kazanmasına verimlilik, etkinlik ve başarı gibi noktaların üstesinden gelmesinin altında performansın ölçülmesi ve yönetimi yer almaktadır⁹⁸.

Dünyada kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasıyla merkez yönetiminin etkinliği azaltılarak yerel yönetim merkezleri güçlendirilmiştir. Yerel yönetimler; temel hizmetlerin verimli ve rasyonel hale getirilmesi, yetki, görev ve gelir kaynakları ile güçlendirilmiştir. Merkezi yönetimin iktisadi hayattan çekilmesi istenmektedir. Yeniden yapılanma çalışmaları ile iktisadi hizmet sunduğu alanlar özel teşebbüse ve yerel yönetimlere devredilmektedir⁹⁹.

Türkiye' de kamu yönetim sistemini yeniden düzenlemek için çeşitli dönemlerde reform çalışmaları yapılmış ancak bu çalışmalarda beklenen düzeyde başarı elde edilememiştir. Reform çalışmalarının başarıya ulaşmamasında; yolsuzluk, rüşvetin önlenememesi, kayırmacılık, liyakat gibi birçok faktör rol almaktadır¹⁰⁰.

⁹⁷ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004 ss. 425-428

⁹⁸ Hasan Hüseyin Çevik, **Türkiye' de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, ss.153-154.

⁹⁹ Fatih Kırışik, "Kamu Yönetiminde Küresel Değişimler ve Yeni Sorun Alanları", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2013, ss. 275-295, s. 286.

¹⁰⁰ Aydın Usta, "Kamu Örgütlerinde Kurumsal Karne Modeli ile Performans Yönetimi: Boyutlar ve Göstergeler", **Amme İdare Dergisi**, 2012, ss. 99-120, s.111.

Demokratik bir ülkede performans ölçülmesinin gerekliliğinin altında bazı gerekçeler yatmaktadır. Kamu kurumlarında çalışan personelin yaptığı çalışmalardaki etkinlik ve verimliliğin ölçülüp değerlendirilmesinin bazı nedenleri vardır. Kural olarak her kamu kuruluşu ve kamu personeli topluma karşı üç şey için sorumludur¹⁰¹.

1. Kendilerine verilen parasal kaynakların kurallara uygun ve görüş birliğine varılan hizmetler için harcanıp harcanmadığından,
2. Kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığından,
3. Çalışanların amaçlanan sonuçlara endeksli yapılıp yapılmadığından sorumludur.

2.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI VE YARARLARI

2.2.1. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları

Bu kısımda, performans yönetim sisteminin kullanım alanları, ücret ve maaş yönetimi, stratejik planlama, kariyer geliştirme sistemi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayırma kararları, performans değerlemenin yararları, yöneticiler için yararları, çalışanlar için yararları ve örgütler için yararları başlıklarına yer verilecektir.

Performans yönetim sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Çalışanların, yöneticilerin ve organizasyonun bu sistemi kullanmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Performans yönetim sisteminin işletmelerde ki muhtemel kullanım alanları ücret ve maaş yönetimi, stratejik planlama, kariyer geliştirme sistemleri, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayırma kararları olarak sıralanmaktadır¹⁰².

2.1.1.1. Ücret ve Maaş Yönetimi

Performans yönetiminin en önemli amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetiminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da dolaylı olarak terfiler yoluyla performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerini oluşturulmasında etkili olmaktadır. Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için kuramlar, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişilerinde bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşında ortalama bir artış,

¹⁰¹ Hüseyin Çevik, *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, 2008, ss.47-48.

¹⁰² İsmet Bartuçoğlu, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 133-134.

performansı yüksek düzeyde olanların ise yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Çünkü yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil, başarıya odaklanmayı sağlamaktadır¹⁰³.

2.1.1.2. Stratejik Planlama

İşletmenin kendileri için geliştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu model içerisinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar işletmenin stratejilerinin birer uzantısıdır. Performans değerlendirme uygulaması işletmenin strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlarına duyurması ve paylaşmasına da aracılık etmektedir¹⁰⁴.

2.1.1.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmesi için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşıdığı görülmektedir. Kariyer yönetim sisteminin içerdiği hedef belirleme, kendini değerlendirme, astın yöneticisi tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içinde bulunmaktadır. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu bir şekilde etkileyecektir. Sistematik kariyer yönetimi olmayan işletmelerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararların alınmasında, performans yönetim sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturacaktır¹⁰⁵.

2.1.1.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapmak için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersizliği, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesiyle sağlanmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin örneklerini belirtir, böylece eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları arttırılmaya çalışılır¹⁰⁶.

¹⁰³ Fındıkçı, a.g.e.,ss.338-339.

¹⁰⁴Benligiray, a.g.e., 2003, ss. 63-64.

¹⁰⁵Uyargil, a.g.e.,ss. 8-9.

¹⁰⁶Bakan ve Kelleroğlu, a.g.e.,ss. 103-127, s.114.

2.1.1.5. İşten Ayırma Kararları

Performans yetersizliği işe son vermede tek başına geçerli bir neden olmamaktadır. Eğer işçinin performansı düşük ise öncelikle, performansının düşük olmasının nedeni araştırılmalı ve mümkünse ortadan kaldırılmalıdır. Buna rağmen gerekli olan tüm engeller kaldırılmış ve sorunlar hala devam ediyorsa işten ayırma kararının verilmesi hatalı bir karar olarak düşünülmeyecektir.

"Yargıtay' a göre işçinin performansının düşük olması, iş sözleşmesinin feshedilebilmesi için tek başına yeterli olamamaktadır. Performans düşüklüğü işçiden kaynaklanıyorsa kaynaklanan nedenlerin araştırılması, işçinin şahsi dışında gerçekleşiyorsa bunlarında araştırılıp bulunması ve performansı etkileyen bu nedenlerin ortadan kaldırılması için gereken önlemlerin alınmış olması gerekmektedir"¹⁰⁷.

2.2.2. Performans Değerlemenin Yararları

Performans değerlemede, çalışanların kurum performansı ve ilişkilerin iyileştirilmesi, çalışanın zayıf veya güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan veya muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması gibi yararları vardır. Bu yararların yanında iyi planlanmış bir performans değerlemenin çalışana ve kuruma sağlayacağı çeşitli yararları da bulunmaktadır¹⁰⁸.

2.2.2.1. Yöneticiler için Yararları

Performans değerlendirme uygulamalarının, organizasyonları idare eden yöneticilerin işlerini kolaylaştırmaları açısından pek çok avantajları vardır. Bu avantajlar¹⁰⁹;

1. Performans değerlendirmesinin yöneticiye sağladığı en temel yarar; aldığı kararların uygulanmasında bilgi sağlayarak, bilgi merkezinin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında rehberlik etmektir.

2. Değerlendirmede yöneticilere, elde ettikleri bilgilere sahip olmalarını ve bilgi merkezinin hangi hizmet ve çalışmaları destekleyeceklerini, ne derecede destek yapılacağını, ne derece desteğin gerekli olduğunu ve bilgi merkezinin etkinliğine, bu hizmet ve çalışmalarının başarılı bir şekilde katkı yapıp yapmadığı konusunda kendi kendilerine soru sormalarına olanak vermektedir.

3. Yöneticilerin değişen çevre koşulları karşısında her zaman tetikte olmasını,

4. Yöneticilerin süreçleri izlemesini,

¹⁰⁷ Akı, a.g.e. ss. 90-91.

¹⁰⁸ Bülent Pehlivan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", *Maliye Dergisi*, 2008, ss. 171-187, s.179.

¹⁰⁹ Bakan, a.g.e.,ss. 21-22.

5. Düzenli aralıklarla yapılan değerlendirmeler ile eksik ya da yanlış yapılan bir sürecin görülmesini ve düzeltilmesini,
6. Yöneticinin bilgi merkezinde iç ve dış çevresini daha iyi algılamasını sağlayarak sürekli gelişmeye katkıda bulunmasını,
7. Yöneticinin eğitim ihtiyaç analizi yapmasını,
8. Yöneticinin kendi performanslarını değerlendirmelerini,
9. Yöneticinin astları ile ilişkilerinin ve iletişiminin güçlenmesini,
10. Yöneticinin bilgi merkezinin istenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak çalışanları bulmasını,
11. Terfi kararlarının verilmesiyle yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanların seçilmesini,
12. Eğitim verilmesi gereken düşük performanslı çalışanların saptanmasını,
13. Ücret standartlarının belirlenmesini sağlamaktadır.

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması yöneticiler tarafından zaman kaybı olarak algılsa da, çalışanlara yüklediği sorumlulukları yerine getirmesinde etkili olmaktadır. Yöneticinin performans yönetim sistemini iyi kullanması yararını üst düzeyde sağlamaktadır. Çünkü personele yüklenen sorumluluk karşısında personelin göstermiş olduğu çaba doğrultusunda performansı ölçüp değerlendirilecektir.

Yöneticilerin sistemden beklentileri ise şöyle açıklayabiliriz¹¹⁰;

1. Planlama ve kontrol işlevleri için gerekli ve sağlıklı veriler elde etmek, bunlara dayanarak astların, birimlerin performanslarını kontrol etmek ve yönetmek,
2. Çalışanların moral ve verimliliğinin yükselmesine katkı sağlamak,
3. İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi elde etmeyi arzu etmek,
4. Çalışanların, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek, zayıf olan taraflarını organizasyonun amaçları doğrultusunda iyileştirerek katkı sağlamak,
5. İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi elde etmeyi arzulamak,
6. Çalışanların performansını artırıp, organizasyona sağladığı olumlu katkılardan dolayı daha üst bir pozisyona terfi etmesidir.

2.2.2.2. Çalışanlar için Yararları

Performans değerlendirme sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir.

Çalışanlar¹¹¹;

¹¹⁰ İsmail Özdemir, Performans Değerlendirme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma', Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007 ss.60-61, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

¹¹¹Uyargil, a.g.e.,ss.10-11.

1. Yöneticilerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler;
2. Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanırlar,
3. İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
4. Kariyerlerini geliştirmelerini,
5. Aralarında adil bir ortam oluşturulmasını,
6. Sorumluluk almalarını,
7. Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Değerleme sistemi her ne kadar mükemmel ve eksiksiz çalışırsa çalışın değerlendirilmesi yapılacak konu insan ise bazı hataların yapılması kaçınılmazdır. Genel olarak bu hatalar; yasal kısıtlamalar, değerlendirmeyi, yapan kişinin taraflı davranmasını ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara kabul ettirebilmesidir. Değerleme sistemi örgütün bağlı olduğu yasalara uygun yapılmalıdır. Güvenilir ve geçerliliğinin uygulanabilmesi için yasal olmayan ayrımcılığın yapılmaması gerekmektedir¹¹².

2.2.2.3. Örgütler için Yararları

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü çalışan personellerin başarıları ve başarısızlıklarını görmesi ile müdahale etmesi çalışanların motivasyonu bakımından önemlidir. Hem yöneticiler hem de astların performans değerlendirme yararları, örgütün bütünü için daha kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunlar¹¹³;

1. Örgütün etkinliği ve karlılığı artar,
2. Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
3. Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
4. Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
5. İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
6. Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

2.3. PERFORMANS ÖLÇMENİN ÖNEMİ

Performans değerlendirme sistemlerinde performansı ölçmenin yeri ve önemi tartışılmaz. Her ne kadar bir sistem, iyi kurulmuş olsa bile istediğiniz seviyeyi

¹¹² Özdemir, ss. 47-48.

¹¹³ Ümit Öztürk, *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, ss. 51-52.

ulaşamıyor ve personelin performansını ölçemiyorsanız performans değerlendirmenin hiçbir faydası olmayacaktır. Performans ölçümü işletmenin önceden belirlenen stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanların performansında ne kadar ilerleme gösterdiğinin düzenli ve sistematik biçimde analiz edilmesi ve raporlanma süreci olarak tanımlanmaktadır¹¹⁴.

Performans ölçülmesi; bir faaliyet veya kurumun performansını ortaya koyabilmesi bu amaçla çeşitli çalışmaların yapılmasıyla gerçekleşir. Bu çalışmalar, bir program ya da faaliyetin girdi, çıktı ve sonuçlarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesidir. Bu ölçümde, ürünlerin, hizmetlerin ve ölçümlerin yerine getirilmesi görevlerin nasıl gerçekleştiği bir programla tarafsız olarak ölçülmesi yöntemi olarak da tanımlanabilmektedir. Performans esaslı bütçe, temelde kamu idarelerinin performansının ölçülebileceği düşüncesi üzerinden gerçekleştirildiğinde performans ölçümü performans esaslı bütçelemenin temelini oluşturmaktadır¹¹⁵.

Performans ölçümleri, performansı geliştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için önceden belirlenen performans göstergelerini kurumun kendi içindeki sonuçları ölçmek içinde kullanılan bir yöntemdir. Gittikçe günümüzde yaygın olarak kullanılan bir yönetim aracı, diğer yanıyla da hesap verme sorumluluğunun önemli mekanizmalarından birini oluşturmaktadır.

Performans ölçümünün yararları şu şekilde sıralanabilir¹¹⁶;

1. Yöneticilere kurumların daha iyi yönetmeleri için elverişli bilgiler sağlamak,
2. Yönetim uygulamalarının gelişmesini, başka bir deyişle yöneticilerin önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak üzere programlarının daha etkili biçimde yürütmelerini sağlamak,
3. Planlar, programlar ve süreçler ortaya çıkan problemlere işaret etmek suretiyle çözümler geliştirilmesine yani süreklilik temelinde bir gelişme sağlanmasına yardımcı olmak,
4. Kurum çalışanları ile kurum performansı arasında bağlantı kurmak ve onların hesap verme yükümlülüklerini yerine getirmede güven duymalarını sağlayarak onları motive etmek,
5. Bütçe hazırlama sürecine açıklık getirmek suretiyle, desteklenecek faaliyetlere ihtiyaç duyulan kaynakların aktarılmasına ve ayrılacak fonların belirlenmesine yardım etmek,

¹¹⁴ Hakan Yılmaz, *Performans ve Kariyer Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi, ss. 48-61, s. 55.

¹¹⁵ Serpil Ağcakaya, "Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları", *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2009, ss. 27-46, s.39

¹¹⁶ Murat Erdoğan, *Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*, Maltepe Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, ss. 19-20, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

6. Dışa dönük raporlama yoluyla kamuoyunun ilgisinin kurum hizmetlerine çevrilmesini, böylece kurum hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunmak,

7. Programların daha anlaşılır olmasına ve böylece vatandaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesine zemin hazırlamak,

8. Politikaların, planların ve programların değerlendirilmesi bakımından politika belirleyenlere ve karar verenlere yardımcı olmaktır.

2.4. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Bu kısımda, performans kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, performans değerlemecilerin eğitimi, yönetici ve iş görenlere bilgi verilmesi, değerlemecilerin belirlenme modelleri, yöneticilerce değerlendirme, öz değerlendirme (kişinin kendi kendini değerlemesi), takım arkadaşlarınca değerlendirme, astlarca değerlendirme, müşterilerce değerlendirme, bilgisayarlı değerlendirme, 360 derece değerlendirme sistemi, sistemin tanımı ve amaçları, 360 derece performans sisteminin işleyişi, 360 derece performans değerlendirme sisteminin yararları, yöneticiler açısından, müşteriler açısından, çalışanlar açısından, takımlar açısından, amirler açısından, liderler açısından, organizasyon açısından ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin sakıncaları başlıklarına yer verilecektir.

“Performans değerlendirme sistemini kurmak ve kurulacak sistemi işletmek kolay değildir. Kullanılacak olan sistem organizasyonun yapısına ve kültürüne en uygun olan sistemi bulmak, kurmak uzmanlık gerektiren bir işlemdir. Rastgele bir performans sistemi kurulamayacağı gibi organizasyonda, belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Organizasyonda değerlemelerin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekmektedir”¹¹⁷.

2.4.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş görevlerin tamamlanmış olması gerekmektedir.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktaları Sabuncuoğlu tarafından şöyle sıralanmıştır;

1. Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.

¹¹⁷ Öztürk a.g.e. ss. 27–29

2. Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır.

3. Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

4. Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10' u geçmemelidir.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye doğru sıralanır.

Kriterlerin sayısal değerlemesi yanılığlara yol açabilir. Örneğin 1' den 10' a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması pekiyi karşılanmamaktadır¹¹⁸.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.

1. Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
2. İş bilgisi ve yeteneği,
3. Bireysel özellikler,
4. Bireyin ilişki ve davranışları

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılmakta ve işin yapısına göre değişebilmektedir. Örneğin, bireyin temel kriterlerinden alt kriterleri alınacak olunursa bunlar işbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uya bilirlilik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. şeklinde sıralanabilir. Yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astları yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir¹¹⁹.

2.4.2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Bir işin ne kadar iyi yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadelerdir. Performans değerlemesinde belirlenen her bir hedef için standartlar olmalıdır. Standartların hazırlanmasında iş analizi bilgilerinden sektör standartlarından ya da resmi standartlardan yararlanılabilir¹²⁰.

İş analizi; iş görenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlayan ve en kısa tanımla ifade etmek gerekirse işin kendisini inceleyen bir yöntemdir. İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak, görev ise; belirli bir amaca ulaşmak için fiziksel ve zihinsel bir çaba

¹¹⁸ Öztürk, a.g.e., ss.92-93.

¹¹⁹ Sabuncuoğlu, a.g.e.,ss. 188-189.

¹²⁰ Uyargil, a.g.e.,ss. 35-36.

gerektiren işin bir bölümü olarak tanımlanır. Bu durumda iş kavramı, görev ve sorumluluklar bütünü olarak ele alınmalıdır¹²¹.

Performans standartları hem ast hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içerir. "Ne yapılması ve nasıl yapılması gerekmektedir?" sorularına cevap vermeyi amaçlamaktadır. Birincisi, kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerirken, ikincisi ise, performans standartları ne kadar açık ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmelerde o kadar objektif olabilmektedir.

Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı kalitatif standartlar için ise işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği sayılabilir¹²².

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçülerdir. Örneğin satış kriterlerine göre aylık 300 ünitelik bir satış standart kabul edilirken 500 ünitelik bir satış üstün bir performans olarak kabul edilebilir.

Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlar gibi bilgi kaynaklarından yararlanır. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir¹²³.

Spesifiklik: her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zor veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirilmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılmaktadır.

Gerçeklik: standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir ve hedeflerin saptanmasında çalışanların da katılması gerekmektedir. Bu sebeple belirlenecek olan hedeflerin güvenilirliği artırmakla beraber çaba düzeyi de yükselecektir. Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmeler, hedefler adı altında astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında belirlenen hedefler doğrultusunda astına sorumluluk vererek hedeflere ulaşmasını amaçlamaktadır.

¹²¹ Şenel Tekin, "Çocuk Hemşireliği Hizmetlerinde İş Analizine Dayalı İş Tanımı ve İş Gereklilerinin Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama", *Hacette Sağlık İdaresi Dergisi*, 2005, ss. 215-242, s. 227

¹²² Sabuncuoğlu, a.g.e.,ss.188-189.

¹²³ Erdoğan, a.g.e.,ss. 87-88.

2.4.3. Performans Değerleme Periyotların Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin ne sıklıkla yapılacağı konusu da performans değerlendirmenin uygulamaya konulması aşamasında alınan önemli bir karardır. Performans değerlendirmede yöneticilerin zamanı sınırlı ve değerlidir. Çünkü çok sık performans değerlendirmesi yapmak, hem yöneticiye hem de insan kaynakları yönetimine zorluk getirecektir. Aynı şekilde çok geniş aralıklarla performans değerlendirmesi yapmak ise değerleyicinin gözlemledikleri kişinin performansının önemli yönlerini unutmalarına ve performansın gerçekçi olarak değerlendirilmemesine yol açacaktır.

Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyod altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilmekte ve değerlendirme formlarına işlenmektedir¹²⁴.

2.4.4. Performans Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme fonlarının doldurulması öğretilir ve birtakım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere girmeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimi sağlanırken, diğer yandan kendileri için otokontrol niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın onların düzen ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır¹²⁵.

2.4.5. Yönetici ve İşgörelere Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenmekte, güdülen amaçlar belirlenmekte, performans değerlendirmesinin gereğine inanç aşılanmaktadır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve iş görenlerin değerlendirmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılmaktadır.

¹²⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.189.

¹²⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e.,s.190.

Performans değerlemede başarıya ulaşmak söz konusu süreçte, ilgili tüm kişilerin sistemle ilgili tüm bilgilerin aktarılması ve amaçların özümsemesiyle mümkündür. İş görenlerin yapılacak değerleme ile ilgili bilgilendirmeleri kişilerin bu sisteme ve amaçlarına inancını belirleyecek önemli bir husustur. Oysa bazı yöneticiler çalışanlara bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez çalışanları ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir kuşku yok ki, işletmede düzenlenecek bir anket çalışması çalışanların birçok bilgilere gereksinim duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici çalışanlarına bilgi vermekte ve onlara ilgi göstermenin önemli şeyler olduğunun bilincindedirler¹²⁶.

2.4.6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri

Etkin bir performans değerleme sisteminde, hata yatkınlığını azaltmak bakımından, değerlendirmenin nasıl ve kimler tarafından yapılacağının belirlenmesi gerekir. Performans değerleme faaliyeti, birim ve insan kaynakları yöneticileriyle işbirliğini gerektiren önemli bir konudur. Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler oluşturulabilmektedir.

2.4.6.1. Yöneticilerce Değerleme

Çalışanların yöneticiler tarafından değerlendirilmesi, en eski ve en çok kabul gören yaklaşımdır. Yöneticinin değerlendirmesinde fonksiyonel ve kişisel yakınlık, geribildirim kolaylığı gibi yararları vardır. Buna bağlı olarak, çalışanlar açısından da genellikle yönetici değerlendirmesinin daha adil ve kabul edilebilir bulunduğu bilinmektedir. Yönetici değerlendirmesi ayrıca, yönetici geliştirmede de yararlıdır. Buna bağlı olarak, çalışanlar açısından da genellikle yönetici değerlendirmesini daha adil ve kabul edilir bulunmaktadır. Ayrıca yönetici değerlendirmesi, yeni yöneticilerin yetişmesinde de yarar sağlamaktadır¹²⁷.

Performans değerlendirmede ilk amir yaklaşımda karşılaşılabilecek bazı sakıncalarda bulunmaktadır. Bir yönetici işinde başarılı bir iş göreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarda başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle birden fazla yönetici tarafından ortak değerleme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştirildiği görülür. Çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa bunların birbirleriyle iletişim

¹²⁶Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, Furkan Ofset Yayınları, İstanbul, 2005,ss.172-173.

¹²⁷Uyargil, a.g.e.,ss. 29-30.

kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur. Yatay ve dikey yönetici sayısı üçü geçmemelidir. İlk yöneticinin oransal olarak biraz daha ağırlık vermesi gerekmektedir.

Yönetici tarafından değerlemenin çok yaygın olarak uygulanmasına karşın bazı sakıncalarda bulunmaktadır. Bu sakıncalar¹²⁸;

1. Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanılır olmasından rahatsız olabilirler,

2. Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri besleme amir tarafından sağlanamıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışların haklılığını kanıtlamaya çalışabilirler,

3. İlk amir asta geri-besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilirler,

4. Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz etkilenebilir.

2.4.6.2. Öz Değerleme (Kişinin Kendi Kendini Değerlemesi)

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi yaklaşımı, günümüzde giderek daha fazla yaygınlaşmaya başlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın amacı, çalışanın kendi performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve çalışanı teşvik eden unsurları ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle, çalışanın kendisini değerlendirmesinde sonuçların gerçeği yansıtmasını sağlayabilmek için değerlendirmede kullanılan araçların, nesnel ve kapsamlı olarak oluşturulan iş analizlerine dayandırılması gerekmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların kendilerini, üstlerinin değerlendirilmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır¹²⁹.

2.4.6.3. Takım Arkadaşlarının Değerleme

Aynı üniteye çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirilmesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşlarını yakından gözlemleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, anlaşması, bilgiyi paylaşması kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus kişinin iş arkadaşlarını değerlendirirken olumlu veya olumsuz yönde duygusal değerlendirme olasılığının çok yüksek olabilmesidir¹³⁰.

¹²⁸ Öztürk, a.g.e.,ss. 96-97.

¹²⁹ Tekin, a.g.e.,ss. 44-45.

¹³⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e.,ss.192-193.

2.4.6.4. Astlarca Değerleme

Bu yaklaşım, yöneticilerin kendilerine bağlı astları tarafından değerlendirilmesine dayalıdır. Bu yaklaşımda temel olarak astların bağlı oldukları yöneticinin bilgi ve becerilerini değerlendirmesi beklenmektedir. Buradaki amaç yöneticinin çalışanları yönlendirme, liderlik, iletişim ve yetki verme gibi önemli yöneticilik becerileriyle ilgili performansının belirlenmesinde astların görüşleri yararlı olabilir. Bu yönüyle astların yapacağı performans değerlendirmesi, üstlerin yönetici geliştirme becerileri konusunda fikir vermesi açısından yararlıdır¹³¹.

2.4.6.5. Müşterilerce Değerleme

"Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyumda da, müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Bu yöntemin diğer yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir. Müşteri aynı zamanda kendini değerli hissetmekle kalmayıp sürecin bir parçası olarak aidiyetlik duygusu da kazanmış olacaktır"¹³².

2.4.6.6. Bilgisayarlı Değerleme

Günümüzde, işletmeler de performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlar yaşamaktadır. Yöneticiler bu süreci zaman kaybı ve yorucu bulmaktadır. Buna ek olarak iş görenler genellikle bu süreci subjektif olarak algılamakta ve sürecin işle bağlantılı olmadığını düşünmektedir. Buradaki olumsuzlukları yıkmak için eğiten rehberlik eden destekleyen yöneticilerinde değerlendirme sürecinde yer aldığı bilgisayar destekli performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi çözüm olarak önerilmektedir.

