

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BİLİM DALI**

**PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN
İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Gülşen BOLAT**

**Tez Danışmanı
PROF.Dr. Ayhan TAN**

Ankara-2012

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BİLİM DALI**

**PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN
İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

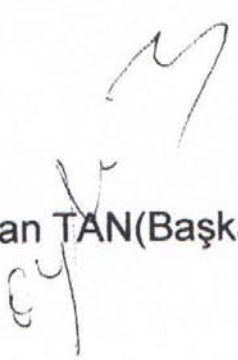
**Hazırlayan
Gülşen BOLAT**

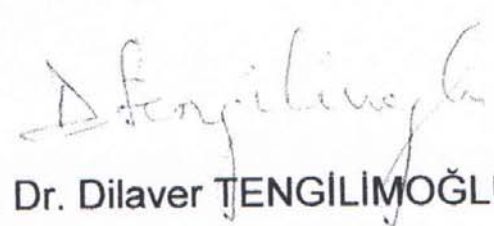
**Tez Danışmanı
PROF.Dr. Ayhan TAN**

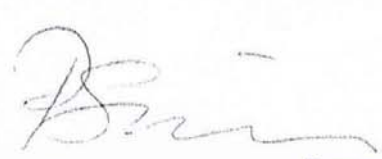
Ankara-2012

ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Gülşen BOLAT tarafından hazırlanan **"PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ"** başlıklı bu çalışma, 01.06.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Ayhan TAN(Başkan)


Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU


Yrd. Doç. Dr. Pelin ÖZGEN

ÖNSÖZ

Son yıllarda gelişen teknolojiler, ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, dünyadaki küreselleşme olgusu işletmeler arasında da büyük bir rekabetin doğmasına sebep olmuştur. Bu rekabet ortamında işletmeler değişim ve belirsizliklerle baş edebilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetimine giderek daha fazla önem vermektedirler. İşgörenlerin motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulmakta, bu konu bugünün insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından birini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada performansa dayalı ücret sisteminin işgörenlerin motivasyonuna etkisinin ortaya konulması hedeflenilmektedir.

Başta tez danışmanım ve değerli hocam Prof. Dr. Ayhan TAN'a,

Görüş ve önerileriyle tez çalışmama katkı veren Sayın Dilek GÜLEÇ'e,

Yoğun çalışma şartlarına rağmen ankete zaman ayıran, anketi ilgiyle cevaplayan Söke Fehime&Faik Kocagöz Devlet Hastanesi çalışanlarına,

Anketin uygulanması sırasında desteğini esirgemeyen ve çalışmam için her türlü kolaylık sağlayan Söke Fehime&Faik Kocagöz Devlet Hastanesi Müdürü Sayın Kiraz ELİTAŞ'a,

Araştırma boyunca fikir alışverişinde bulunduğum arkadaşlarım Dilek ÖZCAN, Hatun ÇINAR, Hülya KÖSE ve Mihriban AKTAY'a,

Her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen çok değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	vi
TABLolar	vii
ŞEKİLLER	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. PERFORMANS KAVRAMI.....	3
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI	4
1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ.....	5
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI	6
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI	7
1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA YAPILAN HATALAR..	9
1.6.1. Hale Etkisi	9
1.6.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme	10
1.6.3. Ortalama Eğilimi.....	11
1.6.4. Kontrast Hataları	11
1.6.5. Yakın Zaman Etkisi	12
1.6.6. Kişisel Tercihler ve Önyargılardan Doğan Hatalar	12

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRET SİSTEMLERİ

2.1. ÜCRET KAVRAMI	13
2.2. ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR	14
2.2.1. Asgari Ücret	15
2.2.2. Ücret Haddi(Kök Ücret) ve Ücret Geliri	15
2.2.3. Nominal Ücret/Reel Ücret	16
2.2.4. Brüt/Net Ücret	16
2.2.5. Maaş Kavramı	16
2.2.6. Ücret Düzeyi	16

2.2.7. Ücret Yapısı	17
2.3. ÜCRETLERİN BELİRLENME KRİTERLERİ	17
2.4. ÜCRETİN ÖNEMİ	21
2.4.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi	21
2.4.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi.....	22
2.4.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi	22
2.4.4. Devlet ve Toplum Açısından Ücretin Önemi	23
2.5. ÜCRET SİSTEMLERİ	24
2.5.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri.....	24
2.5.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri.....	25
2.5.2.1. Zaman Temeline Dayalı Ücret Sistemi.....	25
2.5.2.2. Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri.....	26
2.5.2.2.1. Parça Başı Ücret Sistemi	27
2.5.2.2.2. Götürü Ücret Sistemi.....	28
2.5.2.3. Gösterilen Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	28
2.5.2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret	29
2.5.2.3.2. Grup(Takım) Performansına Dayalı Ücret.....	33
2.5.2.3.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret.....	34
2.5.3. İş Yapan Bireye Dayalı Ücret Sistemleri.....	37
2.5.3.1. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi.....	37
2.5.3.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi	39
2.6. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ	40
2.6.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tanımı ve Önemi	40
2.6.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Kullanılan Teşvik Araçları....	42
2.6.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tercih Edilme Nedenleri	44
2.6.4. Türkiye’de Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları	45
2.6.4.1. Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel Uygulaması	45
2.6.4.1.1. Türkiye İstatistik Kurumu.....	46
2.6.4.1.2. Devlet Personel Başkanlığı	47
2.6.4.2. KİT’lerde Sözleşmeli Personel Uygulaması	47
2.6.4.3. Bazı Bakanlıklardaki Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları	49
2.6.4.3.1. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığında Üretim Teşvik Primi	49

2.6.4.3.2. Sağlık Bakanlığında Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi ...	50
2.6.5. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yöneltilen Eleştiriler	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI	58
3.2. MOTİVASYON SÜRECİ.....	60
3.3. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	61
3.4. MOTİVASYON TEORİLERİ	62
3.4.1. Kapsam Teorileri	63
3.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	63
3.4.1.2. Alderfer'in V.I.G.Teorisi	67
3.4.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi	69
3.4.1.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi.....	73
3.4.2. Süreç Teorileri.....	76
3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	76
3.4.2.2. Porter-Lawler Modeli	78
3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	80
3.4.2.4. Locke Amaç Teorisi.....	81
3.5. MOTİVASYON ARAÇLARI	82
3.5.1. Ekonomik Araçlar	83
3.5.1.1. Ücret Artışı	84
3.5.1.2. Primli Ücret	85
3.5.1.3. Kara Katılma	85
3.5.1.4. Ekonomik Ödüller.....	86
3.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar	87
3.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	87
3.5.2.2. Değer ve Statü	88
3.5.2.3. Güvenlik	88
3.5.2.4. Öneri Sistemi	89
3.5.2.5. Yükselme ve Gelişme Olanakları	89
3.5.2.6. Özel Yaşama Saygılı Olma	89

3.5.2.7. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler	90
3.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	90
3.5.3.1. Amaç Birliğı	90
3.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	91
3.5.3.3. Yönetim ve Kararlara Katılma	91
3.5.3.4. İletişim.....	92
3.5.3.5. Fiziksel Çalışma Koşulları	93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	94
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	94
4.2.1. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	95
4.2.2. Araştırmanın Varsayım ve Hipotezleri.....	95
4.2.3. Anket Sorularının Hazırlanması	97
4.2.4. Verilerin Analiz yöntemi.....	98
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	100
4.3.1. Sağlık Personeli ile ilgili Tanımlayıcı Bulgular	100
4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri İle İlgili Bulgular.....	103
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	140
KAYNAKÇA	143
EKLER.....	150
ÖZET	153
ABSTRACT	154

KISALTMALAR

BKK: Bakanlar Kurulu Kanunu

ÇGCE: Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu

DMK: Devlet Memurları Kanunu

DPB: Devlet Personel Başkanlığı

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

İLO: Uluslar arası Çalışma Örgütü

KHK: Kanun Hükmünde Kararname

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

PDEÖS: Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi

TDK: Türk Dil Kurumu

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR

- Tablo 1: Kurum Personelinin Hizmet Alanı Kadro-Unvan Katsayıları
- Tablo 2: Maslow vvv Herzberg'in Teorilerindeki İhtiyaçların Karşılaştırılması
- Tablo 3: $\alpha = 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri
- Tablo 4: Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans
- Tablo 5: Bileşenlerin Faktör Dağılımı
- Tablo 6: KMO ve Barlett's Testleri
- Tablo 7: Sağlık Personeline Ait Tanımlayıcı Bilgiler
- Tablo 8: Personelin Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi(PDEÖS) Hakkındaki Düşünceleri İle İlgili Sayı, Ortalama, Standart Sapma
- Tablo 9: PDEÖS Konusunda Kurumumca Bilgilendirildim Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu(ÇGCE) Değişkenleri Bakımından İncelenmesi
- Tablo 10: PDEÖS Daha Önce Aldığımız Döner Sermaye Ek Ödemesi Payından Daha İyidir Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi
- Tablo 11: PDEÖS Sayesinde Personelin Geliri Artmıştır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi
- Tablo 12: PDEÖS Düşük Performansın Arttırılması Yönünde Teşvik Yaratmaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi
- Tablo 13: PDEÖS Sonucu Hastaneye Gelen Hasta Sayısı Artmıştır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi
- Tablo 14: PDEÖS Performansımın Adaletli Bir Biçimde Ölçüldüğünü ve Değerlendirildiğini Düşünüyorum Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi
- Tablo 15: PDEÖS Personelin Mesleki Bilgi ve Becerilerini Artırmaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi
- Tablo 16: PDEÖS Personel İçin En Etkili Özendirme ve Ödüllendirme Araçlarından Biridir Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi
- Tablo 17: PDEÖS İş Stresini Arttırmaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 18: PDEÖS Personelin Kuruma Yaptığı Katkısı Belirlemektedir Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 19: PDEÖS Sonrası Yıllık İzin Kullanma Oranım Düşmüştür Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 20: PDEÖS Sağlık Hizmetlerinin Etkili Bir Şekilde Sunulmasını Sağlamaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 21: Para Her Ortamda Güçlü Bir Motivasyon Aracıdır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 22: PDEÖS Çalışma İsteğini Artırmaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 23: PDEÖS Uygulaması Sonucu Hastaneye Gelen Hastaların Memnuniyet Oranları Artmıştır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 24: PDEÖS ile Gösterdiğim Çaba Takdir Edilmektedir Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 25: PDEÖS ile Başarılı Çalışanlar Ödüllendirilmektedir Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 26: PDEÖS Çalışanlar Arasında Rekabeti Arttırmaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 27: PDEÖS Sonucu Hizmet Kalitesinde Bir Artış Olmuştur Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 28: PDEÖS Çalışan Güvenliğini Olumlu Yönde Etkilemektedir Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 29: PDEÖS Uygulaması Hastaların Sağlık Hizmetlerine Ulaşılabilirliğini Kolaylaştırmıştır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 30: PDEÖS Sonrasında Hastanemiz Gelirlerinde Bir artış Olduğunu Düşünüyorum Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 31: PDEÖS Ölçüm ve Denetim Sistemleri ve Süreçleri ile Kurumda “Sürekli İyileştirme” Kültürünün Gelişmesine Katkıda Bulunmaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 32: PDEÖS Sağlık Hizmetlerinin Hakkaniyete Uygun Bir şekilde Sunulmasını Sağlamaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 33: PDEÖS Sağlık Hizmetlerinin Verimli Bir şekilde Sunulmasını Sağlamaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 34: PDEÖS Çalışan Memnuniyetini Arttırmaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 35: PDEÖS Hastaneye Yapılan Yatırımları Arttırmaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 36: Kurumumda Dağıtılan Ek Ödemenin Hakkaniyetli Olduğuna İnanıyorum Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 37: PDEÖS'nin Adaletli Olduğunu Düşünüyorum Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 38: PDEÖS İş Barışını Bozmaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 39: PDEÖS'ni Suiistimal Etmiyorum Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

Tablo 40: PDEÖS Çalışma Motivasyonumu Arttırmaktadır Görüşünün ÇGCE Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ŞEKİLLER

Şekil 1: Motivasyon Süreci

Şekil 2: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Şekil 3: Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Teorileri Arasındaki İlişki

Şekil 4: Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Şekil 5: Vroom Motivasyon Modeli

Şekil 6: Porter-Lawler Motivasyon Teorisi

GİRİŞ

İşletmelerde motivasyon, çalışanların işletme amaçlarına yoğunlaşmalarını sağlayan, ihtiyaç duyulan performansı göstermelerine etki eden içsel bir uyarıcı ve insanların içinde gerçekleşen psikolojik bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar(Eren, 1998:397). Çağımızda, özellikle ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kitle üretimine gidilmesi işgörenin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işgörenler, işlerinden çok az zevk almaktadırlar. Bu da özellikle hizmet işletmelerinde kaliteli ve verimli hizmet sunumunu önemli derecede etkilemektedir. İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, işgörenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar.

Bu çalışmada, performansa dayalı ücretlendirme sistemi ve motivasyon arasındaki ilişki, teorik çerçevesi ve uygulamada ortaya çıkan boyutları ele alınmıştır. Birinci bölümde performans değerlendirme kavramı genel hatları ile verilmeye çalışılmıştır. Performans ve performans değerlendirmenin tanımı, performans değerlendirmenin önemi, amaçları ve yararları üzerinde durulmuş, son olarak performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar ele alınmıştır.

İkinci bölümde, ücret ve ücret ile ilgili kavramlar, ücretin belirlenme kriterleri, ücretin çalışanlar, işverenler, sendikalar ve devlet-toplum açısından önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca ücret sistemleri ve buna bağlı olarak performansa dayalı ücret sistemi de bu bölümde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, motivasyon kavramı genel hatlarıyla verilmeye çalışılmıştır. Motivasyonun tanımı, süreci ve önemi verildikten sonra motivasyon kavramının ortaya çıkışından bu yana ortaya konmuş başlıca motivasyon teorileri incelenmiş ve günümüzde işletmelerde kullanılan motivasyon araçları üzerinde durulmuştur.

Son bölümde ise, Söke Fehime-Faik Kocagöz Devlet Hastanesi çalışanları arasında yapılmış olan bir anket çalışması yer almaktadır. Bu çalışmada Sağlık Bakanlığı'nın Sağlıkta Dönüşüm Projesi kapsamında Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin işgören motivasyonuna etkisi araştırılmış ve anket neticesinde elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle bir takım sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme ile işgörenin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir.

Bu başlık altında performans kavramı, performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin önemi, performans değerlendirmenin amaçları, performans değerlendirmenin yararları ve performans değerlendirme sırasında yapılan hatalar ele alınacaktır.

1.1. PERFORMANS KAVRAMI

Klasik yönetim anlayışından uzaklaşıp, çağdaş işletme anlayışına geçildikçe insan faktörü bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp, işletmeler için katma değer sağlayan önemli bir sermaye unsuru haline dönüşmüştür. Böylece çalışanlar, incelenmeye, yorumlanmaya ve tarif edilmeye başlanmıştır. Bu da tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor olan birçok kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlardan biri de performanstır(Demir, 2009:4).

Performans kavramı; “başarım; verim gücü” olarak açıklanmaktadır (<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=performans&ayn>).

Köken olarak İngilizce performance kelimesinden gelen performans kavramının, Türkçe karşılığı “iş başarımı” ve “herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir”.

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel(miktar) ve nitel(kalite) olarak anlatılmasıdır(Öncüoğlu, 2005:18).

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Performans bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Yani görevin gereği olarak önceden

belirlenen kriterleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilme derecesidir(Küçük,2005:15).

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Birçok kaynakta önemi vurgulanan Performans Değerlendirme kavramının tanımlanmasından önce tarihsel gelişimine bakıldığında bugünkü faaliyet alanından farklı olarak, sistematik ve biçimsel ilk örneklerinin kamu hizmeti gerçekleştiren kurumlarda olduğu görülmektedir. Ancak zamanla F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonrasında organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır(Uyargil, 1994:1). Değerleme konusunda ilk çalışmayı I. Dünya Savaşı'nda, Walter Dill Scott "adam adama karşılaştırma" ölçeğini kullanarak, Amerikan Deniz Kuvvetleri'nde yapmıştır. 1920–1930 yılları arasında, saat ücretlilere uygulanacak ücretlerin rasyonel bir biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır. Bu değerlemelere "liyakat değerlendirme" ismi verilmiştir. Performans Değerlendirme Yönteminin uygulanması ile ücretlerdeki artışların çalışanların yeteneklerine göre saptanması temel görüşü uygulamaya girmiştir(Taşkeser, 2005:23).

Performans değerlendirme organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracılık görevi üstlenmektedir. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. Performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Genel anlamda performans değerlendirme, "çalışanın yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir"(Küçük,2005:16).

Performans değerlendirme, çalışanlardan beklenen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi süreci veya "bir görevlinin görev kapsamına giren işlerde, belirli bir dönem için ön hedefleri gerçekleştirebilmekte ne kadar başarılı bir çalışma yaptığının eleştirisi ve değerlemesi" şeklinde

tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme; “gerçek başarı ve istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan süreçtir”(Ergin, 2000:2).

Performans değerlendirme, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derecede ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir araçtır(Luecke,2008:101).

Bu tanımlardan yola çıkarak performans değerlendirmeyi; “çalışanların kişisel başarılarını ve belirli bir süre içerisindeki davranış ve tutumlarını ölçen ve değerlendiren bir süreçtir” şeklinde tanımlayabiliriz.

1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan unsuruyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey-örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesinin de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilmektedir(Kelleroğlu,2003:3).

İş yaşamının her alanında artan rekabet, kuruluşların başarısının ancak çalışanların başarısı ile mümkün olduğu gerçeğini ortaya çıkartmıştır. Çalışanların başarısı ise amaca yönelik olarak gösterdikleri performansın doğru değerlendirilmesine bağlıdır. Performans en çok doğru biçimde ölçüldüğü ve değerlendirildiği takdirde; ücretlendirme, kariyer planlama, çalışanların eğitimi, insan gücü planlama, takdir ve tanıma ve genel olarak insan kaynakları yönetimi konusunda etkin kararlar verebilecektir.

Çalışanlar, özellikle de başarılı çalışanlar, gösterdikleri performansın karşılığını maddi ya da manevi olarak almak isterler. Bütün performansını işine veren bir kişi, kendisi kadar çalışmayan birinin kendisiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde motivasyonu bozulacak ve çalışma isteği azalacaktır. Yine, yapılan değerlendirme sonucunda çalışanlar eksikliklerini görebilecek ve bu eksikliklerini gidererek yeteneklerini geliştirme şansına sahip olabileceklerdir. Performans değerlendirme, çalışanı işe yönelten,

özendiren, motivasyonunu ve organizasyona güvenini artıran bir araç olarak değerlendirilmelidir (Barutçugil,2004:427).

Performans değerlendirme sayesinde yöneticiler, çalışanlar hakkında fikir sahibi olmaktadır. Aynı zamanda yöneticiler, performans değerlendirme sayesinde geribildirimler ile çalışanlara çalışması hakkında fikirlerini söyleyebilmektedir. Bu sayede yöneticiler ile çalışanlar arasında örgüt içi iletişim kurulmaktadır. Bu açıdan bakılırsa performans değerlendirme hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından gereklidir(Uyargil,2008:13).

Performans değerlendirmede, kriterlerin örgüt koşullarına uygun belirlenmesi hayati önem taşımaktadır. Uygun olmayan kriterlere dayalı değerlendirme yapıldığında doğru sonuç alınamayacaktır. Ayrıca; değerlendirmenin kimler tarafından uygulanacağı, kimlere uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağı gibi konuların açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir.

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları şu şekilde özetlenebilir(Barutçugil,2002:182):

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak,

- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak.

Bu amaçlarla; performans değerlendirme sürecinin, işletme içinde etkili bir iletişim ortamının yaratılmasına katkıda bulunduğu görülmektedir.

1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

İyi planlanmış bir performans değerlendirmesinin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin yararlarını; değerlendiren(yöneticiler), değerlendirilen(astlar) ve organizasyon açısından şu şekilde sıralayabiliriz(Yiğitoğlu, 2004:7).

Değerlendiren İçin Yararları:

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Var olan ve potansiyel sorunların ortaya konması,
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması,
- Gizilgücün ortaya konması,
- Hizmet birimi-örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması,
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi,

- Değerlendirme için bolca fırsat,
- Düzeltici önlemler için bolca fırsat,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artması,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi,
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesi.

Örgüte Sağladığı Yararlar

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın artırılması,
- Verimin artırılması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı daha doğru olarak değerlendirilmesi,
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinmelere uyarlama yeteneği,

- Ücret skalalarının gerçekçi bir şekilde planlanması ve daha yetenekli hale gelinmesi,
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi.

1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA YAPILAN HATALAR

Değerleme konusu insan ve değerleyenler de insan olunca, bir takım değerlendirme hatalarının yapılması kaçınılmazdır. Bu hatalar sistemden ve özellikle de değerleyicilerden kaynaklanmaktadır. Bir işletmede uygulanan değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak olan değerlemecilerin yapmış oldukları hatalar, değerlendirmenin güvenilirliğini ve geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle özellikle değerlendirmeyi yapacak olan kişi veya kişilerin, değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile ilgili bilgilendirmeleri gerekmektedir(Ceylan, 1992:117).

Performans değerlendirme aşamasında yapılan hatalar, değerlendirmenin amacına gölge düşürmektedir. Bu hatalar; yanlış yöntem seçilmesinden, çalışma ortamından, değerleyiciden ve kullanılan araçlardan kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, değerlendiren kişilerin objektif ve önyargısız olacakları düşünülerek hazırlanmıştır. Fakat uygulamada hiç de öyle olmamaktadır. Çalışmamızın aşağıdaki kısmında performans değerlendirmesi sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir.

1.6.1. Hale Etkisi

Hale etkisi, değerleyicinin ilk izleniminin etkisinde kalarak hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. Buna göre, değerleyeceği kişiden ilk karşılaşmasında olumlu ya da olumsuz etkilenen değerleyici, ilerleyen dönemlerde, kişiyi edindiği ilk izlenime göre olumlu ya da olumsuz değerlemektedir(Uyargil, 1994:102).

Hale etkisi, yöneticilerin, çalışanları belirli bir iş alanındaki mükemmelliklerine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek

değerlendirmeleridir. Bu durumun tersi de söz konusudur. Belirli bir alanda başarısız olan personel, diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilebilir. Bu şekilde personelin başarısız olan yönünün ön plana çıkması durumuna ise “boynuz etkisi” denir. Bu tür hatalar çalışanların gelişimini büyük ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir(Palmer, 1993:20).

Bu sorun, değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajı konusunda karar vermesinden kaynaklanır. Bunu ortadan kaldırmanın en etkili yolu değerlendirilen kişinin herhangi bir özelliğinin diğer özelliklerinden bağımsız düşünülerek yansız bir şekilde ele almaktır. Diğer bir ifadeyle, çalışanları belirli konularda spesifik olarak değerlendirmek genel olarak değerlendirmekten daha doğru ve faydalı olabilir(Barutçugil, 2002:231).

1.6.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme

Değerleyiciler tarafından sıklıkla yapılan hatalardan bir diğeri ise kişinin performansını değerlemede belirli derecelere yönelmedir. Bu durum değerleyicinin değerlediği çalışanın performansını katı davranarak olduğundan daha düşük ya da toleranslı davranarak daha yüksek değerlemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

“Tolerans, bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlemesidir”(Bingöl,2003:302). İşletmelerde performans değerlendirmeden sorumlu yetkili kişiler, astları ile çatışmaya girmemek, onlara şirin gözükebilmek, onları daha fazla motive edip performanslarını artırabilmek ve kendi astlarının diğer bölümdeki astlara oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek amacıyla, olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelmektedirler(Tınaz,1993:393). Bu tür bir eğilim hem yönetici hem de çalışan için sakıncalıdır. Çünkü işgörenlerin eksik ve hatalı tarafları gizlenmiş olduğundan onların gelişmesi de engellenmiş olur. Oysa performans değerlemenin asıl amacı, işgörenlerin performanslarını iyileştirmektir. Bu durumda gelişme için gerekli olan geri bildirim ortadan kalkacak veya geri bildirimde bulunulmuş olursa dahi birey, kendisi hakkında

yapılan abartılı değerlendirme nedeniyle kendisini olduğundan daha üstün görecektir ve gelişim ihtiyacı hissetmeyecektir.

Değerlendirmede karşılaşılan sorunlardan toleransın karşıtı ise katılıktır. “Katılık, çalışanları hak ettiklerinden düşük değerlendirme eğilimidir. Değerleyici kişi performansı küçümser, çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat eder. Değerlendirmenin bu şekilde yapılması üretkenliği azaltmakta, çalışanları küçük düşürmekte ve çalışma heveslerini kırmaktadır (Palmer,1993:18).

1.6.3. Ortalama Eğilimi

Ortalama eğilim, performans değerlendirmede sıklıkla karşılaşılan hatalardan biridir. Eğer değerlendirici, değerlendirme yeteneğine güvenemiyor veya tepkilerden çekinerek yüksek ya da düşük değerlemeler vermekten kaçınıyorsa, bu hata türü söz konusu olmaktadır. Bu hata türünde, çalışanların çoğunluğunun performans değerlendirmesinde orta değerlere yakın değerlendirilmeleri söz konusudur. Bu eğilim, değerlendirilen çalışanlara geribildirim olanağını ortadan kaldırır; dolayısıyla iş gören eksik yönlerini görme şansını kaybeder. Bunun yanı sıra, bu tür orta değerlendirmeler bir yarar sağlamaz ve karar vermeyi de oldukça güç bir hale getirir. Bu konuda değerlendiricinin bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi gerekir.

1.6.4. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içerisinde çok sayıda iş göreni değerlendiriyorlarsa, objektif standartları bir yana bırakıp çalışanları birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna giderler. Bu durumda her bir ast, kendisinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan etkilenecektir. Bu tür hatalarda, “üstün performanslılar önce değerlendirildiğinde, orta düzeydekiler düşük puanlara, düşük performanslılar önce değerlendirildiğinde ise orta düzeydekiler yüksek puanlara sahip olabilmektedirler”(Baykal,1994:75). Kontrast hatalarının önlenmesi için iş görenlerin başarılı ve başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeleri önerilmektedir.

1.6.5. Yakın Zaman Etkisi

Değerlendirici tarafından, personelin sadece son zamanlardaki performansı dikkate alındığında ortaya çıkan yakın zaman etkisi değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişen bir hatadır. Önceleri başarısız olan, iyi çalışmayan fakat son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı, önceleri çok başarılı olan ancak son zamanlarda aynı performansı gösteremeyen bir çalışan da çok başarısız olarak değerlendirilir(Can,Kavuncubaşı,2005:174). Yakın zaman etkisini önlemenin bir yolu, yöneticilere dönem boyunca çalışanların performanslarına ilişkin not tutmalarının önerilmesidir(Tınaz,2005:393).

1.6.6. Kişisel Tercihler ve Önyargılardan Doğan Hatalar

Kişisel tercihler, ırk, cinsiyet, yaş gibi önyargılar ya da değerlendiricinin çalışandan hoşlanıp hoşlanmaması performans değerlendirmelerinde hatalara yol açmaktadır. Ayrıca, çalışanın görünümü, sosyal statüsü, giyimi gibi faktörler de performans değerlendirmesinde etkili olabilmektedir. Bu durumda, değerlendirme gereğinden yüksek ya da alçak çıkabilir. Bazı değerlendirmeciler çalışan hakkında edindikleri ilk izlenimlerin, daha sonraki aşamalarda etkisi altında kalmaya devam ederler. Bazıları da farkında olmadan kendine benzeyen ya da benzemeyen insanları bu özelliklerine göre değerlendirirler(Barutçugil,2002:232).

2. ÜCRET VE ÜCRET SİSTEMLERİ

2.1. ÜCRET KAVRAMI

Ekonomik mal ve hizmetlerin yaratılması için yapılan faaliyetlerin tümüne birden “üretim” denir. Fiziksel ve insan kaynaklarından oluşan girdilerin, insan ihtiyaçlarını giderecek şekilde çıktılara dönüştürülmesi için üretim faktörlerine ihtiyaç vardır. Ekonomik faaliyetleri meydana getiren temel üretim faktörleri teşebbüs, emek, sermaye ve doğadır. Üretime katılan bu faktörlerin temel amacı, ekonomik faaliyetler sonucunda gelir elde etmektir. Elde edilen bu gelirler; kar, ücret, faiz ve ranttır. Teşebbüsün geliri kar, emeğin geliri ücret, sermayenin geliri faiz ve doğanın geliri ranttır. Ekonomik faaliyetlere katılan faktörlerin tümü birbiriyle sebep-sonuç ilişkisi içinde fonksiyonel bağlarla bağlıdırlar. Bu nedenle faktörlerin elde ettiği gelirler arasında da fonksiyonel bağlantılar bulunmaktadır(Benligiray,2007:3).

Emek faktörünün üretim faaliyetlerine katılan toplamına “işgücü” denir. Üretime emek faktörüyle katılan ve karşılığında ücret geliri elde eden insanların işgücü içindeki toplamı da ücretliler grubunu oluşturur. Ücret ise; düşünsel ve/veya bedensel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı ayni ve/veya nakdi değerdir. Mal ve/veya hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel ve/veya fiziksel emek, karşılık olarak ücreti hak kazanır. Ayrıca herhangi bir personelin elde ettiği ücret, o personelin ortaya koyduğu üretken çabanın değerinin de bir göstergesi olmaktadır(Benligiray,2007:3).

Ücret konusu uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahiptir.

Ücret kavramı, değişik dönemlerde değişik biçimlerde ele alınmış ve değişik bilim dallarına göre incelenerek belirli bir yaklaşım ortaya konulmuştur. Buna göre ekonomik açıdan ücret, emeğin fiyatı olarak değerlendirilirken, sosyal siyaset açısından işgörenin geçim aracıdır. İş hukuku açısından ise işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığıdır.

Dolayısıyla ekonomik bir kavram olarak ücret, işgören için yapılan tüm ödeme biçimlerini içerir(Atay,1985:14).

Ücret önemi ve niteliği dolayısıyla, hukuki açıdan da tanımlanan ve düzenlenen bir olgudur. İş Hukuku açısından ücret, iş sözleşmesinin temel bir unsurudur ve devlet müdahalesi veya toplu iş sözleşmeleri yoluyla korunmuştur. Bu açıdan ücret, “işçinin iş sözleşmesinden doğan hakkı” olarak kabul edilir. Ücret, Anayasanın 55. maddesinde “...emeğin karşılığıdır”; 5857 sayılı İş kanununda (m.32) “...bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar”; gelir vergisi kanununda “...işverene tabi ve belirli bir iş yerine bağlı olarak çalışan kimseye, hizmet karşılığı verilen para ve ayınlarla sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir” şeklinde tanımlanmıştır. Türkiye’nin de onayladığı Uluslararası Çalışma Örgütü’nün(İLO) 95 sayılı sözleşmesinin 1. maddesinde ise, ücret daha ayrıntılı olarak “yapılan veya yapılacak bir iş veya hizmet karşılığında yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren tarafından bir işçiye her ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel ya da kazançtır” şeklinde tanımlanmıştır(Acar,2007:6).

Ücret, çalışanların örgüt içindeki görelî pozisyonunu ve yaptığı işin diğer işler ile kıyaslanınca örgüt amaçlarına ulaşmada ne derecede başarılı olduğunu belirleyen bir göstergedir.

2.2. ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Ücret, yalın değil, çok yönlü ve karmaşık bir olgudur. Buna bağlı olarak ücrete ilişkin çok sayıda farklı kavramlar kullanılmaktadır. Ücretin çok yönlü niteliğinin ve farklı anlamlarının ortaya konulması ve bu konuda ortak bir terminolojinin oluşmasına katkı sağlamak amacıyla, yazın ve uygulamada sıkça kullanılan başlıca ücret kavramlarının açıklanmasında yarar vardır(Acar,2007:19). Bu kavramlar; asgari ücret, ücret haddi ve ücret geliri, nominal ücret/reel ücret, brüt/net ücret, maaş kavramı, ücret düzeyi ve ücret yapısıdır.

2.2.1. Asgari Ücret

Genel bir tanıma göre asgari ücret, işçi ve ailesinin günün ekonomik ve sosyal kurallarına göre insani koşullarda yaşamasına olanak veren, insanlık onuruyla bağdaşan ücrettir(Gerek,1999:8). Dolayısıyla asgari ücret sadece bir üretim faktörü ve çalışmanın karşılığı değil insanın yaşaması ve varlığını sürdürmesi için gerekli gelir kaynağıdır. İşverenleri daha düşük ücret ödemekten alıkoyan, zorunlu niteliği olan bir ücrettir.

25540 sayılı Asgari Ücret Yönetmeliği'nin 4. maddesine göre asgari ücret, "işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret"tir. Ülkemizdeki asgari ücretin en önemli yasal dayanaklarından biri olan 25540 sayılı Yönetmelik'te işçinin hemen hemen yaşamsal öneme sahip asgari ihtiyaçları vurgulanmış ve bu ihtiyaçların minimum düzeyde karşılanması gerektiği ifade edilmiştir.

2.2.2. Ücret Haddi(Kök Ücret) ve Ücret Geliri

Ücret haddi, belirli bir zaman birimi içinde belirli üretim birimi başına ödenen ücreti gösterir. Ücret geliri ise, iş süresi ile ücret haddinin çarpımına eşittir. Ücret gelirine, prim, ikramiye, fazla çalışma ücreti gibi ücret ekleri de dahildir. Genellikle iş seçme esnasında işin net cazibesini değerlendirme ve pazarlık açısından önemli olan ücret haddidir. İşveren tarafından üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında ise ücret geliri kullanılmaktadır. İşçinin satın alma gücünü de yıllık ücret geliri ifade etmektedir(Zaim,1985:197).

Kök ücretin nakden ve Türk Parası olarak ödenmesi gerekir. Buna göre, personele mal verilerek ödenemez ve ayrıca taraflar hizmet sözleşmesinde ücreti yabancı parayla almayı kararlaştırmış olsalar bile, ücretin ödeme tarihindeki geçerli kur üzerinden Türk Parası ile ödenmesi gerekir. Ayrıca nakit olarak ödenmesi gereken ücret, senet veya kıymetli evraklar arasında sayılan bono veya poliçeyle ödenemez. Buna karşılık yine kıymetli evraklardan olan çekle ödeme yapılmasının mümkün olduğu kabul edilir(Benligiray,2007:6).

2.2.3. Nominal Ücret/Reel Ücret

Nominal ücret, ücretin para ile ifade edilen değerini, reel ücret ise belli fiyatlar karşısında itibari ücretin satın alma gücünü gösterir.

İşveren bakımından önemli olan nominal ücrettir. Çünkü işveren ücret olarak ödediği ve doğrudan maliyetleri etkileyen, kasasından çıkan para miktarını önemsemektedir. Paranın satın alma gücü işvereni doğrudan ilgilendirmez. Çalışan açısından ise elde ettiği paranın miktarı değil satın alma gücü çok daha önemlidir(Benligiray,2007:7).

2.2.4. Brüt/Net Ücret

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

2.2.5. Maaş Kavramı

Genellikle zihinsel ve/veya bedensel bir çalışma veya emek karşılığı ödenmesi nedeniyle aslında ücret sayılması gerekir. Uygulamada maaş memurların, ücret ise daha çok işçilerin ve özel kesimde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri ifade etmek için kullanılmaktadır.

Ücret ve maaş arasındaki farkı oluşturan temel unsur ödenme şekilleridir. Ücretler genellikle haftalık çalışmaya karşılık ödenirken, maaşlar aylık olarak ödenmektedir. Bunun dışında ücret alanlar için iş güvencesi maaşlı personelden daha azdır(Ergüney,2006:9).

2.2.6. Ücret Düzeyi

Bir örgütte işgörenlere ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için ücretlerin bir ölçütle karşılaştırılması gerekir. Bu nedenle ücret düzeyi, ücret karşılaştırılması yapmak için kullanılır. Ücretleri iş alanı, bölge ya da uluslararası düzey bakımından karşılaştırmak mümkündür. Bölgesel ve uluslararası düzeyde ücret karşılaştırmalarında ortalama ücretler kullanılır.

Ortalama, aritmetik ortalama ya da geometrik ortalama olarak ele alınabilir. Aynı bölge ve aynı zaman dilimi içinde yapılan karşılaştırmalarda nominal ücretlerin karşılaştırılması yeterlidir. Farklı bölge, farklı ülke ya da farklı zaman dilimleri için yapılan araştırmalarda ise, reel ücretlerin esas alınması gerekir(Benligiray,2007:7).

2.2.7. Ücret Yapısı

İşletme içinde bir işe diğerlerine göreceli olarak ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar ve ücret farklılıklarının tümünü içerir. Uygulamada çalışanlar genellikle birbirlerinden farklı ücretler alabilmektedirler. Aynı ya da benzer işlere çeşitli işletmelerce ödenen ücretler farklılık gösterebilir. Ya da bunun tamamen tersine, farklı önem ve güçlük derecesindeki işler için aynı ücretin ödendiği de görülmektedir. Ücret düzenlemeleri daha çok şahsi takdire ve subjektif görüşlere göre yapılmaktadır. Ülkemizde özellikle nitelikli iş gücü arzının fazlalığı bu eğilimin daha da artmasına yol açmaktadır. Bütün bunlar, işletmeler arasında olduğu gibi işletme içinde de adil ve dengeli bir ücret yapısının olması gereğini ortaya çıkartmaktadır. Bu farklılıkların adil bir şekilde belirlenmesi için her ülkede, her bölgede ve her iş kolunda farklılıkların esaslarının düzenlenmesi amaçlanır. Buna ücret yapısının düzenlenmesi denir. Gerek sendikalar, gerekse işverenler; ücret politikalarını belirlerken ücret düzeylerini yükseltme ve düşürme düşüncelerinin yanında ücret yapısını da düzenlemeyle ilgilenmek zorundadırlar.

2.3. ÜCRETLERİN BELİRLENME KRİTERLERİ

- **Ücretlerin Tek Taraflı ya da Pazarlıkla Belirlenmesi**

Ücretlerin tek taraflı olarak belirlenmesi, daha fazla merkezi kontrol imkânı sağladığı için bütçe bakımından faydalı görülebilir, ayrıca hükümetlere kamu hizmetleri ve bütçe hedeflerini daha etkin olarak belirleyebilme imkânı sağlar ve bütçe dengelerinin sağlanmasında olumlu etkiye sahiptir. Ülkemizde işçi sendikaları yanında memur sendikalarına da ücret belirlemelerinde taraf

olabilme imkânı sağlanması ile ücretlerin belirlenmesinde pazarlık yolu genişletilmiştir.

- **Eşit İşe Eşit Ücret**

Eşit değerde olduğu saptanan işleri yerine getiren personele eşit ücret ödenmesidir. Burada söz konusu olan iş eşitliği, mutlak eşitlik olmayıp “eşdeğerlilik”tir. Bu ilkeye göre, hangi kurumda, yerde ve nitelikte olursa olsun; öğrenim, bilgi, beceri, deneyim, bedensel ve zihinsel çaba, sorumluluk derecesi ve çalışma koşulları açısından birbirine denk ya da eşit değerde olduğu saptanan işleri yerine getirenlere aynı ücret ödenir.

- **Dış Denge unsuru**

Kamu kesiminde ödenen ücretlerin özel kesimde ödenen ücretlerle karşılaştırılmasıdır. Bu amaçla kamu kesiminde ödenen ücretler, özel kesimde az çok benzeri olan hizmet dallarında ödenmekte olan ücretlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmada sadece ücretler değil, çalışma şartları ve ücret dışı sağlanan imkânlar dikkate alınmaktadır. Ücret ve çalışma şartlarında standartlık söz konusudur. Bundan dolayı devlet, kamu görevlileri ile biçimsel bir ilişki içindedir. Dış denge ilkesi, uygulamada bir takım güçlükleri de beraberinde getirir. İlk olarak belirli bir kamu hizmetinin fiyatını saptamak güçtür. Belli bir iş için ödenen ücret, çeşitli yerlerde ve kuruluşlarda farklılık gösterir. Bu nedenle, türlü işler ve hizmetler için piyasada ödenen ücretleri bilmek tek başına yeterli değildir. Karşılaştırma yapmak için bir seçim yapmak gerekir. İkinci güçlük, ülkenin her bölgesindeki ücret ve hizmet şartlarının aynı olmamasından doğmakta ve bölgesel farklılıklar, ücret karşılaştırmasını büyük ölçüde güçleştirmektedir.

- **İç Denge unsuru**

Kamu kesiminde çalışan personelin aldığı ücretlerin, kendi aralarında karşılaştırılmasıdır. Kamu kesiminde ücret karşılaştırması yapmak iki nedene dayanır. İlk olarak kamu kesiminde görülmekte olan işlerin tümü, aynı güçlük

ve sorumluluk derecesinde değildir. Ücretlerin, yapılan işin güçlüğüne ve üstlenilen sorumluluğun derecesine göre saptanması, türlü iş ve meslek dalları arasında bir karşılaştırma yapılmasını zorunlu kılmaktadır. İkinci neden, ücretlerde yapılacak farklılaştırmanın iç dengeyi bozacak bir düzeye ulaşması ihtimalidir. Ücret farklılıkları, objektif ve nesnel ölçütlere dayandırılmamışsa, kamu kesiminde kurumlar ve meslekler arasında bir yarışma ve mücadele ortaya çıkacaktır. Ayrıca üçüncü bir neden olarak, kimi dönemlerde bir kısım personelin kazanılması ya da hizmette tutulması için özel ödünler verilmesi zorunlu olabilir.

İç denge ilkesinin, sınıflandırma yapısı ile çok yakından ilişkisi bulunmaktadır. İç denge ilkesinin temelini, sınıflandırma yapısı içindeki ödevler, nitelikler ve hizmete olan katkıları yönünden sınıflar ya da dereceler arasındaki fonksiyonel ilişkiler oluşturur. Bu ilişkiler dikey ve yatay olarak ikiye ayrılırlar. Dikey ilişkiler, bir sınıfta yer alan derecelerin kendi arasındaki oransal ilişkileridir. Yatay ilişkiler ise sınıflar arasındaki oransal ilişkileri göstermektedir. Genellikle benzer öğrenim niteliklerini gerektiren ve benzer sorumluluk taşıyan sınıflar arasında bir bağlantının olması gerekir. İç denge ilkesinin başarılı olarak uygulanabilmesi, sağlam ve tutarlı bir sınıflandırma yapısının varlığına bağlıdır.

- **Bölgesel Farklılıklara Bağlı Ödemeler**

Emek piyasasının bölgeler arasındaki farklılıkları ve bölgeler arası geçim şartları ulusal düzeyde aynı ücreti alan çalışanlar için olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Gerekçeleri farklı olmakla birlikte bir çok ülke ulusal maaş skalasına ek bir takım ödemeler koymak suretiyle takviye edilerek nitelikli personel istihdam edilmeye çalışılmakta ve personelin cazip olmayan yerlerde çalışabilmesi teşvik edilmektedir. Ülkemizde “Ek Tazminat”, “Olağanüstü Hal Bölge Tazminatı” ve “Geliştirme Ödeneği” uygulamaları buna örnek gösterilebilir. Teorik olarak bu tür ödemeler kamu görevlilerinin taleplerini karşılamak bakımından esneklik sağlar.

- **Hizmet Süresi**

Hizmet süresi arttıkça kamu görevlilerinin gelirlerinin artması kuralı günümüze kadar gelen yaygın bir uygulamaya sahiptir. Uygulamada hizmet süresi-ücret ilişkisi, görev unvanları itibarıyla hizmet süresinin ücrete yansımaları noktasında ücret kalemleri açısından farklılıklar göstermektedir.

- **Performans Faktörü**

Birçok kamu hizmetinde rekabetin olmaması kamu yönetiminin daha iyi çalışma yollarını keşfetme güdüsünü azaltmaktadır. Bu aynı zamanda yönetimin personeli yenilik ve verimlilik arayışına ikna edebilme potansiyelini de azaltır. Performansa göre ücret sisteminde, yönetim aynı işi yapan personele farklı ücret ödemenin kriterlerini objektif olarak belirleyebildiği takdirde başarılı bir uygulama imkânı sağlar. Performans bakımından eğer sistemli ölçüler yok ise performans değerlendirmesinin objektif bilgilere dayanmadan alınması adil karar alımını zorlaştırarak idare ve personel arasındaki ilişkilerin gerginleşmesine yol açabilecektir.