Geleneksel kâğıt üzerinde yapılan performans değerlendirmenin web-tabanlı performans değerlendirmeye geçişi olarak algılanmaktadır. Aynı zamanda performansa ilişkin bilgileri sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip toplanmasına ve analizine imkân vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel ise de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır¹³³.

¹³¹Uyargil, a.g.e.,ss. 30-31.

¹³² Vildan Demir, "Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara, 2009, ss.31-32, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi).

¹³³NoeRaymond, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Beta Basım Yayım, 1999, ss. 263-264,

2.4.7. 360 Derece Değerleme Sistemi

Üç yüz altmış derece performans değerlendirme sistemi diğer belirtmiş olduğum performans değerlendirme yöntemlerini bir çatı altında toplayan bir sistemdir. Üç yüz altmış derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye' de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamlar bilinmemekle birlikte, 1995 yılında ABD' de şirketlerin yüzde 40' ı üç yüz altmış derece değerlendirme yöntemi kullanırlarken, bu rakam 2000' li yıllarda yüzde 65' e çıkmıştır¹³⁴.

2.4.7.1. Sistemin Tanımı ve Amaçları

360 derece sistemi 1997 yılında Ward tarafından tanımı yapılmıştır. Ward sistemi, bireylerin performansı hakkında bilgilerin, çok yönlü olarak işin etkilediği tarafları, katkı ve yorumları da dikkate alınarak sistematik bir şekilde toplandığı bireysel ve organizasyonel performansın geliştirilmesine yönelik kullanılan performans değerlendirme metodudur¹³⁵.

Üç yüz altmış derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. Üç yüz altmış derece geri bildirim sisteminin, çok yönlü ve detaylı bilgi sunması, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları olduğu belirtilmektedir. Sistemi uygulayanların ise geri bildirimden çok fazla şey beklemek gibi bir hataya sebebiyet verebileceği, bir süre sonra da katılımcıların desteğini kaybedebileceği gibi bir riski taşımaktadır¹³⁶.

Her kurum kültürü üç yüz altmış derece değerlendirmeye uygun değildir. Çünkü değerlendirme sistemi tamamen gelişim odaklı olup personeli bu değerlendirme türüne gönüllü olarak katılmaya teşvik etmektedir. Çok sayıda 360 derece geri bildirim yöntemi hakkında tanımlar yapılmıştır. Çoklu değerlendirme, çoklu perspektif, iş arkadaşları olarak da isimlendirilen 360 derece performans geri bildirimi, çalışanın performansının, çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden, iç ve dış müşterilerden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilme sürecidir¹³⁷.

¹³⁴ Levent Bayram, "360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 2006, ss. 47-65, s.52

¹³⁵ Ümit Öztürk, *Performans Yönetimi*, Alfa Yayınları, 2009, ss,166-167.

¹³⁶ Özgür Özpeynirci, "Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme; 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerde Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, ss. 71-104, s.86.

¹³⁷Barutçugil, a.g.e.,ss.202-203.

Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geri bildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geri bildirim vermesine olanak sağlamaktadır.

360 derece performans yönetiminin amaçları ise¹³⁸;

1. Çalışanların performans değerlendirmelerini yapmak,
2. Çalışanlara kapsamlı ve objektif geri bildirimler vermek,
3. Çalışanların kritik başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlamak,
4. Yönetim ekibinin etkinliği ölçmek,
5. Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını netleştirmek,
6. Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek,
7. Çalışanların güçlü ve gelişmeye açık yönlerini belirlemek,
8. Takım çalışmasını ve takım içerisinde iletişimi güçlendirmek,
9. Değişim ihtiyacını belirlemek ve değişimi hızlandırmak, maddeleri sistemin amaçları olarak sıralanabilmektedir.

2.4.7.2. 360 Derece Performans Sisteminin İşleyişi

Günümüz koşullarının ürettiği birçok gereksinimden dolayı performans değerlendirme sistemlerinin çoklu geribildirim üretecek biçimde tasarlanma yoluna gidilmektedir. Organizasyonel ihtiyaçlara göre bazı farklılıklar taşımakla birlikte sistemin işleyişi aşağıdaki biçimde özetlenebilecek adımlar içermektedir¹³⁹.

Sistemin amaçlarının net biçimde belirlenmesi ve ilgili taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Sistemden elde edilen bilgiler en çok kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmaktadır. Sistemin sonuçları, çalışanların üstün ve zayıf yönlerinin ortaya koymakta, böylelikle geliştirilmesi gereken davranış ve beceriler ile kariyer planına temel oluşturacak profil özelliklerinin netleştirilmesi mümkün olmaktadır. İkinci olarak veri toplama araçları yapılandırılmaktadır. Çoklu geri bildirim sisteminde farklı kaynaklardan elde edilen verilerin analiz için uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması önem taşımaktadır. Değerlemenin güvenilirliğini artırmak açısından sağlıklı olarak niceliksel verilere yer verilmektedir.

Ölçüm araçlarına yansıtılacak, yani değerlemeye tabi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutlarda değerlendirileceği bir diğer aşamayı

¹³⁸ Mücella Güner, "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 2006, ss. 325-327, s. 326.

¹³⁹ Ahmet Dilsiz, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama, SBE, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2010, ss. 64-65, (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

oluşturmaktadır. Sistemin hangi davranışları ölçümleyeceğinin, organizasyonel strateji ve insan kaynakları stratejisi ile ilişkilendirilmiş biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonraki aşamada, değerlemecilerin kimler olacağı tespit edilmektedir. Değerlenecek bireylerin görüşü alınarak, ilgili kişinin performansını doğrudan gözlemlene şansına sahip tarafların sisteme dâhil edilmesi gerekmektedir. Daha sonra değerlendirilen ve değerlemeci konumunda olan kişiler eğitime tabi tutulmakta, sistemin amaçları ve işleyiş biçimi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

Sistemin tasarımına ilişkin çalışmaların ardından işleyişe yönelik faaliyetler yerine getirilmekte ve bu kapsamda öncelikle değerlendirme formları ilgili taraflara dağıtılmaktadır. Yapılan değerlemenin ardından belirli zaman aralıklarında formlar üzerindeki veriler analize tabi tutulmaktadır. Veri analizinin ardından sonuçlar raporlara aktarılmakta ve ilgili taraflarla paylaşılmaktadır. Son olarak değerlendirme sonuçlarına göre planlar çıkarılmakta, hem bireylere hem de sistemin kendisine yönelik iyileşme alanları tespit edilmektedir¹⁴⁰.

2.4.7.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

İşletmelerde 360 derece performans değerlendirme sisteminden elde edilebilecek yararları aşağıda gösterilmektedir¹⁴¹.

2.4.7.3.1. Yöneticiler Açısından

Yöneticiler 360 derece performans değerlendirme yöntemi sayesinde kontrol ve denetim görevlerini yapabilmeye işgörenin yeteneklerini görme imkânı bulabilmektedir. Bu yöntem ile yöneticiler, başkalarının gözleriyle liderlik yeteneklerini gözden geçirme ve kendisinin eksik olan yönlerini geliştirme çalışmaktadırlar.

2.4.7.3.2. Müşteriler Açısından

Müşteriler 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle ürün ve hizmetlerinin teslimini, ürün geliştirme önerilerini, ürünün garanti hizmetlerini gibi konularda ihtiyaç, beklenti ve şikâyetleri söyleme imkânı bulmaktadır.

2.4.7.3.3. Çalışanlar Açısından

1. Değerlendirme gibi çalışanın kariyer hayatını önemle etkileyecek karar alma süreçlerinde bir sestir.

2. Kariyer gelişimini etkilemek için bir fırsattır.

3. Kariyere zarar verecek davranışları kavramaya yardım eder.

¹⁴⁰ Şengül Anagün, *Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri*, Eskişehir Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002, ss. 45-49.

¹⁴¹ Savaş, a.g.e.,ss.25-26.

4. Her seviyedeki kararlarda daha fazla etkiye sahip olmayı sağlar.
5. Liderlik kalite kontrolünde bir sestir.
6. Kaliteyi fark etmek ve ödüllendirmek için bir fırsattır.
7. Amirlerin doğrudan geri bildirim vermeye vakitleri olmazsa bile güvenilir ve faydalı bir geribildirimdir¹⁴².

2.4.7.3.4. Takımlar Açısından

Örgüt içinde bulunan takımların performansının hangi seviyede olduğu, takım üyelerinin, birim için uygun olup olmadığı, takımın dışında o birime uygun çalışanların 360 derece performans değerlendirme sistemi ile tespit edilmektedir. Bu yöntemin uygulanmasında takıma ait üyelerin buldukları birime sağladığı katkıların hangi seviyede olduğu anlaşılmakta, müşterilerine ne şekilde hizmet ettiklerini görme fırsatı sunmasıdır.

2.4.7.3.5. Amirler Açısından

1. Kişisel amirlik yeteneklerinin aynasını görebilme fırsattır.
2. Seçim kararları için güvenilir ölçümler sağlar.
3. Performans değerlendiricisinden koçluğa doğru bir rol değişimi sağlar.
4. Kötü performansın önünü kesmek için güvenilir bilgi sağlar.
5. Kariyeri zedeleyebilecek davranışları hakkında bilgi sağlar.
6. Direkt raporlar için amirlerin doğrudan geribildirim vermeye vakitleri olmazsa bile faydalı geribildirimdir¹⁴³.

2.4.7.3.6. Liderler Açısından

1. Diğerlerinin gördüğü şekliyle kişisel liderliği görme fırsattır.
2. Seçim kararları için yüksek kalitede bilgi sağlar.
3. Performans değerlendiricisinden koçluğa doğru bir rol değişimi sağlar.
4. Kötü performansın önünü kesmek için güvenilir bir bilgi sağlar.
5. Çalışma grubu ve ya birim eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını fark etmeyi sağlar.
6. Direkt raporların kalite değerlendirmelerini sağlar.

2.4.7.3.7. Organizasyon Açısından

1. Daha iyi insan kaynakları karar bilgisidir.
2. Geliştirilmiş kalite kontrolü ve terfiler için geçerlilik sağlar.
3. Çalışanın motivasyonunu artırır.
4. Performans ve ödüllendirme arasında güvenilir bir bağlantı kurma fırsattır.

¹⁴²Cemil Döverkaya, Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi, Başkent Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2002, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁴³Nurdan Gencel, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Tezsiz Yüksek Lisans Programının Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 2008, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

2.4.7.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Sakıncaları

Tüm bu yararlarına karşın 360 derece performans değerlendirmesinin sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar¹⁴⁴;

1. Değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerde kaynaklanan hatalarda da artışlar olabilir. Değerleyici sayısı az olduğundan bu hataları dikkate alma imkânı daha fazla iken değerleyici sayısı artıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artmaktadır.

2. Değerleyici sayısının artmasıyla performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilmektedir.

3. Bir diğer hususta değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

4. Organizasyon otokritik bir yönetim anlayışına hâkimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmek istemeyebilirler. Genellikle aile şirketlerinde bu yöntemin uygulanmasında zorluklarla karşılaşmaktadır.

5. İş arkadaşlarının değerlendirme sürecine katılmaları olumlu katkılar sağlayabilir. Bazı çalışmalarda eşitlerin değerlendirme sırasında objektif olmadıkları saptanmıştır.

6. Değerlemenin müşteriler tarafından yapılması işletmenin pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Müşterilerin işletmeyi tam olarak tanımaması durumunda yapmış olduğu değerlendirme hatalı sonuçların çıkmasına neden olmaktadır.

7. Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılmaz bir hal alabilir. Bu da kâğıt israfı ve bilgisayara bilgi giriş yükünün artmasına sebep olmaktadır.

8. 360 derece performans değerlendirmede sistemlerden geri bildirim sağlayan kişiler gizli tutulduğu için belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak, çalışanlar için imkânsızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geribildirim sonuçlarını yorumlamada üzerinde uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı önem arz etmektedir.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıştay Dergisi*, ss. 56–68, s.59.

¹⁴⁵Akyay Uygur, Sevgi Sümerli Sarıgül, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi" Selçuk Üniversitesi, S.B.E.D.2015, Sayı 33,ss.189-201, s.197-198

360 derece geri bildirim yönteminin varlığını tehlikeye sokan en önemli hatalar şöyle sıralanabilir¹⁴⁶.

1. İletişim eksikliği,
2. Verilerin hataları,
3. Eğitim almama,
4. Aşırı yönetsel giderler,
5. Zaman olarak uygun olmayan geri bildirimler,
6. Kültür şoku,
7. Cevaplayıcıların ve amirlerin çok fazla zamanın alınması olarak

sıralanabilir.

360 derece değerlendirme sisteminde Baltaş'ın söylemiş olduğu sözün etkileyici olduğu değerlendirilmektedir. Bu söz; Değişim zordur. Başkalarının değişimine yardımcı olmak daha da zordur. İnsanların birbirine gelişmeleri için destek verdikleri bir ortam yaratmak ise en zor olanıdır. Her kademedeki çalışana geliştirmenin önemli bir rekabet üstünlüğü olduğunu bilen şirketler, 360 derece geribildirim uygulamalarından yarar sağlamak için, bir yüzleşme ve geribildirim kültürü oluşturmayı hedef almalıdır¹⁴⁷.

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Bu kısımda, ikili karşılaştırma ve sıralama yöntemi, derecelendirme ve puanlama yöntemi, zorunlu tercih yöntemi, kritik olay yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi, kontrol listesi yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, alan incelemesi yöntemi, kendi kendini değerlendirme yöntemi, takım bazlı performans değerlendirme yöntemi ve performans testleri ve yöntemi başlıklarına yer verilecektir.

Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için gerekli olan ölçütler, standartlar, değerlendirme sıklıkları ve değerlendirmeyi kimlerin yapacağı belirlendikten sonra değerlendirmenin nasıl yapılacağını, daha doğrusu bu süreçte hangi yöntemin kullanılacağını belirlemek gerekmektedir. İşgörenin, iş performansını değerlendirmek amacıyla çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliği ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Her örgüt yöneticisi, işletmeye en uygun olan yöntemi geliştirme çabası içinde çalışmaktadır¹⁴⁸.

¹⁴⁶ Mark Edwards, *360-degree Feedback: Royal Fail OrHolyGrail?*, Career Development International, 1996, pp.93-94, akt; A. Tuğrul Savaş a.g.m. s.29

¹⁴⁷ Hüseyin Koca, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kum saati Yayın Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2010, ss. 232-233.

¹⁴⁸ Koca, a.g.e. s.232

Birbirinden farklı işletmeler, farklı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar. Her değerlendirme yönteminin bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi için seçilen yöntemin işletmenin özelliklerine ve felsefesine uygun olması gerekmektedir. Performans değerlendirmesinde kullanılacak olan yöntemin ne zaman ve niçin yapıldığı önemlidir. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; işin türüne, örgütün yapısına, yöntemin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faaliyetlere ve işletmenin terfi planına göre değişebilmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinde kullanılacak olan yöntemin işletmeye uygun olması, değerlendirme faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir¹⁴⁹.

Geçmişten günümüze kadar işgörenlerin performansının değerlendirilmesi amacıyla birbirinden farklı birçok değerlendirme yöntemleri kullanılmıştır. Bu yöntemlerin kişisel önyargılardan arındırılması, tarafsız ve güvenilir bir duruma getirilebilmesi için sürekli çaba harcanmıştır ve daha da harcanmaya devam edilmektedir. Bu çabalar sonucu yeni yöntemler sürekli ortaya çıkmaktadır. Çeşitli kategoriler ve sınıflandırmalar altında bulunmakla birlikte en yaygın olarak bilinen performans değerlendirme yöntemleri ise şunlardır.

2.5.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntem basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki parça halinde inceleyebiliriz. Basit sıralama yönteminde yönetici astlarının performanslarını karşılaştırır, en iyiden en kötüye doğru sıralar. Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeriyle tek tek karşılaştırılır. Kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artmaktadır.

$$\text{Karşılaştırma Sayısı: } n \cdot n(n-1)/2$$

$$n = \text{karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

Karşılaştırma sayısı bu işlem sonucu bulunabilir. Karşılaştırılacak sayının fazla olmasından dolayı uygulama büyük işletmeler tarafından pek tercih edilmemektedir. Basit sıralama ve ya ikili karşılaştırma yönteminin günümüzde kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Sıralama yönteminde kişilerin

¹⁴⁹ Mehmet Tural, "Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2007, ss. 40–41, (Yayımlanmış Doktora Tezi).

pozisyonlarının ve unvanlarının dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları, değerlendirme hatalarına sebep olmaktadır. Çünkü daha üst düzey görevlerindeki kişilerin, daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kaniya sahip olan değerlendiricinin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınması oldukça güç olacaktır. Örneğin bir işyerinde, amirin memurundan daha başarılı olması gerekir görüşü ile amirin listenin başında, daha alt görev unvanlarındaki kişilerin ise listenin sonunda yer alması söylenebilmektedir. Ayrıca kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammamaktadır.

2.5.2. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her iş görenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, beşeri ilişkiler, uyum ve sorumluluk gibi yeteneklerinin tarafsız ve sistematik bir şekilde değerlendirilmesi yöntemidir. Bu değerlemede, birey bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir. Değerlemeci bu kriterleri dikkate alarak teker teker değerlendirir ve üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir¹⁵⁰.

Aynı sistem içindeki tüm kriterler değerlendirilmede kullanılmaktadır. Elde edilen derecelerin sayısına göre bir ortalama çıkarılmaktadır. Derecelenme formunda izleneceği gibi değerlendirici ilgili kişiye bağlı olarak kriterlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceye bir x işareti koyar. Bu yöntemin daha geliştirilmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir. Örneğin 1. Dereceye 1 puan, 2. Dereceye 2 puan gibi. Sonrasında bu sayısal değerler toplanmakta ve standart puanlar üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. Puanlandırma esasına göre söz konusu derecelendirme ve değerlendirme yöntemi tablo üzerinden izlenebilmektedir.

Pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu da söylenememektedir.

2.5.3. Zorunlu Tercih Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde üstler astlarının performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğu ve performanslarında bir farklılık olmadığını düşünmektedirler. Bu anlamda değerlendirme ölçeği sürecinin bir varyansıdır. Yöneticilere veya

¹⁵⁰Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000, s.178

değerlendiricilere, önceden belirlenmiş oranlara göre astları her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri talimatı verilir.

En yaygın dağılım kalıbı¹⁵¹;

%10 En Yüksek Performans

%20 Yüksek Performans

%40 Orta Performans

%20 Düşük Performans

%10 Çok Düşük Performans

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özellikleri olduğu gibi performans düzeylerinin de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle yönetici, çalışanları yukarıdaki gibi dereceler ayırabilir. Büyük organizasyonlar tarafından tekdüze sonuçlara ulaşmayı sağlayan oldukça kullanışlı bir performans değerlendirme yöntemidir. Ücretlere ilişkin kararların alınmasında bu yöntemden yararlanmak sakıncalı sonuçlara sebep olabilir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da adil olmamaktadır. Bu yöntem, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek ve kontrol etmek için kullanılmaktadır.

2.5.4. Kritik Olay Yöntemi

Değerlendirme konusunda daha yeni yaklaşımlardan biri, kritik olay yöntemidir. Bu yöntem işgören davranışındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir. Kritik olay yöntemi ilk kez ikinci dünya savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlenmesiyle uygulamaya konmuştur. Daha sonrasında ise yöntem endüstri alanında performans değerlendirilmesi konusunda kullanılmıştır. Kritik olay yöntemi, oldukça mükemmel ve iyi olmayan işgören iş eylemlerinin yazılı kayıtlarını korumayı gerektiren performans değerlendirme yöntemi olarak tanımlanmaktadır¹⁵².

Kritik olay yöntemiyle işgörenin değerlendirmesinde, belirli bir dönem içerisinde işgören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar iş görene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olmaktadır. Değerlenen kişiler devamlı gözlemlendiklerini bilerek tedirgin olabilirler. Ayrıca bu yöntemle kişiler arası performans farklılıkları

¹⁵¹ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 2014, ss. 394-395.

¹⁵² Bingöl, a.g.e. s.395.

ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu yöntemle kişinin karakteri değil gerçek çalışması eylem ve davranışları değerlendirilir. Kritik değerlendirme yöntemi zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Yönetiminin başarısı için değerleyicinin iyi analitik becerileri olmalı ve değerleyici dürüstçe tanımlar yapabilmelidir. Kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışlar seçimine de dikkat edilmelidir¹⁵³.

2.5.5. Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerleme merkezi içinde birden fazla değerlendirenin yer aldığı, işle ilgili simülasyonlar, rol oyunları, mülakatlar ve envanter uygulaması gibi çeşitli değerlendirme yöntemlerinin bir arada kullanıldığı yapılandırılmış değerlendirme yöntemidir. Son yıllarda bu yöntem, insan kaynakları uygulamalarında sıklıkla yönetsel pozisyonlara aday olan yüksek potansiyele sahip çalışanların gelişim ihtiyacını belirlemeye yönelik kullanılmaktadır. Bununla beraber, yöntemden yetkinliklere dayalı performans değerlendirme uygulamasına sahip işletmelerde çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilmesinden yararlanılmaktadır. Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup, etraftan soyutlanabilecekleri ve 1 ile 3 gün içerisinde her şeyden uzak sınanabilecekleri bir mekâna getirilir ve değerlendirilir.

Değerleyicilere, sıradan bir görüşmeden çok daha fazla bilgi sağlamaktadır. Daha etkili bir iletişim, çalışanın stresle mücadele, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi açısından uygun ortam sağlamaktadır. Bu yöntemi gerçekleştirmek için çok zamanın olması ve maliyetlerin yüksekliği ya da 3 -4 günlük bir süre zarfında tam anlamıyla performansın değerlendirilmesi yöntemin dezavantajlarını oluşturmaktadır¹⁵⁴.

2.5.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Değerlemeyi yapan kişi veya yönetici, çalışanın performansını ve özelliklerini belirten ifadeleri işaretlemek suretiyle çalışanın toplam ağırlıklı puanını hesaplamaktadır. Söz konusu bu yöntemle çalışanların hızlı ve kolay bir şekilde değerlendirmeleri mümkün olmaktadır. Bu yöntemin dezavantajı ise tanıma hatası gibi çeşitli değerlendirme hatalarının ortaya çıkabilmesidir.

¹⁵³ Asuman Akdoğan, Özgür Demirtaş, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", Erciyes Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, ss. 49-71, s.58.

¹⁵⁴ Terzioğlu, a.g.e.,ss. 63-64.

2.5.7. Grafik Değerleme Yöntemi

Performans değerlemede en eski ve en sık kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde belirli bir iş grubundaki çalışanların iş ortamındaki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek hedeflenmektedir. Bir departmanda çalışanların tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyodları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir¹⁵⁵.

Bu değerlendirmede değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanların listede alt alta isimleri tek tek yazılır ve karşılıklarına, çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok yeterli şeklinde beş ölçekli değerlendirme tablosunda dereceleri işaretlenmektedir. Böylece toplu olarak tek bir tabloda çalışanların performans durumları görülmekte, diğer çalışan personeller ile karşılaştırmaları yapılabilmektedir. Çok rahat ve pratik olmasına karşın bu yöntemin, kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu da söylenmemektedir.

2.5.8. Alan İncelemesi Yöntemi

Sübjektif performans ölçütleri kullanıldığı zaman yöneticilerin bazı personelleri kolladığı çalışan bütün personel tarafından bilinmektedir. Bazı işverenlerin, bu tür çalışmalarda yüksek bir standardizasyon sağlamak için bu yöntemi tercih ettikleri görülmektedir. Değerleme yöntemi ise insan kaynakları bölümünden uzman bir temsilci ile çalışan personelin bölüm yöneticisiyle birlikte değerlendirilmesidir.

2.5.9. Kendi Kendini Değerleme Yöntemi

Kişinin kendi kendini değerlendirme yöntemi günümüzde giderek yaygınlaşmaya başlayan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yaklaşımın amacı, çalışanın kendi performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmektir. Yapılan araştırmalar sonucunda; çalışanların kendilerini, üstlerin değerlendirme notlarından daha yüksek puanlarla değerlendirildiği görülmüştür.

Bu değerlendirme yönteminde çalışanların kendi performansları ile ilgili görüşleri hakkında bilgi vererek gelecek dönemlere ilişkin hedeflerini belirlenmesinde kullanıldığı görülmektedir. Çalışanın değerlendirme sürecine katılımı, yönetici personel ilişkilerinin güçlenmesi, çalışanın kendi hedef ve standartlarını daha planlama aşamasında tartışabilmesi ve değerlendirme hatalarının azaltılması gibi olumlu sonuçları olmaktadır. Bu değerlendirme yöntemi, diğer değerlendirme yöntemiyle beraber

¹⁵⁵ Ayan, a.g.e. s.211.

uygulanırsa yani çalışanın kendi kendisini sorgulaması, özeleştiri yapması daha etkili ve işletme için yararlı sonuçlar verecektir.

2.5.10. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Günümüzde firmalar, rekabette üstünlüğü sağlamak, sorunları işbirliğiyle çözümüne kavuşturmak ve çalışanların yaratıcı özelliklerinden daha fazla yararlanabilmek için takım çalışmasına ağırlık vermektedirler. Böylelikle sorunlar birlikte tartışılmakta ve sorunlara çözümler getirilmekle birlikte daha somut projeler gerçekleştirilmektedir. Bu durumda bireysel çalışmaların performans ölçümü zor olmakta hatta ölçülememektedir. Bu yöntemin en önemli temel özelliği, çalışanlar arasında rekabeti ortadan kaldırmak ve işletmede işbirliği, yardımlaşmaya teşvik ve grup dayanışmasını sağlamaktır. Takıma dayalı performans değerlendirmede 3 faktörden yararlanılmaktadır. Bu faktörler;¹⁵⁶

1. Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı; takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri tatminiyle ölçülmesidir. Bu ölçüler tartılarak tek bir puan durumuna getirilir. Bu puan, takımın her bir üyesine tahsis edilir.

2. Takım süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireye yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.

3. Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilmesi hedeflenen yetenekler açısından harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin amacı, çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.

Diğer taraftan takım bazlı performans değerlemesinin başarısı için şu koşulların oluşması gerekmektedir¹⁵⁷.

1. Ürün, hizmet ve süreç ölçüleri toplamak,
2. Amaçlara göre performansını izlemek,
3. Çalışanlara geri bildirim yapmak,
4. Firmada alışanları, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek,
5. Süreç geliştirimi üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek.

2.5.11. Performans Testleri ve Yöntemi

Bazı sınırlı sayıdaki görevlere ilişkin performans değerlemesi, bilgi ve becerilere bağlı testler yoluyla da yapılmaktadır. Genellikle bu yöntemi, bilgi ve

¹⁵⁶ Bingöl, a.g.e. s.398

¹⁵⁷ Sabuncuoğlu, a.g.e. s.211

beceriye dayalı ücret sistemi uygulayan işletmeler tercih etmektedir. Bu testler performanstan ziyade potansiyeli ölçmektedir. Gözlemler ise, test maliyetlerinin yüksek olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Gözlem uygulaması da bireysel yapılabildiği gibi gruplar halinde de yapılabilmektedir¹⁵⁸.

2.6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK

Bu kısımda, güvenilirlik ve geçerlilik başlıklarına yer verilecektir. Performans yönetimi sisteminde değerlendirmeler sonucu elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik dereceleri oldukça önemli bir konudur. Bu verilerin organizasyon ve çalışana ilişkin kararlarda uygulanabilirliği, geçerli ve güvenilir olduğu sürece artacak ya da geçerli ve güvenilir olmayan verilere dayanarak alınan kararlar organizasyonel etkinliğin azalmasında neden olacaktır. Bu nedenle, araştırmacılar konuya ilişkin pek çok çalışmalar yapmış ve özellikle değerlendirme yöntemlerini çeşitli nitelikleri açısından ele alarak, bunların ne denli geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladıklarını incelenmiştir. Değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları konusu araştırılmış ve hataların sonuçlarının güvenilirlik ve geçerliliği nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır.

2.6.1. Güvenilirlik

Performans değerlendirmede güvenilirlik belirli şartlarla birlikte farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında çalışan personelin birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilir. Performans değerlendirmede güvenilirlik farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi değerlendirmeleri sonucunda sağlanan bilgiler arasındaki tutarlılık derecesine, farklı bir söyleyişle değerlendiriciler arası güvenilirlik (Interraterreliability) ölçülerek belirlenebilmektedir¹⁵⁹.

Birçok değerlendirme yönteminde güvenilirlik derecesinin artırılması için aynı kişinin birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi öngörülmekte ve farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aranmaktadır. Bu şekilde değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarını da kontrol altında tutulması amaçlanmaktadır.

Aynı kişiyi değerlendirecek olan değerlendirmecilerin birbirlerinin görüşlerini etkilemesi risklidir. Özellikle de hiyerarşik olarak daha üst pozisyonlarda bulunan yöneticiler, çalışanların performanslarını ayrıntılı bir şekilde gözlemlemeseler de

¹⁵⁸Terzioğlu, a.g.e.,ss. 26-27.

¹⁵⁹Saal Knight, *Industrial Organizational Psychology*, Brooks / Cole Publishing Co, Pasific Grove, California, 1988, ss.123-124,

bazen daha alt kademelerde ki değerlendiricilerin görüşlerinin etkili olmasıyla çalışan personel hakkında verilecek kararlarda kendi güçlerini hissettirmektedir.

2.6.2. Geçerlilik

Geçerlilik kavramı, değerlendirme sonuçları ile değerlendiren kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak gösterilebilir. Farklı bir şekilde, değerlendirme sonuçlarının ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, değerlendirmenin geçerliliği olacaktır.

Yapı geçerliliği yüksek olan ölçümlerde, bireyin performansı işinin gerektirdiği tüm nitelikler açısından, herhangi bir boyutu atlanmadan değerlendirilmeye çalışılır.¹⁶⁰ Burada iş tanımlarının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Kişinin, işinin gerektirdiği niteliklere ulaşabilmemiz açısından iyi hazırlanmış iş tanımları son derece yardımcı olmaktadır. İş gereklerinin daha sonra seçilecek değerlendirme faktörleri aracılığıyla kişinin performansının var olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

Performans ölçümü sonucundan elde edilen veriler uzun vadede ölçüm yapılan kişinin adına performans kriteri olarak kullanılacağından doğru bir şekilde yapılmış olması önemlidir. Diğer bir yönden de performans ölçümü sonunda elde edilen değerler anlaşılır olmalıdır.

Hazırlanan bu değerlerin, hem yönetici tarafından hem de ölçüm yapılan çalışan tarafından anlaşılır seviyede olması geçerli olması adına zorunludur. Böylece yapılan performans değerlendirmesinin performansı her yönüyle ele alıyor olması da geçerli bir performans değerlendirmesi olması adına önemlidir.

2.7. DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Bu kısımda, tolerans - katılık (aşırı hoşgörü - yetersiz hoşgörü), yakın zaman etkisi, benim gibi benden farklı, ortalama eğilim, pozisyondan etkilenme ve bilgilendirme yetersizliği başlıklarına yer verilecektir.

İnsanların olduğu yere ihtiyaç, duygu, değer, tutum ve davranışlar işin içine girmektedir. Kişisel sorunlar performans sorunları ile karıştırılmaktadır. Bu durumda yanlış performans değerlendirmesi yapmak mümkün olmaktadır. Bazen yöneticiler, çalışanların performanslarını nasıl yükseltecekleri konusunda eğitim almış olsalar bile, çoğu kez elemanlarının yaptıklarını nesnel ve etkili bir şekilde değerlendirmekte zorlanmaktadırlar.

¹⁶⁰Uyarılıgil, a.g.e. ss.95-96.

2.7.1. Tolerans - Katılık (Aşırı Hoşgörü - Yetersiz Hoşgörü)

Tolerans, bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Bu da yöneticinin astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde göstermesidir. Bu durum hem yönetici hem de işgören açısından sakıncalıdır. Çünkü işgörenin eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, onların gelişmesi engellenmiş olmaktadır. Diğer taraftan da katılık, önemli bir sakıncayı ortaya koymaktadır. Çünkü işgörenin hak ettiği çaba, sarf ettiği performans düzeyinin daha düşükmüş gibi değerlendirilmesi katılık hatasını ortaya koymaktadır. Bazı yöneticiler, değerlendirmelerinde genellikle iş görenlerin hataları ve eksiklikleri üzerinde durmakta, çalışanların olumlu yönlerini göz ardı etmekte, bu yönlerine dikkat çekmemektedir. Bu da iş görenlerin gelişme yönündeki moral ve motivasyonlarını azaltmaktadır.

2.7.2. Yakın Zaman Etkisi

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekmektedir. Organizasyonlarda genellikle değerlendirme dönemi yaklaşırken 6 aylık veya bir yıllık değerlendirme dönemlerini kapsamaktadır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları hatırlayacaktır. Bu hatanın yapılmaması için yöneticinin, dönem başından başlayarak değerlendireceği iş görenin performanslarına ilişkin not tutması önerilmektedir.

2.7.3. Benim Gibi Benden Farklı

Bazı değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine yansıtılmaktadırlar. Bu da değerlendiren ile çalışan arasındaki ikili ilişkiler, yaş, cinsiyet, ırk, dil gibi kişisel yaklaşımlar değerlendirmede önyargılı davranılmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda yönetici, işgören hakkında edindiği ilk izlenimlerin sonraki aşamalarda da etkisi altında kalmaya devam etmektedirler. Farkında olmadan da kendine benzeyen ya da benzemeyen iş görenleri bu özelliklerine göre değerlendirmektedir. Etkili değerlendirme, sürecin önyargılardan arındırılmasını zorunlu kılmaktır. Çalışanların bireysel performanslarına ağırlık verilerek bu tür hataların önüne geçilmeye çalışılmalıdır¹⁶¹.

2.7.4. Ortalama Eğilim

Değerlendiriciler, işgörenleri bir ölçeğin ortasında veya ortalamasına yakın noktada değerlendirmektedir. Değerlemeye aldığı kişileri ne çok yüksek, ne de çok düşük düzeylerde görmektedir. Sürekli bir ortalama değerlendirme söz konusudur.

¹⁶¹ Bingöl, a.g.e.,ss. 401-402.

Bu durum ise sakıncalı bir durum oluşturmaktadır. İşgörenler, işletme içerisindeki gelişmeler konusunda bilgi alamamaktadır. İşgörenler eksik yönlerini görme şanslarını, "değerlendiren kişilere geri bildirim olanağının olmamasından dolayı" kaybetmektedir. Aynı zamanda organizasyon içerisinde kimlerin terfi edeceğine, kimlerin hangi görevlere getirileceğine, hangi konuda eğitime ihtiyacı olacağına karar vermek zorlaşmaktadır. Bu hatayı telafi etmek için zorunlu dağılım yöntemi geliştirilmiştir.

2.7.5. Pozisyondan Etkilenme

Bazı değerlendiricilerin, değerlendikleri kişinin pozisyonundan etkilenecek organizasyon içerisinde çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek görece önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Değerlendirme sisteminde her işten beklenenlerin değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması, bu tür hataları önlemeye yardımcı olacaktır¹⁶².

2.7.6. Bilgilendirme Yetersizliği

Çalışanların sistem hakkında yeterince bilgilendirilmemesi durumlarında, iş görenler değerlemenin kendilerini nasıl etkileyeceğini, neler istendiğini, kriterlerin neler olduğunu bilmemekten kaynaklanan tepkilerini ortaya koymaktadır. Çalışanların desteğini kazanamayan hiçbir sistem uzun vadede başarılı olamamaktadır.¹⁶³

2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR ve HATALARI ÖNLEYEBİLECEK STRATEJİLER

2.8.1. Performans Değerleme Sırasında Yapılan Hatalar

Bu kısımda, performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar, teknik hatalar, tam nesnel olamama, halo etkisi, kişisel önyargılar, ortalama eğilimi, tek yönlü ölçüm hatası, tanıma etkisi ve değerlendirme hatalarını önleyebilecek stratejiler başlıklarına yer verilecektir.

Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken değerlendiren kişilerin tarafsız (objektif) ve önyargısız olacakları düşünülerek hazırlanmıştır. Uygulama sırasında hiç de öyle olduğu söylenememektedir. Değerlendirme sırasında karşılaşılan sorunların başında kullanılan sistemi iyi tanımamak ve astlarca yeterince bilgilendirilmemekten kaynaklandığı görülmektedir. Çalışmamızın

¹⁶²Terzioğlu, a.g.e.,ss. 49-50.

¹⁶³ Sabuncuoğlu a.g.e. s.220

aşağıdaki kısmında performans değerlendirme sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir¹⁶⁴.

2.8.1.1. Teknik Hatalar

Teknik hatalar genellikle standartların iyi belirlenmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin bazı işler için performansı tam olarak tanımlayabilmek mümkün değildir. Özellikle hizmet üretiminde karşılaşılan bu sorunu aşmak için yöneticiler bazı davranışsal kriterlere (problem çözme, yöneticilik kabiliyeti gibi) ağırlık verseler de açık seçik ölçütler oluşturulamadığı için hatalar ortaya çıkabilmektedir¹⁶⁵.

2.8.1.2. Tam Nesnel Olamama

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin potansiyel bir zayıf yönü, nesnellik eksikliğine sahip olmasıdır. Değerlendirme ölçüm yöntemlerinde, örneğin, birçok durumda iş performansı ile doğrudan ilgili olmayan tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir şekilde ölçülmesi oldukça zordur.

2.8.1.3. Halo Etkisi

Halo etkisi, çalışanın performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin olan özellikler arasındaki, farkın görülememesi ve ilk izlenimde veya belirgin bir özellik konusunda etkilenme sonucunda olumlu veya olumsuz olarak yapılan değerlendirilmedir. Örneğin, bir yönetici kendisine bağlı olarak görev yapan bir memur arkadaşını seviyor ve onun hakkında da olumlu düşüncelere sahip ise bu durum performansın değerlendirme sürecinde kişinin, kişisel özellikleri, dostluğu, sevgi veya saygısı ön plana geçmiş olacak ve böylelikle de doğru, güvenilir bir performans değerlendirmesi yapılmamış olacaktır¹⁶⁶.

Halo etkisini açıklayan diğer bir durum ise kişi performansının bir yönü olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenmesiyle tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, bir işyerinde yaratıcılık konusunda olağanüstü başarı gösteren kişinin, diğer performans yönleriyle de olağanüstü başarılı olarak üst amirlerince değerlendirilmesidir.

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılabilmesi için pek çok öneri geliştirilmiştir. Değerlendiricilerin bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımında hareket edilerek, alacağı eğitimlerle bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan

¹⁶⁴Terzioğlu, a.g.e.,ss. 14-15.

¹⁶⁵Okakın, a.g.e.,ss.106-107.

¹⁶⁶ Erkan Işığışık, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi", *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 2008, 1-23, s.7

kaçınması gerekir. Ayrıca değerlendirme sistemlerinde verilen puanlamalar, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi değerlendirme hatalarını önlemeye çalışmaktır.

2.8.1.4. Kişisel Önyargılar

Değerlemeciler, performans değerlendirmesini yaparken cinsiyet, din, siyasi, düşünce, ırk, yabancı kökenli olma gibi benzer faktörlerin etkisinde kalarak önyargılı bir davranış sergileyebilirler. Örneğin, bazı ülkelerde yabancı işçilere karşı yöneticinin yanlı davranışları doğru ve güvenilir bir değerlendirme yapmasına neden olur. Önyargılı bir performans değerlendirmesi hem yönetsel açıdan hem de yasal açıdan bazı sorunların meydana gelmesine neden olur. Etkin bir performans değerlendirme sisteminde, değerlendirmeyi yapacak kişinin ön yargılı davranmaktan kaçınması gerekmektedir. Bazı yöneticiler çeşitli konulardaki görüşleri nedeniyle önyargılarını performans değerlendirme sistemine yansıtmaktadırlar.

Performans değerlendirmede yöneticinin, çalışanların bireysel performanslarına ağırlık vermesiyle yapılacak olan büyük hataların önünü büyük ölçüde engelleyecektir. Aynı şekilde kişinin pozisyonunda da etkilenmemesi gerekmektedir. Yani çok önemli pozisyonlarda çalışanları yüksek, daha az göreceli olarak önemsiz kabul edilen pozisyonlarda çalışanları ise düşük değerlendirme eğiliminde performans değerlendiriciler olmamalıdır. Değerlendirmede, her işten beklenen davranışların ve değerlendirme ölçütlerinin net olarak tanımlanması, ayrıntılı iş analizlerinden yararlanılması, farklı görevlerde bulunan kişilerin karşılaştırma yapılmadan kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirmesi doğrultusunda bu tür hataların önlenmesi mümkün olabilmektedir.

2.8.1.5. Ortalama Eğilimi

Bu yöntemde de çalışanların çoğunun performans değerlendirmesinde orta değere yakın değerlendirilmesidir. Değerleyen kişi, değerlendiren kişinin yeteneğine güvenmemesi, vereceği notlardan dolayı tepki çekmesi, düşük değer vermekten kaçınması bu hata türünü oluşturmaktadır. Bu hatayı telefî etmek için zorunlu dağıtım yöntemi geliştirilmiştir. Bu eğilimi değerlendiren kişilere geri bildirim olanağını ortadan kaldırır. İş gören, eksik yönlerini görme şansını kaybetmekte ve gelişimleri konusunda bilgi alamamaktadır. Bu hatanın sonucunda, örneğin örgüt içerisinde kimlerin terfi edeceğine, kimlerin hangi görevlere getirileceğine ve kimlerin hangi konuda eğitime ihtiyaçları olacağına karar vermek zorlaşmaktadır.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Bingöl a.g.e. s.303

2.8.1.6. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olmaktadır. Kişinin yalnız bir yönünün, yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleriyle değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakış sağlayabilmektir.

2.8.1.7. Tanıma Etkisi

Yöneticiyle arkadaşlık ya da dostluk etkisi altında kalmasının neden olduğu bir hatadır. Yönetici genellikle kendisine yakın olan bir personelin olumlu ya da olumsuz yönlerini diğer personele göre daha kolay görmekte ve bilmektedir. Bunun sonucunda değerleyicinin daha önce bildiğinden dolayı yargının etkisinde kalarak personelin performansını değerlemesidir¹⁶⁸.

2.8.2. Değerleme Hatalarını Önleyebilecek Stratejiler

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmeyi yapacak/yapan kişiler yukarıda belirtilen hataları ister istemez yapabilmektedir. İnsan kaynakları departmanı ise bu tür hataların oluşmasını engelleyecek ya da asgari düzeye indirebilecek önlemler alması doğrultusunda uygun stratejiler geliştirmektedir.

Bu doğrultuda, izlenebilecek stratejiler ve uygulanabilecek bazı hareket adımları yer almaktadır¹⁶⁹;

1. Performans değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir.

2. Değerlemeci, değerleyeceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir.

3. Değerlendirme hatalarını önleyebilmek için değerlendiricilerin, çalışanların performansını düzenli olarak gözlemleyebilme imkânına sahip olması gereklidir.

4. Değerlendirme ölçeklerinde farklı algılamalara yol açabilecek ifadelere yer verilmemelidir.

5. Yöneticilerin, çok sayıda çalışanı aynı zamanda değerlendirmeleri önlenmeli ve değerlendirmenin, belirli bir zaman dilimine yayılması sağlanmalıdır.

6. Değerlendirmede kullanılan ölçütler, anlamlı ve açık bir şekilde ifade edilmiş olmalıdır.

¹⁶⁸Terzioğlu, a.g.e.,ss. 77-78.

¹⁶⁹ Tahsin Akçakanat, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, ss.51-52, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

7. Değerlendiricilerin, alışanlar ile ilgili bilgileri düzenli ve eksiksiz bir biçimde toplamaları gerekir.

8. Performans değerlemesi yapan kişilerin, dürüst, rasyonel ve objektif davranması gerekir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME-ÜCRET İLİŞKİSİ VE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

Bu bölümde performans ve ücret arasındaki ilişkiyi, performansa dayalı ücretlendirmenin tanımı ve önemi, daha sonra, performans türlerini, performansın gelişimi konularına yer verilecektir.

3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET İLİŞKİSİ

Bu kısımda, performansa dayalı ücret sisteminin kurulması ve geliştirilmesi, performansa dayalı ücretlendirmenin tercih edilme nedenleri, çalışanlar açısından performansa dayalı ücret sistemi, örgüt açısından performansa dayalı ücret sistemi, işçi sendikaları açısından performansa dayalı ücret sistemi ve performansa dayalı ücretlendirme sisteminde kullanılan ödüller başlıklarına yer verilecektir.

Ulusal ya da uluslararası pazarlarda satmak amacıyla üretim yapan her işletme, belirli bir noktadan sonra üretimde, kullandığı her türlü kaynağı diğer işletmelerden daha verimli kullanmalıdır. Böylelikle işletme, varlığını sürdürür ve kendini geliştirilmesiyle üretimi sağlayabilir. Toplumların refah düzeylerinin daha da yükseltilmesi ülkelerin, ekonomik ve siyasal bağımsızlıklarını koruyabilmesinin temel faktörlerinden biridir¹⁷⁰.

Endüstride performans konusunun işçilik giderleri ile çok yakın ve doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Bu da bize gösteriyor ki performans-ücret ilişkisi işçi ve işveren kesimlerini çok yakından ilgilendirmektedir.

Performansa göre ücret ödenmesine olumlu bakılan görüşler vardır, bu yöntemi şu noktalarda başarılı görmekteyiz¹⁷¹.

1. Kişileri çalışmaya özendirmede en iyi yol, onlara daha fazla para vermektir.
2. Bu yöntem iyi ücretle performansı ilişkilendirerek, örgütlerde performansa dayalı bir kültürün geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir.
3. Bu yöntem kişileri çalışmaya isteklendirme programları, örgüt içi beklentileri tanımlamakta, bunların sınırlarını çizmekte ve bu durum örgütsel bağlılığı artırmaktadır.
4. Bu çabalar üstün nitelikli personeli elde tutmaya yardım eder, düşük nitelikli personele ya kendisini geliştirmesi ya da ayrılması konusunda mesaj iletilmektedir.

¹⁷⁰Terzioğlu, a.g.e.,ss. 59-60.

¹⁷¹Tortop vd.,a.g.e.,ss.260-261.

5. Performansa dayalı ücret çabaları, rekabete ve yarışmaya yönelik uygulamaların birer parçası olacağı için, işgücü baskısı ve personel beklentileri açısından da gerekmektedir.

6. Kişilerin örgüte katkılarına göre ücret verilmesi, adil bir ücret sisteminin gereğini oluşturmaktadır.

Bu olumlu görüşlerin yanında performans ile ücret arasında ilişki kurulmasına soğuk bakan görüşlerde vardır. Bu görüşler ise;

1. Para güdüleyici tek araç değildir.
2. Kısa vadecilik, uzun süreli yerine kolay para kazanmayı özendirir.
3. Bireysel isteklendirme programları, ekip çalışmasına zarar verebilir.
4. Performansı ücret dışında da etkileyen birçok unsur vardır.

Tüm bunlara rağmen bugünün örgütleri performansa dayalı ücret sistemini tam anlamıyla uygulamaya çalışmaktadırlar. Çünkü bu şekilde personelden elde edilen verim artmaktadır. Sistemin iyi işleyebilmesi için bireyin hedefler ve gerekli performans standartları konusunda net ve anlaşılır olması gerekmektedir. Bu hedefler ve standartlara göre doğru bir şekilde ölçülmesi hedeflenmektedir. Performans ve ödül arasında açık ve belirgin bir bağlantı olmalı ve ödüllerin de elle tutulur değerde olması gerekmektedir. Tüm bu koşullar sağlandığında performansa dayalı bir ücret sistemi kurulup uygulanabilmektedir. Bunun sonucunda örgütsel verimlilik her yönüyle artma gösterecektir. Aynı zamanda ücret, başka bir açıdan bakıldığında motivasyon aracı da olabilmektedir.

3.1.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Kurulması ve Geliştirilmesi

Küreselleşen dünyada sanayinin gelişmesiyle şirketler her alanda olduğu gibi ücretinde verimli yönlerini tercih etme eğilimindedirler. Bu sebeple de 1980' li yıllardan başlamak üzere Amerika ve diğer gelişmişlik ülkelerde performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaya başlamıştır. Bu düşüncenin başarılı olmasının altında insanın olduğu gerçeği yatmaktadır. Gün geçtikçe makineleşen bir dünya sisteminde yaşıyor olsak bile işletmelerde ki başarının sırrı, insan olduğu gerçeğinin yadsınamaz olmasıdır. Bu sebeple küreselleşmenin ve rekabetçiliğin zirvesini yaşayan günümüz dünyasında performansa dayalı ücret sistemi gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır.

Performans değerlemenin tarihsel gelişimine bakıldığında, önceleri değerlendirme sübjektif bir temele oturtulmuş olup hiçbir bilimsel ya da objektif ölçüme dayandırılmamıştır. Sübjektif bir yaklaşımla yürütülen performans değerlendirme uygulaması, uzun bir süre gelişimi güzel olmaktan kurtulamamış; çoğu kez;

değerlemeyi yapanların önyargılarının etkisinde gerçek amaçlarından saptırılarak kullanılmıştır. Bu dönemde yapılan performans değerlemesi; ücret belirleme, terfi ya da yükseltme ve işten çıkarma gibi idari kararların alınmasında önemli girdiler oluşturmuştur.¹⁷²

Ücret-maaş yönetiminin gelişmiş ilke ve tekniklerini uygulayan işletmelerde ücrete ilişkin kararlar alınırken, birkaç aşamanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamaları¹⁷³;

1. Ücret-maaş bütçesinin hazırlanması,

2. Ücret politikası, işgücü piyasası koşulları vb. dışsal faktörler ve hazırlanmış olan bütçeye göre ücret yapısının düzenlenmesi,

3. İş görenlerin ücret yapısındaki yerlerinin yeniden belirlenmesinde performans düzeyleri ve mevcut işte ve işletmedeki kıdemi bu iki madde tamamlandıktan sonra ücret yapısındaki mevcut konumu performansa dayalı ücret sistemini oluşturmaktadır. Bu tür faaliyetlerden oluşan ücret programının asıl amacı iş görenin performans düzeyi ile kişinin ait olduğu ücret sınıfı içindeki konumu arasında uyum sağlamaktır. Kamu kurumlarında performansa dayalı bir ücret sisteminin uygulamaya konulabilmesi için öncelikli olan gerekli unsur, ücret düzeyini belirleyecek veya bu düzeyi belirli ölçekte etkileyecek bir performans ölçüm sisteminin oluşturulmasıdır. Kurumdaki ilgili personelin performansının ölçülebileceği göz önüne alındığında, burada kurulacak olan sistemin hangi hedefler üzerine inşa edileceği önem kazanmaktadır¹⁷⁴.

Özel sektörlerde ise firmaların oluşturduğu ya da bağımsız şirketler tarafından değerlendirilen performans değerlendirme sisteminin ana hedefi firmanın kar elde etmesine yönelik olmasıdır. Böylelikle firmada çalışan kişilerin veya birimlerin performansı, firmanın o dönemdeki kar veya zararına ilişkin durumu hakkında tahmin yapılabilmektedir. Kamu yönetiminde vatandaşa sunulan hizmetler ve yapılan işlerin hedefi kar elde etmek veya ilgili kurumun ölçeğini büyütme değildir. Kamu hizmetlerinde hedef, toplumun ortak ihtiyaçlarına en iyi şekilde karşılansıdır. Bu çerçevede doğrultusunda her kamu kurumunun görevi farklı biçimde kendi kanunu ile tanımlanmaktadır.