- **Diğer Faktörler**

Aynı örgüt içinde yer alan personele farklı ödemelerin gerçekleşmesi, farklı sebeplerden kaynaklanabilir. Öncelikle uzun dönemde işgücünün homojen bir yapıda olmamasından ötürü, meslekler arası ücret farklılıkları belirmektedir. Genellikle, çeşitli meslekleri elde etmenin maliyetindeki farklılıklar, (memur ile uzman doktor kıyaslaması) ücret farklılığına yol açmaktadır. Mesleğin ücret dışı yönlerinde görülen değişimler, kişilerin ücret dışı etkileri değerlendirmelerindeki farklılıklar, meslekler arasındaki risk farklılıkları, kişilerin boş zaman tercihlerindeki farklılıklar ve riski kabul etme istekleri ücret farklılıklarına yansıyan faktörlerdir. Diğer taraftan, mesleğin ücret dışı yönlerinde görülen değişimler, yani mesleğin prestijinin artması ya da azalması, ya da çalışma koşullarındaki değişimler bir dizi ekonomik ve siyasi koşulların belirlemesiyle de ücret farklılıkları ortaya çıkabilir.

2.4. ÜCRETİN ÖNEMİ

Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkilemektedir. Bu nedenle ücretin öneminin doğrudan ilgili olanlar açısından incelenmesi yararlı olacaktır.

2.4.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi

Çalışanlar açısından ücret; ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri bulunan bir kavramdır. Ücretin ekonomik yönü, çalışan bireyin tek gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesi nedeniyle kendisini en çok ilgilendiren yönüdür. Çalışan emeği karşılığında elde edeceği ekonomik kaynak olan ücreti yiyecek, barınma, eğitim, eğlence, tatil vb. ihtiyaçlarını karşılamada kullanır(Benligiray, 2007:8).

Ücret, bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantıdaki statüsünü belirleyen önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar güven duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel ve bireysel ihtiyaçlarla ücretler arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireyler paraya ve alım gücüne gereğinden fazla önem göstermektedirler. Çünkü para, toplumda statü elde etmek için yararlanılan önemli bir araçtır. Yüksek statü de daha fazla saygı ve daha çok ilgi topladığından bireyler için çok değerli hale gelmiştir(Benligiray, 2007:8).

Ücret, işgörenlerin tatmin ve motivasyonu açısından önemli bir faktördür. İşgörenin memnuniyeti; ücretin yeterliliği yani beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve özellikle belirli noktadan sonra işgörenler arasındaki dağılımının adilliğine de bağlıdır(Erdoğan,1999:238-240).

Ücret, çalışan açısından şu üç temel konuda önem arz etmektedir(Yüksel,1998:197):

- **Güdüleri Tatmin:** Personelin özgüven kazanmasını sağlayarak, kendisinin yeteneklerine inanma, kendini ispatlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.
- **Geri Bildirim:** Ücret terfi, işletmede yaptığı katkıların değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlar.

- **Harcama:** Ücret kişinin satın alacağı mal ve hizmetleri nitelemektedir.

2.4.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi

İşverenler açısından ücret önemli bir maliyet unsuru olarak görülür. Gerçekten de üretim işletmelerinde ücretler toplam maliyetlerinin %20'sinin altına nadiren düşmekte, hizmet işletmelerinde de genellikle %80'ini aşmaktadır. Örgütsel başarıda işgücünün katkısını artıran “bilgi işçiliğinin, hizmet sektörünün gelişmesi gibi” değişimler, ücret maliyetlerinin payını ve önemini artırmaktadır. Bu yüzden, örgütlerin artan önemine uygun biçimde ücrete ve ücretlemeye ilişkin strateji, politika ve sistemler geliştirmeye gereken önemi vermeleri, çevreye uyum ve örgütsel performans açısından son derece önemlidir(Acar,2007:16-17).

İşletmeler için belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmanın ön koşulu, fiziksel ve düşünsel insan emeğinin teminidir. Üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine ihtiyaç olsa da bu faktörleri birbirleri ile ilişkilendirmek ancak insanın varlığı ile mümkündür. Diğer yandan işletmenin ürettiği çıktıları tüketen de insandır. Yani insan, üretim faktörü olarak işletme için bir araç, tüketici fonksiyonuyla da işletme için bir amaçtır(Şahin,2010:139).

Etkin ve verimli çalışabilecek işgücünü kendisine çekebilmek zorunluluğu, işletme için ücret yönetimini oldukça önemli bir konu haline getirmiştir. Nitekim kişilerin meslek tercihlerinde ücretin öncelik taşıdığı noktasından hareketle, işletmenin nitelikli personel tarafından tercih edilirliliği ve hâlihazırda çalışanların işletmeye katkılarının en üst seviyelere çıkarılması bakımından ücret işletme için önemli bir faktördür(Can, Akgün, Kavuncubaşı,1998:233).

2.4.3 Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

Sendikalar açısından ücretin önemi büyüktür. Çünkü çoğu durumda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucunda işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amaçlarının üyelerinin refah düzeyini yükseltmek olduğu görülmektedir. Bu amaçla sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerinin daha fazla gelir sağlamaları için diğer konulardan daha çok

ücretlerin artırılmasına ağırlık verirler. Bu nedenle, ülkemizde olduğu gibi, uyuşmazlık konularının başında ücret artış oranları gelmektedir(Bingöl,2003:352).

İşçi kesiminin ekonomik ve sosyal hak ve özgürlüklerini korumak ve geliştirmek amacıyla oluşturdukları sendikalar, ücret kavramının gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşçi-işveren arasındaki kişisel boyutta kalan ilişkilerle belirlenen ücret, işçinin yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyden öteye gidememekte iken, sendikaların güç kazanması ile birlikte ücret işçi kesiminin lehine bir gelişim göstermiştir(Talas,1997:230-231).

Sendikaların, güçlerini koruması bakımından, ücret artışları yanında çalışanların bilgi ve becerilerine, performanslarına göre ödenen ücretlerle ilgilenmeleri ve adaletli ücret yapısının kurulmasına katkı sağlamaları gerekmektedir.

2.4.4. Devlet ve Toplum Açısından Ücretin Önemi

Gerek sosyal, gerekse ekonomik ortamı etkileyen bir unsur olması bakımından ücret, işçi ve işveren açısından taşıdığı önemin yanında devlet ve hükümetler açısından da büyük önem taşır. Bir ekonomide ücretlerin düzeyi; gelir dağılımı, istihdam, gelişme hızı, enflasyon, yatırımlar ve tasarruflar gibi temel değişkenleri doğrudan etkilemektedir. Bunların yanında sosyal devlet anlayışı çerçevesinde çalışma barışının ve toplumsal huzurun sağlanması bakımından da ücret, üzerinde önemle durulması gereken konular arasında yer almaktadır.

Bir toplumda ücretlerin genel düzeyi, o toplumun refah düzeyinin ve yaşam standardını belirleyen önemli bir göstergedir. Milli gelir içinde ücretlerin payının yüksek olması da toplumda ücretli kesimin refahına ve adaletli gelir dağılımına işaret eder.

Her ülkede nüfusun büyük bir bölümü ücretlidir. Ekonomik bakımdan gelişmiş ve endüstrileşmiş ülkelerde nüfusun içinde ücretlilerin daha yüksek bir oranı oluşturdukları görülmektedir. Bu nedenle kişisel gelir dağılımında adaletin sağlanması çok önemlidir. Kişisel gelir dağılımında adaletin sağlanması şu yararları beraberinde getirir(Benligiray,2007:12):

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

Kamu maliyesi açısından ücretler, önemli bir vergi kaynağıdır. Ülkemizde tahakkuk ve tahsil edilen toplam gelir vergisi içinde ücretlilerden alınan vergiler, önemli bir paya sahiptir. Kamunun “işverenlik” rolü açısından, kamu kuruluşlarında çalışan işçi ve memurların ücretleri, diğer işletmelerde olduğu gibi, önemli bir gider kalemini teşkil eder.

2.5. ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücret sistemleri, hem ücretlerin ödenme tarzına, hem ücret düzeyine hem de emek verimliliğine etkide bulunması bakımından önem taşımaktadır. Bu sebeple her işletmenin kendi yapısına uygun ücret sistemini uygulaması gerekmektedir.

İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi sanıldığı kadar basit olmamaktadır. Ücretin hesaplanmasının güç olmasının sebebi, emeğin oldukça çeşitli ve aynı zamanda birçok ruhsal ve bedensel koşullara bağlı olmasından kaynaklanmaktadır. Emek, onu meydana getiren çalışanın yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlanma koşulları ile sıkı bir şekilde bağlantılıdır(Yalçın;2002:170-171).

Belirtilen nedenlerden etkilenen ücretin hesaplanma ve ödenme biçimlerindeki farklılıklar çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlar işgücü piyasasına dayalı ücret sistemleri, işe dayalı ücret sistemleri ve işi yapan bireye dayalı ücret sistemleri olarak üç ana başlık altında incelenecektir.

2.5.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri

İşgücü piyasasına dayalı ücretlendirme sisteminde, işletmedeki işlerin tümü için doğrudan piyasa ücret düzeyleri kullanılmaktadır. İşgücü piyasasından elde edilen verinin objektif olacağı varsayılmakta dolayısıyla,

işlerin ücretlendirilmesinde bu yöntemin doğru ve gerçekçi olacağı ve arz-talep arasındaki dengeyi yansıtacağı düşünülmektedir.

İşgücü piyasası diğer piyasaların kriterlerine ve kurallarına göre çalışmamaktadır. İdeal bir piyasada arz ve talep boldur. Bu sebeple düzenlemeyi sağlayan mekanizmalar da boldur ve her şeyden önce konu edilen ticari eşya emekten çok farklı olarak kolayca tanımlanıp transfer edilebilmektedir. Oysa emek piyasasında hem çalışanlar hem de işler homojen değildir. Çalışanların eğitim düzeyleri birbirinden farklı olabileceği gibi, işin parasal olmayan özellikleri ve zaman tercihi bakımından da çalışanlar farklılık göstermektedirler. Ayrıca emeğin piyasalar arasındaki mobilitesini engelleyen unsurlar da bulunmaktadır.

İşgücü piyasasından elde edilen ücret verilerinin objektif olmama sebeplerinden bir diğeri de işlerin heterojen olmasıdır. Bazı işler diğerlerinden fazla eğitim gerektirmekte, bazı işler temiz işyerlerinde yapılırken bazıları kirli, gürültülü, tehlikeli ortamlarda yapılmaktadır.

Sonuç olarak işgücü piyasasında işlerin çoğu için tek bir ücret düzeyi değil, tarafların karşılıklı anlaşmalarına göre belirlenen ücretler bulunmaktadır. Ancak bu tip ücretlendirme sisteminin yeni kurulan işletmelerde, araştırma-geliştirme birimlerinde ve birebir karşılaştırmanın yapılabildiği işler için kullanılması mümkün olabilmektedir(Balta,2007:51).

2.5.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sistemleri, işler arasındaki göreceli değer veya önem farklılıklarına bağlı olarak, söz konusu işleri yapan işgörenlerin ücretlerinin farklılaştırılmasını ifade eder. İşe dayalı ücret sistemi, en bilinen ve geleneksel yaklaşımdır. Bu yaklaşımda gerekli eğitim, deneyim, ilgili pozisyona bağlı kişi sayısı gibi faktörlere göre her bir işin göreceli değerinin belirlenerek bir derece düzeyine yerleştirilmesi söz konusudur(Acar,2007:80).

2.5.2.1. Zaman Temeline Dayalı Ücret Sistemi

Ülkemizde de en çok uygulama alanı bulan ücret sistemi, zaman temeline dayanan ve ücret düzeyi saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olarak belirlenen

bir sistemdir. Bu sistemin esası, üretimin randımanına bakılmaksızın, her zaman birimi için çalışana belirli bir ücret ödenmesidir. Diğer bir ifadeyle, çalışana ödenecek ücret, çalışanın iş başında geçirdiği zamana bağlıdır. Bu zaman; saat, gün, hafta, ay ya da yıl olabilir. Bizim ülkemizde en eski ve yaygın olarak kullanılan ücret sistemi, günlük ücret biçiminde işleyen zaman temeline dayalı ücret sistemidir. Ödeme yapılırken verim düzeyinin göz önünde bulundurulmaması, bu sistemin en belirgin özelliğini oluşturmaktadır. Bu sistemde zaman birimi başına ücret saptanırken, beklenen normal bir verim göz önünde bulundurulmaktadır. Öte yandan, üretimin teknik bakımdan belirli bir tempoya bağlı olduğu ve işçinin kendi çabasıyla bu tempoyu etkileyemeyeceği bir üretim düzeninde (örneğin yürüyen şerit sistemi) de zaman temelinden başka bir ücret sisteminin uygulanması çok zordur(Üstün,1996:149–150).

Zaman temeline dayalı ücret sistemi, hem işverenler hem de çalışanlar tarafından anlaşılması ve uygulanması en kolay sistemdir. Bu sistem kullanıldığında çalışanlar çalışmaları karşılığında alacakları ücret miktarını önceden bildikleri için kendilerini güvende hissederler. İşverenler açısından ise, çalışma saatleri ve ödenecek ücretler önceden belirlendiği için işçilik maliyetlerinin sabitlenmesi kolaylaşır. Ancak sabit ücretler verimlilik ve performans artışından etkilenmez. Çalışanların performanslarını dikkate almadığı için bu sistemin bireysel eşitliği sağlaması mümkün değildir. Bu durumda sistem, çalışanları performanslarını artırmaları için özendirmez(Benligiray,2007:37).

2.5.2.2. Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemi

Üretilen iş miktarına dayalı ücret sistemlerini parça başı ve götürü ücret sistemleri şeklinde gruplandırmak mümkündür. Yapılan iş miktarına göre hesaplanan ücret, akord ücret olarak bilinmektedir. Bu ücret, parça sayısı, büyüklük, uzunluk ya da ağırlık gibi birimlere göre saptanmaktadır. Her bir birim için saptanan ücretin, birim sayısının toplamıyla çarpılması sonucunda bulunur. Bunun uygulamada görülen en yaygın türü parça başına ücrettir(Benligiray,2007:37).

2.5.2.2.1. Parça Başı Ücret Sistemi

Bu sistemde ücret, bir işin yapılması gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplanır. Yani ücret ölçüsü üretilen ürün miktarıdır, harcanan zaman dikkate alınmaz. Buna göre ortalama olarak işgörenlerin üretebildikleri miktarların üstünde üretimde bulunanlar daha fazla ücret alabilirler. Bu doğrultuda işgörenlerin çalışma istekleri artar ve çıktıları yükselir.

Parça başına ücret sistemi aşağıdaki belirtilen durumlarda kullanılır.

- Çıktı birimleri ölçülebilir olduğunda,
- İş akışı düzenli ve kesintiye uğramaz bir nitelik gösterdiğinde,
- Kalite düzeyi, çıktı miktarından daha az önemli olduğunda,
- Gözetimin iyi olmadığı durumlarda,
- Rekabetçi koşulların ve maliyet denetiminin, birim başına işçilik maliyetinin peşinen, kesin ve sabit olmasını zorunlu kıldığında daha tatmin edici olur.

Parça başı ücret sistemi eski ve basit bir sistemdir. Çalışan üreteceği parça sayısı üzerinden ücret alacağını bildiğinden yani yüksek verimle çalıştığında daha fazla ücret kazanacağından kendini güvende hissetmektedir. Buna karşılık sistemin bir takım zararları da vardır. Ekonomideki durgunluk dönemlerinde çalışana belli bir ücreti garanti edememesi, daha çok sayıda parça üretme iddiasındaki çalışanın kaliteyi bozmasına ve hammaddeyi israf etmesine yol açabilecektir. Çalışanlar, fazla üretip kazanmak amacıyla çok çalışarak kendilerini fiziksel, sosyal ya da psikolojik açıdan zorlayarak gereğinden fazla yıpratırlar. Ayrıca hızlı çalışma, ürün kalitesinin düşmesine, hatalı ürün sayısının ve firelerin artmasına yol açtığı gibi üretim araç ve gereçlerinin yanlış kullanımını da doğurmaktadır. Makinelerin bozulması, hammadde gecikmesi veya çeşitli yetersizlik durumlarında üretimde bir yavaşlama söz konusu olduğunda çalışan yüksek ücret alma imkanını kaybetmektedir(Bedir,1990:33).

2.5.2.2.2. Götürü Ücret Sistemi

Götürü ücret sisteminde ücret ölçüsü bir işin bütünüyle ilgili olmaktadır. Çalışan tarafından, iki tarafın önceden üzerinde anlaştığı bir ücret karşılığı belirli bir iş miktarını bitirmesi beklenmektedir. Götürü ücrette önemli olan çalışmanın kendisinden daha çok bu çalışmanın tamamlandığında ortaya çıkan ve objektif olarak gözlenmesi mümkün olan sonucudur. İş belirlenen süre içinde yapılmazsa çalışanın ücretinden kesinti yapılmakta, iş önceden belirlenen süreden önce yapılırsa ek bir ödeme yapılmamaktadır. Götürü ücret sistemi yapı, ulaştırma, boya, onarım, hesapların incelenmesi, plan ve proje yaptırılması gibi alanlarda kullanılmaktadır(Bedir,1990:33).

Ücretin götürü olarak belirlenmesi, yapılacak iş karşılığında ödenecek bedelin önceden ve kesin olarak belirlenmesi anlamına gelmektedir. İşin kapsamı, yapılacağı süre ve ödenecek ücret taraflar arasında yapılacak sözleşmeyle saptanır.

Sistem basit olmakla birlikte, sakıncası işi belirlenen ölçütlere göre zamanından önce bitiren personelin ödüllendirilmemesidir.

2.5.2.3. Gösterilen Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Günümüz iş dünyasında tüm örgütler için en temel kaynak insandır ve insanın geliştirilmesi, örgüte yaptığı katkının artırılması en önemli hedeflerden biri haline gelmiştir. İnsanların teşvik edilmesinde para tek başına yeterli olmamakla birlikte, önemli araçlardan biridir. Bu nedenle performans artışını parayla teşvik edici çeşitli ücret sistemleri geliştirilmiştir. Özendirici ücret sistemlerinin başlangıçtaki temel varsayımı personelin gün doğumundan gece yarısına kadar eve mümkün olan en büyük maaş çekini götürmek için işte çalışmaya istekli olduğudur. Ücret teşvik planları ya da bir başka deyişle özendirici ücret sistemleri, bu tür insanlar için ekonomik bir fırsat sağlaması nedeniyle çok önemli sayılmıştır(Hodgetts,1999:60). Ancak daha sonra geliştirilen performansa dayalı ücret sistemlerinde tek teşvik edici unsur para olmamış, paranın yanı sıra personele içsel ve dışsal ödüller sağlayacak her tür araçtan faydalanılmıştır.

Performansın ücretle ilişkilendirilmesinde iki yol mevcuttur. Bunlar özendirici ücret sistemleri ve liyakata dayalı ücret sistemleridir. Özendirici ücret sistemleri performansı, direkt olarak bireyin, grubun veya organizasyonun çıktılarına göre ölçer. Özendirici ücret, bireyin toplam ücretinin önemli bir kısmını kapsamaktadır. Örneğin satış elemanlarına küçük bir baz ücret temin edilir ve ücretinin önemli bir kısmını komisyonlardan elde edebilir. Aksine liyakate dayalı ücret sistemleri performansı dolaylı yollarla ölçer. Liyakata dayalı ücret, bireyin toplam ücretinin küçük bir kısmına etki eder(Schuler,2002:408).

Genelde özendirici ücret sistemlerinin daha fazla motivasyonel değerlere sahip olduğu görülmektedir. Ancak, oluşturulması ve yönetilmesi kolay olan liyakata dayalı ücret sistemleri daha geniş uygulama alanı bulmaktadır(Schuler,2002:524).

Günümüzde performansa dayalı ücret sisteminin çeşitli yöntemleri vardır. Bu yöntemler:

- Bireysel performansa dayalı ücret
- Grup performansına dayalı ücret
- Organizasyon performansına dayalı ücret

2.5.2.3.1.Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performans ile ücret arasında ilişkinin kurulduğu bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, ücret artışları çalışanların gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Ücretin bireysel performansa dayandığı bu sistemde, performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır(Ünal,1998:10).

Performansın bireysel ücretin oluşumundaki etkisinin net bir biçimde görülmesinin oldukça önemli olduğu bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, ücret iki biçimde çalışanlara ödenebilmektedir. Bunlardan ilki, bireysel performansa göre baz ücrette belli oranlarda yapılan artışlardır. Bu artışlar baz ücrete eklendiği için ücreti kalıcı biçimde etkilemektedir. İkinci

olarak, bireysel performansa bağılı olarak bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan prim/ikramiye ödemeleridir(Ünal,1998:11). Ücretin kalıcı olarak artırılmasının getireceğı maliyet yükünden kurtulmanın amaçlandığı bu yöntemde primler, performans değerleme dönemlerine göre yıllık ya da altı aylık sürelerle verilebilmektedir.

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin en temel özelliğı, performans ile ücretin ilişkilendirilmesidir. Bu nedenle, sistemin etkili olabilmesi için, ödüllerin etkili olması, ödüllerin dağıtımı ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olması ve eşit performans düzeyinde bulunan çalışanlara ödenen ödüllerin de eşit olması gerekmektedir(OECD, 1993:19). Öte yandan, bireysel performans ile ücret arasındaki ilişki, çalışanlar tarafından da algılanabilir ve anlaşılabilir olmalıdır. Eğer çalışanlar kullanılan bu sistemi algılayamıyor ya da doğru ve adil olduğuna inanmıyorlarsa, sistemin etkinliğı olumsuz olarak etkilenecektir. Yöneticilerin bu konudaki bilgi ve becerilerinin yetersizliğı, kullanılan performans değerleme sisteminin uygun olmaması gibi nedenler, çalışanlarda sisteme karşı bir güvensizlik yaratacaktır. Bu nedenle, sistemin işleyişıyle ilgili olarak çalışanlara geri-besleme verilmesi ve çalışanların sisteme katılımının sağlanması, sistemin etkin bir biçimde işlemesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

Bireysel performansın adil, objektif ve rasyonel bir biçimde değerlendirilmesi, bireysel performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması için temel koşuldur. Başka bir ifadeyle, bireysel performansa dayalı ücret sisteminin başarıyla uygulanabilmesi, sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin varlığına bağılıdır. Bu bağlamda, uygulanan performans değerlendirme sisteminin amaçlarıyla ücret sisteminin amaçlarının da birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir.

Uzun yıllardan beri çok sayıda ücret sistemi geliştirilmiştir. Bu sistemleri tek tek incelemek yararlı olacaktır.