İlgili kamu kurumunun kendisine tevdi edilen görevleri yerine getirirken personelin performansını ne şekilde ölçüleceğinin belirlenmesinde kurulacak sistem

¹⁷² İsmail Bakan, vd., "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları için Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma" **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, 1-32 s.4

¹⁷³RichardHenderson, **Compensation Management**, PrenticeHall, New Jersey, 1982, ss.593-594.

¹⁷⁴Tarık Eraslan, "Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi",**Sayıştay Dergisi**, 2011, ss. 33-61, s.40

ile amaçlanan hedefler ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme sistemi ile amaçlanan mevcut personelin motivasyonunu artırmak personel arasındaki rekabeti de artırabilmektedir. Benzer görünen bu iki farklı hedefe yönelik çok farklı performans değerlendirme sistemleri oluşturulur.

3.1.2. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Tercih Edilme Nedenleri

Kurumlarda performans değerlendirme ve ücretlendirme sisteminin iyi bir şekilde kurulması gerekmektedir. Gerekli analizler yapılmadan yüzeysel olarak hazırlanmış olan değerlendirme sistemi, kuruma yarardan çok zarar verebilir. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) raporlarında da vurgulandığı üzere ücret, hem kamu sektörü verimliliğini artırma hem de kamu sektörü tarafından üretilen hizmetlerin kalitesini geliştirme mekanizması olarak görülmeye başlanmıştır. Yakın zamanlarda birçok ülke bireysel ya da grup performansına bağlı ücret uygulamalarına yönelmektedir¹⁷⁵.

3.1.2.1. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Performansa dayalı ücretlendirmenin bir örgüt için yararlı olup olmayacağını anlamak için potansiyel getirilerini ve maliyetlerini iyi incelemek gerekmektedir. Örgütler performansa dayalı ücret sistemlerini bazı nedenlerle benimsemekte ve uygulamaktadırlar. Bu nedenler;

Rekabet Gücünü Artırır: Performansa dayalı ücretlendirmede, çalışanların bireysel performanslarına yaptığı olumlu etki ile örgütün toplam performansını artırmaktadır. Bu da kaliteyi artırmaktadır. Aynı zamanda örgütün rekabet gücünü devam ettirmesini sağlamaktadır.

Karlılık ve Verimliliği Artırır: Performansa dayalı ücretlendirmede sisteminde kar ve kazanç paylaşımı gibi bir takım uygulamaları örgütte verimlilik ve karlık artışını teşvik ettiği için tercih edilen uygulamalardan biridir.

Yeni Yönetim Teknikleri ile Uyumludur: Toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinde ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayalı ücretlendirme sistemleri uygulanmaktadır. Kaliteli programları uygulayan örgütler ücret planlarının kaliteyi ödüllendirme zorunda olduğunu görmektedirler.

Ücret Açısından Örgüte Esneklik Kazandırır: Bireysel performansın önemli olmasından dolayı örgüt içi çalışanlar arası rekabet artmakta ve dolayısıyla grup dayanışması azalmakla birlikte sendikalaşma istekleri kırılmaktadır.

Performans değerlendirmesinde kişiye verilen hedefler sayesinde, işletmenin amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Böylelikle hem özel kesim hem de kamu

¹⁷⁵ Kestane, a.g.e., 126-144, s.126

kesimi için uygun olacak ve her iki kesimde de hizmetlerin iyileştirilmesi ve emek verimliliğindeki artışlarla emek maliyetinin düşürülmesi söz konusu olacaktır.¹⁷⁶

3.1.2.2. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Sendikalar açısından ücretin önemi büyüktür. Çünkü sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucunda işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmektedir. İşçi sendikaları, performansa dayalı ücretlendirme ile ücretin bireyselleştirildiği ve böylece işçi-işveren sendikalarının kolektif ilişkiler yoluyla belirlediği ücret standartlarından uzaklaşıldığı endişesiyle sisteme karşı çıkmaktadır. Çünkü işverenler, bireysel iş sözleşmesi ile performansa dayalı ücret sistemi ile ücretin belirlenmesi konusunda esneklik kazanarak sendikaları devreden çıkarmayı amaçlamaktadırlar¹⁷⁷.

Sendikaların iş değerlendirme prosedürüne dâhil edilmesi ya da en azından bu prosedürün sendikaların gözetimine açık şekilde yürütülmesi, sendika ile işletme yönetimi arasındaki ilişkilerin bilimsel temellere dayandırılmasını ve sendika ile görüşmelerde gerçek verilerin değerlendirilmesini kolaylaştıracak; toplu iş görüşmelerinde, ücrete ilişkin çekişmelerin daha düşük yoğunlukta oluşmasını sağlamaktadır. Ücret dışı konuların görüşülmesine de olanak sağlamaktadır. Sendikaların iş değerlendirme tekniğine yaklaşımın da farklılık göstermektedir. Bu konuda sendikaların desteğinin alınması da ücret sistemini başarıya ulaşmasını kolaylaştıracaktır.¹⁷⁸

3.1.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminde Kullanılan Ödüller

Performans ile ücret arasında ilişki kurulması sürekli gündemde olan bir konudur. Çoğunlukla, iyi ücretin ve stratejik ücret düzenlemelerinin iyi çalışanları elde tutmaya yardımcı olacağına inanılır. Ayrıca, iyi performans için çalışanı ödüllendirmenin iyi bir performansın devamlılığını sağlayacağı kabul edilmektedir. Tanımını ve ölçüsünü vermek güç olsa da motivasyon artışı sağlanabilmesi için stratejik ücret ödüllerinin performans ile doğrudan bağlantılı olduğu yadsınamaz.¹⁷⁹

Performansa dayalı ücret sistemlerinde kullanılan motive edici unsur bir tek para değildir. Çalışanların performanslarını ödüllendirmek ve gelecekte içinde yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli araçlar bir arada kullanılmaktadır. Bu araçları parasal olmayan araçlar, dolaylı parasal araçlar ve doğrudan parasal araçlar olarak tanımlanabilmektedir.

¹⁷⁶ Kestane, a.g.e. s.131-132.

¹⁷⁷ Terzioğlu, a.g.e., ss. 51-52.

¹⁷⁸ Ahmet Sevimli, "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2001, ss. 14-47, s. 35.

¹⁷⁹ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.354

Parasal olmayan araçların başında çalışanın yaptığı iş gelmektedir. Çalışan kişinin, işinden duyduğu tatmin, yani kişinin yaptığı işten gurur duyması, yaptığı işi severek yapması, yapmış olduğu işin önemli olduğunu, ekip içerisinde zinciri oluşturan halkalardan birisi olduğunu bilmesi ve yaptığı işle mutlu olabilmesidir.

Çalışan personelin düşüncelerini, görüşlerini özgür bir şekilde ifade etmeleri sağlanması, kariyer fırsatları yaratılması, terfi olanakları sağlanması da parasal olmayan ücret uygulaması kapsamındadır. Günümüzde performansa dayalı ücret uygulaması ödüllendirme araçları ile çalışanları motive etmek için parasal olmayan dolaylı ücretlendirme yolu kullanılmaktadır. Dolaylı parasal araçlar çalışan personele doğrudan para olarak ödenmeyen fakat çeşitli ihtiyaçları karşılayan araçlardır. Çalışan personelin çocuklarını okullara göndermede tam burslu ya da yarım burslu şekilde giderilmesi gibi...

Parasal araçlar ise;

Prim; çalışanın bireysel olarak ya da grup içinde yapmış olduğu işi ödüllendirmede ödenen ek ücrettir.

İkramiye: bir yerde çalışan personellerin genellikle kazançtan dağıtılan ya da iyi çalıştıkları için verilen aylık dışı para, asıl ücrete ek olarak bazı nedenlerle verilen ücrettir.

Hisse Sahipliği: Nakit kar payı yerine organizasyonun hisseleriyle çalışanların ödüllendirilmesidir.

3.2. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN TEMEL KRİTERLER

Çalışanların performansı değerlendirilirken esas alınan faktörler aşağıdaki şekilde özetlenebilir¹⁸⁰;

3.2.1. Çalışan Motivasyonu

Çalışan personelin, çalışması karşılığında takdir edilmesi bir motivasyon aracıdır. İnsanlar takdir edildiklerini hissettiklerinde daha mutlu ve daha üretken şekilde çalışmaktadır. Çoğu işyerinde işgören ailesinden daha çok iş arkadaşları ile zaman geçirmektedir. İşle ilgili hiç alakası olmayan ancak eğlenmeye ve ekip birliği oluşturmaya yönelik etkinliklerin, işyerlerinde gerçekleştirilmesi işgörenin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilenmesinde önemli bir etkidir.

3.2.2. Ego Tatminin Sağlanması

Çalışan bireylerin diğer çalışma arkadaşlarına karşı kendisini daha üstün olduğunu ispatlamaya çalışması iş yerinde hem kargaşaya hem de çalışma

¹⁸⁰ Burcu Kümbül, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2001, ss. 32-77, s. 49.

arkadaşları tarafından hoş karşılanmayacaktır. Bazı işyerlerinde tecrübesiz kişilerin, tecrübeli kişiler karşısında üstün göstermeye çalışan yöneticinin kasıtlı bir şekilde sorun oluşturmaya ortam hazırlamaktadır. Daha sonra böbürlenerek sorunu çözmekte ve ben olmasam bu kurum yönetilmez, sorunlar çözülemez gibi rasyonel olmayan fikirleri üstü kapalı bir şekilde vermektedir. Bu yolla işyerinde/kurumda çalışanları gerilim altında tutmak için psikolojik baskı altında personeli hata yapmaya zorlamaktadır. Bu durumda ego tatminine yönelik bir yapıda örgütte çalışma ortamı yaratmakta ve işgörenin performansını düşürmektedir.

3.2.3. Temel İhtiyaçların Karşılanması

İşgörenlerin temel ihtiyaçlarını karşılama gerekmektedir. Temel ihtiyaçların karşılanmaması durumunda işgörenin kendini işine adapte edemeyerek performansı düşmektedir. Vardiyalı sistemde çalışan kurumlarda 3 öğün yemek, duş alma imkânı gibi temel ihtiyaçların sağlanması durumunda işgörenlerin performansı artmaktadır.

3.2.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık sistem başarısı için gönüllü eyleme yöneliktir. İşgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbirleriyle iliştilmesine bağlıdır. Bu da işgörenin kendi aralarında nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtmaktadır. İşgörenleri bir beklenti içerisine bırakmaktan kaçınılması gerekmektedir. İşgörenin, işyerinde ki artan beklentilerini yönetici çözüme kavuşturma karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu durumda işgörenin giderek daha fazla beklentiye girmesi, bağlılıklarını azaltmakta, stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır.¹⁸¹

3.2.5. Duygusal Bağlılık

Bireyin kendini örgütle beraber ifade etmesi, kendini örgüt ve onun değerlerine adanmasıyla gelişen tutumsal yaklaşımdır. Örgütlerin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını duygusal bağlılığı güçlü olan işgörenler, örgütün bir parçası olmayı istemektedir.

3.2.6. Eğitim Çalışmaları

Performans değerlendirme sonucunda, yeterli performans gösteren personelin işini yapmak için gerekli bilgi ve beceri konularında yeterli olması durumunda uygun bir eğitim programıyla birlikte eksiklerinin giderilmesidir.

¹⁸¹ Refik Balay, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Pagem Akademi, 2014, Ankara, ss. 4-5

3.2.7. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması

Kalite, personelin performansı ile belirlenmektedir. Kaliteli ürün yâda hizmet üreten örgütlerde, kar amacı olan yâda olmayan her türlü organizasyonlarda uygulanmaktadır. Kalite insanların ne yaptığı ve nasıl davrandığı ile ilgilidir. Kalite insanların hangi düzeyde ne yaptıklarına, aldıkları karar ve önlemlere, ürünlere, hizmetlere, verilere, davranışları uygulamaktır.¹⁸²

3.2.8. Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımı

Performansa dayalı ücretlendirme ile başarılı kişilerin ödüllendirilmesi hedeflenir. Çalışanlarda başarılarının karşılığını görmek isterler. Bu karşılığı göremeyince kendisinden daha az çalışan, işe karşı ilgisiz olan, kişi ile aldığı ücret aynı olduğunda çalışan kişinin performansını ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

3.2.9. İşe Geç Gelmeme

İş sözleşmesinin imzalanmasıyla, işveren ve işgörene bir takım borçları getirmektedir. Yönetici ise bu durumu kontrol ederek işe geç gelmeme durumunu kontrol etmektedir.

3.2.10. İşgücü Devri ve İşe Devamsızlığı Azaltır

Adaletli ve yüksek artışlar çalışanın işine ve örgüte bağlanmasını sağlayarak maliyetini örgüt için yüksek olan hem işgücü devrini hem de işe devamlılığını artırmalarını etkilemektedir. Performansa dayalı ücret bireysel kararların kalitesinin yükselmesini sağlar. Ayrıca, kişiyi organizasyona bağlamasıyla kişi ile kurum arasındaki ilişkilerin iyileşmesinde büyük rol oynar.

3.3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

Bu kısımda, performansa dayalı ücretlendirmenin tanımı ve amaçları, performansa dayalı ücret türleri, bireysel performansa dayalı ücret, zaman akordlu ücret sistemleri, halsey sistemi, rowan sistemi, bedeux sistemi, barth ücret sistemi, emerson ücret sistemi, parça akordlu ücret sistemleri, taylor sistemi, merrick ücret sistemi, gantt sistemi, liyakat değerlemesine dayalı ücret sistemi, takım performansına dayalı ücret, organizasyon performansına dayalı ücretlendirme, kazanç paylaşımı ve kara katılma veya kar paylaşımı başlıklarına yer verilecektir.

3.3.1. Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Tanımı ve Amaçları

Performansa dayalı ücret sistemleri ücret ile performans arasında ilişki kurulmasıyla oluşan ücret sistemlerini oluşturur. Performansı doğru şekilde

¹⁸² Rıdvan Bozkurt, "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", *Verimlilik Dergisi*, 1995, ss. 174-175

ölçebilecek bir performans değerlendirme yöntemi ile oluşturulacak bu sistemin, çalışanlar arasında kabul görmesi ve güvenilirliği bakımından önemlidir. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan personelin performansını daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda ücreti farklılaştırmak, performansa göre ücretlendirmenin temelini oluşturmaktadır¹⁸³.

Ücretlemenin temelini, işlerin içerik ve niteliğinin değerlendirilmesi anlamında gerçekleştirilen iş değerlemesi sistemi oluşturmaktadır. Sağlıklı bir ücretlemenin gerçekleştirilmesi için eşit işe ücret uygulamasının oluşturulması, iş değerlendirme sisteminin kurulması gerekmektedir. Böylece rasyonel, etkili ve dengeli bir ücretleme gerçekleştirilecektir.

Genel olarak performansa göre ücret sisteminde iki temel amacın gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında sembol olarak ayrılmasıdır. Geleneksel olarak merkezde toplanan güç daha alt yönetsel birimlere aktarılır ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla donatılmaktadır. Diğer yandan ise performansa göre ücret, iyi performansın ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Çünkü yönetim, personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir¹⁸⁴.

Performansa dayalı ücret sisteminin, organizasyon çalışanları tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi gerekmektedir. Sistemin sürekliliği ve etkinliği bu kriterlere bağlıdır. Performansa dayalı ücret sistemleri özellikle işletmenin faaliyetleri açısından stratejik önem arz eden personeli motive ve teşvik etmesiyle işletmede çalışan personel tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları içerisinde bir ödeme paketi hazırlamaktadır¹⁸⁵.

Performansa dayalı ücret sistemi iki psikolojik etkiye dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, motivasyon artışının performansı artıracığı, ikincisi ise ödülün motivasyon açısından önemli bir unsur olmasıdır. Motivasyonu artıran tekneden

¹⁸³Terzioğlu, a.g.e.,ss. 91-92.

¹⁸⁴ Namık Kemal Öztürk, "Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye'de Durum", *Türk İdare Dergisi*, 2000, ss.73-74.

¹⁸⁵ Tahsin Karabulut, vd., "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama" *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, ss. 104-118, s. 108.

ücret olmamakla birlikte, yapılan araştırmalar çalışanları ödüllendiren sistemlerin performansı artırdığı belirtilmiştir¹⁸⁶.

Performansa dayalı ücret sisteminde başarılı olan kişi, ödüllendirilmekte ve kendisinden daha düşük performans sergilemiş olanlardan daha yüksek bir kazanç elde ederek eşitsizlik duygusundan kurtulmaktadır. Daha yüksek bir kazanç elde ederek motive olmuş bir şekilde çalışmalarına devam etmektedir.

Günümüzde performans sistemi sendikaların aksine işverenler tarafından ilgi gören ve destek bulan bir sistemdir. İşletmeleri performansa dayanan ücretlenmeye yönelten bazı nedenler vardır. Bunlar¹⁸⁷;

1. İşletmede stratejik iş hedeflerine ulaşmak,
2. İşletmeye esneklik sağlamak ve insan gücü maliyetlerini düşürmek,
3. Verimlilik, kalite, karlılık gibi alanlarda işletmenin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamak,
4. Performans düzeyini iyileştirerek çalışanların kazanımlarını genişletebilme yeteneğine sahip olmak,
5. İşgücü maliyetlerini artırmadan yüksek performansa sahip çalışanları ödüllendirmek,
6. Yetenekli personel için cazip firma olabilmek,

Bu sistemin temel amacı, işletme için değerli olan çalışanları teşvik ve motive ederek işletme içinde kalmalarını sağlamaktır. Bunu da gerçekleştirmek için adil ve eşit davranılarak işletme içinde işletmeye, yüksek maliyetler yüklemeyen performans ödeme planının hazırlanmalıdır.

Performansa dayalı ücretlendirmenin olumlu sonuçlarının yanında bazı sakıncaları da söz konusudur. Bunlar¹⁸⁸

1. Eğer performans değerlendirme istemi yetersiz ve sübjektif ise, ücretlendirme ile bağdaştırılması olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.
2. Maliyeti yüksek bir ücretlendirme sistemidir,
3. Bireysel performans düzeyindeki artışın ne ölçüde işletme performansında etkili olduğu çoğu kez cevaplandırılması mümkün olmayan bir tartışma konusu olabilir,
4. Dikkat, niteliğe değil, hacim ve hıza yönelebilir,
5. Performansın sürekli ve yakından izlenmesi ve denetlenmesi işçiler üzerinde olumsuz duygular oluşturmakta ve motivasyonu düşürmektedir.

¹⁸⁶ Mehmet Hüseyin Bilgin, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik", *ÇimentoİşverenDergisi*, 2002, ss. 3-12, s.7.

¹⁸⁷Canman, a.g.e., ss.190-191,

¹⁸⁸Topalhana.g.e.,ss.101.

Performansa dayalı ücret sistemleri, Bireysel, Grup (takım) ve işletme performansına dayalı ücret sistemleri olarak sınıflandırılabilir.

3.3.2. Performansa Dayalı Ücret Türleri

Bir organizasyonda ücretin performansa dayandırılmasının birçok yolu vardır. Ücret ile performans arasındaki ilişki bireysel, takım ve organizasyon olmak üzere üç farklı düzeyde kurulmaktadır.

3.3.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bir bireyin yapması gerek bir işte gösterdiği başarı derecesidir. Çalışan personelin performansı ile alacağı ücret arasındaki ilişki sistemidir. Performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesiyle oluşur. Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel performansa bağlı olarak baz ücrete yapılan artıştır. Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansa göre belirlenmektedir. Bu ücret artışı da haftalık, aylık veya yıllık olabilir. Çalışan personelin geçmişteki performansı değerlendirilerek gelecek performansı arasındaki ücreti artırmak amaçlanır. İki aşamadan oluşur. Birinci aşama personelin performansına göre ücret artış programı belirlenir, ikinci aşamada ise gelecekteki performansını motive etmek için ücret artışı yolu izlenmektedir.

3.3.2.1.1. Zaman Akordlu Ücret Sistemleri

Zaman akordlu ücret sisteminde bir işin bitirilme zamanı esas alınmaktadır. Yapılacak olan iş için standart bir zaman süresi ya da daha kısa bir sürede işin bitirilmesi durumunda çalışan personel, öngörülen süreden daha kısa bir zaman içinde işi bitirdiğinden daha yüksek bir miktar üzerinden işçiye ödeme yapılmasını sağlayan bir sistemdir. Zaman akordlu ücret sistemleri genellikle bu sistemi kuran kişilerin isimleri ile anılmaktadır¹⁸⁹.

3.3.2.1.1.1. Halsey Sistemi

Bu sistem çalışma zamanından sağlanan tasarruflara prim verilmesini öngörür. Örneğin bir işçinin yapacağı işin standart zamanı 6 saat olsun. Saatte alacağı ücret 30 TL üzerinden $6 \times 30 = 150$ TL olacaktır. İşçi bu işi 6 saatte değil de 5 saatte bitirirse, işin ücreti olan 150 TL alacak, tasarruf ettiği saatlik ücretini de işverenle belirli bir oranda paylaşarak $1 \times 30 = 30$ TL işveren ile birlikte alacaktır. Bu durum da işveren ile % 50 oranında anlaşma yapmış olsun. Bu durumda işçi top 6 saat için toplamda alacağı ücret 165 TL olacaktır¹⁹⁰.

¹⁸⁹Terzioğlu, a.g.e.,ss. 96-97.

¹⁹⁰Mümin Ertürk, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 2011 s, 279-280

3.3.2.1.1.2. Rowan Sistemi

Bu sistem Halsey sisteminin bir üst modeli olarak düşünülebilir. Bu sistemde işçi tasarruf ettiği zamanı işveren ile bir anlaşmaya göre tasarruf ettiği zamanı paylaşmaktaydı. Bu sistemde tasarruf ettiği zamanda primin tamamını kendisi almaktadır.

3.3.2.1.1.3. Bedeux Sistemi

Bu sistemde Halsey ve Rowan yöntemine benzemektedir. Farkı ise yapılan tasarrufun bir kısmı işçinin kendisine bir kısmı da memur ve diğer yardımcı personele verilmesidir¹⁹¹.

3.3.2.1.1.4 Barth Ücret Sistemi

Carl Barth tarafından geliştirilen bu sistem Halsey ve Rowan sistemlerine benzemekle beraber, garantili bir saat ücretinin olmamasıdır. Bu ücret sistemini genellikle işe yeni başlayan stajyer konumunda olan üretime katkısı oluncaya kadar uygulanması geçerli olan bir ücretlendirme biçimidir. Bu sistemde standart üretimin üzerindeki kazanç, parça başı ücret sistemine göre her zaman düşük olmaktadır. Performans standardı düşük tutulduğunda, standart üzerinde ki bazı üretim düzeylerinde kazanç, parça başı ücret sistemine göre daha yüksek olmaktadır¹⁹².

3.3.2.1.1.5. Emerson Ücret Sistemi

Bir diğer Amerikalı mühendis olan Harrington Emerson' da kendi ismiyle bu sistemi geliştirmiştir. Emerson' a göre işçi için saptanan %63' i lük standardın altında kalsa bile prim verilmelidir. Bu sistemi işçiye anlatmak oldukça zordur. Sistem karmaşık ve uzundur. Bu sistemi uygulayan aynı standart işletmelerin inisiyatifinde olduğu için ne düzeyde olduğu tam bilinmemektedir¹⁹³.

3.3.2.1.2. Parça Akordlu Ücret Sistemleri

Bu sistemde ücret, geçen zamanda göre değil, çalışılan zaman içinde fiilen üretilen birimleri niceliğine göre ücret ödenmektedir. Verimin ölçülebildiği her işte bu ücret sistemi uygulanabilir.

3.3.2.1.2.1. Taylor Sistemi

Bu sistemde zaman tasarrufu değil, işçinin etkinliği söz konusudur. Taylor, işçinin bir işi ne kadar sürede yapılacağını bilimsel olarak araştırmış ve yapılan işin zaman standardını saptamıştır. Uygulamada parça başına iki ücret tarifesi vardır. Standarda ya da üzerine ulaşan işçilere yüksek ücret tarifesi, standardın altında

¹⁹¹ Yilmazer, a.g.e., s.189.

¹⁹² Benligiray, a.g.e., s.47.

¹⁹³ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 229.

kalan işçilere de düşük ücret tarifesi ödenmektedir. Bu sistem çok basit ama bir o kadar da sert bir sistemdir. İşçiler tarafından adil olmayan bir ücret sistemi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu sistemde standartlara erişebilmek için insanı, bir makine gibi çalıştırıp azami çaba harcamak zorunda bırakmaktadır¹⁹⁴.

3.3.2.1.2.2. Merrick Ücret Sistemi

Dwight W. Merrick zaman etüdü ve teşvikli ücret sistemlerindeki uygulamaları ile tanınmış ve bütün çalışmalarında yüksek verimlilik ve düşük verimlilik olmak üzere iki kategoride toplamının yanlış ve verimliliğin; pek çok derecesinin olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü çok üretmek için çaba sarf eden ve kendi ilerlemeleri için desteklenmeyi hak eden pek çok çalışan vardır. Üç tür parça başına ücret oranı geliştirmiş ve en düşük parça başına "temel parça başına ücret oranına" eşitlemiştir. Merrick tarafından belirlenen işin %83' den azını yapabilen çalışanlara temel parça başı ücret, %84 - %100' ünü yapabilen çalışanlara parça başına ücretin %110' u ve işin %10' den fazlasını yapanlara ise temel parça başına ücretin %120' si ödenmektedir.

3.3.2.1.2.3. Gantt Sistemi

Bu sistem, Taylor' un iş arkadaşı olan Lawrence Gantt tarafından geliştirilmiştir. İşçiye yapılan ödemede 3 durum söz konusudur¹⁹⁵.

1. Saptanan standart iş %63' üne ulaşan personele saat başı ya da günlük olarak standart bir kök ücret ödenir.

2. Saptanan standart işin %63 aşan ve %100' e yakın olarak çalışan personele belli oranlarda (%20, %50) prim uygulanır.

3. %100 aşan personeller içinde, işte yıpranmayı aşırı yorgunluğu engellemek için prim oranları çok azaltılarak uygulanır.

3.3.2.1.3. Liyakat Değerlemesine Dayalı Ücret Sistemi

Bireysel performansa dayalı ücret sistemleri içerisinde yer alan bu sistemin amacı işçileri liyakatlere göre değerlendirme ve işletmeye bireysel olarak yaptıkları katkıları ölçüsünde ödüllendirmektir. Bu ücret sistemi başlı başına olmaktan ziyade işçilerin ücretlerine yapılan bir ek ilavedir. Genel bir yöntem olan liyakate dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır. Liyakate dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir şekilde değişiklik

¹⁹⁴Topalhan, a.g.e., s. 109.

¹⁹⁵Levent Şahin, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü", *I.U.İ.F. Dergisi*, 2008, ss. 16-48, s. 33.

yapmaktır. Bunun aksine düşük bir performans gösterildiğinde bu ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriciliği ortadan kalkmaktadır¹⁹⁶.

3.3.2.2. Takım Performansına Dayalı Ücret

Çalışma koşullarındaki gelişmeler doğrultusunda işletmeler, bazı problemlerin üstesinden gelebilmesi için grup performansını da tercih etmektedirler. Bu sebeple yöneticiler grup çalışmalarına yöneltilmektedirler. Bireysel programlarda olduğu gibi takım halinde ödeme planı hazırlanır ve takım üyelerine belirli oranda ödül verilmektedir. Bu durum, hem avantaj hem de grup da dezavantaj oluşmasına neden olur. Grup avantajı; grup üyelerinin ikili ilişkiler çok samimidir. Performans ölçümü bireysel performansa göre daha kolay olmasıdır. Dezavantajı ise takım üyeleri arasında kültürel farklılıkların olması, doğru grupların oluşturulmaması, grup üyeleri arasında rekabet oluşması, takım üyeleri arasında ki performansların gözlemlenmemesidir.

Takım çalışmasının en önemli özelliğinden birisi de, toplam kalite anlayışı içerisinde yer alan önemli bir unsur olmasıdır. "Takım çalışması olmadan kalite olmaz" görüşü işletmeler açısından toplam kalite yönetiminin uygulanmasında ele alınacak en önemli ödüldür. Bu görüşü savunan ünlü kalite uzmanı Deming' de takım çalışmasının önemini vurgulamakta ve "ücret tek motivasyon unsuru değildir." Anlayışıyla bireysel performans ücretine karşı çıkmaktadır¹⁹⁷.

3.3.2.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücretlendirme

Organizasyon performansına göre ücret planları, çalışanların çalıştıkları işletmeyle kaynaştırılmasını işletmenin kendilerine aitmiş hissi yaratmasını bütün çalışanların çabasıyla elde edilen kar artışının veya etkinlikten doğan artışlarda bütün çalışanlara prim verilmesini önermektedir. İş görenleri örgüt ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan örgüt düzey sistemidir. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir performans ücret sistemidir. Çalışanları ortak bir amaca yöneltmektedir. İşletmenin rekabet gücünü artırma amacını taşımaktadır¹⁹⁸.

Maliyetten tasarrufa dayanan sistemlerin en yaygın bilinen öneri sistemleridir. Bu sistemler, iş görenlerin işletme işlevlerine katılımının sağlanması, tasarrufların özendirilmesi, yöneticiler ile yönetici olmayanlar arasında ve iş görenlerin kendi aralarında işbirliğinin artırılması ve iyi ilişkilerin geliştirilmesi gibi pek çok amaç taşımaktadır. Tüm çalışanların örgüt düşüncesinin yayılması ve organizasyonun

¹⁹⁶Terzioğlu, a.g.e.,ss. 25-26.

¹⁹⁷Ünal, a.g.e.,ss.14-15.

¹⁹⁸ Gülşen Polat, *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*, Gazi Kitabevi, Ankara,2012,ss. 34-35.

içinde bütünleşmeyi sağlaması bakımından çalışanların motive edilmesinde önemli bir yeri vardır. Organizasyonlar iç ve dış çevre koşullarında etkilendiği gibi organizasyon performansı çalışanların performansından ve onların katılımından doğrudan doğruya etkilenmektedir. Bu durumda ücretlere yansımaktadır¹⁹⁹.

3.3.2.3.1. Kazanç Paylaşımı

Kazanç paylaşımı, işçilerin işletme hedeflerine ulaşması veya hedefi aşmasıyla finansal kazançların paylaşılmasına tam olarak katılmalarını sağlamak amacıyla işletme performansı ve ödüller arasında net bir ilişki kurmaya yönelik ücret sistemidir.

Kazanç paylaşımı işçilerin performansındaki artış sonucu organizasyonun sağladığı kazançlardan pay almalarını sağlayan, belli bir formüle dayalı işletme veya fabrika çapındaki planlardır. Amaç motivasyonu ve şirkete sadakati artmış bir işgücü oluşturarak organizasyonel performansın artırılmasıdır²⁰⁰.

Kazanç paylaşımının verimlilik artıyca işletme ve işçilerin gelirlerinin artmasına imkân sağlayan bir ücret sistemi olarak şu faydaları sağlayacağı savunulmaktadır²⁰¹;

1. Çalışanların katılımını sağlayarak onların dikkatlerini performans artışı, verimlilik, kalite, müşteri hizmetleri, maliyet gibi konular üzerinde yoğunlaştırmaktadır.

2. Kararların âdemi merkezileşme yoluyla çalışanların yaptıkları iş üzerindeki kontrolünü artırarak işgücünü yetkilendirmektedir.

3. İşbirliği ve takım çalışmasına teşvik etmekte ve çalışanlar ile işletme arasındaki güveni artmaktadır.

4. Performans ve verimliliği etkileyen önemli konularda işçiler ve işletme yönetimi arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.

3.3.2.3.3. Kara Katılma veya Kar Paylaşımı

Çalışanların düzenli ücretlerine ilave olarak, işletme karına bağlı özel bir tutarın hemen veya gecikmeli olarak ödenmesine yer veren tüm planlara kar paylaşım planları denilmektedir. Prodüktiviteyi artırıcı ücret sistemleri arasında yer alan kara katılma, işletme içerisinde ücretlerle, sağlanan verimlilik arasında güçlü bir bağ oluşturmuştur. İşletmelerin kara katılma sisteminde 3 farklı yöntem izlediği görülmektedir. Bu yöntemlerden birincisi; çalışanlara belli bir dönem sonunda karın bir bölümünün para olarak aktarılması, ikincisi; karın bir bölümünün çalışanların

¹⁹⁹ Neşe Burcu Yavuzçelik, Türk İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Ücretler Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi, İstanbul,2006, ss.73-74, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

²⁰⁰ Ayşe Ünal, "Organizasyon Düzeyinde Ödüllerime-Kar Paylaşımı ve Kazanç Paylaşımı",**Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Dergisi**, 2000, ss. 29-46, s. 35.

²⁰¹ Ünal, a.g.e.,ss.27-28.

hesabına birikim fonu, üçüncüsü ise; yardım, kredi olarak yatırılması veya çalışanlara hisse senetlerinin verilmesidir.

Kar paylaşım planlarının faydaları şu alanlarda ortaya çıkmaktadır²⁰²;

1. Çalışanların ve sendikanın ilgisine açıktır,
2. Üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır,
3. Çalışanları motive edici özellik taşımaktadır,
4. Çalışanda işletmenin bağımsız parçası olma inancı yaratmaktadır,
5. İşletmenin sonuçlarıyla ilgilenme ve işletmeye bağlanmayı sağlamaktadır,
6. Çalışanlar için uzun süreli güvence sağlamaktadır,
7. İşletmede olumlu ortam yaratmaktadır,
8. Çalışanların moralini yükseltip, işbirliğini güçlendirmektedir.

²⁰² Ünal, a.g.e.,ss. 73-74.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
HİZMET İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ÜCRETLENDİRME
YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ İSTANBUL İTFAİYE
TEŞKİLATI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodoloji bölümünde; araştırmanın kapsamı, araştırmanın önemi, araştırmanın evreni, örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın varsayımları, araştırmanın problemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın ölçekler ve elde verilerin analizlerine yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

İtfaiye çalışanlarının; yangınlara, trafik kazalarına, deprem-göçük ve patlama sonucu oluşan tahribatlara, su baskınlarına, intihara teşebbüse, göçüğe suda boğulmalara, metan gazı dolu kuyulardaki boğulmalara, mahsur kalan ya da sıkışan insan ve hayvanlara kısacası her türlü arama-kurtarma gerektiren olaylara müdahale etmektedirler. Bu kadar çok çeşitli olaylara giden itfaiyecilerin motivasyon ve performansları kurtarmış oldukları canlılarla en üst seviyede olmasının yanında aynı işleri yaptıkları halde almış oldukları ücretin ve özlük haklarının değişik statülerde düzenlenmiş olması itfaiye çalışanlarının performansını etkilemektedir.

Bu araştırmada mevcut İstanbul İtfaiye çalışanların, “Farklı çalışma statülerinde görev yapan çalışanlar arasında aynı performans değerlendirme süreçlerine tabi tutulmalarına rağmen uygulanan ücret sistemlerinin iş gören performansı ile ilişkisi var mıdır” sorusu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu araştırmanın amacı, hizmet işletmelerinde uygulanan ücretlendirme yönetiminin çalışanların performansına etkilerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca, demografik değişkenlerin (yaş, meslek, eğitim, vs.) çalışanların performansı üzerine etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmada, hizmet işletmelerinde uygulanan ücretlendirme yönetiminin çalışanların performansı açısından önemi, performansını etkileyen ücretlendirme kriterlerinin neler olduğu, ölçeklerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda tespit edilen sorunların çözüm önerilerinin oluşturulması hedeflenmiştir.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Ateşin bulunması insanoğlunun uygarlık yolundaki en büyük adımlarındandır. Ama herhangi bir nedenle insanın kontrolü dışında yangına dönüşebilen can ve mal kaybına neden olan yangınlardan korunmak ve her türlü söndürme müdahalelerini gerçekleştirmek için her topluluk tarafından itfaiye teşkilatları kurulmuştur.

Ülkemizde padişah III. Murad'ın afet haline gelen yangınların önüne geçmek için kadısına 12 Mart 1579 tarihinde bir ferman göndermesi ile itfaiye teşkilatının kurulmasının temelleri atılmıştır. Fermanda; her evde bir büyük fıçı su, dam yüksekliğinde bir merdiven bulundurulmasını yangın çıkan yerlerde halkın kaçmayıp yangını söndürmeye çalışmasını, bütün hususların kontrol edilmesini, istemesi itfaiye tarihimizde yangınlara karşı alınan ilk yazılı tedbir ve düzen olarak kabul edilir. Gerçek Davut adına alarak Müslüman olan bir Fransız Mühendis, 1715 yılında ilk yangın tulumbası temellerini atar. 1718 yılında Tüfekhane ve Tophane de çıkan yangınlarda yapılan tulumbanın çok büyük yararı görülür. Bunun üzerine paşidah III. Ahmet ve Sadrazam Damat İbrahim Paşa'nın emirleriyle 1720 yılında Gerçek Davut'un idaresinde Yeniçeri Ocağına bağlı tulumbacı ocağı kurulur.²⁰³

Bu ocak, günümüz modern itfaiyesinin çekirdeğini oluşturur. II. MAHMUT, her yönüyle bozulan Yeniçeri Ocağını 1782 yılında kaldırır. Buna bağlı olarak Tulumbacı Ocağı da dağılmak zorunda kalır. Bunun üzerine halk, kendi kendini korumak için semt tulumbaları kurmaya başlar. Ancak 1828 yılında büyük hoca paşa yangını yeni bir teşkilat ve düzen ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Zamanın yetkilileri yeni kurulan Asker-İ, Mansuri-İ Muhammediye içinde bir tulumbacı taburu teşkil ettirir ve Yeniçeriliği hatırlatmaması için de ismine Yangıncı Taburu adını vermişlerdir. Abdülaziz devrinde İstanbul Şehremaneti ve Belediye daireleri kurulunca bu daireler birer tulumbacı takımı kurmuş olup, bu kişilere de dairesel adı verilmiştir. Bunlar, gündüzleri kendiişlerinde çalışan, geceleri tulumbacı koğuşlarında yatan kimselerdi. 1871 yılında meydana gelen büyük Beyoğlu yangını bu kuruluşların yetersizliğini ortaya koymuş ve padişah Abdülaziz'in emriyle, Macaristan'dan bu konuda uzman bir subay olan Kont Szeçsenyi Ödan getirilir. Bu kişiye paşalık rütbesi verilir ve çalışmalara başlar. 26 Eylül 1923 tarihine kadar bir başka deyişle İstanbul Belediye İtfaiyesine dönüşüncüye kadar 49 yıl başarılı bir şekilde hizmet vermiştir. Belediye itfaiyeleri 74 yıl müdürlük olarak hizmet verdikten sonra hizmetlerine 10.10.1997' de Daire Başkanlıkları altında devam etmişlerdir. Zaman içinde İstanbul İtfaiyesinin 1997 yılında Daire Başkanlığına dönüşmesiyle organizasyonun yapısı da değişmiş ve Merkez İtfaiye Müdürlüğü İstanbul Bölgesi İtfaiye Müdürlüğü, Anadolu Bölgesi İtfaiye Müdürlüğü olmak üzere 3 müdürlük oluşmuştur. 1999 yılında Boğaziçi Bölgesi İtfaiye müdürlüğü ile 2005 yılına kadar hizmet vermiştir. 2005 yılında İstanbul Bölgesi İtfaiye Müdürlüğü ve Boğaziçi Bölgesi birleştirilmesiyle Avrupa Yakası İtfaiye Müdürlüğü kurulmuştur²⁰⁴.

²⁰³ <http://itfaiye.ibb.gov.tr/tr> (Erişim Tarihi: 03.11.2015)

²⁰⁴ <http://itfaiyem.tr.gg> (Erişim Tarihi: 03.11.2015)

16.11. 2015 tarihi itibariyle İstanbul genelinde gönüllü itfaiye istasyonları dâhil 113 İtfaiye istasyonu, 4184 personel ve 713 araç ile İstanbul genelinde yılda yaklaşık 25 bini yangın olmak üzere 90 bin olaya müdahale etmektedir.

Bu araştırmaya başlamadan önce yapılan literatür taramasında İtfaiyecilerin aldığı ücretle ilgili bir araştırma yapılmadığı görülmüştür. İtfaiye çalışanları ile alakalı yapılan araştırmalar şu şekildedir; yerel yönetimlerde itfaiyenin önemi, itfaiye istasyonların yeri ve önemi, itfaiyecilerin genel sağlık ve beslenmesi, itfaiye teşkilatının yönetim şekli ve organizasyonu hakkında çalışmalar yapılmıştır.

Araştırma sonucunda yapılan analizlerde elde edilen veriler yorumlanmış ve ilişki kurulan veya kurulmayan hipotezler dördüncü bölümde açıklanmaya çalışılmıştır. "Ücret" ile "Performans" arasında mantıksal bir ilişkinin olduğu daha önceki çalışmalarda saptanmış, gerekli literatür araştırması sonucunda desteklenen bulgulara bu çalışmada yer verilmiştir. Bu çalışmanın önemi söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamanın yanı sıra çalışma hayatındaki işveren ve işgörenlerin aldıkları ücretlerin karşılığında gösterdikleri performans davranışlarını açıklamaya odaklanmasındır.

Araştırmada, iş türlerinin benzer zorluklarına rağmen, aynı statüde çalışanların eşit haklara sahip olması ve uygulanacak olan ücret düzeylerinin eşit olmasının performansı olumlu yönde etkileyebileceğine yönelik bulguların ortaya konulması ilgili tüm taraflara (çalışanlar, yöneticiler, hizmet alanlar) önemli faydalar sağlayabilecektir.

4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın kapsamı bir hizmet işletmesi olan İstanbul' da faaliyet gösteren İstanbul itfaiyesidir. İstanbul itfaiyesinin Avrupa Yakası Müdürlüğüne bağlı olan; Kocasinan, Bağcılar, Başakşehir, Anadolu Yakasına Bağlı olan; Kadıköy ve Üsküdar grupları ile birlikte İtfaiye destek hizmetlerine bağlı olan; sahada (Yangın müdahale ekibi) ve ofis çalışanlarından olmak üzere toplam 1015 kişiden 167 kişiye uygulanacaktır. Örneklem olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

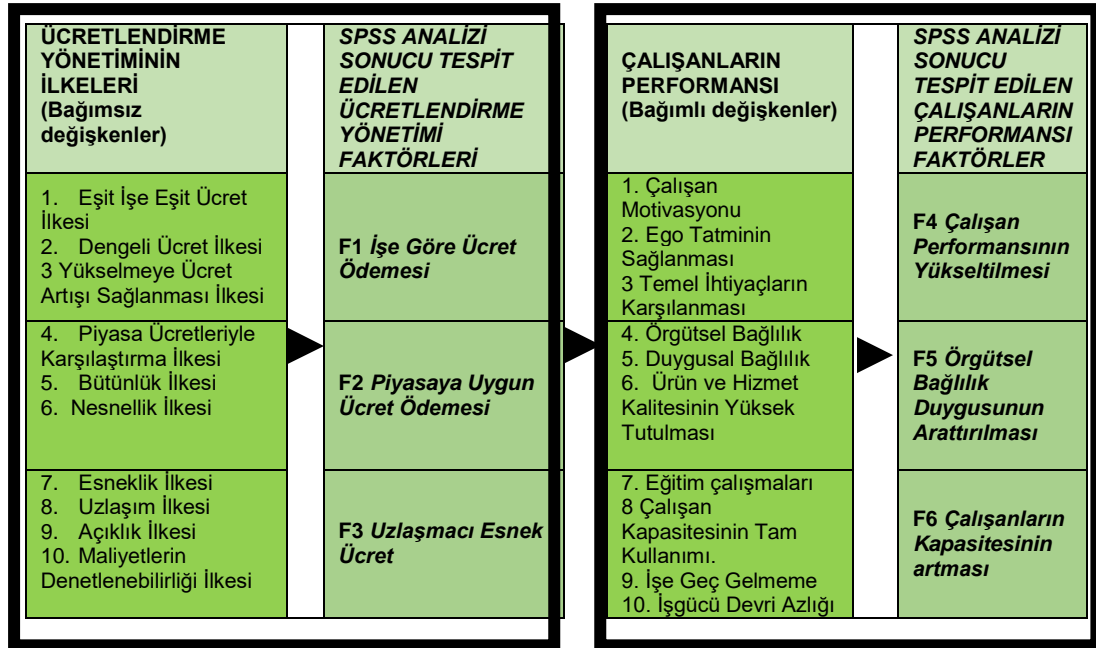
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın literatür kısmı, ikincil kaynak taramaları yapılarak tamamlanacaktır. Araştırma, "Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı ile İlişkisi ve İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması" konusuyla sınırlı olup, ölçeklerden elde veriler istatistiksel analizlere tabi tutularak, bulgular tespit, tahlil, yorum sonuç ve öneriler şeklinde raporlama çalışmaları tamamlanacaktır.

4.1.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada niceliksel yöntem izlenecek olup; "ücretlendirme yönetimi" ve "çalışanların performansı" ile ilgili ölçeklerden elde edilen verilerden faydalanılarak, çalışmanın hipotezler test edilecek ve çalışma ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin İstatiksel analizleri yapılmıştır. Çalışmada bilinen bir olay ya da durumla ilgili olan çeşitli değişkenlerin özelliklerini inceleme ve bilimsel yöntemle elde edilecek sonuçları ortaya koyma amacı taşımaktadır. Ayrıca, demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim) göre, çalışanların ruhsal liderlik modelini algılamaları ve kurumdaki çalışma motivasyonlarına bunu yansıtmadaki farklılıklarının incelenmesi de bu çalışmanın diğer amaçlarından biridir. Araştırmanın modelinin kavramsal çerçevesi literatürden yararlanılarak aşağıda şekilde hazırlanmıştır;

Şekil-1 Ücretlendirme Yönetimi ve Çalışanların Performansına Etkileri İlişkisi²⁰⁵



1. Ücretlendirme Yönetimi Faktörlerinin Dağılımı

F1 İşe Göre Ücret Ödemesi (Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi, Dengeli Ücret İlkesi, Yükselmeye Ücret Artışı Sağlanması İlkesi).

F2 Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi (Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi, Bütünlük İlkesi, Nesnellik İlkesi).

F3 Uzlaşmacı Esnek Ücret (Açıklık İlkesi, Esneklik İlkesi, Uzlaşım İlkesi).

2. Çalışanların Performansı Faktörlerinin Dağılımı

F4 Çalışan Performansının Yükseltilmesi (Çalışan Motivasyonu, Ego Tatminin Sağlanması, Temel İhtiyaçların Karşlanması).

F5 Örgütsel Bağlılık Duygusunun Aratırılması (Çalışanların Örgütsel Bağlılığı, Duygusal Bağlılık, Ürün ve Hizmet Kalitesinin Yüksek Tutulması).

F6 Çalışanların Kapasitesinin artması (Eğitim çalışmaları, Çalışan Kapasitesinin Tam Kullanımı, İşe Geç Gelmeme, İşgücü Devri Azlığı).

²⁰⁵PillaiRajandini, "Leadership and Organizational Justice, Similarities and Differences Across Cultures", *Journal Of International Business Studies*, 1999, ss. 763-764.

4.1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın Hipotezleri:

HİPOTEZLER	
1	H ₁ : İşe Göre Ücret Ödemesi ve Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.
2	H ₁ : İşe Göre Ücret Ödemesi ve Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.
3	H ₁ : İşe Göre Ücret Ödemesi ve Çalışanların Kapasitesinin Artması Faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.
4	H ₁ : Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ve Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.
5	H ₁ : Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ve Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.
6	H ₁ : Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ve Çalışanların Kapasitesinin Artması faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.
7	H ₁ : Uzlaşmacı Esnek Ücret ve Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.
8	H ₁ : Uzlaşmacı Esnek Ücret ve Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.
9	H ₁ : Uzlaşmacı Esnek Ücret ve Çalışanların Kapasitesinin Artması istatistiksel olarak birbirini etkiler.
10	H ₁ : Demografik değişkenleri ve çalışmanın diğer faktörleri (F1, F2, F3, F4, F5, F6) birbirini etkiler.

4.1.7. Araştırma Verilerinin Elde Edilmesi

Araştırmada nicel yöntem tercih edilmiştir. Çalışma için hazırlanan ölçek soruları katılımcıların cevaplarından elde edilen veriler ışığında SPSS 21 istatistik programında hipotezler test edilerek istatistik analizler yapılacak, sonuç ve önerilerin geliştirilmesiyle araştırma tamamlanmıştır.

Araştırmanın teorik çerçevesi kapsamında, istatistiki bir program yardımıyla verilerin analiz edilmesi ve bulguların yorumlanmasının yanı sıra yapılan anket çalışması sırasında hiç bir olumsuz durum ile karşılaşılmemiştir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğünden gerekli izinler alındıktan sonra İstanbul ilinde farklı grup amirliğine gidilmiş ve anketler elden dağıtılmış ve soruların itfaiyeciler tarafından memnuniyetle cevaplandığı görülmüştür.

Katılımcılara uygulanacak ölçeklerin hazırlanmasından sonra, anket yöntemi ve karşılıklı görüşme yöntemiyle katılımcılardan hedeflenen bilgiler elde edilmiştir. İlk olarak, "Ücretlendirme Yönetimi ve Çalışanların Performansı" ölçekleri sorularının açık ve anlaşılabilir olduğunun tespit için önce 20 adet pilot anket uygulaması gerçekleştirilerek, hatalar düzeltilerek, ölçeklerin istatistiksel güvenilirlik analizi

yapılarak ve son şekli verilen ölçekler katılımcılara dağıtılarak çalışmanın verileri elde edilmiştir.

4.1.8. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan “Ücretlendirme Yönetimi Ölçeği”²⁰⁶Örücü (2007)ve Güvel(2004) ve Çalışanların Performansı” ölçeği Çöl (2008)²⁰⁷, çalışmalarından faydalanılarak hazırlanmıştır. Ölçekler; İstanbul itfaiyesinin Avrupa Yakası Müdürlüğüne bağlı olan; Kadıköy ve Üsküdar grupları ile birlikte İtfaiye destek hizmetlerine bağlı olan; sahada (Yangın müdahale ekibi) ve ofis çalışanlarından toplam 1015 kişiden 167 kişiye uygulanacaktır. Katılımcıların seçiminde, kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir. Ölçekte ilk 7 soru çoktan seçenekli olarak demografik konuları, ikinci 10 soru 5’li Likert ölçeği ile “performans ölçeği” anket sorularını ve son 9 soru soru 5’li Likert ölçeği ile “ücretlendirme yönetimi ölçeği” anket sorularını kapsamaktadır. Soruların cevaplandırılmasında katılımcılar ön bilgiler verilmiş, eksik veya çifte işaretleme olmamasına ve objektif görüşlerin yansıtılmasının çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğine katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

Performans değerlendirmesi yapılacak çalışmaların belirli bir plan dâhilinde gerçekleştirilmesi gerekir. Değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından yapılacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yöntemlerinin kullanılacağı vb. konular açık bir biçimde belirlenmelidir²⁰⁸.

4.1.9. Araştırma Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha katsayısı yapılan çalışmadaki soruların güvenilirliğini ölçmektedir.

0.00 < α < 0.40 güvenilir değil

0.40 < α < 0.60 düşük güvenilirlikte

0.60 < α < 0.80 oldukça güvenilir

0.80 < α < 1.00 yüksek derecede güvenilir.

yorumu yapılır.

²⁰⁶ Edip Örücü, *Modern İşletmecilik*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, ss. 209-2102 M. Güvel, “İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım işletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2004, ss. 108, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

²⁰⁷Güner Çöl, Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, ss. 35-46.

²⁰⁸ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul. 2004, ss. 429-430.