- **Halsey Ücret Sistemi**

1887 yılında Towne tarafından ortaya atılan sistem, 1891 yılında bu sistemi geliştiren F. A. Halsey'in adını taşımaktadır. Halsey sistemi zamandan yapılan tasarrufa prim veren en eski ücret sistemidir. Ödenecek ücret "kök ücret + prim"dir. Bu sistemde her işin bitirilmesi için gerekli standart zaman belirlenmektedir. Çalışan, işi bu zamandan daha kısa sürede bitirirse, geçerli kök ücrete ilave olarak tasarruf ettiği zamanın sabit bir yüzdesine göre hesaplanmış bir primi hak etmektedir.

Halsey ücret sisteminin diğer primli ücret sistemlerinden ayrılan tarafı primin işveren ve çalışan arasında paylaştırılmasıdır. Bunun sebebi çalışanın primi hak ettiği yüksek performansının sadece kendi çabalarının sonucu olmadığı, bunda işletme organizasyonunun, yönetimin ve iş akışının da katkısının bulunduğudır. Bu nedenle, bir iş prime uygun olduğu zaman işi yapan kazanç farkının tümünü tek başına almamalıdır(Benligiray,2007:46).

- **Rowan Ücret Sistemi**

Bu sistem 1901 yılında Glaskow'da Halsey sisteminin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla Rowan tarafından geliştirilmiştir. Bu sistemde Halsey sistemi gibi zamandan yapılan tasarruf temeline dayanır. Bu nedenle, bunda da işin yapılması için standart bir zaman saptanmakta, buna baz ücreti ödenmekte ve standart zaman üzerinden yapılan tasarruf için de ayrıca bir prim ödenmektedir. Fakat Halsey sisteminden farklı olarak bu sistemde prim, tasarruf sağlanan sürenin standart süreye oranı esas alınarak farklı bir şekilde hesaplanır. Bu sistemde prim, artan zaman tasarrufuyla birlikte yükselmektedir. Kazanç artışı standart üzerindeki üretim için başlangıçta birden yükselir, fakat daha yüksek çıktı düzeylerinde yavaşlamaya başlar.

- **Bedeaux Ücret Sistemi**

Kesin iş ölçümü, analitik iş değerlemesi ve analitik verim kontrolü temellerine dayanan ve işin yapılması süresine bağlı verimler için geliştirilmiş bir prim ücret sistemidir. Bedeaux sistemi de Halsey sistemine

benzetmektedir. Bu sistemin Halsey sisteminden farkı, yapılan tasarrufun bir kısmının işçilere, bir kısmının da memur ve hizmetlilere dağıtılmasıdır. Çoğunlukla tasarrufun %75'i işçilere, %25'i memur ve yardımcı işçilere dağıtılmaktadır.

- **Taylor Ücret Sistemi**

Taylor ücret sisteminde zaman tasarrufu değil, çalışanın etkinliği söz konusudur. Bu sistem, daha çok parça başına prim verme düzenine dayanmaktadır. Taylor sisteminde normal bir çalışanın belirli bir süre içinde ne kadar iş yapabileceği(parça olarak) kronometre ile ölçülerek hesaplanır. Burada normal bir çalışanın belirli bir sürede çıkarabileceği parça sayısı ortaya çıkarılır. Uygulamada parça başına iki ücret tarifiesi vardır. Standartlara erişen çalışanlar için yüksek ücret tarifiesi ve bu standartlara erişemeyen çalışanlar için de düşük ücret tarifiesi ödenmektedir.

Taylor ücret sistemi parça ücret sisteminin farklılaştırılmış ve daha çok sertleştirilmiş bir modelidir. Bu sistem, anlaşılması ve uygulanması çok kolay olmakla birlikte çalışanları otomat gibi sürekli ve çok çalışmaya yöneltmesi ve yıpratıcı bir sistem olması nedeniyle çok eleştirilmiştir.

Çoğu işletmeler Taylor ücret sistemini uygularken standart iş kapasitesini çoğu kez normal bir çalışanın kolaylıkla ulaşamayacağı bir noktada tutarlar. Bu durumda çalışanlar haksız bir uygulama ile karşı karşıya gelmekte, aşırı yorgunluk ve yıpranma kaçınılmaz olmaktadır.

Bu gibi sakıncalarından dolayı bu sistem, başta çalışanlar olmak üzere sendikalar tarafından da büyük bir tepkiyle karşılanmaktadır.

- **Gantt Ücret Sistem**

Taylor'un değişken parça başı ücret sistemi daha fazla kazanma isteği duyan çalışanı daha yüksek performans gösterme yönünde teşvik ederken, standartlara ulaşmakta güçlük çeken çalışanlar üzerinde rahatsızlık yaratmaktadır. Çünkü üretim miktarında farklılıklar yaratan basamaklar arasında bir birimlik fark, çalışanın ücret gelirlerinde büyük farklara neden olabilmektedir. Bu nedenle Gantt, Taylor'un sisteminden hareketle daha farklı

bir ücret sistemi geliştirmiştir. Bu sistemde de üretim standartları bilimsel yöntemlerle belirlenmekte ve verim düzeylerine göre ücret ödenmektedir. Bir gün içinde gerçekleştirilmesi gereken standartlar genellikle yüksektir. Verim standartlarına ulaşan çalışan normal saat ücretine ilave olarak saat ücretinin % 20-80'i oranı arasında prim almaya hak kazanır. Ayrıca Gantt sisteminde çalışanın standart saat ücreti garanti altına alınmaktadır. Çalışanın standart üretim düzeyine ulaşamaması durumunda garanti edilen normal saat ücreti ödenir.

- **Emerson Ücret Sistemi**

Rowan sistemine benzerdir. Farklı olarak bu sistemde bir etkinlik endeksi saptanmakta ve ödenecek ücret miktarı bu endeksin çalışılan zamanın parasal değeriyle çarpılması sonucunda hesaplanmaktadır. Etkinlik endeksi, standart çalışma zamanının fiili çalışma zamanına bölünmesiyle bulunur. Daha sonra hangi etkinlik düzeyi aşıldığında prim ödeneceğine ve farklı etkinlik düzeylerine hangi prim yüzdelerinin uygulanacağına karar verilir. Sistemin uygulanmasında belirli bir normal ücret ödemesi garanti altına alınmıştır. Buna ilave olarak etkinlik düzeyinin % 66'sını geçen personele belirli oranlarda prim ödenir. Etkinlik düzeyi standardın % 100'ünü aştığında prim oranı % 20'yle sınırlandırılır(Yüksel,2000:230).

2.5.2.3.2. Grup(Takım) Performansına Dayalı Ücret

Takım performansına dayalı ücret sistemleri, çalışanların direkt denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın tam olarak ölçülmediği ve takım çalışmasının ve işbirliğinin başarı ve etkinlik açısından önemli olduğu durumlarda, grubun gösterdiği başarıdan dolayı primle ödüllendirilmesi esasına dayanmaktadır(Ünal,1998:23).

Takıma göre ücret sistemleri, çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmektedir. Özellikle bir takım teknolojik gelişmeler, çıktılarının takım merkezli olması bireysel performansa göre ücret için uygun bir ortam bırakmamakta ve takım performansına bağlı ücreti daha uygun hale

getirmektedir. Bu sistemde, takım performansının takım üyelerinin performansından daha yüksek olacağı varsayımı hâkimdir(DPT,2000:41).

Takım çalışmasının en önemli özelliğinden birisi de, toplam kalite anlayışı içerisinde yer alan önemli bir unsur olmasıdır. “Takım çalışması olmadan kalite olmaz” görüşü nedeniyle işletmeler açısından toplam kalite yönetiminin uygulanmasında ele alınacak en uygun ödüllendirme yöntemi takım performansına dayalı ücret sistemi olmaktadır. Geleneksel olarak çalışanlar bireysel performanslarına göre ücretlendirilmektedir. Ancak çağdaş uygulamalar kişilerin ekip içerisinde nasıl bir performans gösterdikleri dikkate alınarak değerlendirilmesi yönünde yoğunlaşmaktadır. Bundan dolayı ücretleme sistemlerinin de ekip bazlı bir alt yapıya kavuşturulması kaçınılmaz olmaktadır.

Sonuç olarak, takım performansına göre ücretlendirme yapılabilmesi için; öncelikle grubun performansı ölçülebilir olmalı ve grup üyelerine geri bildirim sağlanmalıdır. Bunun yanında, grup üyeleri arasında adil bir iş dağılımı yapılmalı ve yüksek performanslı çalışanlar, diğer grup üyelerine karşı, ekibin performansını olumsuz etkilediği gibi düşüncelere kapılmamalıdır. Bu tür sistemlerde gruplar arasında rekabet kaçınılmaz olacaktır. Yine de bu sistem takım ruhunu yükseltmesi ve çalışanlar arasında daha kolay kabul edilmesi nedeni ile teşvik almaktadır(Akalp,2004:4).

2.5.2.3.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret

Organizasyon performansına göre ücret planları, çalışanları çalıştıkları işletmeyle kaynaştırarak “bu işletme bizim” ruhunu kazandırmak amacıyla bütün çalışanların çabasıyla elde edilen kar artışının veya etkinlikten doğan artışın bütün çalışanlara prim olarak verilmesini önermektedir. Bu sistem, işgörenlerin örgüt ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacı ile oluşturulan örgüt düzeyinde ücret sistemidir. Doğrudan performansa dayalı birey ve grup uygulamalarına oranla daha dolaylı performansa dayalı bir ücret sistemidir. Bunun yanı sıra, bu sistemde “bütün işgörenlerin örgütü” düşüncesinin yayılması ve organizasyon içinde bütünleşmeyi sağlaması bakımından bu sistemin çalışanların motive

edilmesinde çok önemli bir yeri vardır. Gelişmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılmaktadır(Göksu,2003:51).

Örgüt performansı ile ödül arasında daha dolaylı bir ilişkinin kurulması bir dezavantaj olarak değerlendirilse de birçok avantajının olduğu da belirtilmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz(Göksu,2003:51):

- Bu sistemde ödül yönetimi, tüm çalışanların katılımlarıyla belirlenmektedir,
- En tepe yöneticilerden en alt çalışana kadar herkesi ilgilendirmektedir,
- İşbirliği içinde sorun çözme yaklaşımlarını geliştirmektedir,
- Organizasyonun karlılığı ile bireysel ödüller arasında daha fazla bağlantı kurmaktadır.

Bu tür sistemlerde standartların nasıl saptanacağı ve tasarrufların personel arasında nasıl dağıtılacağı önemli olmakla beraber, uygulanma amaçlarına ulaşabilmeleri için asıl önemli olan personelin katkılarının ve işbirliklerinin nasıl sağlanacağıdır.

Bu sistemler şunlardır:

- **Scanlon Sistemi**

Bu sistemde garanti edilmiş bir baz ücret ödenmekte; fakat prim hesabında üretim miktarı yerine toplam işçilik maliyetindeki azalmalar esas alınmaktadır. Ölçü birimi olarak toplam işçiliğin satış gelirin oranı kullanılırken, bu orandaki bir düşme tüm işçilere ödenecek prim miktarına dönüştürülmektedir(Kobu,1999:576).

- **Kar Paylaşım Sistemi**

Kâr paylaşımı, çalışanlarla işverenler arasındaki çekişmelerin karların paylaşılması yolu ile azaltılabileceği düşüncesinden hareketle ilk kez 1835`te Parisli Edme Jean LeClaire tarafından dile getirilmiştir. 1843`te kâr paylaşım sistemini kuran ve tekniklerini ortaya koyan LeClaire kâr paylaşım planlarının kurucusu olarak bilinmektedir. Ortaya çıktığı dönemlerde sınırlı ve dar bir alanda uygulama imkanı bulunan planlar, günümüzde endüstriyel

demokrasinin bir uzantısı olarak finansal paylaşım modeli içerisinde özellikle 1990 sonrasında işletmeler tarafından daha yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çalışanların düzenli ücretlerine ilave olarak, işletme kârına bağlı özel bir tutarın hemen veya gecikmeli olarak ödenmesine yer veren planlara kâr paylaşım planları adı denilmektedir. Kârlardan ne kadarlık bir oranın çalışanlara dağıtılacağı ise işletme yönetiminin kararı ile belirginlik kazanmaktadır(Yılmaz,2005:988–989).

Kâr Paylaşım Sisteminin faydaları şu alanlarda ortaya çıkmaktadır.

- Çalışanların ve sendikanın ilgisine açıktır.
- Üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır.
- Çalışanlarda işletmenin bağımsız parçası olma inancı yaratmaktadır.
- İşletmenin sonuçlarıyla ilgilenme ve işletmeye bağlanmayı sağlamaktadır.
- İşe devamsızlıklarda azalma sağlamaktadır.
- İşçi devrinde düşüş sağlamaktadır.
- Çalışanlar için uzun süreli güvence sağlamaktadır.
- İşletmede olumlu ortam yaratmaktadır.
- Çalışanların işbirliğini güçlendirmektedir.

Genel olarak bu sistem işçileri kârdan pay almaya alıştırmaktadır. İşletme zarar ettiğinde, işçiler bunun sorumluluğunu işverenin kötü yönetimine yüklerler ve böylece yönetimi kontrole kalkarak işletmedeki iyi ilişkilerin bozulmasına neden olabilmektedir.

İşçiler maliyetlerin hesaplanması kâr ve zarar cetvelleriyle bilançoların düzenlenme şekline memnun olmadıklarında, kendilerinin aldatılmış oldukları kanısına varırlar. Bu tarz bir güvensizliğin işletme topluluğu için çok zararlı olacağı açıktır.

Bu bakımdan, işçilerin kârdan pay almalarını sağlayan sistemi uygulayacak olan işletmelerdeki yöneticilerin bu konu üzerinde büyük bir duyarlılık göstermeleri işletmede kurulmuş olan düzen ve işbirliğinin sürekliliğini sağlamak bakımından oldukça önemlidir(Yalçın,2002:184).

- **Mali İştirak(Hisse Senedi Verme) Sistemi**

Mali iştirak sisteminde, kâr payını işgörenlere doğrudan nakit parayla ödemek ya da bir fonda toplayarak geciktirilmiş ödeme yapmak yerine işletmenin hisse senetlerini vermek şeklinde uygulanabilir. Yeni ekonomi kapsamındaki işletmelerde ve yeni kurulan işletmelerde çalışanlara hisse senedi verildiğinde, işletme büyüyüp geliştikçe çalışanların kazançları da otomatik olarak artmaktadır. Bu uygulamada çalışanların çıkarlarıyla işletmenin gelişmesi arasında uyum ve doğrusal bir ilişki bulunduğu varsayımından hareket edilmektedir.

Bu sistemde işletmeler her yıl elde edilen kârın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak çalışanlarına vermektedirler. Bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki yazılı değerlere göre işgörenlere dağıtılmaktadır. Böylelikle işgörenler işletmenin ortağı durumuna geçmektedirler. Ancak işletmelerin hisse senedi olarak yönetimde etkinlik sağlamalarını engellemek için, yönetime katılma hakkı vermeyen hisse senetleri de çıkarılmaktadır(Sabuncuoğlu,2000:235–236).

2.5.3. İşi Yapan Bireye Dayalı Ücret Sistemleri

İşi yapan bireye dayalı ücret sistemleri; iş hayatında yaşanan değişimlerin sonucu olarak son yıllarda gelişen ve yaygınlık kazanan yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Örgütlere değer katan ve rekabet avantajı sağlayan asıl unsurun “iş”ten çok “insan” olduğu anlayışına dayanan kişiye dayalı ücret yapıları, geleneksel işe dayalı ücret sistemlerine alternatif yeni bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu sistemler işi yapan kişilerin bilgilerine-becerilerine ve yetkinliklerine dayalı ücret sistemleridir.

2.5.3.1. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

Beceriye dayalı ücretleme, işgörenlerin sahip oldukları becerilere göre ücretlendirilmesini öngören bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda kişiler, bilgi ve becerilerinin genişliğine ve düzeyine veya ikisinin belirli kombinasyonlarına göre ücretlendirilir(Byars and Rue,2003:302).

İş yaşamı, becerilerini ve yeteneklerini sunan insan topluluklarıdır. İnsanlar başarılı olarak işletmeyi amaçlarına ve değerlerine ulaştıracak görevleri yapmak için bir araya gelmişlerdir. Sundukları beceriler ve yetenekler onların sadece fiziksel kapasiteleri değil, topluluk içinde ortak bir şekilde çalışmak için gerekli entelektüel kapasiteler ve yetkinliklerini de içermektedir. Bunlar ne kadar yükselirse iş gücünün niteliği de o derece yüksek olmaktadır. Bu nedenle günümüz işletmeleri için nitelikli iş gücüne sahip olmak ve bunu arttırmak temel hedeflerden biri haline gelmiştir(Benligiray,2007:70–71).

Beceriye dayalı ücretlemenin temel amacı, iş becerilerinin kazanılması ve uygulanması yoluyla örgütün performansını iyileştirmektir. Bu yöntem, işgörenleri eğitme veya ücretlemenin tek yolu olmadığı gibi, her duruma uygun bir sistem de değildir. Özellikle öğrenme aşamasındaki yeni işgörenleri teşvik etmek için uygundur. Bu yüzden, beceriye dayalı ücretleme, yeni kurulan ve iş ve örgüt yapısı yeniden tasarımılanan işletmelere daha uygundur(Barkman,2002:12).

Beceriye dayalı programlarda ödeme, ek becerilerin ya da bilginin elde edilmesi ile bağlantılıdır. Çalışanlar, herhangi belirli bir zamanda yerine getirilen gerçek iş yerine, işlevsel açıdan birbiri ile bağıntılı görev ve beceriler dizisini gerçekleştirmekteki yetenekleri için doğrudan ödemeler yapılarak ödüllendirilmektedir. Beceriye dayalı programlar, daha yüksek düzeylerdeki becerilere ulaşıldıkça dereceler arasında yükselme (dikey hareketlilik) oranını belirlemektedir(Canman,2000:266).

Beceriye dayalı ücret sistemindeki önemli bir konu yeteneklerin kaybolabilir olmasıdır. Kullanma zamanı geldiğinde personelin becerilerini unutmaması sağlanmalıdır. Beceriye dayalı ücret sistemi, personelin beceri ve bilgilerinin, davranışları ve öğrenim çıktıları kullanılarak değerlendirilmesini gerektirir. Personel, becerilere hâkim olduklarına dair bir sertifika almış olsalar bile, birçok beceriye dayalı ücret programı, sertifikalarının sürmesi (ve yüksek ücret almak için) personelin periyodik tazeleme oturumlarına katılmasını gerektirir.

2.5.3.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi

Yetkinliğe dayalı ücret sistemi; “başarılı birey ve örgüt performansı için kritik öneme sahip gözlemlenebilir, ölçülebilir beceriler, yetenekler ve davranışların ödüllendirilmesi”, olarak tanımlanabilir. Kişiye dayalı bu ücretleme yaklaşımında amaç, “daha iyi çalışmaları için kişilerin ödüllendirilmesi” veya “uygulama başarısına katkıda bulunacak bilgi ve becerilerini geliştirme yönünde çalışanların güdülenmesi” olarak ifade edilebilir(Acar,2007:176).

Yetkinliğe dayalı ücretlendirmenin diğer ücretlendirmelerden farkı, işle ilgili sorumluluklar yerine iş karmaşıklığıyla ilgili yetkinlikleri ön plana çıkarmasıdır. Etkin bir yetkinlik bazlı ücret yönetimi; tıpkı bilgi-beceriye dayalı ücret sistemleri gibi iş akışını desteklemekte, işgören davranışlarını işletme hedeflerine göre yönlendirmektedir. Yetkinliğe dayalı ücret sistemleri oluşturulurken, öncelikle hangi yetkinliklerin ücret ile ilişkilendirileceği ortaya konulmalıdır. Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin başarısı üç temel şarta bağlıdır. Birincisi, yetkinliğe dayalı ücretlendirme tek başına bir kriter olarak değil, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin amacı olarak uygulanmalıdır. İkincisi, ücretlendirme, yeni yetkinliklerin çok iyi kavrandığı ve benimsendiği süreçte devreye giren başarılı bir yetkinliklere dayalı performans yönetimi uygulamasının ardından gelmelidir. Üçüncüsü ise, yetkinliğe dayalı ücretlendirmenin tamamında bir değişiklik ortaya çıktığında hemen bunun ücretlendirmeye olan bağının kurulması gerektiğidir (Erdem,2007: 117-119).

Bu ücretleme yaklaşımında, beceriye dayalı ücretlemede olduğu gibi iş yanında kişinin ödüllendirilmesi amaçlanır. Fakat yetkinliklere dayalı ücretleme yaklaşımı, uygulama alanı ve kullanılan kriterler bakımından farklılık gösterir. Bu yaklaşımda, genellikle yöneticilerin ve profesyonellerin, becerilere kıyasla daha soyut, karmaşık ve kapsamlı bir olgu olan yetkinliklere dayalı olarak ücretlendirilmesi söz konusudur. Yetkinliklere dayalı ücretlemede, yetkinliklerin nasıl tanımlandığı da önem taşımaktadır. Bu açıdan yetkinlikler; iş, rol ve kişi temelinde tanımlanabilir.

Yetkinliklerin geleneksel dar işlere göre tanımlanmasında, daha çok ölçülebilir yetkinliklerin; rol ve kişiye dayalı tanımlamalarda ise daha geniş ve esnek nitelikli davranışsal yetkinliklerin kullanıldığı söylenebilir. Bununla birlikte, çoğu örgütün hem iş içeriği ve gereklerini hem de kişisel katkı ve yetkinlikleri dikkate alan karma bir yaklaşım benimsediği belirtilmektedir(Acar,2007:178).

2.6. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

2.6.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tanımı ve Önemi

Modern yönetim anlayışı, çalışanların başarıları oranında ödüllendirilmesini öngörmektedir. Bu ödüllendirme yöntemlerinden en yaygın olanı başarının ücrete yansıtılması, diğer adıyla performansa dayalı ücret sistemidir. Bir diğer deyişle, performansa dayalı ücret sistemleri, bir kuruluşun amaçlarının ya da bireysel performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi oranında çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi amacıyla kullanılan araçlardır. Bu sistemlerin temel hareket noktası, ücretlerin bir kısmının veya sabit ücretle birlikte verilen ek ödemenin çalışanın performansına göre belirlenmesidir. Buna karşı olan görüşlerin de varlığına rağmen, performansın ücretlere yansıtılması günümüzde çalışanların motivasyonunda ve örgütlerin başarısında büyük rol oynamakta ve yönetim bilimciler tarafından yaygın kabul görmektedir(Sağlıkta Performans Yönetimi,2007:7).