Tablo-2 Güvenilirlik Analizi Tablosu

Cronbach's Alpha	Toplam Değişken Sayısı
,838	19

Yapılan çalışmada Cronbach's Alpha katsayısı tüm ölçek sorularının tamamı için 0,838 olarak çıkmış ve ölçeğin güvenilirliği yüksek derece olduğu görülmüştür. Yüksek derecede bir güvenilirlik elde edildiğinden iki ayrı ölçek yerine aşağıdaki değişkenler test edilmiştir. Ancak herhangi bir değişken çalışmadan çıkarıldığında güvenilirlik katsayısında (Cronbach's Alpha katsayısında) sıçrama olup olmadığına bakmak amacıyla aşağıdaki tablonun incelenmesi gerekmektedir.

Tablo-3 Güvenilirlik Analizi Tablosu (Değişken Silindiği Zaman)

	Ortalama	Varyans	Toplam Korelasyon	Cronbach's Alpha
S8	67,6145	197,838	,412	,832
S9	68,2470	205,957	,166	,841
S10	68,1024	193,389	,551	,826
S11	68,1928	194,629	,534	,827
S12	68,0000	194,194	,536	,827
S13	67,4096	198,231	,488	,830
S14	67,8072	192,726	,619	,825
S15	67,9819	190,018	,656	,822
S16	67,6446	199,237	,316	,836
S17	68,3675	194,634	,492	,828
S18	67,2048	169,158	,249	,893
S19	67,5301	188,808	,646	,822
S20	67,4578	195,013	,559	,827
S21	67,8976	196,614	,398	,832
S22	67,5120	192,348	,637	,824
S23	67,3253	194,172	,603	,826
S24	67,5181	194,481	,568	,827
S25	67,5663	191,302	,601	,824
S26	67,6205	193,376	,567	,826

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi herhangi bir değişken çalışmadan çıkartıldığında güvenilirlik katsayısında önemli bir değişiklik olmayacaktır. Hiçbir

değişkende aşırı bir sıçrama görülmediğinden ankette herhangi bir sorunun çıkartılmasına gerek kalmamıştır.

4.2. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE AİT BULGULAR VE ANALİZLERİ

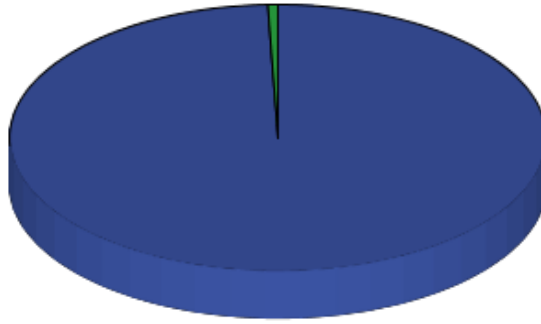
4.2.1. Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetlerinin Karşılaştırılması

Tablo-4 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Erkek	166	99,4	99,4	99,4
Kadın	1	,6	,6	100,0
Toplam	167	100,0	100,0	

S1.Cinsiyetiniz

■ Erkek
■ Kadın



Şekil-2 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyet Durumu

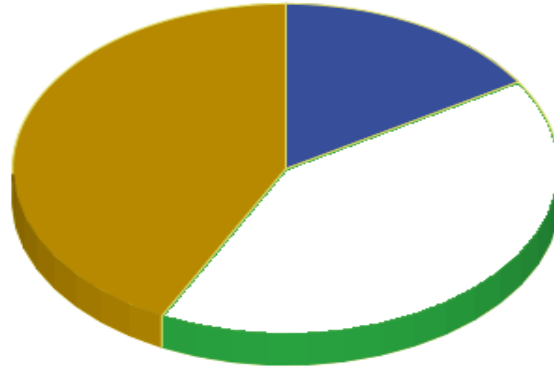
Ankete katılanların 166'sı erkek 1'i kadındır. Erkekler ankete katılımın %99,4'ünü kadınlar ise %0,6'sını sağlamıştır.

4.2.2. Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-5 Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
26–30	27	16,2	16,2	16,2
31–35	69	41,3	41,3	57,5
36+	71	42,5	42,5	100,0
Toplam	167	100,0	100,0	

S2.Yaşınız



Şekil-3 Anket Uygulamasına Katılanların Yaş Şekli Durumu

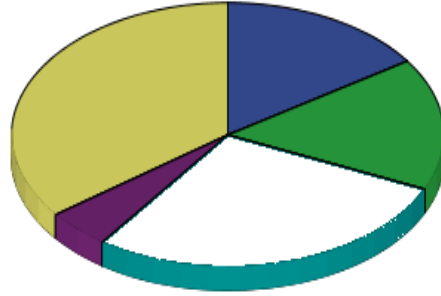
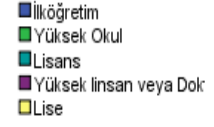
Anket Katılımcılarının 27 kişisi 26–30 yaş grubunda, 69 kişisi, 31–35 yaş grubunda, 71 kişisi ise 36 yaş ve üzerindedir. 26–30 yaş grubu yapılan anketlerin % 16,2'sini, 31–35 yaş grubu % 41,3'ünü ve 36 yaş ve üzerinde olanlar % 42,5'ini oluşturmaktadır.

4.2.3. Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-6 Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Durumu Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
İlköğretim	26	15,6	15,6	15,6
Lise	59	35,3	35,3	100,0
Lisans	47	28,1	28,1	59,9
Yüksek Lisans veya Doktora	8	4,8	4,8	64,7
Yüksek Okul	27	16,2	16,2	31,7
Toplam	167	100,0	100,0	

S3.Öğrenim_Durumunuz



Şekil-4 Anket Uygulamasına Katılanların Öğrenim Şekli Durumu

Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde 26 kişinin ilkököl, 59 kişinin lise, 47 kişinin lisans, 8 kişinin yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımın %15,6'sını ilkököl mezunlarını, %35,3'ünü lise mezunları, %16,2'sini yüksekokul mezunları, %28,1'ini lisans ve son olarak %4,8'ini yüksek lisans veya doktora mezunları tarafından sağlanmaktadır.

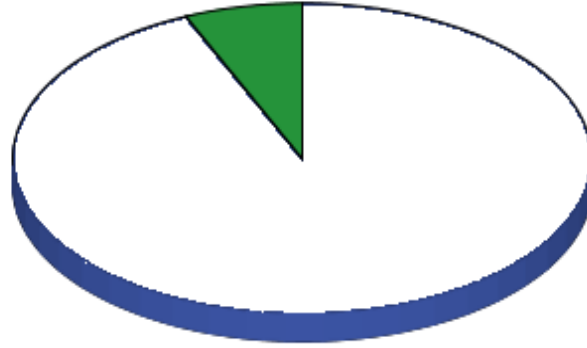
4.2.4. Anket Uygulamasın Katılanların Medeni Durumlarının Karşılaştırılması

Tablo-7 Anket Uygulamasına Katılanların Medeni Durumu Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Evli	156	93,4	93,4	93,4
Bekâr	11	6,6	6,6	100,0
Total	167	100,0	100,0	

S4.Medeni_Durumunuz

■ Evli
■ Bekar



Şekil-5 Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Durumu

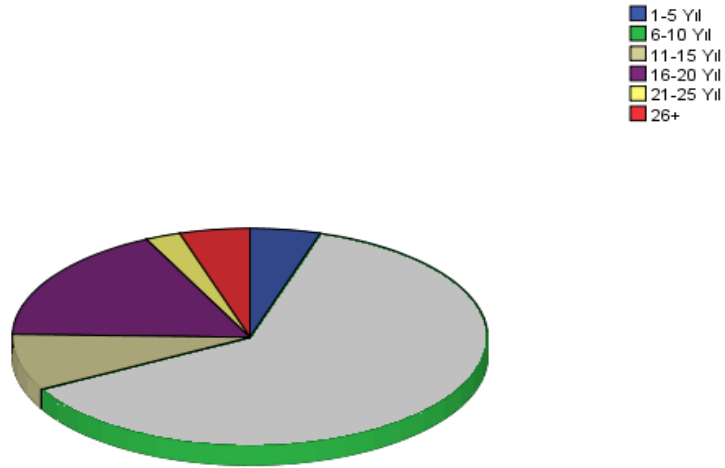
Araştırma katılımcılarının 156'sının evli 11 kişinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Evli olan kişiler katılımın %93,4'ünü, bekârlar ise %6,6'sını oluşturmaktadır.

4.2.5. Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Karşılaştırılması

Tablo-8 Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
1–5 Yıl	8	4,8	4,8	4,8
6–10 Yıl	104	62,3	62,3	67,1
11–15 Yıl	14	8,4	8,4	75,4
16–20 Yıl	29	17,4	17,4	92,8
21–25 Yıl	4	2,4	2,4	95,2
26+	8	4,8	4,8	100,0
Toplam	167	100,0	100,0	

S5.Kurumdaki_Hizmet_Süreniz



Şekil-6 Anket Uygulamasına Katılanların Hizmet Süresi Durumu

Katılımcıların %4,8'ini 8 kişi ile 1–5 yıl sürede çalışanlar oluşturmaktadır. %62,3'ünü 104 kişi ile 6–10 yıl arası çalışanlar, %8,4'ünü 11–15 yıl arasında çalışanlar, %17,4'ünü 16–20 yıl arasında çalışanlar, %2,4'ünü 21–25 yıl arasında çalışanlar ve son olarak yüzde 4,8'ini ise 26 yıl ve üzerinde çalışanlar oluşturmaktadır.

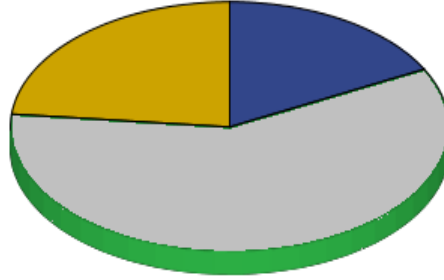
4.2.6. Anket Uygulamasına Katılanların Görev Karşılaştırılması

Tablo-9 Anket Uygulamasına Katılanların Görev Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Yönetici (Rütbeli)	29	17,4	17,4	17,4
İtfaiye Eri (Efrat)	99	59,3	59,3	76,6
Şoför	39	23,4	23,4	100,0
Toplam	167	100,0	100,0	

S6.Göreviniz

■ Yönetici(Rütbeli)
■ İtfaiye Eri (Efrat)
■ Şoför



Şekil-7 Anket Uygulamasına Katılanların Görev Durumu

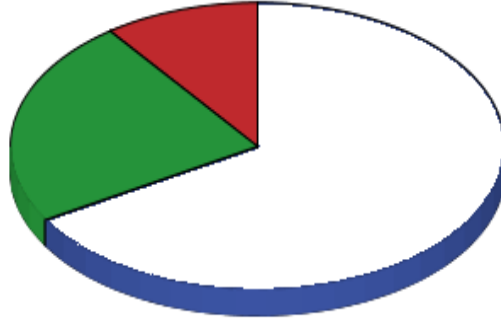
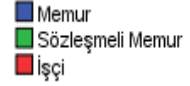
Ankete katılanların 29'u yönetici, 99'u efrat, 39'u ise şofördür. Yöneticiler katılımın yüzde 17,4'ünü sağlarken efratlar yüzde 59,3'ünü ve son olarak da şoförler yüzde 23,4'ünü sağlamaktadırlar.

4.2.7. Anket Uygulamasına Katılanların Statü Karşılaştırılması

Tablo-10 Anket Uygulamasına Katılanların Statü Tablosu

	Sıklık	Yüzdesi	Geçerli Yüzdeleri	Toplam Yüzdeler
Memur	111	66,5	66,5	66,5
Sözleşmeli Memur	39	23,4	23,4	89,8
İşçi	17	10,2	10,2	100,0
Toplam	167	100,0	100,0	

S7.Statunuz



Şekil-8 Anket Uygulamasına Katılanların Statü Durumu

167 kişiye uygulanan bu araştırma katılımcılarından 111 kişi (%66,5'i) memur, 39 kişi (% 23,4) sözleşmeli memur, 17 kişi (% 10,2'si) işçidir.

4.3. ARAŞTIRMA FAKTÖRLERİNİN TESPİTİ VE ANALİZLERİ

Faktör Analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu, nedeni açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu

etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvuru olan bir yöntemdir²⁰⁹. Faktör analizi yapıp yapamayacağımıza karar vermek için KMO ve Bartlett testi yapmamız gerekmektedir.

4.3.1. KMO ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett testi;

Tablo-11 KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	,879
Ki-Kare Değeri	1496,176
Serbestlik Derecesi	171
Bartlett Test İstatistiği Sig. değeri	,000

Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması (Kaiser-Meyer-Olkin 0 ile 1 arasında değer alır. Bu yüzden faktör analizi yapmak istiyorsak bu değer 1'e yakın çıkmalıdır.) ölçekteki bir değişkenin diğer değişkenler tarafından iyi bir şekilde tahmin edilip edilemeyeceğini gösterir²¹⁰. Bu tabloda Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,879 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçekteki bir değişkenin diğer değişken yeterince iyi bir şekilde açıklayacağı anlamına gelir. Eğer bu değer 0'a yakın bir değer olarak çıksaydı korelasyon dağılımında bir dağınıklık olduğu için bu değere dayalı olarak yorum yapılamazdı.

KMO testi sonucu 1'e yakın çıkması faktör analizinin gerekli olduğunu göstermektedir ancak kesin bir karar vermek için sig. değerine bakılarak karar verilmelidir. Sig. değeri 0.000 olarak bulunmuştur ve 0,05 değerinden küçük olduğundan faktör analizi yapılabilir denir. Sorular arasındaki ilişki yüksektir denir. Ancak bu ilişki değerinin(KMO Değeri) faktör analizine uygunluğu hakkında kesin bir yorum yapabilmek için Bartlett Küresellik Test sonuçları incelenmelidir. Bartlett testi incelendiğinde sig. değerinin 0,000 olarak çıktığı görülmüştür. Bu duruma göre döndürülmüş faktör analizi yapılmaya karar verilmiştir. Yapılan analizler sonucu soruların faktörlere dağılımı aşığıdaki tabloda verilmiştir.

²⁰⁹ Kazım Özdamar, K.S. Dinçer, *Bilgisayarla İstatistik Değerlendirme ve Veri Analizi*, Bilim Teknik Kitapevi, İstanbul, 1987

²¹⁰ Hüseyin Tatlıdil, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Cem Web Ofset Ltd.şti., Ankara, 1996, ss 17–18.

4.3.2.

Faktör Analizi

Tablo-12 Soruların Faktörlere Dağılımı

Faktörler	Soruların Faktörlere Göre Dağılımı
F1-İşe Göre Ücret Ödeme	S18-S19-S20
F2- Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	S21-S23- S24
F3- Uzlaşmacı Esnek Ücret	S22- S25-S26
F4- Çalışan Performansının Yükseltilmesi	S8-S9-S10
F5- Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması	S11-S12- S14
F6- Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin artması	S13- S15-S16-S17

4.3.3. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Testi

Tablo-13 Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
İşe Göre Ücret Ödeme (F1)	,297	166	,000	,541	166	,000
Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi (F2)	,158	166	,000	,890	166	,000
Uzlaşmacı Esnek Ücret (F3)	,148	166	,000	,888	166	,000
Çalışan Performansının Yükseltilmesi (F4)	,155	166	,000	,952	166	,000
Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması (F5)	,152	166	,000	,948	166	,000
Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin artması (F6)	,142	166	,000	,943	166	,000

Görüldüğü gibi burada iki farklı test vardır. Bunlardan biri "Kolmogorov-Smirnov", diğeri ise "Shapiro-Wilk" testidir. "Shapiro-Wilk" testi daha çok tercih edilir ve kullanılır. Burada "Shapiro-Wilk" testinin "Sig." değerleri 0.05' den küçük olduğu

için tüm gruplar için H_1 hipotezleri kabul edilir. Yani tüm gruplar için "%95 güvenle veriler normal dağılımlı değildir. Normallik testi sağlanmadığı için aşağıda yer alan nonparametrik testler olan Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi analizleri yapılmıştır.

4.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ HİPOTEZLERİN ANALİZİ

(Anova Tabloları; T- Testleri, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis H Testi)

Aşağıdaki demografik değerlerin analizinde Anova tablosu tablonun genel ismidir. Bu duruma göre değişkenlerin analizinde anova tabloları oluşturulmuştur. Anova tabloları; değişkenlerin toplam ranklarını, T- tablo değerlerini ve P /Sig.değerlerini göstermektedir. Yapılan Shapiro-Wilk analizinde normallik testi sağlanmadığı için nonparametrik testler olan; a). İki gruba ilişkin dağılımın karşılaştırılması için Mann-Whitney U testi ve üçten fazla gruba ilişkin dağılımın karşılaştırılması için Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi testinde analizler yapılırken ortama değerler esas alınmaktadır. Tablolarda görüldüğü üzere t testi analiz sonuçları, t tablo değerleri yer almıştır ve bu değerler karşılaştırma yapılması için verilmiştir. Dolayısıyla seçenek olarak, çalışmanın demografik değişkenleri ile ilgili hipotezlerin analizlerinde p değeri ile daha pratik bir şekilde yorumlama yapıldığı için tablo yorumlarında p değeri esas alınmıştır.

4.4.2. Yaş Değişkeni ile Diğer Değişkenlerin Analizi

4.4.1.1. Yaş ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi

Tablo-14 Yaş ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Yaşınız	N	Toplam Rankları *	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
İşe Göre Ücret Ödeme	26–30	27	81,35	0,120	0,942
	31–35	69	83,94		
	36+	71	85,06		
	Total	167			

* Ortalama Rank= Toplam Rank / N işlemiyle elde edilmektedir. Örnek: 26–30 yaş grubu için Ortalama Rank= $81,35 / 27 = 3,02$ bulunur.

Yaşa göre faktörlerin farklılıklarını test eden tablo yukarıda elde edilmiştir. Bu tabloya göre anket katılımcılarının 27 tanesi 26–30 yaş arası, 69 tanesi 31–35 yaş

arası ve 71 tanesi 36 yaş ve üzeridir. 26–30 yaş grubu için Ortalama Rank= $81,35 / 27 = 3,02$ bulunur. T-tablo değerleri 0,120 ve ($0,120 > 0,05$) değişkenler arasında farklılık yoktur ve bu değer karşılaştırma yapılması için verilmiştir. Değişkenlerin analizinde ise p değeri ile daha pratik bir şekilde yapıldığı için (paket program SPSS karşılaştırmayı yapmaktadır). Bundan sonraki tüm demografik değişkenlerin anova tablo yorumları direk p değeri ile yapılacaktır. Yukarıdaki tablo temel olarak;

H₁: Yaş ile İşe Göre Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

Hipotezini test etmektedir. P değeri 0,05'den küçük olursa H₁ kabul edilir ve yaşa göre "İşe Göre Ücret Ödemesi" faktörü farklılık göstermekte ve büyük olursa H₁ reddedilir ve cinsiyete göre "İşe Göre Ücret Ödemesi" faktörü farklılık göstermemektedir.

Yukarıdaki tabloya göre p değeri ($0,942 > 0,05$) (α değeri, Alfa değeri) olduğundan H₁ reddedilir. "İşe Göre Ücret Ödemesi" faktörü yaşa göre farklılık göstermemektedir.

4.4.1.2. Yaş ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-15 Yaş ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Yaşınız	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	26–30	27	93,83	3,572	0,168
	31–35	69	88,12		
	36+	71	76,25		
	Total	167			

H₁: Yaş ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

"Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi" faktörü için elde edilen tablo yukarıdaki tabloda incelendiğinde p değeri 0,168 olarak hesaplanmıştır. P değerimiz 0,05' den büyük olduğundan H₁ reddedilir. "Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi" faktörü yaşa göre farklılık göstermemektedir.

4.4.1.3. Yaş ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi

Tablo-16 Yaş ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Yaşınız	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	26–30	27	84,83	5,086	0,079
Uzlaşmacı Esnek Ücret	31–35	69	93,09		
	36+	71	74,85		
	Total	167			

H₁: Yaş ile Uzlaşmacı Esnek Ücret faktörleri birbirini etkiler.

“Uzlaşmacı Esnek Ücret” için elde edilen tablo yukarıda verilmiştir. Tablodaki sig. değeri alfa değerinden küçüktür (0,079>0,05). Bu yüzden “Uzlaşmacı Esnek Ücret faktörü” yaşa göre farklılık göstermemektedir.

4.5.1.4. Yaş ile Çalışan Performansı Değişkenlerinin Analizi

Tablo-17 Yaş ile Çalışan Performansı Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Yaşınız	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	26–30	27	94,57	6,740	0,034
Çalışan Performansının Yükseltilmesi	31–35	69	72,64		
	36+	71	91,02		
	Total	167			

H₁: Yaş ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri birbirini etkiler.

“Çalışan Performansının Yükseltilmesi” faktörü için farklılık değerleri incelenmiş ve yukarıdaki tablo elde edilmiştir. Tabloya göre sig. değeri 0,034 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden düşük olduğundan “Çalışan Performansının Yükseltilmesi” faktörü farklılık göstermektedir.

4.4.1.5. Yaş ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-18 Yaş ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Yaşınız	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	26–30	27	86,78	,558	0,757
Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması	31–35	69	80,72		
	36+	71	86,13		
	Total	167			

H₁: Yaş ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri birbirini etkiler.

Yukarıdaki tablo örgütsel bağlılık duygusunun artırılması faktörünün yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Elde edilen verileri yukarıda paylaşılmıştır. Tablodaki sig değeri 0,757 olarak hesaplanmış ve alfa değerinden büyük olduğundan “Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” faktörü farklılık göstermemektedir.

4.4.1.6. Yaş ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-19 Yaş ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Yaşınız	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	26–30	27	81,59	1,759	0,415
Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması	31–35	69	78,52		
	36+	71	89,14		
	Total	167			

H₁: Yaş ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması faktörleri birbirini etkiler.

“Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması” için oluşturulan yukarıdaki tabloda hesaplanan sonuçlar verilmiştir. Sig değeri alfa değerinden büyük olduğundan (0,415>0,05) “Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması” faktörü yaşa göre farklılık göstermemektedir.

4.4.3. Öğrenim Durumu ile Diğer Değişkenlerin Analizi

4.4.3.1. Öğrenim Durumu ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi

Tablo-20 Öğrenim Durumu ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Öğrenim Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
İşe Göre Ücret Ödeme	İlköğretim	26	91,75	3,098	,542
	Lise	59	80,28		
	Lisans	47	78,22		
	Yüksek	8	84,44		
	Yüksek Okul	27	94,59		
	Total	167			

H₁: Öğrenim Durumu ile İşe Göre Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

“İşe Göre Ücret Ödemesi” faktörünün öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tablo yukarıda elde edilmiştir. Bu tabloya göre sig. 0,542 olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05’den büyük olduğundan “İşe Göre Ücret Ödemesi” faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4.3.2. Öğrenim Durumu ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-21 Öğrenim Durumu ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Öğrenim Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Piyasaya Uygun Ücret	İlköğretim	26	83,54	4,349	,361
	Lise	59	81,94		
	Lisans	47	76,49		
	Yüksek	8	101,38		
	Yüksek Okul	27	96,87		
	Total	167			

H₁: Öğrenim Durumu ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

“Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi” faktörü ile öğrenim durumu için elde edilen tablo yukarıdaki tabloda incelendiğinde p değeri 0,361 olarak hesaplanmıştır. P değerimiz 0,05'den büyük olduğundan H₁ kabul edilmez. “Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi” faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4.3.3. Öğrenim Durumu ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi

Tablo-22 Öğrenim Durumu ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Öğrenim Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	İlköğretim	26	86,25	3,756	,440
	Lise	59	74,99		
Uzlaşmacı Esnek Ücret	Lisans	47	87,96		
	Yüksek Lisans veya Doktora	8	84,50		
	Yüksek Okul	27	94,48		
	Total	167			

H₁: Öğrenim Durumu ile İşe Uzlaşmacı Esnek Ücret faktörleri birbirini etkiler.

“Uzlaşmacı Esnek Ücret” faktörü için elde edilen tablo yukarıda paylaşılmıştır. Tabloya göre sig. değeri 0,440 olarak elde edilmiştir. Bu değere göre H₁ kabul edilmez. Yani “Uzlaşmacı Esnek Ücret” faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4.3.4. Öğrenim Durumu ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-23 Öğrenim Durumu ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Öğrenim Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	İlköğretim	26	96,77	3,157	,532
	Lise	59	80,18		
Çalışan Performansının Yükseltilmesi	Lisans	47	78,56		
	Yüksek Lisans veya Doktora	8	85,13		
	Yüksek Okul	27	89,19		
	Total	167			

H₁: Öğrenim Durumu ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri birbirini etkiler.

Yukarıdaki tabloda elde edilen değerlere göre sig. değeri alfa değerinden büyük olarak hesaplanmıştır (0,532>0,05). Bu duruma göre H₁ hipotezi reddedilir ve "Çalışan Performansının Yükseltilmesi" faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4.3.5. Öğrenim Durumu ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-24 Öğrenim Durumu ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Öğrenim Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	İlköğretim	26	91,81	1,662	,798
	Lise	59	82,73		
Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması	Lisans	47	78,80		
	Yüksek Lisans veya Doktora	8	80,69		
	Yüksek Okul	27	89,30		
	Total	167			

H₁: Öğrenim Durumu ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri birbirini etkiler.

“Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” için elde edilen tablo yukarıda verilmiştir. Bu tabloya göre sig. değeri 0,798 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre “Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4.3.6. Öğrenim Durumu ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-25 Öğrenim Durumu ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Öğrenim Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması	İlköğretim	26	78,79	5,463	,243
	Lise	59	85,10		
	Lisans	47	76,77		
	Yüksek Lisans veya Doktora	8	68,81		
	Yüksek Okul	27	100,67		
	Total	167			

H₁: Öğrenim Durumu ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması faktörleri birbirini etkiler.

“Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması” faktörünün öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve yukarıdaki tablo elde edilmiştir. Bu tabloya göre elde edilen sig. değeri 0,243 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre sig. değeri alfa değerinden büyüktür ve H₁ reddedilir. “Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması” faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4.4. Medeni Durum ile Diğer Değişkenlerin Analizi

Demografik faktörler arasındaki farklılıkların analizini yapabilmek t testi uygulanmış, t tablo değeri elde edilmiştir ve bu duruma göre tablolar oluşturulmuştur.

4.4.4.1. Medeni Durum ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi

Tablo-26 Medeni Durum ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Medeni Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	Evli	156	85,86	3,647	,056
İşe Göre Ücret Ödeme	Bekâr	11	57,59		
	Total	167			

H₁: Medeni Durum ile İşe Göre Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

Medeni duruma göre "İşe Göre Ücret Ödemesi" faktörünün farklılık gösterip göstermediği yukarıdaki tabloda incelenmiştir. Elde edilen sig. değeri 0,056 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'den büyük olduğundan "İşe Göre Ücret Ödemesi" faktörü medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

4.4.4.2. Medeni Durumu ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-27 Medeni Durumu ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Medeni Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	Evli	156	85,16	1,416	,234
Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Bekâr	11	67,55		
	Total	167			

H₁: Medeni Durum ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

"Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi" faktörü için elde edilen tablo yukarıdaki tabloda incelendiğinde p değeri 0,243 olarak hesaplanmıştır. P değerimiz 0,05'den büyük olduğundan H₁ reddedilir. "Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi" faktörü medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

4.4.4.3. Medeni Durumu ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi

Tablo-28 Medeni Durumu ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Medeni Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	Evli	156	85,43	2,117	,146
Uzlaşmacı Esnek Ücret	Bekâr	11	63,68		
	Total	167			

H₁: Medeni Durum ile Uzlaşmacı Esnek Ücret faktörleri birbirini etkiler.

“Uzlaşmacı Esnek Ücret” faktörü için farklılık değerleri incelenmiş ve yukarıdaki tablo elde edilmiştir. Tabloya göre sig. değeri 146 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden büyük olduğundan “Uzlaşmacı Esnek Ücret” faktörü farklılık göstermemektedir.

4.4.4.4. Medeni Durumu ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-29 Medeni Durumu ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Medeni Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	Evli	156	84,14	,021	,886
Çalışan Performansının Yükseltilmesi	Bekâr	11	82,00		
	Total	167			

H₁: Medeni Durum ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri birbirini etkiler.

Yukarıdaki tablo “Çalışan Performansının Yükseltilmesi” faktörünün medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Elde edilen verileri yukarıda paylaşılmıştır. Tablodaki sig değeri 0,886 olarak hesaplanmış ve alfa değerinden büyük olduğundan “Çalışan Performansının Yükseltilmesi” faktörü farklılık göstermemektedir.

4.4.4.5. Medeni Durumu ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-30 Medeni Durumu ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Medeni Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması	Evli	156	83,00	1,036	,309
	Bekâr	11	98,18		
	Total	167			

H₁: Medeni Durum ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması birbirini etkiler.

“Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” için oluşturulan yukarıdaki tabloda hesaplanan sonuçlar verilmiştir. Sig değeri alfa değerinden büyük olduğundan (0,309>0,05) “Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” faktörü yaşa göre farklılık göstermemektedir.

4.4.4.6. Medeni Durumu ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artırılması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-31 Medeni Durumu ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artırılması Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Medeni Durumunuz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması	Evli	156	83,00	1,036	,309
	Bekâr	11	98,18		
	Total	167			

H₁: Medeni Durum ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin artırılması faktörleri birbirini etkiler.

“Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması” faktörü için elde edilen yukarıdaki tabloya göre sig. değeri 0,718 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'den büyük olduğundan “Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması” faktörü medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

4.4.5. Kurumdaki Hizmet Süresi ile Diğer Değişkenlerin Analizi

4.4.5.1. Hizmet Süreniz ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi

Tablo-32 Hizmet Süreniz ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Hizmet Süresi	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	1–5 Yıl	8	81,94	,795	,977
	6–10 Yıl	104	84,52		
	11–15 Yıl	14	77,64		
İşe Göre Ücret Ödeme	16–20 Yıl	28	82,03		
	21–25 Yıl	4	96,63		
	26+	8	91,19		
	Total	166			

H₁: Hizmet Süresi ile İşe Göre Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

“İşe Göre Ücret Ödemesi” faktörünün hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğini inceleyen tablo yukarıda elde edilmiştir. Bu tabloya göre sig. 0,977 olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05'den büyük olduğundan “İşe Göre Ücret Ödemesi” faktörü hizmet süresine göre farklılık göstermemektedir.

4.4.5.2. Hizmet Süreniz ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-33 Hizmet Süreniz ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar için Anova Tablosu

Faktör	Hizmet Süresi	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	1–5 Yıl	8	87,75	4,268	,512
	6–10 Yıl	104	87,73		
	11–15 Yıl	14	75,50		
Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	16–20 Yıl	28	72,74		
	21–25 Yıl	4	109,75		
	26+	8	74,56		
	Total	166			

H₁: Hizmet Süresi ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

“Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi” faktörü ile öğrenim durumu için elde edilen tablo yukarıdaki tabloda incelendiğinde p değeri 0,361 olarak hesaplanmıştır. P değerimiz 0,05'den büyük olduğundan H₁ reddedilir. “Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi” faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4.5.3. Hizmet Süreniz ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi

Tablo-34 Hizmet Süreniz ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Hizmet Süresi	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	1–5 Yıl	8	95,81	4,939	,423
	6–10 Yıl	104	86,93		
	11–15 Yıl	14	63,39		
Uzlaşmacı Esnek Ücret	16–20 Yıl	28	77,69		
	21–25 Yıl	4	72,75		
	26+	8	98,69		
	Total	166			

H₁: Hizmet Süresi ile Uzlaşmacı Esnek Ücret faktörleri birbirini etkiler.

“Uzlaşmacı Esnek Ücret” faktörü için elde edilen tablo yukarıda paylaşılmıştır. Tabloya göre sig. değeri 0,423 olarak elde edilmiştir. Bu değere göre H₁ reddedilir. Yani “Uzlaşmacı Esnek Ücret” faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4.5.4. Hizmet Süreniz ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-35 Hizmet Süreniz ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Hizmet Süresi	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	1–5 Yıl	8	74,31	4,499	,480
	6–10 Yıl	104	80,06		
	11–15 Yıl	14	100,96		
Çalışan Performansının Yükseltilmesi	16–20 Yıl	28	86,98		
	21–25 Yıl	4	82,13		
	26+	8	105,31		
	Total	166			

H₁: Hizmet Süresi ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri birbirini etkiler.

Yukarıdaki tabloda elde edilen değerler göre sig. değeri alfa değerinden büyük olarak hesaplanmıştır (0,480>0,05). Bu duruma göre H₁ hipotezi reddedilir ve “Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4.5.5. Hizmet Süreniz ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-36 Hizmet Süreniz ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Hizmet	N	Toplam	T-Tablo	P(Sig.
	1–5 Yıl	8	70,06	6,684	,245
	6–10 Yıl	104	83,36		
	11–15 Yıl	14	103,00		
Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması	16–20 Yıl	28	79,71		
	21–25 Yıl	4	50,63		
	26+	8	105,31		
	Total	166			

H₁: Hizmet Süresi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri birbirini etkiler.

“Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” için elde edilen tablo yukarıda verilmiştir. Bu tabloya göre sig. değeri 0,245 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre “Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” faktörü öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4.5.6. Hizmet Süreniz ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-37 Hizmet Süreniz ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Hizmet Süresi	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	1–5 Yıl	8	58,63	6,829	,234
	6–10 Yıl	104	80,50		
	11–15 Yıl	14	104,18		
Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması	16–20 Yıl	28	84,54		
	21–25 Yıl	4	88,88		
	26+	8	104,88		
	Total	166			

H₁: Hizmet Süresi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması birbirini etkiler.

Hizmet süresine göre "Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması" faktörünün farklılık gösterip göstermediği yukarıdaki tabloda incelenmiştir. Elde edilen sig. değeri 0,234 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'den büyük olduğundan "Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması" faktörü medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

4.4.6. Görev Türü ile Diğer Değişkenlerin Analizi

4.4.6.1. Görev Türü ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi

Tablo-38 Görev Türü ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Görev Türü	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	Yönetici (Rütbeli)	29	79,19	2,744	,254
İşe Göre Ücret Ödeme	İtfaiye Eri (Efrat)	99	81,10		
	Şoför	38	94,95		
	Total	166			

H₁: Görev Türü ile İşe Göre Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

Yukarıdaki tabloya göre p değeri (0,254)>0,05 (α değeri, Alfa değeri) olduğundan H₁ red edilir. İşe Göre Ücret Ödemesi faktörü göreve göre farklılık göstermemektedir.

4.4.6.2. Görev Türü ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-39 Görev Türü ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Görev Türü	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	Yönetici (Rütbeli)	29	73,86	2,215	,330
Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	İtfaiye Eri (Efrat)	99	88,12		
	Şoför	38	81,09		
	Total	166			

H₁: Görev Türü ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

Tabloya göre sig. değeri 0,330 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden büyük olduğundan "Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi" faktörü göreve göre farklılık göstermemektedir.

4.4.6.3. Görev Türü ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi

Tablo-40 Görev Türü ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Görev Türü	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P (Sig. Değerleri)
	Yönetici (Rütbeli)	29	82,84	,125	,939
Uzlaşmacı Esnek Ücret	İtfaiye Eri (Efrat)	99	85,07		
	Şoför	38	82,14		
	Total	166			

H₁: Görev Türü ile Esnek Ücret faktörleri birbirini etkiler.

"Uzlaşmacı Esnek Ücret" için elde edilen tabloda sig. değeri 0,939 olarak elde edilmiştir. Bu değere göre "Uzlaşmacı Esnek Ücret" faktörü göreve göre farklılık göstermemektedir. Çünkü bu değer alfa değerinden büyüktür.

4.4.6.4. Görev Türü ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-41 Görev Türü ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Görev Türü	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
	Yönetici (Rütbeli)	29	92,21	1,061	,588
Çalışan Performansının Yükseltilmesi	İtfaiye Eri (Efrat)	99	82,70		
	Şoför	38	81,19		
	Total	166			

H₁: Görev Türü ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri birbirini etkiler.

"Çalışan Performansının Yükseltilmesi" faktörünün göreve göre farklılık gösterip göstermediği tablo yukarıda elde edilmiştir. Bu tablodaki sig. değeri 0,05 den büyük olduğundan "Çalışan Performansının Yükseltilmesi" faktörü göreve göre farklılık göstermemektedir.

4.4.6.5. Görev Türü ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-42 Görev Türü ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Görev Türü	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması	Yönetici (Rütbeli)	29	79,81	,515	,773
	İtfaiye Eri (Efrat)	99	83,62		
	Şoför	38	88,09		
	Total	166			

H₁: Görev Türü ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri birbirini etkiler.

“Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” faktörünün göreve göre farklılığına dair tablo yukarıda paylaşılmıştır. Tablodaki sig. değerine göre (0,773>0,05) “Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” faktörü göreve göre farklılık göstermemektedir.

4.4.6.6. Görev Türü ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-43 Görev Türü ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Görev Türü	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması	Yönetici (Rütbeli)	29	95,36	2,932	,231
	İtfaiye Eri (Efrat)	99	78,75		
	Şoför	38	86,82		
	Total	166			

H₁: Görev Türü ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması faktörleri birbirini etkiler.

Yukarıdaki tabloda sig. değeri 0,231 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden küçük olduğundan “Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması” faktörü göreve göre farklılık göstermemektedir.

4.4.7. Statü ile Diğer Değişkenlerin Analizi

4.4.7.1. Statü ile İşe Göre Ücret Ödeme Değişkenlerinin Analizi

Tablo-44 Statü ile İşe Göre Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Statünüz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
İşe Göre Ücret Ödeme	Memur	110	84,25	,116	,944
	Sözleşmeli Memur	39	82,14		
	İşçi	17	86,65		
	Total	166			

H₁: Statü ile İşe Göre Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

“İşe Göre Ücret Ödemesi” faktörünün statü ile farklılık gösterip göstermediği tablo yukarıda elde edilmiştir. Bu tabloya göre sig. 0,944 olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05'den büyük olduğundan “İşe Göre Ücret Ödemesi” faktörü statü ile farklılık göstermemektedir.

4.4.7.2. Statü ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-45 Statü ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Statünüz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Memur	110	85,32	,900	,638
	Sözleşmeli Memur	39	84,76		
	İşçi	17	73,68		
	Total	166			

H₁: Statü ile Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi faktörleri birbirini etkiler.

“Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi” faktörü ile statüye için elde edilen tablo yukarıdaki tabloda incelendiğinde p değeri 0,638 olarak hesaplanmıştır. P değerimiz 0,05'den büyük olduğundan H₁ reddedilir. “Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi” faktörü statüye ile farklılık göstermemektedir.

4.4.7.3. Statü ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Değişkenlerinin Analizi

Tablo-46 Statü ile Uzlaşmacı Esnek Ücret Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Statünüz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Uzlaşmacı Esnek Ücret	Memur	110	85,32	,900	,638
	Sözleşmeli Memur	39	84,76		
	İşçi	17	73,68		
	Total	166			

H₁: Statü ile Uzlaşmacı Esnek Ücret faktörleri birbirini etkiler.

“Uzlaşmacı Esnek Ücret” faktörü için elde edilen tablo yukarıda paylaşılmıştır. Tabloya göre sig. değeri 0,759 olarak elde edilmiştir. Bu değere göre H₁ reddedilir. Yani “Uzlaşmacı Esnek Ücret” faktörü Statü ile farklılık göstermemektedir.

4.4.7.4. Statü ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Değişkenlerinin Analizi

Tablo-47 Statü ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Statünüz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Çalışan Performansının Yükseltilmesi	Memur	110	83,34	2,891	,236
	Sözleşmeli Memur	39	78,21		
	İşçi	17	101,59		
	Total	166			

H₁: Statü ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri birbirini etkiler.

Yukarıdaki tabloda elde edilen değerler göre sig. değeri alfa değerinden büyük olarak hesaplanmıştır (0,236>0,05). Bu duruma göre H₁ hipotezi reddedilir ve “Çalışan Performansının Yükseltilmesi” faktörü statü ile farklılık göstermemektedir.

4.4.7.5. Statü ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-48 Statü ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Statünüz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması	Memur	110	82,39	3,841	,147
	Sözleşmeli Memur	39	79,35		
	İşçi	17	105,21		
	Total	166			

H₁: Statü ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri birbirini etkiler.

“Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” için elde edilen tablo yukarıda verilmiştir. Bu tabloya göre sig. değeri 0,147 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre “Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması” faktörü Statü ile farklılık göstermemektedir.

4.4.7.6. Statü ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Değişkenlerinin Analizi

Tablo-49 Statü ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki Farklılıklar

Faktör	Statünüz	N	Toplam Rankları	T-Tablo Değeri	P(Sig. Değerleri)
Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin	Memur	110	83,18	1,628	,443
	Sözleşmeli Memur	39	78,76		
	İşçi	17	96,44		
	Total	166			

H₁: Statü ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması faktörleri birbirini etkiler.

“Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması” faktörünün statüye göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş ve yukarıdaki tablo elde edilmiştir. Bu tabloya göre elde edilen sig. değeri 0,443 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre

sig. değeri alfa değerinden büyüktür ve H_1 kabul edilmez. Yani “Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması” faktörü statüye göre farklılık göstermemektedir.

4.5 ÜCRETLENDİRME YÖNETİMİ DEĞİŞKENLERİ İLE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI DEĞİŞKENLERİNE YÖNELİK HİPOTEZLERİN ANALİZİ

Regresyon analizi en basit tanımı ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki matematiksel bir denklemdir. Ancak regresyon analizini yapabilmek için bazı şartların sağlanmış olması gerekmektedir. Bu şartlar;

1. n birimden oluşan X ve Y çiftleri için toplanan veriler aralıklı ya da orantılı ölçekle olmalıdır.

2. Verileri temsil eden $\hat{Y}(Y \text{ Şapka})=a+bX+\xi$ denklemi En Küçük Kareler Yöntemi (EKK) ile belirlenir.

3. Artık Değer (ξ) normal dağılım göstermelidir. (Artık Değerler Ortalaması 0, Varyansı Ω^2 olan normal dağılım göstermelidir./ $\xi \sim N(0, \Omega^2)$).

4.5.1. Regresyon Ön Analizine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon değerleri, sıfırdan küçük olduğunda, kuvvetlilik derecesi negatif yönlü ve sıfırdan büyük olduğunda pozitif yönlü olduğu ifade edilmektedir. Pozitif ve negatif yönlü korelasyon değerleri 0,5’ ten 1’ e doğru yükseldikçe zayıftan kuvvetliye doğru bir artış olduğu ifade edilir.

Tablo-50 Korelasyon Tablosu

Faktörler	F1	F2	F3	F4	F5	F6
İşe Göre Ücret Ödeme (F1)	1	,388**	,425**	,255**	,273**	,322**
Piyasaya Uygun Ücret	,388**	1	,758**	,242**	,291**	,324**
Uzlaşmacı Esnek Ücret (F3)	,425**	,758**	1	,259**	,364**	,417**
Çalışan Performansının	,255**	,242**	,259**	1	,548**	,602**
Örgütsel Bağlılık Duygusunun	,273**	,291**	,364**	,548**	1	,598**
Çalışanların Kapasitesi ve	,322**	,324**	,417**	,602**	,598**	1

Faktör arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizine bakmak gerekir. Korelasyon değerlerine bakarak faktörler arasındaki ilişkinin katsayısını ve yönünü tayin edilmektedir. Tablo incelendiğinde, katsayı “1” olduğundan faktörler arasındaki ilişki yüksek olarak tespit edilmiştir. Buda regresyon analizine uygun olduğu gösteriyor. Ancak, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını analiz etmek için regresyon analizi yapılır.

4.5.2. Regresyon Ön Analizine Yönelik Denklem Kurma İşlemi

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \xi$ -----> denklemin matematiksel formu

Y: Açıklanan rastgele değişken. (Açıklanan faktör)

B_0 : Katsayı sabiti

B_i : i. Rastgele değişkene karşılık gelen katsayı sabiti

X_1 : Açıklayıcı Değişken

ξ : Artık Değer

Buradaki X dediğimiz değerler rasgele değişkenlerdir. Bu değişkenler bizim çalışmamızdaki F4 (Çalışan Performansının Yükseltmesi), F5 (Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması), F6 (Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması) faktörlerimizdir.

B_0 değişkenler tablolarda hesaplanan sabit katsayıdır. B_1, B_2, B_3 değerleri ise X değerlerinin tablolarda hesaplanan katsayılarıdır. Y değerleri açıklanan rasgele değişken anlamına gelir ve araştırılmak istenilen y değişkeni ile X değişkenleri arasındaki ilişkidir. Bizim çalışmamızda y değişkeni sırası ile F1, F2, F3 faktörlerini alacaktır.

Kısaca bir örnekle açıklayacak olursak Hipotez tablosundaki (4.1.6. Araştırmanın Hipotezleri başlığının altında) ilk üç hipotez için Y değişkeni işe göre "ücret ödeme ödemesi Faktörü" (F1), X değişkenleri ise "çalışanların performansının yükseltmesi" (F4), "Örgütsel bağlılık Duygusunun artırılması" (F5) ve "Çalışanların kapasitesi ve ürün kalitesinin artması" (F6) faktörleri olacaktır.

4.5.3. İşe Göre Ücret Ödemesi Değişkeni için Regresyon Analizi

Tablo-51 İşe Göre Ücret Ödemesi İçin Regresyon Ön Analiz Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Regression	57,973	3	19,324	7,091	,000 ^b
Residual	441,508	162	2,725		
Total	499,481	165			

Yukarıdaki tablo işe göre ücret ödemesi ile faktörler arasındaki regresyon analizi yapmanın anlamlı olup olmadığını sınıamaktadır. Sig değeri 0,00 olarak

hesaplanmıştır. Bu değer 0,05'den küçük olduğundan regresyon analizi yapmak anlamlı olarak bulunmuştur.

4.5.3.1. İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Performansının Yükseltilmesi Faktörü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H₁: İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.

Tablo-52 İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırılan Faktörler	İşe Göre Ücret Ödemesi	İşe Göre Ücret Ödemesi	İşe Göre Ücret Ödemesi	İşe Göre Ücret Ödemesi
	B	Std. Error	t	Sig.
Çalışan Performansının Yükseltilmesi	,127	,194	,655	,513

Çalışanların performanslarının yükseltilmesi ile işe göre ücret ödemesi arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen veriler yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi elde edilmiştir. Bu tabloya göre sig. değeri **0,513** olarak hesaplanmış ve İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olmadığına karar verilmiştir. Çünkü Sig. değeri alfa(0,05) değerinden büyük olduğundan H₁ reddedilir. Bu yüzden formüle almaya gerek yoktur.

4.5.3.2. İşe Göre Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H₁: İşe Göre Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.

Tablo-53 İşe Göre Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırılan Faktörler	İşe Göre Ücret Ödemesi	İşe Göre Ücret Ödemesi	İşe Göre Ücret Ödemesi	İşe Göre Ücret Ödemesi
	B	Std. Error	t	Sig.
Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması	,175	,157	1,115	,267

“İşe Göre Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Arasındaki” ilişki incelenmiş ve değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Tabloya göre sig. Değeri **0,267** olarak ve 0,05'den büyük çıkmıştır. Bunun anlamı H_1 reddedilir. Yani “İşe Göre Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Arasında” anlamlı bir ilişki yoktur. Bu yüzdende formüle almaya gerek yoktur.

4.5.3.3. İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H_1 : İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.

Tablo-54 İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırılan Faktörler	İşe Göre Ücret Ödemesi	İşe Göre Ücret Ödemesi	İşe Göre Ücret Ödemesi	İşe Göre Ücret Ödemesi
	B	Std. Error	t	Sig.
Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin artması (F6)	,428	,197	2,172	,031

“İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Arasındaki” ilişkiyi inceleyen tablo yukarıda verilmiştir. Bu tabloda sig değeri 0,031 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Çünkü Sig. değeri 0,05 olan alfa değerinden küçük olarak hesaplanmıştır. Bu yüzden İşe Göre Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Arasındaki ilişki anlamlı bulunmuş ve formüle almaya karar verilmiştir.

Yukarıdaki tablodan değerleri yerine koyarsak;

İşe Göre Ücret Ödemesi faktörü (Y) = 1,494+0,428. F6 (Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması)

Yukarıdaki formüle göre, İşe Göre Ücret Ödemesinde 0,428 oranında değişim, F6 Faktörü (Çalışanların Kapasitesi ve ürün kalitesi) 1,494 birimlik pozitif yönlü bir değişim oluşturacaktır.

4.5.4.Piyasaya Göre Ücret Ödemesi Değişkeni için Regresyon Analizi

Tablo-55 Piyasaya Göre Ücret Ödemesi İçin Regresyon Ön Analiz Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Regression	20,301	3	6,767	7,388	,000 ^b
Residual	148,387	162	,916		
Total	168,688	165			

Piyasaya Göre Ücret Ödemesi Faktörü ile diğer faktörler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılacak regresyon analizinin anlamlı olup olmadığını inceleyen tablo yukarıda verilmiştir. Bu tabloya göre sig. değeri 0,00 olarak hesaplanmış ve bu değere göre regresyon analizi yapmak anlamlı bulunmuştur.

4.5.4.1. Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H₁: Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.

Tablo-56 Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırılan Faktörler	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi
	B	Std. Error	t	Sig.
Çalışan Performansının Yükseltilmesi	,037	,112	,325	,746

“Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Arasındaki” ilişki incelenmiş ve yukarıdaki tabloda elde edilen değerler

verilmiştir. Tabloya göre sig. Değeri **0, 746** olup 0,05'den büyük çıkmıştır ve aralarında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu yüzden formüle alınmaması kararı alınmıştır.

4.5.4.2. Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H₁: Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.

Tablo-57 Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Arasındaki Faktörleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırılan Faktörler	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi
	B	Std. Error	t	Sig.
Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması F5	,250	,114	2,191	,030

“Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Arasındaki” ilişkinin incelenmesine dair tablo yukarıda verilmiştir. Tabloya göre sig. değeri **0,030** olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05'den küçük olduğundan H₁ hipotezi kabul edilir. Bu yüzden “Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Arasında” anlamlı bir ilişki vardır ve bu değer formüle alınmalıdır.

Formüle Göre Yukarıdaki tablodan değerleri yerine koyarsak;

Piyasaya Göre Ücret Ödemesi faktörü =2,388+0,250F5 (Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması)

Piyasaya göre ücret ödemesinde 0,250 oranında birimlik değişim, F5 (Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması) faktöründe 2,388 oranında ve pozitif yönlü bir değişim oluşturacaktır.

4.5.4.3. Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H₁: Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.

Tablo-58 Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırılan Faktörler	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi	Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi
	B	Std. Error	t	Sig.
Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin artması F6	,134	,091	1,474	,142

“Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Arasındaki” ilişki incelenmiş ve elde edilen değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Tablodaki sig. değerine göre “Piyasaya Uygun Ücret Ödemesi ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Arasında” anlamlı bir ilişki yoktur. Çünkü Sig. Değeri **0.142** bulunmuş ve bu değer 0,05'den büyüktür. Bu yüzden H1 reddedilir ve formüle alınmaz.

4.5.5.Uzlaşmacı Esnek Ücret

Tablo-59 Uzlaşmacı Esnek Ücret İçin Regresyon Ön Analiz Tablosu

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
Regression	32,383	3	10,794	13,123	,000 ^b
Residual	133,254	162	,823		
Total	165,637	165			

Uzlaşmacı esnek ücret faktörü ile diğer faktörler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılacak regresyon analizinin anlamlı olup olmadığını inceleyen tablo yukarıda verilmiştir. Bu tabloya göre sig. değeri 0,00 olarak hesaplanmış ve bu değere göre regresyon analizi yapmak anlamlı bulunmuştur.