İşletmelerde yüksek verimliliğe ulaşabilmenin yolu, insan faktöründen mümkün olan en yüksek seviyede faydalanmaktan geçmektedir. Başarıya yönelik bütün kurumlarda, insan faktöründen etkin olarak faydalanabilmenin temel ölçütlerinden birisi ise performans değerlendirilmesidir. Bu sebeple her örgütün, amaçları ve öncelikleri çerçevesinde nesnel performans değerlendirme yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların başarıları oranında ödüllendirilmesi, çağdaş yönetim anlayışlarının temel öğelerindendir. Bu ödüllendirme yöntemlerinden en yaygın olanı ise başarının ücrete yansıtılması, yani performansa dayalı ücret sistemleridir.

Performansın ücretlere yansıtılması günümüzde çalışanların verimliliklerinin artırılmasında, motivasyonunda ve örgütlerin başarısında büyük rol oynamakta ve yönetim bilimciler tarafından yaygın kabul görmektedir. Bireysel performansa dayalı ücret sistemi, çalışanları üst bir performans düzeyi için motive ederek emek verimliliğini artırmakta ve böylece organizasyonda verimlilik, üretim ve kârlılık artışı sağlamaktadır. Kaliteyi ve verimliliği arttıran bireysel performansa dayalı ücret ile verimlilik arasındaki ilişki ülkemizde günümüz işletmelerinin üzerinde önemle durması gereken konuların başında gelmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasıyla birlikte, ödül sistemleri açısından da performansa dayalı ücret uygulaması ön plana çıkmıştır. En kısa şekilde performansa dayalı ücret sistemleri ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir. Performansa dayalı ücretlendirme, finansal ödülleri birey-grup-şirket performansına bağlayan bir halkadır. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesi ile belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda maaşları değiştirmek performansa dayalı ücretlendirmenin mantığını oluşturur (Bayındır,2004:73).

Performansa dayalı ücret, işgörenin normal çalışma performansının üstündeki çalışmaları parasal olarak ödüllendirme uygulamalarını içeren bir sistemdir. Bu sistem ile işgörenin çalışma isteklerini ve çabalarını artırıcı bir motivasyon artışı sağlanarak, ulaşılabilecek hizmet/ürün üretim ve verimlilik artışlarından hakça bir pay almaları amaçlanmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme, yüksek kalite ve yüksek verimlilik sağlamak için iş görenlerin motivasyonlarının artırılması gerektiği düşüncesinden doğmuştur. Performansa dayalı ücret, performans değerlendirme sistemi ile yakından ilişkilidir. Her iki sistemden herhangi birindeki bir uygulama hatası diğeri etkilemektedir. Performans değerlemesinin ücreti etkilemesi, bazı durumlarda performans değerlendirme sisteminin hedeflerine ulaşmasına engel olur(Mutlu,2004:66).

Performansa dayalı ücretlendirmenin kriterleri:

- Objektif olmalıdır,
- Ölçülebilir ve önemli olanı ölçer olmalıdır,
- Performansı doğru bir şekilde ölçebilecek bir değerlendirme sistemi ile birlikte işlemelidir,
- Sadece yönetime değil, çalışanlara da geri bildirim yapılacak şekilde düzenlenmelidir,
- Kolay anlaşılabilir olmalıdır,
- Kontrol edilebilir olan ile ilgili olmalı, çalışanların kontrolü dışında olan olayları hesaba katmamalıdır.

2.6.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminde Kullanılan Teşvik Araçları

Performansa dayalı ücret sistemlerinde kullanılan teşvik edici unsurlar sadece para üzerine kurulu değildir. Personeli gelecekte daha yüksek performans göstermeye özendirmek ve geçmişteki performansları ödüllendirmek için çeşitli araçlar birlikte kullanılmaktadır. Bunlar parasal olmayan araçlar, dolaylı parasal araçlar ve doğrudan parasal araçlar şeklinde sınıflandırılabilir.

♦ **Parasal Olmayan Araçlar:** Parasal olmayan araçlar arasında önceliği kişinin yaptığı iş alır. Çalışanın işinden memnun olması, bireyin yaptığı işle gurur duyması, işinin bir anlamı olduğunu, başarma duygusunu ya da bir ekibin parçası olmasının mutluluğunu duyması gibi unsurlar parasal olmayan araçlardır. İşin ilginç hale getirilmesi, özerkleştirilmesi, teknik açıdan genişletilmesi, içerik olarak zenginleştirilmesi, daha az gözetim gerektirir hale getirilmesi, karar verme seviyesinin yükseltilmesi, hedeflerin personelin tam katılımıyla tespit edilmesi, sonuçlarının ölçülebilir olması gibi düzenlemeler yapılabilir. Personellerin düşünce ve görüşlerini rahatlıkla ifade edebilmelerine imkân sağlayan katılmalı yönetim yaklaşımının izlenmesi, işletme içi güç dengelerinin sağlanması, esnek çalışma fırsatlarının ve terfi

fırsatlarının sunulması, bilgisayar verilmesi, işletme dergisinde bir övgü yazısının yer alması, ayın personeli ilan edilmesi, etkileyici sıfatlar verilmesi gibi unsurları parasal olmayan araçlar arasında sıralayabiliriz.

♦ **Dolaylı Parasal Araçlar:** Personele doğrudan para olarak ödenmeyerek personelin çeşitli ihtiyaçlarını gideren araçlardır. Örneğin ücret veya çalışma güvencesi; hastalık, kaza ya da hayat sigortaları; aile, doğum, giyecek tarzı yardımlar; öğrenim bursları ve yurt hizmetleri; lojman, dinlenme tesislerinden faydalanma gibi çeşitli sosyal ihtiyaçlarının karşılanması personelin kendilerini önemli ve işe yarar görmelerini sağlayarak böyle imkânlar sunan işyerinden olmaktan da ayrıca mutlu olacaklardır.

♦ **Parasal Araçlar:**

Performansa dayalı ücret sisteminde kullanılan parasal araçlar şunlardır:

1. **Prim:** Personelin kişisel olarak ya da grup içinde yapmış olduğu işi ödüllendirmek için ödenen ek ücrettir. Prim işverence tek yanlı olarak ödenebileceği gibi hizmet sözleşmesinden yahut toplu iş sözleşmesinden doğabilir.
2. **İkramiye:** Ana ücrete ek olarak bazı sebeplerle (örneğin yılbaşı, bayram gibi.) verilen ücrettir.
3. **Komisyon:** Çalışanın işverenin faydasına sağladığı çıkarların değeri üzerinden yüzde miktarıyla ödenen karşılıktır.
4. **Kardan pay vermesi:** İş sözleşmesiyle personelin, organizasyonun belirli bir dönemde elde edeceği kara belirli oranlarda katılmalarıdır.
5. **Hisse sahipliği:** Nakit kar payı yerine işletmenin hisseleriyle personelin ödüllendirilmesidir.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin asıl hedefi işletme için önemli çalışanı, motive edecek, işletmede kalmasını sağlayacak ve personel tarafından adil olarak algılanacak, işletme için makul maliyet sınırları içinde olan bir ödeme planı tasarlamaktır.

Dikkat edilmesi gereken en önemli unsur kullanılacak araçların personellerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmasına dikkat edilmesidir.

Çünkü bazen personellerin performanslarının düşük olmasının önemli bir sebebi de kullanılan teşvik yöntemlerinin aksaklığı değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesidir.

Rekabet güdüsü olan teknik ve profesyonel yöneticiler, işbaşında daha fazla hâkimiyet sağlamak, profesyonel ve teknik konularda daha ileri düzeyde gelişmeye ihtiyaç duyabilirler.

Sosyalleşme güdüsü olan personelde yalnızlıktan kurtulmak ve ait olma duygusunu hissetmek isteyebilir. Diğer yandan güvenlik güdüsü olanlar bazı haklarının güvence altına alınması gerekebilir.

2.6.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tercih Edilme Nedenleri

- Gelişmiş kurum performansı sayesinde hız ve verimlilik artar. Hız ve verimliliğin günümüzde kurumlar için ne denli önemli kavramlar olduğu açıktır.
- Birey/takım performansını geliştirir. Takdir edilmek çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin teşvik ücretleriyle özendirilmesi kurumlarda motivasyonu artıracaktır.
- Yetenekli çalışanların kurumdan ayrılmasını engeller. Kurum, ücret sisteminin yardımıyla başarılı olanların farkına varma şansı yüksek olacağından çalışanların kuruma bağlılığı ve dolayısıyla elde tutulması sağlanmış olacaktır.
- Yeterince performans gösteremeyen çalışanların belirlenmesi, performans analizleri sayesinde kolaylaşacaktır.
- Performansa dayalı ücret planı, performans değerlendirme ile birlikte uygulanacağı için düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratır.
- Uyarı kriteri sağlar. Yönetim, personel hakkında kesin performans kriterleri oluşturur. Çalışanlar da daha yüksek ücretlerle ödüllенmek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar.
- Doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar.

- Performansa dayalı ödeme yapılması, tüm çalışanların ücretlerini toplu olarak arttırma yerine verimli çalışan ve performansı iyi olan çalışanların ücretlerini yükseltme yönü ile verimsiz personelin de rekabet sürecine katılma motivasyonunu artıracaktır.
- İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar. Hedef tanımının yapılabilmesi için iş analizinin yapılması gerekli olduğundan, performans kriterleri için iş analizinin yapılması bu sayede sağlanmış olacaktır.
- Kişilerin iş tatmininin artması ile birlikte şikâyetler ve işe devamsızlık azalır.
- Motive edici etkisi vardır. Çünkü performansa dayalı ücret ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir. Motive etkisi, toplam kalite ve hizmet verimliliği açısından belki de en önemli unsur olarak görülebilir. Bu açıdan motive etkisini maksimum düzeye çıkarabilmek için performansa dayalı ücret sistemi anahtar rolü oynar.
- Takım çalışmasının geliştirilmesi açısından performansa dayalı ücret yararlı olmaktadır. Takım performansına göre hesaplanan ödül takım üyelerine dağıtılmaktadır. Böylece kurumda takım çalışması yaygınlaştığı gibi takımların etkinliği de artmaktadır.
- Toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayalı ücret sistemleri uygulanmakta ve performansa dayalı ücret bu tür tekniklere uygun düşmektedir. Bireysel performansların artması örgütün toplam performansını artırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak örgütün hizmet kalitesinin devamını sağlamaktadır.

2.6.4. Türkiye’de Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları

2.6.4.1. Kadro Karşılığı Sözleşmeli Personel Uygulaması

Kadro karşılığı sözleşmeli personel uygulaması 1986 yılıyla birlikte Başbakanlık ve bağlı kuruluşlarının teşkilat kanunlarına, ücret konusunda Devlet Memurları Kanunu (DMK) ile bağlı kalmaksızın özel hükümler

konulması ve sınırlı olarak sayılmış bir kısım kadronun bu statüde çalıştırılmasıyla başlamıştır. Kadro karşılığı sözleşmeli personelin ücreti Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenmekte ve personel ile kurum arasındaki sözleşme bu taban-tavan ücret aralığında imzalanmaktadır. Kadro karşılığı sözleşmeli personel çalıştıran kurumlara örnek olarak Başbakanlık Merkez Teşkilatı, Kalkınma Bakanlığı, Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, Avrupa Birliği Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı, Diyanet İşleri Başkanlığı, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, Denizcilik Müsteşarlığı, Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı, Adli Tıp Kurumu Başkanlığı, Türkiye Atom Enerjisi Kurumu gibi kurumlar gösterilebilir.

İlk kez uygulandığı tarihten itibaren sayıları sürekli olarak artan bu kurumlardaki kadro karşılığı sözleşmeli personel uygulaması, performansa dayalı olarak ücretlendirme ile verimlilik artıran bir araç olarak değil daha ziyade kurumlar arasında ücret farklılaştırması yapan bir araç olarak kullanılmaktadır. Aşağıdaki verilen örneklerin bazıları da bu kurumların ilgili mevzuatının bir tahlili niteliğinde olup genel anlamda uygulamanın her kurumda aynı olduğunu göstermektedir.

2.6.4.1.1. Türkiye İstatistik Kurumu

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 5429 sayılı Teşkilat Kanununun 45. maddesinde "Başkanlıkta; Başkan, Başkan Yardımcısı, I. Hukuk Müşaviri ... kadroları karşılık gösterilmek suretiyle, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve diğer kanunların sözleşmeli personel çalıştırılması hakkındaki hükümlerine bağlı olmaksızın sözleşmeli çalıştırılabilir." ifadesi yer almış ve devamında "...Başbakanlık merkez teşkilatında sözleşmeli olarak çalıştırılan emsali personelin yararlandığı ücret artışlarından Başkanlıkta çalışan sözleşmeli personel de aynı usul ve esaslara göre aynen yararlandırılır." şeklinde bir ekleme yapılarak, Başbakanlık bünyesinde yer alan kadro karşılığı sözleşmeli personel ile bir paralellik sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışılan günle orantılı olacak şekilde Ocak, Nisan, Temmuz ve Ekim aylarında bir aylık sözleşme ücreti tutarında ikramiye verilen bu personelin "performansa dayalı ücret uygulaması"na tabi olduğunun düşünülmesi, kendilerine yılda iki kez

verilebilen teşvik ikramiyesinden kaynaklanmaktadır. Başkanın teklifi, ilgili Bakanın uygun görüşü üzerine Başbakan onayı ile Haziran ve Aralık aylarında birer aylık sözleşme ücreti tutarında verilen teşvik ikramiyesi için “..üstün gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı çalışma yaptığı tespit edilenlere..” denilerek, kadro karşılığı istihdam edilmiş sözleşmeli personelin verimliliğe teşvik edilmesi amaçlanmaktadır.

2.6.4.1.2. Devlet Personel Başkanlığı

1990 yılında teşkilat kanunu niteliğindeki 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname(KHK)'ye getirilen ek düzenleme ile bazı görevler için kadro karşılığı sözleşmeli personel çalıştırılabileceği ifade edilmiş ve sözleşmenin usul ve esasları ile ücret miktarı ve diğer ödemelerin Bakanlar Kurulu Kanunu(BKK) ile belirleneceği karara bağlanmıştır. 3/5/1990 tarih ve 90/434 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile bu personelin hizmet sözleşmesinin esasları belirlenmiş ve sözleşme ücretinin taban ve tavanı, dört adet ikramiye ve “olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları tespit edilenlere” teşvik primi verilmesi gibi ücretin performansla ilişkisini kuran araçlara yer verilmiştir.

1996 tarihli “Kadro Karşılığı Sözleşmeli Olarak Çalışan Personele Verilecek Olan Teşvik İkramiyesi İle İlgili Usul Ve Esaslar” başlığını taşıyan yönetmelik incelendiğinde ek bir doküman olarak “Performans Değerlendirme Kriterleri”nin TÜİK’te olduğu gibi sıralandığı görülmektedir. Ancak TÜİK’te ilgili personelin hem sözleşme ücretinin belirlenmesinde hem de teşvik ikramiyesinin verilmesinde bir araç olarak kullanılan bu kriterler Devlet Personel Başkanlığı (DPB)’nda sadece yılda iki kez verilen teşvik ikramiyesi için bir ücret-performans ilişkisi kurmaktadır. Personelin görevine bağlılığı, işleri organize edebilme gücü, dikkati gibi sübjektifliğe açık birçok kritere yer veren bu ölçme sistemi de TÜİK ile bu anlamda paralellik arz etmektedir.

2.6.4.2. KİT’lerde Sözleşmeli Personel Uygulaması

KİT’lerdeki sözleşmeli personel istihdamı, 1990 tarihli 399 sayılı KHK’da düzenlenmektedir. Buna göre sözleşmeli personelin ücreti, temel ücret,

başarı ücreti ve kıdem ücretinden oluşmaktadır. KHK'nın 27. maddesinde "Sözleşmeli personelden sicil ve başarı değerlemesi sonucunda sicil ve başarıları (A) düzeyinde olanlara temel ücretlerinin % 8'i, (B) düzeyinde olanlara % 4'ü, (C) düzeyinde olanlara % 2'si oranında hesaplanacak miktarda ve 43. maddedeki esaslara göre başarı ücreti ödenir" denilmektedir. KHK'nın ilgili maddelerine göre, 59 ve aşağı puan alanlarla (D düzeyi) sadece temel ücretleri tutarında altı aylık yeni bir sözleşme yapılacağı ve yine aynı başarısızlığın gösterilmesi halinde ise sözleşmenin feshedileceği belirtilmiştir. Başarı düzeyi A,B ve C düzeyinde olanlarla ise başarı seviyelerine denk gelen başarı ücreti sözleşmeye eklenmek üzere yeni sözleşme yapılmaktadır.

399 sayılı KHK'nın 35. Maddesinde "Ödül" başlığıyla yer alan uygulama ise yasadaki bir diğer performans-ücret enstrümanıdır. Bu farklı uygulama için de her ne kadar gayret veya başarıyı ölçecek somut kriterlerden bahsedilmese de KİT'ler için performans dayalı ücret uygulaması diğer kurum ve kuruluşlara göre farklı ve sonuç verir nitelikte olabilmektedir. Zira Kamu İktisadi Teşebbüsleri gelir-gider, kar-zarar gibi muhasebe içeren bir alanda faaliyet gösterdiği için tıpkı özel sektör gibi, kar düzeyi, performansın seyri veya verimlilik artışı gibi somut hesaplamalar yapılması mümkündür.

13.09.1990 tarihli ve 90/915 sayılı BKK olarak çıkarılan "Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlemesi Hakkında Yönetmelik"te de sözleşmeli personel ve yönetici durumundaki sözleşmeli personel olmak üzere iki ayrı değerlendirme formuna yer verilmiştir. Yönetici durumundaki sözleşmeli personel değerlendirme formunun mevzuat bilgisi, planlama ve organizasyon yeteneği, iş hâkimiyeti gibi değerlendirme kriterleri içerdiği görülürken diğer sözleşmeli personelin formunda personelin çalışkanlığı, verimi, kendini geliştirme gayreti gibi değerlendirme kriterleri yer almaktadır.

Her iki grupta da birçok subjektif kriter bulunmakla birlikte yönetici pozisyonunda olmayan sözleşmeli personelin değerlendirmesinde kullanılan göreve devam, görevi zamanında sonuçlandırma gibi daha ölçülebilir, objektif ve amirin olası olumsuz takdir yetkisini dengeleyecek nitelikte kriterler de

bulunmaktadır. Fakat Türkiye’de yerleşik bir olgu olan, çalışma ortamındaki huzurun ücret veya benzeri unsurlarla bozulmaması için personel arasında huzursuzluk yaratmak istemeyen yöneticilerin, tüm personeli ortalama değerlendirdiği veya çeşitli nedenlerle nesnel ve adil bir değerlendirme yapmadığı, bu yüzden de ödemelerin performansa bağlı olarak değişen miktarlarda değil tüm personele aynı miktarlarda yapılan ödemelere dönüşmesi bu uygulamada da gözlemlenen bir durumdur (Ceylan, 2009: 63).

2.6.4.3. Bazı Bakanlıklardaki Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları

2.6.4.3.1. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı’nda Üretim Teşvik Primi

Tarım ve Köy İşleri bünyesinde yer alan “üretim teşvik primi” uygulaması da Sağlık Bakanlığı’ndaki ek ödeme sistemi gibi döner sermaye gelirlerine dayanmakta ve performansa dayalı ücret uygulamaları içerisinde değerlendirilmektedir. 969 sayılı “Tarım ve Köy İşleri Bakanlığının Merkez ve Taşra Kuruluşlarına Döner Sermaye Verilmesi Hakkında Kanun” un 3. Maddesinde yer alan ifadeye göre “ Döner sermaye işletmelerinden elde edilen kârın en fazla % 80’i, kârın elde edilmesinde emeği geçen personele katkıları oranında, asgari ücretin yıllık brüt tutarının iki katını aşmamak üzere, üretimi teşvik primi olarak ödenebilir.”. “Kârın elde edilmesinde emeği geçen” ifadesi 28/12/2006 tarih ve 26390 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Döner Sermaye İşletmeleri Uygulama Yönetmeliği’nde de yer almış olup yönetmeliğin 42. Maddesinde, iş hacmi, performans puanı, grup puanı ve fiilen çalışılan gün sayısına dayanılarak hesaplanan üretim teşvik primi ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Daha sonra bu yönetmelikte bir takım değişiklikler yapılmış ve bu değişiklikler 23.03.2009 tarih ve 27178 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanmıştır. Personelin performans puanını hesaplamak için kullanılan değerlendirme formunda yer alan performans kriterlerine örnek olarak, işe devamlılık, işin güçlüğü ve riski, tatil veya mesai dışında işe katkı gibi nispeten ölçülebilir ve objektif kriterlerin yanı sıra organize becerisi, inisiyatif yeteneği gibi yoruma çok açık, sübjektif kriterler de gösterilebilir.

2.6.4.3.2. Sağlık Bakanlığı'nda Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi

Sağlık Bakanlığı'nca geliştirilen performans değerlendirme sistemi ve performansa dayalı ek ödeme uygulamasında, niceliksel olarak ölçülen bireysel performans değerlerinin, kurumların kendi aralarında derecelendirilmesi veya çalışanlara ücret olarak yansımada, çalıştıkları kurumun amaçlarını gerçekleştirme başarısı önemli bir yer tutmaktadır. Bu yüzden öncelikle kurumun hizmetlerini kayıt altına alarak belgelemesi, ödül kaynaklarını üretmesi, satın almalarda ve sarf kullanımında yeterli verimlilik ve tasarrufu gözetmesi, yani akılcı bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bunun yanında "kurumsal performans" tanımı ile Sağlık Bakanlığı'nın koyduğu hedeflerin gerçekleştirilme oranı da sonucu belirleyici önemli bir faktördür. Bir bütün olarak bakıldığında Sağlık Bakanlığı'nın performansa dayalı ek ödeme uygulaması kurumsal performans ölçümü ve kalite geliştirme uygulaması ile birlikte performans yönetim sisteminin iki temel boyutunu oluşturmaktadır.

Hasta odaklı bir yaklaşım sergileyen ve hizmette kalite anlayışını geliştiren bu sistemde ödüllendirme; zamanın, mekânın, kaynağın verimli kullanılmasına ve verilen hizmetlerin kayıt altına alınmasına göre yapılmaktadır. Yani kişinin kendi çalışma ve gayretinin yanında çalıştığı bölümün ve kurumunun bir bütün olarak değerlendirilmesi esastır. Sistemin amacı, kurumun hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini bütünleştirerek bireylerin oluşturdukları değeri bu ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2007).

Sağlıkta Dönüşüm Programı gereği kamu sağlık hizmetlerinde verimlilik sağlamak amacıyla oluşturulan Sağlık Bakanlığı'nda performansa dayalı ücret uygulaması, ilk olarak 2003 yılında pilot uygulama olarak 10 hastane ve 1 il sağlık müdürlüğünde başlatılmıştır. Bu 10 il'deki çıktılar ve geri bildirimler dikkate alınarak pilot uygulama sonrası uygulama geliştirilmiş ve 2004 yılı başından itibaren Sağlık Bakanlığı'na bağlı tüm sağlık kurumlarında uygulamaya konulmuştur (Sağlık Bakanlığı, 2009). Bugün, SSK hastanelerinin de Sağlık Bakanlığı'na devredilmesinden sonra performans ücret uygulamasının Türkiye'deki sağlık kuruluşlarının yüzde 90'ını kapsadığı ifade edilmektedir(Sağlık Bakanlığı, 2007). Sağlık Bakanlığı'nda

uygulanmakta olan performans dayalı ücret sisteminin yasal temelini 4 Ocak 1961 sayılı “Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Sağlık Kurumları ile Esenlendirme (Rehabilitasyon) Tesislerine Verilecek Döner Sermaye Hakkında Kanun”un 5. Maddesi (özellikle 7 Mart 2006 tarih ve 5471 sayılı Kanunla yapılan değişiklikler) uyarınca hazırlanan “Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelik” oluşturur. Ek ödeme uygulamasının nasıl yapılacağına dair ayrıntıların yer aldığı üç yönerge; “Sağlık Bakanlığına Bağlı Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönerge”; “Sağlık Bakanlığı’na Bağlı İkinci ve Üçüncü Basamak Sağlık Kurumlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönerge” ile “Kurumsal Kaliteyi Geliştirme ve Performans Değerlendirme Yönergesi” ise uygulamanın ayrıntılarının ve nasıl yapılması gerektiğinin açıklandığı metinlerdir. Sağlık Bakanlığı, birinci basamak sağlık kurumlarının işletme bütçelerindeki ciddi sıkıntıları dikkate alarak bu kurumlara yönelik olarak döner sermaye uygulaması başlatmıştır. Bu amaçla ilgili mevzuat 2001’de kabul edilmiş ve 45 ile kendi kurumları bünyesinde döner sermaye kurmaları için Maliye Bakanlığı tarafından 1 Kasım 2001 tarihinde onay verilmiştir. Daha sonra tüm illerde birinci basamak sağlık hizmetleri için döner sermaye yapıları oluşturulmuş ve benzer özellikteki sağlık kurumları saymanlıkları aynı saymanlıklar altında birleştirilmiştir (Türkiye’de Sağlığa Bakış, 2007).

2006 yılından önce, birinci basamak ile ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurum ve kuruluşları için iki farklı düzenleyici işlem (yönerge) uygulaması bulunmaktayken, 12 Mayıs 2006 gün ve 26166 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan yeni yönetmelik ile bütün sağlık kuruluşları için tek bir düzenleyici işlem (yönetmelik) getirilmiştir. Sağlık Bakanlığı’nın bu uygulaması ile beraber ülkemizde performans ölçümü ve buna dayalı olarak çalışanların gelirle ödüllendirilmesine yönelik bir örnek ve kamu istihdam yönetiminde bir model ortaya çıkarılmıştır.

2005 yılının ikinci yarısında uygulamaya konan kurumsal performansın ölçülmesini hedefleyen 26166 sayılı yönerge ile ağırlıklı olarak yürütülmekte

olan nicelik ölçümüne ve buna dayalı ölçütlere göre performans değerlendirmesi sistemine nitelik boyutu kazandırılmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2005).

Kurumsal performans ölçümü ve bunun denetimi sürecinde daha çok sağlık kurumlarının kaliteye yönelik bilinç düzeyinin artırılması ve kapasite geliştirmesi hedeflenerek yaptırım kısıtlı ve dönemsel olarak belli aralarla uygulamaya konmuştur. Bu süreçte uygulayıcıların tepkileri ve uygulama kapasiteleri gözlenmiş, denetçilerin de bilgi ve kapasite artırımının sağlanmasına çalışılmıştır. Sonuçta kalite çalışmaları ile bütünleştirilerek 2007 yılında Sağlık Bakanlığına Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Kaliteyi Geliştirme ve Performans Değerlendirme Yönergesi uygulamaya konmuştur (Sağlık Bakanlığı, 2007).

Performansa dayalı ek ödeme uygulaması ile kurumsal performans ölçümü ve kalite geliştirme uygulamasının birbiriyle entegre edilmesi sonucu kalite çalışmaları Sağlık Bakanlığı kurumlarında ana gündem konusu olmuştur. Kurumsal performansın yüksek olduğu kurum veya kuruluşlarda, bireysel performans da daha fazla ödüllendirilmektedir. Böylece niceliğe verilen ödülün büyüklüğünü nitelik belirlemektedir.

Uygulama ile birlikte kurumlar dış değerlendirme/denetim sürecine de dahil olmaktadır. Kurumlar, kaynakların etkili kullanımı, verimlilik, hasta güvenliği, hasta memnuniyeti, hizmete erişim ve diğer birçok açıdan da değerlendirilmiş olmaktadır. Değerlendirme sonuçları koordinatörlüklerce web tabanlı veri deposuna aktarılmaktadır ve bu veriler analiz edilerek raporlanmaktadır. Böylece ileriye yönelik projeksiyonların yapılmasına da katkı sağlanmış olmaktadır. Ayrıca 24 Nisan 2009 tarihli ve 27209 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Görevli Personele Döner Sermaye Gelirlerinden Ek Ödeme Yapılmasına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik” sağlık ocaklarında bir yeniliği de beraberinde getirmiştir. Buna göre döner sermaye komisyonu, 2/3 oy çokluğu ile hasta sayısından dolayı sağlık kuruluşu performans puan ortalaması düşük olan ve il performans puan ortalamasından değerlendirilecek sağlık ocaklarını belirleyecektir. Bu şekilde

belirlenen sağlık ocaklarında görevli tüm personelin ek ödemesi, il performans puan ortalamasından değerdendirilecektir. Ek ödeme yapılmasında il performans puan ortalaması üzerinden hesaplanan puan ile 18'inci maddeye göre hesaplanan puandan yüksek olanı esas alınacaktır. Düzenlemeyle, hasta sayısı az olmasına rağmen personelin ödüllendirilmesi hedeflenmektedir.

Çalışanlara yapılacak ek ödemelerde performans tek ölçüt değildir. Personelin unvanı, görevi, çalışma koşulları ve süresi, tam gün çalışıp çalışmaması gibi faktörler de belirleyicidir. Özellikle doktorların kamuda tam gün çalışmalarını teşvik etmek amacıyla serbest meslek katsayısı, kurumlarda (Bakanlığa bağlı ikinci ve üçüncü basamak yataklı tedavi kurumları) görev yapanlar için (0,3), kuruluşlarda (İl Sağlık Müdürlüğü ile bünyesindeki sağlık grup başkanlıkları, sağlık merkezleri, sağlık ocakları, sağlık evleri, 112 acil sağlık istasyonları, halk sağlığı laboratuvarları, ana çocuk sağlığı ve aile planlaması merkezleri, dispanserler, ilçe-belde gün hastaneleri ve benzeri birinci basamak sağlık hizmeti sunan kuruluşlar) görev yapanlar için (0,5), mesleğini serbest olarak icra etmeyen sağlık personeli için (1) olarak belirlenmiştir.

Tablo 1: Kurum Personelinin Hizmet Alanı Kadro-Unvan Katsayıları

Hizmet alanları, kadrolar ve unvanlar	A	B	C	D	E
Baştabip	5,00	4,30	4,00	3,00	3,00
Baştabip yardımcısı	2,90	2,80	2,50	2,00	2,00
Hizmet-alanları, kadrolar ve unvanlar	Katsayı				
Klinisyenler (Uzman tabip)	2,50				
Uzman diş tabipleri	1,30				
Klinisyenler (Tabip, diş tabipleri)	1,10				
Tıpta Uzmanlık tüzüğünde belirtilen dallarda bu tüzük hükümlerine göre uzman olanlar	2,50				
Genetik, biyokimya ve mikrobiyoloji gibi laboratuvar hizmetlerinde çalışan tıpta uzmanlık eğitimi almış olanlar ile Üremeye Yardımcı Tedavi (ÜYTE) merkezlerinde görev yapan tıpta uzmanlık eğitimi almış olan tıbbi histoloji ve embriyoloji uzmanları	2,50				
Yoğun bakım, yeni doğan, yanık, diyaliz ve kemik iliği nakil ünitelerinde ve 5 inci maddenin birinci fıkrasının (d) bendi kapsamında çalışan uzman tabipler	2,50				
Yoğun bakım, yeni doğan, yanık, diyaliz, kemik iliği nakil ünitelerinde ve 5 inci maddenin birinci fıkrasının (d) bendi kapsamında çalışan pratisyen tabipler	1,10				
Tabip muayene ve girişimsel işlemler puanı bulunmayan tıbbi ve idarî ünitelerde çalışan uzman tabipler ve tabipler	0,80				
Tabip muayene ve girişimsel işlemler puanı bulunmayan uzman tabipler	0,80				
Hastane müdürü	1,00				
Başhemşire	0,70				
Müdür yardımcısı	0,60				
Sivil savunma uzmanı	0,40				
Eczacılar	0,70				

Döner sermaye saymanlık müdürü	1,00
Döner sermaye saymanlık müdür yardımcısı	0,60
Fizyoterapist, diyetisyen, psikolog, çocuk gelişimcisi, sosyal çalışmacı, biyolog, mühendis, veteriner hekim, avukat, kimyager, sosyolog ve benzerleri	0,40
Yoğun bakım, doğumhane, yeni doğan, süt çocuğu, yanık, diyaliz, ameliyathane, kemik iliği nakil ünitesi, acil servis-poliklinik, AMATEM, yüksek bulaştırmıcılığı olan ve izolasyon gerektiren hastalara hizmet veren personele hizmet ettiği sürece, kapalı psikiyatri servisleri, organ ve doku nakli gibi özellikli hizmetlerde çalışan sağlık hizmetleri sınıfı personeli	0,50
Sağlık hizmetleri sınıfı personeli, Tıbbi teknoloji	0,40
Yoğun bakım, doğumhane, yeni doğan, süt çocuğu, yanık, diyaliz, ameliyathane, kemik iliği nakil ünitesi, acil servis-poliklinik, AMATEM, yüksek bulaştırmıcılığı olan ve izolasyon gerektiren hastalara hizmet veren personele hizmet ettiği sürece, kapalı psikiyatri servisleri, organ ve doku nakli gibi özellikli hizmetlerde çalışan genel idare hizmetleri sınıfı, teknik ve yardımcı hizmetler sınıfı personeli	0,30
Genel idare hizmetleri sınıfı personeli	0,25
Teknik ve yardımcı hizmetler sınıfı personeli	0,25
Döner sermaye işletmelerinin muhasebe birimlerinde görevli personel, taşınır kayıt kontrol yetkilisi olarak görev yapan personel ile teknikerler	0,35

2.6.5. Performansa Dayalı Ücret Sistemine Yöneltilen Eleştiriler

Her husus eleştiriye muhtaçtır ve bu geri bildirimlerin değerlendirilmesi ile gelişir. Ancak, yapılan geri bildirimler ne kadar sistem kavranarak yapılırsa, o derecede etkili ve yararlı hale gelir. Şu da özellikle bilinmelidir ki; sağlık bakımından, olumsuz yan etkilere yol açmayan hiç bir ödeme sistemi henüz geliştirilebilmiş değildir. Bu yüzden her zaman eleştirilecek yönü bulunacaktır. Önemli olan belirlenen hedeflere en fazla yaklaşabilme başarısıdır (Aydın, 2008:1). Sisteme yöneltilen eleştiriler ise şu şekilde toparlanabilir (Ceylan, 2009:67–68):

- Sağlık Bakanlığı hastanelerinde uygulanmaya başlayan kurumsal ve bireysel performans sistemi döner sermaye gelirlerinin bölüşümünde istismara yol açacak niteliktedir ve personel arasında çatışmalara neden olmaktadır. Bu sistemin bilimsel performans değerlendirme kriterlerine uygun olarak geliştirilmesi gerekmektedir.
- Belirli branşlarda daha fazla puan kazanarak, daha fazla ek ödeme almak mümkün olmakla birlikte, diğer branşlara mensup çalışanların döner sermayeden daha az ek ödeme alması durumu ortaya çıkmaktadır. Farklı branşlara mensup hekimlerin aldıkları ek ödemeler arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır.
- Doktorların daha fazla performans puanı toplayabilmek için, hastalara daha az zaman ayırarak daha fazla hastaya bakma eğilimleri ortaya çıkmaktadır. Bu durumun hizmetin kalitesinin düşmesine yol açabileceği endişeleri mevcuttur.
- Özellikle eğitim hastaneleri gibi hizmetin yanı sıra eğitim ve araştırma işlevini de yerine getirmesi beklenen kurumlarda, çarkın dişlileri gibi birbirine bağlı olan sağlık hizmet sunucularının aralarındaki bağın kopartılması ve daha çok para kazandıranın öne çıkması çok tehlikeli bir durumdur.
- Döner sermaye uygulaması ile birlikte sağlıkta özelleştirmenin adımları atılmış, “müşteri” odaklı anlayışın uygulanmak istenmesi, sağlığı temel bir insan hakkı olmaktan çıkardığı gibi kamu kuruluşlarında hasta-sağlık emekçisi arasına para kavramının girmesine neden olmuştur. Bu şekilde

sağlık hizmetini sunan sağlık emekçileri ile sağlık hizmetini alan halk karşı karşıya getirilmek istenmiştir.

Bu sistemin demotivasyona yol açabileceğine dair görüşler de bulunmaktadır. Taylor'un geleneksel motivasyon kuramının artık işlemediğini iddia eden modern kuramlara göre, performansa dayalı ücret motivasyonu düşürebilir. Bu kuramlara göre, performansın çok yakından izlenmesi ve denetlenmesi çalışanlarda olumsuz duygular uyandırmakta ve bu süreç motivasyona negatif olarak yansımaktadır. Çalışanların performans kriterlerine odaklanarak yaratıcılıklarını ve inisiyatif kullanma yeteneklerini kaybettikleri üzerinde duran bu kuramları araştırmak için yapılan çalışmalarda bulunan sonuca göre; performansa dayalı ücret sistemi nitelik ve yetkinlik düzeyi düşük çalışanlara uygulandığında onları motive etmekte ve performanslarını artırmaktadır ancak bu sistem nitelik ve yetkinlik düzeyi yüksek olan çalışanlara uygulandığında, motivasyon ve dolayısıyla da performans düşmektedir(İncir,2000:5).

3. MOTİVASYON

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kelimesi İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir. Kısaca güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır (Eren, 2004:494):

- Harekete geçirici,
- Hareketi devam ettirici,
- Hareketi veya davranışları olumlu yöne yönelticidir.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü’nde motivasyon “bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesi” olarak ifade edilmektedir.

Motivasyon, bireyleri belirli bir amaca yönelten ve bu amaçların gerçekleşmesini sağlamaya çalışan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla motivasyon, kişilerin davranışlarında bir değişiklik yaratmaktadır. Motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulması şeklinde de ifade edilebilir(Karakaya ve Ay,2007:55).

Motivasyon bir yandan kişinin fizyolojik ihtiyaçları, gelişme ve kendini geliştirme ihtiyaçları, bir gruba üye olma ve yararlı olma isteği, diğer yandan kurumun amaçlarına ulaşma isteği, hedefleri ve ayakta kalma mücadelesi arasında uyumun sağlanmasında temel anahtar rolünü oynamaktadır.

Motivasyon bir işi yapma ve onu sürdürme isteği olduğundan, davranışı başlatan ve yönlendiren etkenler ile davranışın şiddetini ve sürekliliğini belirleyen değişkenler motivasyonu oluşturur. Motivasyonda, kişinin ne yaptığı (başlatma), neyi seçtiği (yön), davranışının şiddet/gücü ve süresi (kalıcılık) gözlemlenir (Motivasyon Sözlüğü 2004).Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması arasında motivasyon sağlama bakımından bir görev

farklılığı yoktur. Bu kuvvet bizi rahatlatan bir olay olabileceği gibi, bize hayal kırıklığı tattıran bir olay da olabilir (Kim, 2005:13).

Yöneltme, etkileme, yönlendirme ya da motive etme, örgüt çalışanlarının, planlanan amaçlara ulaşmak için amaçlar doğrultusunda çalıştırılmasıdır. Bir amaç için bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte yönlendirilmesi; uyumlu, dayanışmacı, paylaşımcı ve katılımcı bir ortamın oluşturulması için gösterilen çabalara motivasyon denir(Öztekin,2002:116).

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlarken, bir kısmı da daha soyut, gözle görülemeyen ancak çok büyük önem taşıyan manevi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi, kişiye sunulan imkânlar, kişinin performansında etkili olur. Kişinin işinden sağladığı ücret, satın alma ihtiyaçlarını giderirken, çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu iş tatminine yol açar. Çalışanların motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve sosyal kazançların, bireysel ihtiyaçların giderilmesine bağlıdır. Çalışanların ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır.

Motivasyon, fizyolojik ve psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranış veya güdüyü harekete geçiren, devam ettiren süreçtir. Başka bir deyişle motivasyon, insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı davranışsal bir yönetim sürecidir. Bireyin örgütsel amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça, örgütsel edimler istenen düzeyde olmayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu konuda yapılacak uygulamalar, insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve örgütün bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz

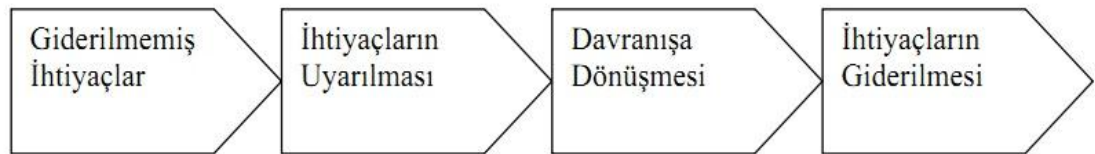
önünde tutulmalıdır. Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde, çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekir. Örgütlerde çalışanların motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, iş doyumu ve verimliliklerinin artırılması maksadıyla; personelin maddi ve manevi ihtiyaç durumlarının sistemli bir şekilde incelenmesi, onların hedef ve beklentilerini karşılayacak bir çalışma ortamının sağlanması, örgüt hedefleri ile çalışanların hedeflerinin koordine edilmesi, seçilecek en uygun motivasyon teorileri ile ortaya konulan motivasyon esaslarına uygun olarak onların motive edilmesi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için temel yönetim süreçleridir(Çiçek,2005:8).

3.2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon, içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Bundan dolayı karmaşık bir süreçtir. Bu süreç işgörenlerin davranışlarını etkilediği, belirlediği ve sürekliliğini sağladığı için karmaşıktır. Süreci tanımak için aşağıdaki gibi basit hale getirmek gerekir. Motivasyon sürecinin en basit durumu şöyle açıklanabilir:

- İnsanı belirli bir hedefe doğru yönelten itici gücün ortaya çıkması,
- İnsanın hedefe ulaşmak için harekete geçmesi,
- Hedefe ulaşarak doyumun sağlanması.

Bundan dolayı örgütler için motivasyon süreci oldukça önemlidir.



Şekil 1: Motivasyon Süreci

Şekil 1’de görüldüğü gibi motivasyon süreci dört aşamadan oluşur. İlk aşamada belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında

bireyde onu karşılama isteği belirir. Bu motivasyonun başlangıcıdır. Bireyde itici bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu fiziksel ya da ruhsal bir isteklendirmeden başka bir şey değildir. Birey organizmada oluşan bu iç ya da dış uyarıcıların etkisiyle davranışa geçer. Böylelikle motivasyon sürecinin üçüncü aşamasına gelinir. Davranışın amacı, isteğin doyurulmasıdır. Eğer ortaya çıkan ihtiyaç doyurulmuşsa, motivasyon süreci istenen biçimde tamamlanmış olur ve birey mutlu olur.

3.3. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Yöneticiler motivasyon araçlarını kullanarak kişilerin yaptıkları işlerde başarılı olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışır. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans arasında çok yakın bir ilişki vardır. Motive olmayan bir personelin yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Yönetici açısından önemli olan tüm çalışanların organizasyon amaçları doğrultusunda davranacak şekilde motive edilmesidir(Çiçek,2005:10).

Motivasyon kişisel bir konudur. Diğer bir deyişle, herkes için kabul edilebilir bir formülü yoktur. Bazısı için, para, bazısı için başarı, bazısı içinse takdir edilme motive edici birer öğedir. İşte yöneticiler içinde zor olanda budur. Çünkü yöneticinin amacı, tüm çalışanları bir hedef doğrultusunda motive edebilmektir.

Motivasyon sadece çalışanın sorumluluğu değil aynı zamanda liderlik fonksiyonunu yürüten kişilerin de en önemli görevlerinden birisidir. Motivasyon; bir örgüt açısından hem yönetici bazında hem de çalışan bazında etkinlik ve verimin yükseltilmesi için çok önemlidir. Doğru zamanda yapılacak doğru motivasyon, hareketliliği, başarıyı ve dolayısı ile sürekli verim artışını beraberinde getirecektir. Lider olarak bir yöneticinin görevi;

yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, bu yüksek performansın sürekliliğini sağlamak, düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem de işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir. Çalışanların motive edilmesini sağlayan faktörler; başarı, kabullenme, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme fırsatlarıdır. Çalışanların motive edilmesi; personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir(Özgen, 2002, 338).

Çalışanların ihtiyaçları giderilmediği takdirde bunlar bilinçaltına itilerek tutum ve davranışlarda değişiklik oluşturabilir. Bu durum, iş yeri disiplinini olumsuz yönde etkileyerek, yeni sorunlara yol açabilir. Örgütsel ve kişisel başarıyı olumsuz yönde etkileyecek olan bu sorunlar; işi yavaşlatma, amirden önemli gelişmeleri saklama, işe karşı ilgisizlik, bürokratik sabotaj şeklinde kendini gösterebileceği gibi, iş yerine bilinçli olarak zarar verme, sürtüşme, kavga, devamsızlık, işten ayrılma biçiminde de ortaya çıkabilir. İş hayatında en önemi yatırımın insana yapılan yatırım olduğu gerçeğinden hareketle, motivasyon sorunları nedeniyle ortaya çıkan olumsuzlukların bu yatırımı boşa çıkarabileceği, en azından istenen yararın sağlanmasını engelleyeceği söylenebilir(Garih 2005: 83).