4.5.5.1. Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo-60 Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırılan Faktörler	Uzlaşmacı Esnek Ücret	Uzlaşmacı Esnek Ücret	Uzlaşmacı Esnek Ücret	Uzlaşmacı Esnek Ücret
	B	Std. Error	t	Sig.
Çalışan Performansının Yükseltilmesi	-,051	,107	-,476	,635

H₁: Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.

“Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Arasında” istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki incelenmiş ve değerler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Burada ki sig. değeri **0,635** olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa(0,05) değerinden büyük olduğundan H₁ reddedilir. Yani “Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Performansının Yükseltilmesi Faktörleri Arasında” istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki yoktur ve formüle alınmasına gerek yoktur.

4.5.5.2. Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H₁: Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.

Tablo-61 Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışan Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırılan Faktörler	Uzlaşmacı Esnek Ücret	Uzlaşmacı Esnek Ücret	Uzlaşmacı Esnek Ücret	Uzlaşmacı Esnek Ücret
	B	Std. Error	t	Sig.
Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması (F5)	,370	,108	3,417	,001

“Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Arasında” istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olup-olmadığı incelenmiş ve elde edilen veriler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Sig. değeri **0,001** olarak alfa değeri 0,05'den küçük çıkmıştır. Bu değere göre, H1 değeri kabul edilir. Bu durumda “Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması Faktörleri Arasında” istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır kararı alınmış ve formüle eklenmesine karar verilmiştir.

Yukarıdaki tablodan değerleri yerine koyarsak;

Uzlaşmacı Esnek Ücret Ödemesi Faktörü =2,160+0,370F5 (Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması/ F5).

Yukarıdaki formüle göre, “Uzlaşmacı Esnek Ücret Ödemesi” faktöründeki 1 birimlik değişim F5 (Örgütsel Bağlılık Duygusunun Artırılması) Faktöründe pozitif yönlü 0,370 birimlik değişim oluşturmaktadır.

4.5.5.3. Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H₁: Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması faktörleri istatistiksel olarak birbirini etkiler.

Tablo-62 Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Karşılaştırma Tablosu

Karşılaştırılan Faktörler	Uzlaşmacı Esnek Ücret	Uzlaşmacı Esnek Ücret	Uzlaşmacı Esnek Ücret	Uzlaşmacı Esnek Ücret
	B	Std. Error	t	Sig.
Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin artması F6	,180	,086	2,079	,039

“Esnek Ücret ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Arasındaki” ilişki incelenmiş ve elde edilen veriler yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu tabloya göre sig. değeri 0,039 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre H₁ değeri kabul edilir. Yani “Uzlaşmacı Esnek Ücret ile Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması Faktörleri Arasında” anlamlı bir ilişki vardır ve formüle alınmalıdır kararı verilir.

Yukarıdaki tablodan değerleri yerine koyarsak; Uzlaşmacı Esnek Ücret Ödemesi Faktörü =2,160+0180 F6 (Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması).

Yukarıdaki formülde, Uzlaşmacı Esnek Ücret Ödemesi faktöründeki 2,160 oranındaki değişim, F6 (Çalışanların Kapasitesi ve Ürün Kalitesinin Artması) Faktöründe pozitif yönlü 0,180 birimlik değişim oluşturmaktadır.

4.6 SONUÇ VE ÖNERİLER

Anket çalışmamıza ağırlıklı olarak, cinsiyet bazında erkeklerin, yaş bazında orta yaşlıların, eğitim durumu bazında lise ve üniversite mezunlarının, medeni durum bazında evlilerin, kurumdaki hizmet süresi bazında tecrübelilerin ve statü bazında ise memurların katıldıkları gözlemlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, itfaiye teşkilatlarında çalışanların yoğunluklu olarak erkek çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Erkek çalışan sayısının bu kadar yüksek olmasında yapılan işin fiziki güç gerektirmesi, tehlikeli olması, soğukkanlılık gerektirmesi ve vardiya sistemi olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bunun yanı sıra bayan itfaiyeciler; itfaiye istasyonları merkezinde, eğitim hizmetleri, malzeme bakımı ve evrak işleri gibi birimlerde çalışabilecekleri öngörülebilir. Ayrıca kurtarma çalışmalarında kazazedelerin bayan olması halinde erkek çalışanların kazazedenin mahremiyetine önem vermesiyle oluşan çekimserlik, kurtarma çalışmalarında aksamaya, olumsuzluk oluşturmaya sebep olabilir. Bu sebeple hemcinsinin yardımcı olması hem kazazede ve hem de personel açısından kurtarma çalışmalarında kolaylık sağlayacaktır.

Verilerin analizleri sonucunda, itfaiye teşkilatlarında orta yaş ve üzeri çalışanların yoğun olduğu belirlenmiştir. Bu durum Ücretlendirme yönetimi ile çalışanların performansında ödüllendirmede haksız rekabet oluşmasına sebep olabilir. Çünkü insan vücudu yaşlandıkça fiziksel olarak erken çöküş gerçekleşmektedir. Mesleğin ağır ve tehlikeli olmasıyla itfaiye çalışanlarının yıpranma olasılığı yüksektir. Ama bu, itfaiye çalışanın tecrübe kazanmasına, olayları daha pratik şekilde çözümlenmeye ve dolayısıyla çalışanın performansının yüksek olmasıyla ücretinin de tecrübeye göre değerlendirilmesinde fayda sağlayabilir.

Anket uygulaması sonucunda, çalışanların öğrenim durumu çalıştığı kuruma vizyon ilkelerini uygulamada fayda sağlayabilmektedir. İtfaiye Teşkilatı, çalışma mevzuatında bir meslek sınıfı olarak görülmemektedir. Bundan dolayı kurumda çalışan mühendis, itfaiye meslek okul mezunu ve teknik personelin ücretlendirilmesi onların iş performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, itfaiye çalışanlarından 104 kişinin, hizmet süresi açısından 6 ile 10 yıl arası çalıştığı belirlenmiştir. Bu süre, çalışanların tecrübe kazanmasına yeterli sayılabilmekte ve kurum içerisinde, görevde yükselmesiyle yönetici pozisyonunda yer almasına sebep olmakta ve alacağı ücretin artmasıyla ilgili olarak da performansını yükseltebilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, İstanbul İtfaiye Teşkilatında çalışanların % 66,5' ini memur personel oluşturduğu tespit edilmiştir. Memur personel, itfaiye teşkilatlarında yangın ve diğer itfaiye olaylarına müdahale etmektedir. Ayrıca halk arasında "itfaiyecinin tek görevi yangın söndürmektir" algısı olsa da oluşan bu algının aksine itfaiyecinin görevleri arasında yangınlara müdahale etmenin yanı sıra; trafik kazaları ve sıkışmalı trafik kazalarına, sel ve su baskınlarına, tehlike arz eden durumlara, su altı ve su üstü arama yapma, hayvan kurtarma, enkaz ve göçüklerde arama ve kurtarma yapma görevleri de vardır. "Memur" itfaiye çalışanı zaman içinde edindiği iş bilgisi, eğitim ve tecrübe sonucunda yönetici olmaya hak kazanabilir. Çekirdekten yetişen itfaiyeci, hem çalıştığı kuruma hem de alt pozisyonlarda çalışan itfaiye personelinin geleceğine yön verebilir ve çalışanların performansını ödüllendirebilir. Çünkü bir itfai olaya giden itfaiye çalışanı kullandığı pratik ekipman ile erken müdahale etmesi ve kazazedeyi hayata bağlaması itfaiye çalışanının motivasyon ve performansını en üst seviyede olmasını sağlayacaktır. İtfaiye eri (efrat) ve şoförlerin aldıkları ücretlerin farklı olması performans başarısını olumsuz etkileyebilir.

Araştırmada, işletmelerin işe göre ücret ödemelerine ait analizde, oransal değişim uygulamaları sonucunda, çalışanların kapasitesi ve hizmet kalitesinde artışa neden olduğu tespit edilmiştir. İtfaiye teşkilatlarında, performansa göre ücret uygulamalarını artıracak şekilde uygulanması, işletmelerde hizmet kalitesinin ve çalışanların kapasitesinin artışına neden olabilecektir. Hizmet kalitesinin artması ve çalışan kapasitesinin yükselmesi durumunda, yangın olaylarında, daha az mal kaybına, daha az yaralanmalara ve belki de daha az can kaybına neden olabilecektir.

Araştırmada katılımcıların verdikleri cevapların analizi sonucunda, işletmelerin uzlaşmacı esnek ücret ödemelerindeki uygulamaları neticesinde, çalışanların kapasitesi ve hizmet kalitesinde artışa neden olduğu tespit edilmiştir. İtfaiye faaliyetlerinde, uzlaşmacı esnek ücrete sistemine göre ücret uygulamalarının performanslarını ödüllendirecek şekilde uygulanması, işletmelerde hizmet kalitesinin artışına ve çalışanların kapasitesinin artmasına sebep olabilecektir. Kaliteli hizmet ve çalışanların kapasitesinin yükselmesi halinde, yangın vakalarında, mal ve can kaybı en aza inecektir.

Ölçeklerden elde edilen verilerinin analizi sonucunda, işletme yönetiminin uzlaşmacı esnek ücret ödemelerindeki oransal değişim uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılık duygusunda artışa neden olduğu tespit edilmiştir. İtfaiye kurumlarında, uzlaşmacı esnek ücret ödeme uygulamalarının performanslarının

ödüllendirilmesi şeklinde planlanması, işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılık duygusunun artışına neden olabilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık duygusunun artırılması durumunda, yangın müdahalelerindeki tahribatlar daha az olabilecek ve daha çok mal ve can kaybı önlenilecektir.

Türkiye' de İtfaiye Teşkilatının bir meslek sınıfı olarak kabul edilmesi, yarı askeri hiyerarşik sistemle yönetilmemesi (itfaiye Eri, onbaşı, vb.) uygun olabilir. Aynı zamanda İtfaiye Teşkilatının İçişleri Bakanlığı bünyesinde Genel Müdürlük olarak yeniden yapılandırılması; itfaiye çalışanlarının bir çatı altında toplanarak, itfaiyecilerin özlük haklarının, maaşlarının ve yıllık izinlerinin eşit olması sağlanmalıdır. İtfaiye çalışanlarının müdahaleye gitmiş oldukları olaylarda fiziksel ve psikolojik olarak etkilenmektedirler. Bunun sonucunda fiili hizmet süre (yıpranma) zammının kanunlarda belirtildiği gibi yıllık 90 güne çıkartılması bu durumun terfi derecesinde yansıtılması uygun olabilir. İtfaiye çalışanlarının güvenlik görevlisi gibi çalıştırılmaması, genel temizlik faaliyetlerine katılmaması, görevde yükselmek için merkezi bir sınav sisteminin belli periyotlar içerisinde düzenlenerek uygulanmasının İtfaiye Teşkilatında ücretlendirme sistemi ile birlikte çalışanların performansını en üst seviyeye çıkartabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ANAGÜN Şengül, **Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri**, Eskişehir Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.
- ATAAY İsmail Hakkı, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1985.
- ATAMAN Göksel, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1995.
- AYAN Filiz, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İlya Basımevi, İzmir, 2011.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BENLİGİRAY Serap, **Ücret Yönetimi**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2003.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 2014.
- BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.
- CANMAN Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını, Ankara, 1995.
- ÇEVİK Hasan Hüseyin, **Türkiye' de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- ÇEVİK Hüseyin, **Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, 2008.
- EDWARDS Mark, **360-degree Feedback: Royal Fail OrHolyGrail?** Career Development Intenational, 1996.
- ERGÜL Şebnem, **Personel Yönetimi**, Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, İstanbul, 1996.
- ERTÜRK Mümin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 2011.
- FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım, Bursa, 2001.
- HENDERSON Richard, **Compensation Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1982.
- HINTERHUBER Hans, **Stratejik İşletme Yönetimi**, Erişer Matbaası, İstanbul, 1984.
- İSLAMOĞLU Hamdi, **Temel Pazarlama Bilgisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2009.
- KARALAR Rıdvan, **Genel İşletme**, Meta Basım, İzmir, 2011.
- KNIGHT Saal, **IndustrialOrganizationalPsychology**, Brooks/ColePublishingCo, PasificGrove, California, 1988.
- KOCA Hüseyin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum saati Yayın Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2010.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010.
- OKAKIN Neslihan, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayım, İstanbul, 2008.

- ÖKTEM Niyazi, **Adalet Kavramı ve Sosyal Realite**, Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları, Ankara, 1994.
- ÖRÜCÜ Edip, **Modern İşletmecilik**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.
- ÖZDAMAR Kazım ve DİNÇER K.S., **Bilgisayarla İstatistik Değerlendirme ve Veri Analizi**, Bilim Teknik Kitapevi, İstanbul, 1987 Karl Marx, **Kapital**, Sol Yayınları, Ankara, 2009.
- ÖZTÜRK Ümit, **Organizasyonlarda Performans Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- ÖZTÜRK Ümit, **Performans Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2009.
- PALMER Margaret, **Fundamentals of Human Resources**, Rota Yayın, İstanbul, 1993.
- POLAT Gülşen, **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2012.
- RAYMOND Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Beta Basım Yayım, 1999.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2005.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1997.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Furkan Ofset Yayınları, İstanbul, 2005.
- ŞENTÜRK Hulusi, **Belediyelerde Performans Yönetimi**, İlke Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- ŞENTURAN Şermin, **Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları**, Beta Basım, İstanbul, 2007
- TATLIDİL Hüseyin, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Cem Web Ofset Ltd. Şti., Ankara, 1996.
- TOKOL Tuncer, **Genel İşletme**, Alfa Aktüel Basım, Bursa, 2008.
- TOPALHAN Türker, **Ücret Teorileri ve Ücret Politikaları**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2014.
- TORTOP Nuri vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, 2010.
- UYARGİL Cavide, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisi, Eskişehir, 2014.
- UYARGİL Cavide, **Performans Yönetim Sistemi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2013.
- UZUN Ahmet, **Sanayi Devrimi Esnasında Çalışma Şartları**, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşveren Sendikası Yayını, Ankara, 2000.
- YILDIZ Ali Naci vd. **Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı ve Güvenliği Konular, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu**, Aydoğdu Ofset, İstanbul, 2012.
- YILMAZ Hakan, **Performans ve Kariyer Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi
- YILMAZER Aydın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- YÜKSELEN Cemal, **Pazarlama İlkeler - Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1998.

ZAİM Sabahaddin, **Çalışma Ekonomisi**, İşaret Yayınları, İstanbul, 2005.

MAKALELER

- AĞCAKAYA Serpil, "Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları", **Sosyo Ekonomi Dergisi**, 2009, ss. 27-46.
- AKDOĞAN Asuman, DEMİRTAŞ Özgür, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", Erciyes Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2009, ss. 49-71.
- AKSU Ömer Alparıslan, "Ücret Politikası, Verimlilik ve Sanayileşme", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 2012, ss. 236-291.
- ALPERTEN Nurdan, "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkez Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.E. Dergisi**, 2006, ss. 181-212.
- ALTINTAŞ Abdullah, "Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri" **Sayıştay Dergisi**, ss. 2004, ss. 69-92.
- BAKAN İsmail, Kelleroğlu Hakan, "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2003, ss. 103-127.
- BAKAN İsmail, vd., "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları için Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma" **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, SS.1-32.
- BAYRAM Levent, "360 Derece Performans Değerlendirme" **Sayıştay Dergisi**, 2006, ss. 47-65.
- BAYRAM Levent, "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif", **Sayıştay Dergisi**, 2006, ss. 27-65.
- BILGIN Mehmet Hüseyin, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik", **Çimento İşveren Dergisi**, 2002, ss. 3-12.
- COŞKUN Arife, "Performans ve Risk Denetim Terimleri" **Sayıştay Dergisi**, 2000, ss 51-92.
- ÇÖL Güner, Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2008, ss. 35-46.
- DEMİRBİLEK Tunç, "Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi", **Sosyo Ekonomi Dergisi**, 2010, ss. 79-96.
- ERASLAN Tarık, "Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi", **Sayıştay Dergisi**, 2011, ss. 33-61.
- EREN Erol vd., "Türkiye' de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi" , **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2000, İstanbul, ss. 95-124.
- ERGÜL Hüseyin Fazlı, "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret Başarı İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, ss. 92-105.
- GÜLTEKİN Nihat, "Kamu Kesimi Ücret Politikası", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2008, ss. 969-982.

- GÜNER Mücella, "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi", *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, 2006, ss. 325-327.
- ISAAC Alfred, "Ücret Sistemleri", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1949, ss. 49-64.
- IŞIĞIÇOK Erkan, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi", *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 2008, ss. 1-17.
- KARABULUT Tahsin, vd., "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama" *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, ss. 104-118.
- KESTANE Doğan, "Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği", *Maliye Dergisi*, 2003, ss. 126-144.
- KIRIŞIK Fatih, "Kamu Yönetiminde Küresel Değişimler ve Yeni Sorun Alanları", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, ss. 275-295.
- KORKMAZ Âdem ve AVSALLI Hüseyin, "Türkiye' de Asgari Ücretin Hukuksal Yönü", *Uluslararası Alanda İşletme Fakültesi Dergisi*, 2012, ss. 151-162.
- KÜMBÜL Burcu, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2001, ss. 32-77.
- ÖZER Akif, "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi", *Sayıştay Dergisi*, 2009, ss. 1-27.
- ÖZPEYNİRCİ Özgür, "Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme; 360 Derece Yöntemi ve Hedeflerde Yönetim Teknikleri ile Melez Bir Yöntem Uygulaması", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2010, ss. 71-104.
- ÖREN Kenan, YÜKSEL Hasan, "Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı", *Hak İş Uluslararası Hak ve Topum Dergisi*, 2012, 35-59
- ÖZTÜRK Namık Kemal, "Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye'de Durum", *Türk İdare Dergisi*, 2000, ss 73-74.
- PEHLİVAN Bülent, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", *Maliye Dergisi*, 2008, ss. 161-187.
- PEHLİVAN Bülent, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama" *Maliye Dergisi*, 2008, ss. 171-187.
- SEVİMLİ Ahmet, "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2001, ss. 14-47.
- ŞAHİN Levent, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü", *İ.U.İ.F. Dergisi*, 2008, ss. 16-48.
- TEKİN Şenel, "Çocuk Hemşireliği Hizmetlerinde İş Analizine Dayalı İş Tanımı ve İş Gereklilerinin Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2005, ss. 215-242.
- TERZİOĞLU Ahmet, "Ücretin Tarihsel Gelişimi", *Hukuk Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, 2015, ss. 61-94.

- TUNCER Polat, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon", **Sayıştay Dergisi**, 2013, ss. 87-108.
- TURGUT Hakan, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", **Sayıştay Dergisi**, ss. 56-68.
- USTA Aydın, "Kamu Örgütlerinde Kurumsal Karne Modeli ile Performans Yönetimi: Boyutlar ve Göstergeler", **Amme İdare Dergisi**, 2012, ss. 99-120.
- ÜNAL Ayşe, "Organizasyon Düzeyinde Ödüllerime-Kar Paylaşımı ve Kazanç Paylaşımı", **Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Dergisi**, 2000, ss. 29-46.
- Yüksel Hasan, "Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı", **Hak-İş Uluslar arası Emek ve Toplum Dergisi**, 2012, ss 44-75.

TEZLER

- AKA Gülşen, Ücret Yönetimi Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Örnek Olay İncelemesi, SBE, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, 2008, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- AKÇAKANAT Tahsin, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- DEMİR Vildan, "Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Dönem Projesi)**.
- DİLSİZ Ahmet, Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama, SBE, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- DÖVERKAYA Cemil, Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi, Başkent Üniversitesi S.B.E., Ankara, 2002, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ENGİN Gülen, Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi, 2012, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ERDOĞAN Murat, Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Maltepe Üniversitesi S.B.E., İstanbul, 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- GENCEL Nurdan, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Tezsiz Yüksek Lisans Programının Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÖZDEMİR İsmail, Performans Değerlendirme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma', Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.
- TURAL Mehmet, "Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit

ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2007, **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.

ULAMA Şevki, Ücret Sistemleri ve Nevşehir'deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2002, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

USTA Hasan, Emniyet Teşkilatı'nda Ücret Yönetimi: Rize Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2013, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

YAVUZÇELİK Neşe Burcu, Türk İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Ücretler Üzerindeki Etkisi, Marmara Üniversitesi, İstanbul 2006, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

İNTERNET

İş Kanunu, <http://iskanunu.com/images/dokuman/4857-sayili-is-kanunu-guncel-tam-metin-2014.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.09.2015).

KOZAK İbrahim Erol, İşçi Sendikalarının Tarihi Gelişimi, Atatürk Univ. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, <http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/51602/makaleler/37-38/1/arastirmax-isci-sendikalarinin-tarihi-gelisimi-ingiltere-ornegi.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.09.2015).

MÜFTÜOĞLU Özgür, Avrupa Birliği'nde Çalışma Standartları ve Sosyal Haklar, <http://ozgurmuftuoglu.blogspot.com.tr/2008/09/avrupa-birliinde-alima-standartlari-ve.html>, (Erişim Tarihi: 19.09.2015).

ÖZBAŞ Erol, Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi, (Sağlık Araştırması ve Strateji Geliştirme Merkezi), <http://www.sasgem.org>, (Erişim Tarihi:03.06.2015)

EKLER
HİZMET İŞLETMELERİNDE UYGULANAN ÜCRETLENDİRME
YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ VE İSTANBUL
İTFAİYE TEŞKİLATI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
ANKET

Değerli katılımcı,

Aşağıda cevaplamanız için bilginize sunulan sorular “Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı ile İlişkisi ve İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması” konulu tezin alan araştırmasına yöneliktir. Araştırmanın amacının gerçekleştirilmesi ölçek sorularına düşüncenizi en iyi temsil edecek cevapların verilmesine bağlı olacaktır.

Değerli görüşleriniz için teşekkür ederiz.

Gökhan İLYAS
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

Anketin birinci bölümünde demografik değişkenlerle ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Düşüncenizi en uygun olan seçenikle ilgili parantezin () içine “X” işaretini koyunuz. Lütfen iki veya daha fazla işaretleme veya işaretsiz soru bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz:

A. () Bay B. () Bayan

2. Yaşınız:

A. () 20-25 B. () 26-30 C. () 31-35 D. () 36 +

3. Öğrenim Durumunuz

A. () İlk Öğretim B. () Lise C. () Yüksekokul D. () Lisans
E. () Yüksek Lisans veya Doktora

4. Medeni Durum

A. () Evli B. () Bekâr

5. Kurumdaki hizmet süreniz

A. () 1-5 Yıl B. () 6-10 Yıl C. () 11-15 Yıl
D. () 16-20 Yıl E. () 21-25 Yıl F. () 26+ Yıl

6. Görev Türü

A. () Yönetici (Rütbeli) B. () İtfaiye Eri (Efrat) C. () Şoför

7. Statünüz

A. () Memur B. () Sözleşmeli Memur C. () İşçi D. () Sözleşmeli Mühendis

E. Diğer

Lütfen bu bölümü tamamladığınızda 2. bölüme geçiniz.

BÖLÜM 2

Lütfen aşağıdaki sorulardan düşüncelimize en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. İsim vb. özel bilgileri içeren sorular olmadığından soruları sırasızca cevaplandırmanız çalışmanın sonuçlarının faydası bakımından büyük önem arz etmektedir.

Aşağıda cevaplayacağınız sorularda; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Kısmen katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum tercihlerini temsil etmektedir. Düşüncenize en uygun gördüğünüz seçeneğin karşısına "X" işareti koyunuz.

PERFORMANS ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI²¹¹

	1	2	3	4	5
8. İşletmedeki yönetim uygulamaları çalışanların motivasyonunun artmasını olumlu yönde etkiler.					
9. İşletmedeki yönetim uygulamaları çalışanların ego tatmininin (benlik duygusu) artmasını sağlar.					
10. Yöneticilerimiz çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verir.					
11. Yöneticilerimizin yönetim uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığının artmasını sağlar.					
12. İşletmedeki yönetim uygulamaları duygusal bağlılığının artmasını olumlu yönde etkiler.					
13. İşletmedeki eğitim çalışmalarının sürekliliği çalışanların performansının artmasını olumlu yönde etkiler.					
14. Yöneticilerimiz ürün ve hizmet kalitesinin artmasına destek verir.					
15. Yöneticilerimiz çalışan personelin kapasitesini verimli kullanmasını teşvik eder.					
16. Yöneticilerimiz çalışanların işe geç gelmemesini teşvik eder.					
17. Yöneticilerimiz işgücü devri azlığına (personel alma / işten çıkarma) özen gösterir.					

ÜCRETLENDİRME YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI²¹²

	1	2	3	4	5
18. Yöneticilerimizin emeğin hakkını vermeleri (Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi) çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.					
19. Yöneticilerimizin dengeli ücret ilkesi çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.					
20. Yöneticilerimizin kariyer yükseltmemize bağlı ücret artışı vermesi çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.					
21. Yöneticilerimizin ücret artışlarında piyasa ücretleriyle karşılaştırma yapması çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.					
22. Yöneticilerimizin ücretlerde gelişmelere göre iyileştirmeler yapması (Esneklik İlkesi) çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.					
23. Yöneticilerimizin ücret belirlemede çalışanlar arasında ayırım yapmaması (Bütünlük İlkesi) çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.					
24. Yöneticilerimizin ücretleri herkesin hak ettiği ölçüde belirlenmesine (Nesnellik İlkesi) önem vermesi çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.					
25. Yöneticilerimizin ücretleri belirlerken çalışanların görüşlerine önem vermesi (Uzlaşım İlkesi) çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.					
26. Yöneticilerimizin ücretlerimizin hesap şeklini kontrol etmemize müsaade etmesi (maliyetlerinin denetlenebilirliği İlkesi) çalışanların performansını olumlu yönde etkiler.					

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

²¹¹Çöl, a.g.e., ss. 35-46çalışmasından, uyarlanarak hazırlanmıştır.

²¹² Örcü, a.g.e., ss. 209-2102 ve Güvel, a.g.e., ss. 108'den uyarlanarak hazırlanmıştır.