3.4. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusundaki teori ve modeller, yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirlemek, kişilerin motivasyonunu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır(Koçel,2005:509). Bazı teoriler kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir(Davis,1984:43).

Motivasyon teorilerinin her biri, insan davranışının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmaktadır. İnsan davranışları, bu teorilerin hiçbirisinin çerçevesi içine oturtulacak kadar basit değildir. Ancak

işletmelerde yöneticilerin çalışanları nasıl motive edeceklerine dair yol göstermesi bakımından önemlidir.

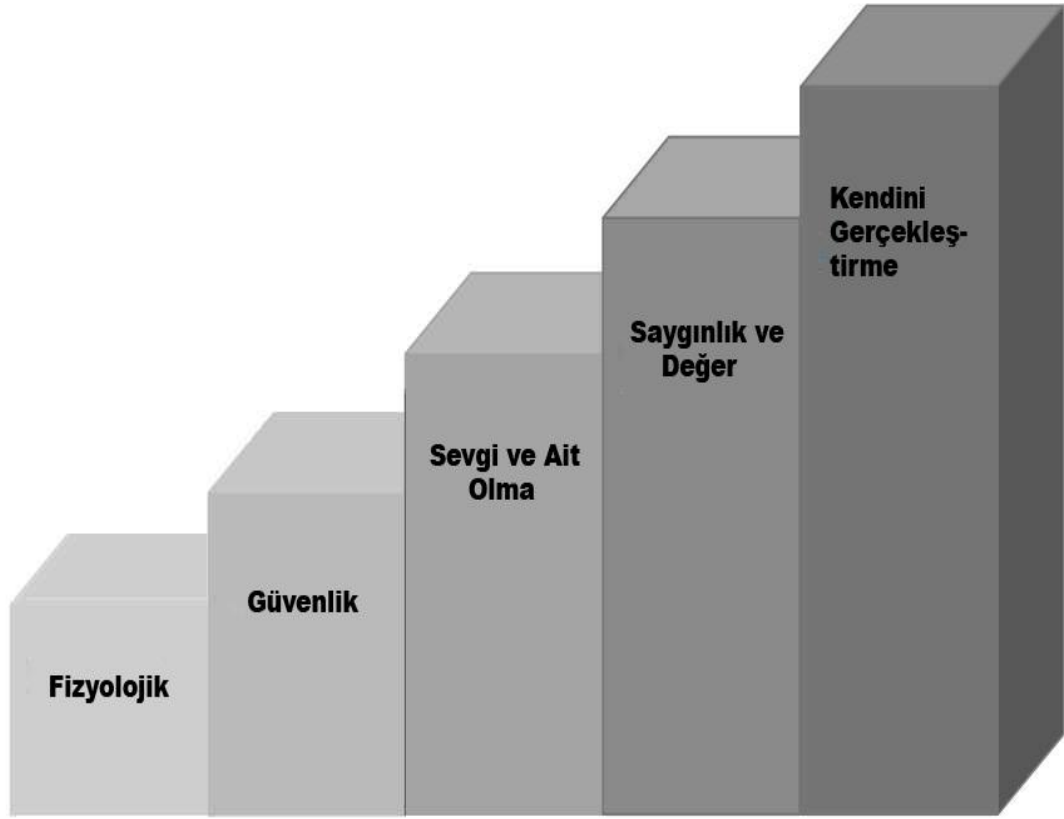
3.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, insanların güdülerini ve bunların görelî güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir. Yani kapsam teorileri, gereksinimlerin doğasına ve insanları neyin güdülediğine önem vermektedir(Mullins,2002:426). Bu teoriler, kişinin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya ağırlık vermektedir.

Kapsam teorileri genel olarak, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer'in V.I.G.(Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme) Teorisi, Herzberg'in Çift Etmen Teorisi, McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisini içermektedir.

3.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, motivasyon konusunda ortaya atılan ilk içerik teorilerindendir. Amerikalı araştırmacı Abraham H. Maslow, 1954 yılında yaptığı klinik gözlemlerine dayanarak esas olarak beş basamakta topladığı insan ihtiyaçlarının, hiyerarşik bir düzende ve bir piramit gibi yapılandığını öne sürmüştür. Maslow'un bu çalışmada temel aldığı iki tane varsayım vardır. Bunlardan birincisi, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur(Koçel,2005:637). Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. İnsan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar vardır ve dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. İkinci varsayım ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bazı ihtiyaçların tatmini diğerlerinden daha önemlidir. İnsanlar önemli ve şiddetli olan bu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçlarını karşılama yoluna giderler.



Şekil 2: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Maslow(1970) insan gereksinimlerini şekil 2'de görüldüğü gibi, fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık-değer ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olarak, ardışık bir sıra düzen içinde beş temel kategoride incelemiştir. İlk iki sıradaki gereksinimler temel(birincil) gereksinimler, son üç sıradaki gereksinimler ise sosyo-psikolojik(ikincil) gereksinimler olarak ele alınmıştır.

- **Fizyolojik Gereksinimler:** Fizyolojik gereksinimler motivasyon kuramı içerisinde genellikle fizyolojik dürtüler olarak ele alınmaktadır (Maslow,1970:35). Bunlar içerisinde açlık, susuzluk, cinsellik vb. gibi belli başlı gereksinimler sıralanabilmektedir. Bu gereksinimler tatmin edilmez ise birey, bu fizyolojik gereksinimler tarafından baskı altına alınmakta ya da tüm diğer gereksinimler önemini yitirerek, bireyi tekrar bu dürtüleri tatmin etmeye yöneltmektedir(Maslow,1970:37). Buna göre bir insan uzun bir süre aç veya

susuz kaldığında açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey isteyemez duruma gelebilmekte ve bu gereksinimini karşıladığında ise birey için bunun motive edici bir özelliği kalmamaktadır.

- **Güvenlik Gereksinimleri:** Maslow(1970), fizyolojik gereksinimlerin göreceli olarak iyi şekilde tatmin edilmesinin ardından güvenlik gereksinimi başlığı altında yeni bir gereksinim dizisinin ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bunlar; kendini koruma, istikrar, güven duyma, korkudan-kaygıdan ve karmaşadan kaçınma, planlama-düzen-kural-limit gereksinimi ve koruyuculuğun devamlılığı gibi bir çok faktör olarak kategorize edilebilir. Yine bu gereksinim de fizyolojik gereksinimler gibi yokluğunda bireye tümüyle hükmetmekte, davranışını yönlendirip, bireyin tüm kapasitesini kullanarak, bireyi tümüyle bir *güvenlik arayan mekanizma* haline getirmektedir. Maslow toplum yapısındaki düzenlemeler ve bireyin sahip olduğu güvenceler nedeniyle bu gereksinimin aktif bir motivatör görevi görmediğini belirtmiş ve ancak, savaş, hastalık, doğal afetler, suç dalgaları, sosyal düzensizlikler, nevroz, beyin hasarı, otoritenin yıkılması, kronik şekilde gelişen kötü koşulların ortaya çıkması durumunda aktif ve dominant hale geleceğini belirtmiştir.

- **Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi:** Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin her ikisinin de oldukça tatmin edilmesi durumunda, sevmek, sevilme, ait olma gereksinimleri ortaya çıkacaktır. Bu durumdaki birey, bir arkadaş, bir sevgili, bir eş veya çocuğa ilişkin yokluğu daha önce olmadığı kadar yoğun şekilde hissedecek, yani ailesi ya da bir grup içinde insanlarla duygusal ilişkinin açlığını duyumsayacak ve bu gereksinimini karşılamak için yoğun çaba gösterecektir(Maslow,1970:43).

- **Saygınlık Gereksinimi:** Toplumdaki tüm insanlar, kalıcı ve sağlam temele dayanan kendilerine yönelik genellikle yüksek değer biçme, öz-değer ve başka insanların takdiri için bir gereksinim ve arzuya sahiptirler. Bu

gereksinimler iki temel dizi şeklinde sınıflandırılabilir. Bunlardan ilki, dünyanın gözünde güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve beceri gösterme, güven sağlama arzusu ve ayrıca bağımsızlık ve özgürlük arzusu duymak olarak ifade edilirken, ikincisi ise ün-prestij(bu, diğer insanlardan gelen güven ve saygı olarak tanımlanabilir), statü, şan ve şeref, üstünlük, tanınma, özen, önem, saygınlık ya da takdir için duyulan arzu şeklinde belirtilebilmektedir. Bireyin öz-saygı gereksiniminin tatmini özgüven, değer, güç, yetenek ve yeterlilik, dünya için yararlı ve gerekli olma duygusuna yol açmaktadır(Maslow,1970:45).

- **Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi:** Maslow(1970), tüm bu sayılan gereksinimlerin tatmin edilmesi durumunda bile, kişiler bireysel olarak uygun olduğu şeyi yapmıyorsa, kendilerini yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık duygusu içinde bulunabileceklerini belirtmiştir. Bir kişi ne olabiliyorsa onu yapmalı ve kendi doğasına sadık kalmalıdır. Bu gereksinim kendini gerçekleştirme olarak adlandırılmaktadır. Kuşkusuz bu gereksinimin boyutları kişiden kişiye oldukça fazla değişim gösterecektir. Gereksinim, bir kişide ideal bir anne olma arzusu olarak şekil alırken, diğerinde atletizmle ilgili olarak ifade edilebilir (Maslow,1970:46).

Maslow bu son gereksinimin ilk dört gereksinimden farklı olarak asla doyuma ulaşmadığını belirtmiştir. Ayrıca Maslow bu gereksinimleri tanımlarken bir ayrıma giderek ilk dört gereksinimi giderme durumunda olan bireyler için “eksiklik güdülenmesi” ve son gereksinimi tatmin etmek isteyen kişiler gelişim arzusuyla devamlı şekilde motive olacakları için “gelişim güdülenmesi” içinde olduklarını belirtmiştir. Maslow klinik gözlemlerine de dayanarak sağlıklı bir bireyin ilk dört gereksinimi zaten gidermiş olduğunu ve öncelikli olarak kendini gerçekleştirmek amacıyla motive olduklarını ifade etmiştir(Maslow,2001:31).

Maslow, bu beş temel güdünün yanında iki gereksinim türü üzerinde de durmuş ancak bunu kuramında ayrıntılı olarak ele almamıştır. Bunlardan ilki; bilme, anlama, öğrenme ve açıklamaya yönelik oluşan *bilişsel* gereksinimdir.

İkincisi ise, güzellik temelinde gelişen *estetik* gereksinimidir(Maslow,1970:47-51).

Maslow'un teorisi yöneticiler için kendine özgü bir etkiye sahiptir. Bu teori, farklı durumlarda niçin farklı ihtiyaç ve güdülerin ortaya çıktığını açıklamak için sıkça kullanılmaktadır. Teorinin gelecekteki değeri tam kestirilemezse de belirtilen durumlar oluştuğunda, Maslow'un andı ı faktörler önem kazanır. Teori bir çok kişi tarafından vasat üstü olarak değerlendirilmiştir. Evrensel bir prensip olarak öğretici değer taşıyan sonuç şudur: " alışanların istek ve arzularının çoğalması beklenebilir." Bu genelleme, insanların artan isteklerinin, nitelik olarak geçmişte edindikleri şeylerden farklı olacağı noktasını gözardı etmektedir(Adair,2006:42).

Maslow'un bireyle çok fazla meşgul olduğu gerçeğine rağmen teori, birçok yönetici tarafından algılandığı şekliyle, bireysel farklılıklar üzerinde fazla durmaz ve her insanın farklı ihtiyaç gruplarına ve değerlerine sahip olduğu gerçeğini gözardı eder. Yani bireyden ziyade gruba yoğunlaşan bir yöntem izler(Adair,2006:43).

3.4.1.2. Alderfer'in V.I.G.(Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme) Teorisi

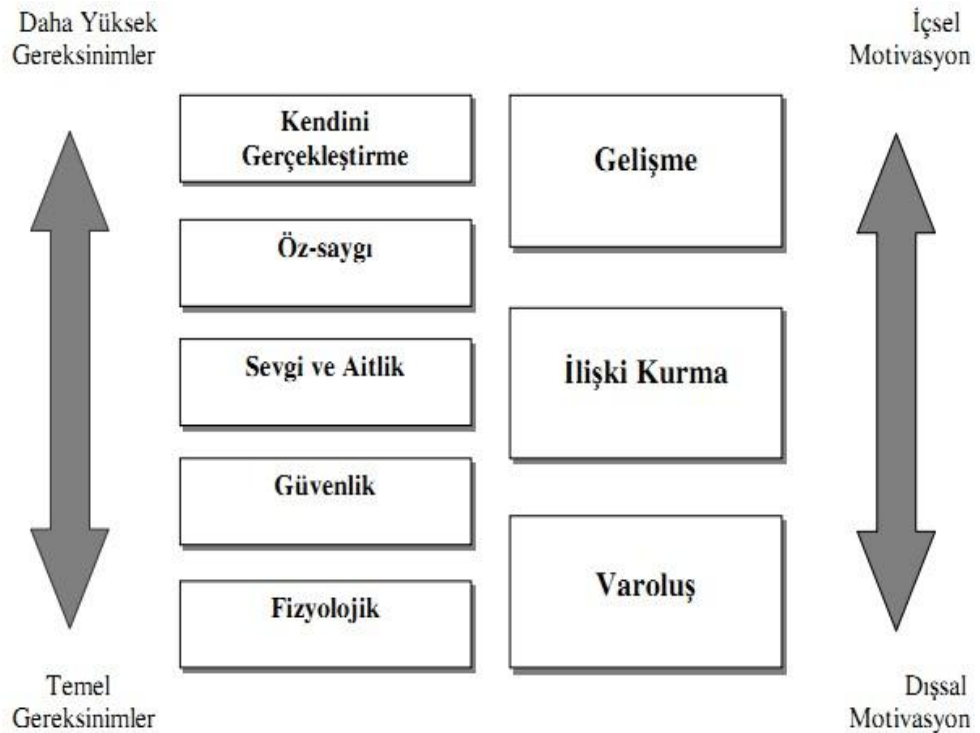
Özellikle Maslow'un teorisinin bir uzantısı olarak görülebilecek olan V.I.G. Teorisi, Gereksinimler Hiyerarşisi Teorisini desteklemek ve eksikliklerini gidermek amacıyla ortaya atılmıştır(şekil 3). Clayton Alderfer(1972), Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini başka bir şekilde ifade etmektedir. Maslow'un modeli özellikle çalışma yaşamı için geliştirilmemişken, Alderfer, teorisinde örgütlerdeki insan gereksinimlerine yönelik bir uyarlama yapmaya çalışmıştır(Porter, vd.,2003:8). Alderfer, teorisinde gereksinimleri Varoluş(Existence), İlişki Kurma(Relatedness) ve Gelişme(Growth) gereksinimleri olarak üç grupta incelemiştir.

1. Varoluş Gereksinimi: İnsanın varlığını sürdürmesi ve varoluşunu devam ettirmesini sağlayıcı maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsamaktadır(Mullins,2002:430). Varoluş gereksinimi, insanın varoluşuyla ilişkili olan ve Maslow'un teorisindeki ilk iki basamakta

yer alan fizyolojik ve belirli güvenlik gereksinimlerine karşılık gelmektedir(Porter vd.,2003:8).

2. İlişki Kurma Gereksinimi: Bu gereksinimler ise, açık bir iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir. Yine Maslow'un teorisinde yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ile başkalarından gelen geri dönüşümleri içeren saygı gereksinimine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştirisiz samimiyetten ziyade açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini vurgulamıştır(Johns ve Saks,2001:139).

3. Gelişme Gereksinimi: Gelişme gereksinimi yine Maslow'un teorisinde yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimin kapsamakta ve ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır(Johns ve Saks,2001:139). Bunlar insan potansiyelinin gelişimiyle ilişkili gereksinimlerdir.



Şekil 3: Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Teorileri Arasındaki İlişki
Johns ve Saks, 2001:138.

Alderfer'in V.I.G. teorisinde gereksinim grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. Bireylerin gereksinimleri belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla gereksinim grubu aynı anda bireyi motive edebilir. Örneğin; bir bireyin aidiyet gereksinimi baskın olabilir ve var olma gereksiniminden önce gelebilir. Aynı zamanda gereksinim grupları arasında da geçiş olabilir. Yani bireylerin hayatında alt düzey gereksinimden üst düzey gereksinime doğru bir gelişme olmayabilir. Zaman zaman bu gereksinimler yer değiştirebilir.

3.4.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Motivasyon teorilerinin gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunan kişilerden biri de Frederic Herzberg olmuştur. Herzberg de, tıpkı Maslow ve Alderfer gibi, motivasyonun temelinde yine gereksinimlerin olduğunu savunmuştur.

Herzberg ve arkadaşlarının 1950'li yıllarda 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırma sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayan etmenlerin neler olduğu üzerinde durulmuştur. İşgörene şu soru yöneltilmiştir: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Ancak araştırma verileri incelendiğinde ilk olarak işyerinde bulunan içsel etmenler olan sorumluluk, otonomi, kendisine saygı ve kendini kanıtlama fırsatı, ikinci aşamada ise güdüleyici, dışsal etmenler olan güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politikası ve uygulamaları gibi daha alt düzey ihtiyaçlara cevap veren tatminsizliği engelleyici olan hijyenik etmenler belirtilmektedir (Yüksel, 1998:126).

Böylece Herzberg Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini ikiye ayırmıştır.

- Hijyenik faktörler
- Güdüleyici faktörler

Hijyenik faktörleri şöyle sıralayabiliriz; (Eren, 2004: 511).

- Şirket politikası ve kötü yönetim,
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunların artışlarının yetersiz oluşu,
- Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlik,
- Kötü alışkanlık ilişkileri,
- İstihdam güvenliğinin yetersizliği

Güdüleyici faktörleri şöyle sıralayabiliriz; (Eren, 2004: 511).

- Bir işi başarı ile tamamlamanın vermiş olduğu mutluluk,
- İşyerinde başarı ile tanınma,
- Bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma.

Herzberg'e göre güdüleyici faktörler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki, üst düzeydeki ihtiyaçları tatmin ederken, kişiyi daha fazla çaba sarf etmeye ve daha yüksek performansla çalışmaya itmektedir. Hijyen faktörleri ise alt düzey ihtiyaçların tatmin edilmesi ve iş doyumsuzluğunu engellemekte rol oynarlar.

Hijyen faktörleri insanı motive etmez. Ancak motivasyon bakımından nötr bir duruma gelmek için öncelikle hijyen faktörler tatmin edilmelidir. Eğer bu faktörler kabul edilebilir düzeyde tatmin edici olmazlarsa, motivasyonu düşürebilirler. Ancak bu faktörlerin belirli bir düzeyde tatmin edici olmalarından sonra, güdüleyici faktörler, kişinin performansını artırmak için devreye girerler.

Herzberg'de temelde, Maslow gibi, güdülemenin özünde ihtiyaçların varlığını savunmuştur.

Tablo 2: Maslow ve Herzberg'in Teorilerindeki İhtiyaçların Karşılaştırılması

İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Çift Etmen
Teorisi	Teorisi
Kişisel Bütünlük Gereksinimi	İşin Kendisi-Başarma-Gelişme Olanakları-Sorumluluk
Saygınlık Gereksinimi	İlerleme- Tanınma-Statü
Sosyal Gereksinimler	Denetçiyle İlişkiler-Üstlerle İlişkiler- Astlarla İlişkiler-Teknik Denetleme
Güvenlik Gereksinimi	İşletme Politikası ve Yönetimi İş Güvenliği-Çalışma Koşulları
Fizyolojik Gereksinimler	Çalışma Koşulları-Ücret-Kişisel Yaşantı

Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:117.



Şekil 4: Herzberg'in Çift Etmen Teorisi
Mullins,2002,433.

Herzberg, teorisinde Maslow ve Alderfer'in teorilerinin aksine gereksinimleri bir sıra düzen içerisinde göstermemiş, iki farklı faktörde gruplandırarak ifade etmiştir. Buna göre hijyen faktörleri içinde yer alan gereksinimlerin karşılanması bireyde doyum duygusu yaratmazken, karşılanmaması doyumsuzluk unsuru oluşturmaktadır. Buna karşın “motive edici faktörler” içindeki gereksinimler karşılanmadığında birey doyumlu olmayacaktır ancak, kendini doyumsuz olarak da tarif etmeyecektir.

3.4.1.4. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Teorisi

McClelland, insan ihtiyaçlarını, başarı, bağlılık ve güçlülük olmak üzere üç gruba ayırmıştır. McClelland bu üç gereksinimden genellikle başarı gereksinimi üzerinde yoğunlukla çalışmış olsa da birçok araştırmasında bu üç gereksinimi birlikte test etmiştir.

McClelland(1961), davranışı şekillendiren bu gereksinimlerin önemini, kişilerarası ilişkilerde, akademik başarıda, hayat tarzının seçiminde ve iş performansı üzerindeki etkilerinde görülebileceğini belirtmiştir.

- **Başarı Gereksinimi:** Başarı gereksinimi, insanların sürekli olarak bir şeyleri başarmaya çalışmaları ve belirledikleri hedeflere ulaştıklarında mutlu olmaları şeklinde ifade edilebilir. Bu ihtiyaca sahip kişiler, kendilerine hedefler belirler ve o hedefe ulaşmak için çalışırlar; başarının kendi performanslarıyla oluşmasını ve başarı gösterdikleri zaman takdir edilmeyi isterler. Böylece başarı ihtiyaçlarını giderebilirler. İnsanlar arasında oluşan farklılıkların önemli bir kısmı insanların farklı başarı güdülerine sahip olmalarına bağlanmıştır. Ayrıca, insanların yakın ve uzak gelecekte gelmek istediği yeri, yapmak istediği işleri, gerçekleştirmek istediği kazançları başarı ihtiyacının düzeyinin belirlediğinin üzerinde durulmuştur(Fındıkçı,2003:385).

Yüksek başarı güdüsüne sahip olan bireyler belirli şekillerde hareket etme eğilimindedirler. Buna göre bu bireylerde şu gibi özellikler görülecektir(McClelland,1961,1965):

- ✓ Yüksek başarı gereksinimine sahip bireyler, ne büyük ne de küçük riskler almayarak, başarılarını hesaplanan riskler olarak göstermek gereksinimi hissetmektedirler.
- ✓ Bu bireyler, hedefledikleri amaca doğru hangi düzeyde ulaştıklarını anlamak için hızlı ve kesin şekilde bir geri bildirim alma ihtiyacı duymaktadırlar.
- ✓ Bu kişilerin başarıyla motive olmaları ve başarıdan büyük haz duymaları sıklıkla görülmektedir.
- ✓ Bu bireyler zihinlerini sürekli şekilde hedeflerindeki işle meşgul etmektedirler.
- ✓ Başarıya hedeflenen kişiler olarak kişisel sorumluluk almakta son derece kararlıdırlar.

• **Güç Gereksinimi:** Güç(erk) gereksinimi, "...başkalarını etkileme araçlarını denetleme yoluyla kişinin doyuma ulaşma eğilimi" olarak tanımlanabilir(McClelland,1969:38). Ayrıca, bu ihtiyacın başkalarını idare etme ve onların üzerinde olma arzusunu içerdiği belirtilmektedir. Bu ihtiyaca sahip olan yöneticilerin otorite sistemi içerisinde kişilerden çok, kurumun önemli olduğuna inandıkları ve iş disiplinine önem verdikleri görülmektedir. Kurumun iyiliği için kendi isteklerinden fedakârlık ederken bunu herkesin anlayacağı bir biçimde yapmaya dikkat eder, adalete inanırlar. Bu ihtiyacın şiddetinin kişiden kişiye değiştiğini ve üstün olmak, başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabaların bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya ittiğini belirtilmiş, bu durumun insanları frenlediği kabul edilmiştir(Eren:2001,517).

Güç gereksiniminin altı temel göstergesi şöyle belirtilmektedir(Apospori vd., 2004:147):

- ✓ Diğer insanlar üzerinde etkisi olabilecek oldukça güçlü davranışlar sergilemek,
- ✓ Özellikle bilgi toplayarak ya da başkalarını gözetleyerek, kontrol ya da denetimi oluşturmak,

- ✓ Etki etmeye kalkışmak, bir konuya inandırmaya, kabul ettirmeye ya da bunu kanıtlamaya çabalamak,
- ✓ Açıkça istenmese bile öneride bulunmak, desteklemek ya da yardım etmek,
- ✓ Başkalarını etkilemek,
- ✓ Başkalarının hareketlerine güçlü duygusal tepkiler göstermek.

• **Yakın İlişki Gereksinimi:** Yalnız yaşayamayan ve diğer kişi ve gruplarla ilişki içerisinde olan insanın toplumsal niteliğini vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Bu sosyal ihtiyaç ve nitelik insandan insana farklılık göstermekle birlikte, herkesin sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli bir çevresi vardır(Eren:2001,517). Bu ihtiyaç, McClelland tarafından üzerinde en az durulan ihtiyaç olmasının yanı sıra sosyal güdülerle ve grup dinamiği ile ilgilidir. Bu ihtiyaca sahip olanlar, önderlik etmektense önderi takip etmeyi, gruba uymayı tercih ederler. Bu nedenle başarılı yöneticilerin pek çoğunda bu ihtiyaca gereksinim yoktur; zaten bu ihtiyacın tatmini için yapılacak olan faaliyetler de, yöneticilik anlayışına terstir.

İlişki kurma gereksiniminin dört temel göstergesi şöyle belirtilmektedir(Apospori vd., 2004:147):

- ✓ Diğer insanlara karşı olumlu, arkadaşça veya çok yakın duygular beslemek,
- ✓ Arkadaşça bir ilişkinin aksaması ya da kesilmesi konusunda olumsuz duygular hissetmek ya da tekrardan bu ilişkiyi canlandırmayı istemek,
- ✓ Yakın ilişkiye dayalı davranışlar göstermek,
- ✓ Yardım etmek, yardımcı olmak gibi geliştirici davranışlarda ve cana yakın ilgide bulunmak.

McClelland, yakın ilişki, güç ve başarı gereksinimlerinin öğrenilebilir olması nedeniyle, statik bir hiyerarşik düzen içine uygun düşmeyeceğini(örneğin Maslow'daki gibi) iddia etmiştir. Bunun nedeni farklı

kişilerin farklı düzeylerde farklı gereksinimler hissetmekte olmalarından ileri gelmektedir.

3.4.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Kapsamına göre motivasyon teorileri; çalışanların davranışlarının nasıl oluştuğu ve nelerden etkilendiği gerçeğini, onların motivasyonu için temel girdi olarak ele alırken, süreçlere göre motivasyon teorileri; personelin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve nasıl değiştirilebileceği konuları üzerinde durmaktadır. İnsanların davranışlarını etkileyen temel ihtiyaçlar ile iç ve dış çevre şartları, çok uluslu işletmelerde ve uluslararası insan kaynakları yönetiminde daha öncelik taşıyan ortak unsurlar olduğundan, kapsam teorileri uluslararası yönetimde daha fazla yer bulmaktadır. Süreç teorileri ise; insanların bireysel davranışlarını etkilemeye yönelik, daha çok bölge ve ülkelere göre değişen, kültürel ve sübjektif motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır(Hodgetts, 1994, 389).

Süreç teorileri genel olarak Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Lawler-Porter Modeli, Locke'un Amaç Teorisi'dir.

3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alan teorilerin en önemlisi olan Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, motivasyonun şu üç faktörün bir ürünü olduğunu savunur:

- **Valence:** Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtmektedir. Ödülün her çalışan üzerindeki etkisi ise farklılık göstermektedir; bazıları için çok önemli olan bir ödül bazıları için çok değersiz olabilmektedir. Bu nedenle Valens, +1 ile -1 arasında değer alabilen bir değişken olarak kabul edilebilmektedir(Koçel,2005:520).
- **Bekleyiş:** Bekleyiş, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin, belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret göstermekle belirli bir ödülü elde edeceğine inanıyorsa, daha fazla

gayret gösterecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0(sıfır) ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0(sıfır) değerini alacaktır. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır.

- **Araçsallık:** Araçsallık şunu ifade eder: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı artırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Yukarıdaki örnekteki maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

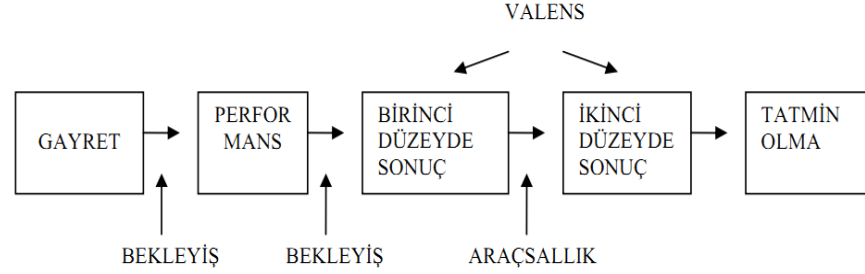
Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

- ✓ Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- ✓ Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- ✓ Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Motivasyon = Değer X Beklenti X Araçsallık

Vroom'a göre bir işgörenin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile, onun bu sonuca verdiği değerın çarpımına eşittir:

Motivasyon Gücü = (Değer X Beklenti)



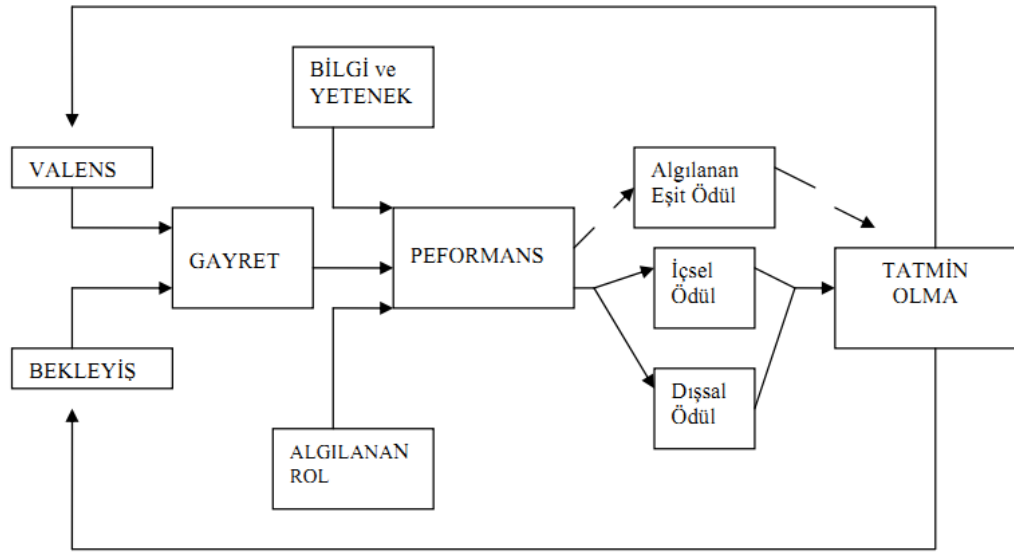
Şekil 5: Vroom Motivasyon Modeli

Koçel,2005:522.

3.4.2.2. Porter-Lawler Modeli

Vroom'un Beklenti teorisinin Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından daha kapsamlı hale getirilmesi ile oluşturulmuş bir modeldir. Porter-Lawler tarafından geliştirilen modelde yapılan en önemli ekleme; bireysel farklılıklar ve kişiliği içeren yetenek ve becerilerdir. Bunların modeldeki etkisi ise gayretle eş değer tutulmaktadır. Şekilde Vroom'un modeline yapılan bu eklemeler ve etkileri daha açık görülmektedir.

Porter-Lawler'in geliştirdiği modelde ileri sürülen ve diğer yaklaşımlardan farklı olan husus, bireyin belli bir performans düzeyine ulaştıktan sonra tatmin olduğudur(Barlı,2005:40).



Şekil 6: Porter-Lawler Motivasyon Teorisi

Koçel,2005:522.

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilmektedir. Bu ödüller Vroom'un modelindeki gibi içsel veya dışsal olabilir. Modele eklenen ve esas önem taşıyan kısım ise, Algılanan Eşit Ödül değişkenidir. Buna göre çalışanlar kendi performansları ile başkalarının performanslarını kıyaslayarak nasıl bir ödül ile ödüllendireceklerini belirlemektedirler. Eğer çalışanın performansına ilişkin fiilen elde ettiği ödül ile algılanan eşit ödül arasında farklılık varsa bu durumda kişi tatmin olmayacaktır. Bu durum ise çalışanın beklenti etkileyecek ve tatmin olma derecesine göre valens ve beklenti etkilenecektir (Eren,2001:522-523).

Porter-Lawler başlangıçta sadece tek bir ödüle yer vermiştir. Daha sonraki araştırmalar dışsal ve içsel olmak üzere iki grup altında toplamaları gerektiğini göstermiştir.

İçsel ödüller, gösterdiği iyi performans neticesinde kişinin kendisi tarafından verilir. Bu ödüller başarı duygusunu ve üst düzey ihtiyaçların karşılanmasını sağlar. Dışsal ödüller organizasyon tarafından verilir ve esas

itibariyle aşağı kademe ihtiyaçları karşılar. Bu grupta ödüller ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları içerir. Porter ve Lawler, dışsal ödüllerin performansla zayıf bir bağlantısı olduğu görüşündedirler(Dereli,1981:202).

3.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J.S. Adams, ABD'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değeri olduğunu bulgulamıştır. Adams incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verdikleri ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerler olarak emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarının iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranlarını karşılaştırmaktadır. Eğer eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir(Eren,2001:522).

Eşitlik ya da eşitsizlik durumu ile karşılaşan çalışanın bazı davranış özellikleri gösterdiği görülmektedir(Ataman,2002:451):

- ✓ İşe katkının, gösterilen çabanın arttırılıp azaltılması,
- ✓ Elde edilen sonucun değiştirilmesi,
- ✓ Çalışanın kendi çabası ve elde ettiği sonucu farklı biçimde algılaması,
- ✓ Çalışanın başkalarının çabası ve elde ettikleri sonuçları farklı biçimde algılaması,
- ✓ İş bırakma,
- ✓ Karşılaşmaya temel olan kriterleri değiştirme.

Eşitsizliğin ortaya çıkması önce çalışanın kendi ödülleri arttırma çabasına girmesine neden olmaktadır, istediğine ulaşamadığında

işletmeye sağladığı fayda ve değer azalmaktadır. Bunun yanı sıra eşitsizlik ortamı çalışanın psikolojisini de etkilemekte ve çalışma ortamında dedikodu ve yıpratma faaliyetlerinin oluşmasına neden olarak çalışanlar arasında gerginlik yaratmaktadır. Bu ortamın devam etmesi halinde çalışan ya işyerinden ayrılma kararı almakta ya da çalışma ortamındaki olumsuz sosyal ilişkiler nedeniyle yalnızlığa itilmektedir. Bu durumun ortadan kalkması ise ancak çalışanın tüm çalışanlar arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inanması ile giderilebilmektedir(Eren,2001:538).

3.4.2.4. Locke Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen “Amaç Kuramına” göre davranışların temel nedeni kişilerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Belirlenen bu amaçlar, çalışanların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Buradan yola çıkarak teorinin ana fikrinin kişilerin kendileri için belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik derecesi olduğu söylenebilir. Nitekim ulaşılması zor hedefler belirleyen kişiler, kolay ulaşılabilir nitelikteki amaçları belirleyenlere göre daha yüksek performans göstererek daha fazla motive olacaklardır (Koçel,2005:525–526).

Amaçlarla ilgili olarak üç özelliğin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar; amaçların açık olması, başarının gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması anlamına gelen belirginlik, ulaşmak istenen başarı düzeyi anlamına gelen güçlük ve amaçların birey tarafından benimsenmesi anlamına gelen kabul derecesidir ve her birinin motivasyonla doğrudan ilişkisi vardır(Ataman,2002:455).

Bu teori, bireyin bilinçli amaçlar seçtiği ve bu amaçların açık olduğu varsayımına dayanmaktadır. Ancak gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmemekte, söz konusu amaçların belirlenmesinde ve bunların uygulanmasında rasyonel davranmamaktadır. Hatta her birey koşulları kendi bakış açısı ile değerlendirmekte ve aynı koşullar altında farklı amaçlar belirleyebilmektedir. İş hayatında yöneticilerin her çalışanın amacını belirlemesi ve ona göre davranması mümkün olmamasına rağmen, örgütsel amaçlarla çalışanların amaçlarını bağdaştırmak anlamında teorinin yararlı ipuçları verdiği düşünülmektedir (Eren,2001:522).

Bu teörinin ağırlık noktası, eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi üzerinedir. Bir eşitsizlik varsa, ödöl adaletinin bozulduğı ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenir. Böyle bir dengesizlik karşısında kişi de, dedikodu ve yıpratma faaliyetlerine girerek, diğerlerinin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak, sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olma eğilimi söz konusudur. Kişi, kendisiyle çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığında huzura kavuşur ve verimli olur(Eren,2001:444).

3.5. MOTİVASYON ARAÇLARI

Günümüzde işletmeler, işgörenleri motive etmek ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadırlar. İnsan ihtiyaçları sonsuz ve sınırsızdır. Bu sebeple insan daha fazla motive olmak için hazır durumdadır. Önemli olan doğru motivasyon araçlarını kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir.

Personeli çalıştığı işletmeye ve işine bağlayan sadece ekonomik amaçlar değildir. Personeli motive etmeyi amaçlayan psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları da bulunmaktadır. Bunlar ise; eğitim ve yükselme, kararlara katılma, performans değerlendirme, iş geliştirme, iş zenginleştirme, fiziksel çalışma şartları ve iletişim gibi motivasyon araçlarıdır. İş başarısının sağlanmasında çalışanların yetenek ve motivasyon düzeylerinin etkisi büyüktür. Yeteneksiz bir kişinin başarısız olması ne kadar doğalsa, yetenekli ancak motivasyonu düşük bir kişinin de başarısız olması söz konusu olabilir. O halde, çalışanların yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda tam olarak kullanmalarını sağlamak gerekir. Çalışanları motive etmek için örgütlerde motive edici, diğer bir deyişle özendirici araçların yönetimde etkin ve sistemli bir şekilde kullanılması gerekir(Tokol ve Sabuncuoğlu,2001:321).

Sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerde, hangi üretim ve hizmet sektöründe çalışırsa çalışsın, insanların belirli zamanlarda bunalıma girdiği ve bu olumsuz ortamdan çıkmakta zorluk çektiği görülmektedir. Makineleşmenin, kentleşmenin ve çevre sorunlarının, gürültünün ve aynı işi

uzun süre yapmanın yarattığı monotonlaşmanın insanlar üzerinde yarattığı stres, sıkıntı ve bunalım, insanların bireysel sorunları ile de birleşince; personelin doğal olarak bu durumlardan kurtarılması gerekmektedir. İşte bu noktada çağdaş yönetici ve liderlere büyük bir görev düşmektedir. O görev de; örgüt yönetiminde yetki ve sorumluluk sahibi çağdaş yöneticiler olarak, örgütte çalışan personelin işten veya özel yaşantısından kaynaklanan sorunlarının çözümü maksadıyla onları motive etmek ve desteklemektir. Her türlü sektörde yönetimin başarısı, yöneticinin başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticinin başarısı ise, çalışanların üretkenliği, verimliliği, teknoloji seviyesinin yeterliliği ve çalışma ortamının huzurlu olması ve iş yaşam kalitesi ile doğrudan ilgilidir. Çalışanların başarısı ise, onların yönetilmelerine, yönlendirilmelerine, motive edilmelerine, güdülenmelerine ve uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır. Ancak insan davranışlarının çok karmaşık ve anlaşılmasının güç olması, insanlar arasında kişisel ve kültürel farklılıkların bulunması motivasyon konusunda genel ilkelerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda motivasyon yaklaşımlarının uygulanmasına ya da yaşama geçirilmesine yardımcı olabilecek motivasyon araçlarının bilinmesi önem taşımaktadır(Şimşek,2005:278).

İnsanı dinamik hale getirebilecek motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak gruplandırılabilir.

3.5.1. Ekonomik Araçlar

İşletmenin kuruluş nedeni ile işçilerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. İşletmeninki gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek iken, işçilerinki ise yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle kalkınmakta olan bütün ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin çok olduğu ve bunların iş olanaklarının olmadığı bilinir. İşçinin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir. Geribildirimın faydası kişilerin koydukları hedefler ile gösterdikleri performansları karşılaştırmalarına olanak vermesidir. Böylece

aradaki sapmaları tespit etmek ve düzeltici önlemler almak kolaylaşır(Kantar,2008:139).

3.5.1.1. Ücret Artışı

Güdülemede, en çok başvurulmuş özendirici araç, aynı pozisyonda veya yükselmeye paralel olarak ücretlerin sürekli artmasıdır.

Ekonomik araçlar arasında en sık ve en uzun zamandan beri kullanılan motivasyon aracı ücret artışıdır. Özellikle geleneksel yönetim politikalarını benimsemiş olan işletmelerde ücret artışına sıkça başvurulur. Ücret artışı diğer özendirici araçlara oranla daha etkilidir. İşgörenlerin önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret artışından yana kullanmaktadırlar.

Bir işgören, aldığı ücret ne kadar yüksek olursa geleceğini o kadar güvence altına aldığını düşünür. Bu da işgören için en önemli motivlerden biridir.

Her işgören, işin gerektirdiklerine göre kendi yetenek, bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda adil miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Eğer diğer işgörenlerin ücretleri kendi düşündüğü ücretten fazla ise örgüte güveni azalır. İşin gerektirdiği sorumluluk, güçlük ve şartlar göz önüne alınarak yapılan eşit ve yeterli ücret dağılımı işgören açısından önem teşkil etmektedir.

Eğer çalışanlar organizasyonlarda, performansları ve elde edecekleri ödülleri arasında sıkı bir bağ olduğuna inanırlarsa, o zaman para, kişileri motive eden bir unsur olmaktadır(Robbins,2001:145).

Kişileri güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü araçlardan olan para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha verimli çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Para, çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte, paranın önemi motivasyonda sınırlıdır (Can,1997: 180). Hijyen ya da çevresel bir faktör olarak para, bir çok insan için önemli bir motivasyon faktörü olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte motivasyonun artmasına katkıda bulunabilir.

3.5.1.2. Primli Ücret

İşgörenlerin almış oldukları sabit ücret dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” denir. Primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılır. Zaman esaslı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar çeşitli prim sistemlerinin gelişmesine sebep olmuştur.

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle ölçümün kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim seviyesinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında gerginlik doğabilir. Primli ücret alan bir işgören, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili işgörenin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre verilmesi işgörenlerde huzursuzluk yaratabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:150).

Prim sistemindeki kriterler, miktar ve oranlar, bir hesaba dayandırılarak anlamlı olmalıdır. Ulaşılması zor miktarları hedef alan prim sistemleri motivasyonu düşürerek, primi başarısız kılar. İşverenler, prim sisteminin esaslarını, neye göre hesaplandığını çalışanlara da bilgilendirmelidirler. Bununla beraber, primlerin işgörelere belirlenen tarihlerde dağıtılması sistemin ciddiye alındığı mesajını verir. Geç ve gelişigüzel tarihlerde verilen prim, sistemi başarısız kılar.

3.5.1.3. Kara Katılma

İşgörelere ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. Bu konuda ilk uygulamalar 1800’li yılların sonunda Amerika’da başlamıştır. 1950’li yıllardan sonra da Avrupa’da kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde kâra katılma konusu yönetime katılmanın başka bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Yönetime katılma, endüstriyel ya da yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kâra katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönlendirmektedir (Ertürk, 2000:75).

Sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün, işgörenlere bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İşgörenlere sadece ücret vermek yerine, özendirici bir araç olarak kâra katılmaları sağlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:151).

İşgörenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.

İşletmelerde, yıl sonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak işgörenlere dağıtılabilir, emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilebilir veya karın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanabilir. Bunun yanı sıra işletmeler, her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verebilirler.

Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün işgörenlere kar dağıtılması halinde çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden işgörenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.

3.5.1.4. Ekonomik Ödüller

İşletmenin kuruluş nedeniyle işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir.

İşgöreni işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi diğeri ise, bu davranış aracılığı ile işgörenlerin motive edilmesidir.

Ödül, ödüllendirilen işgörenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer işgörenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.

İşgörenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin; bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödöl verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödöl, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:154).

3.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İşletmelerin, işgörenlerine sosyal ve psikolojik gelişim imkanları sağlaması personelin motivasyonunu etkileyen diğer bir faktördür. Günümüzde birçok işveren, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir.

İşletmeler insan için vardır. Dünyadaki etkinliklerin tümü insanın daha iyi, daha rahat yaşamasını amaçlamaktadır.Yöneticiler, işletmenin yapısına, işgörenin psikolojik ve sosyo-kültürel özelliklerine göre aşağıdaki araçları kullanmak zorundadırlar.

3.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İş görenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacı ile bağımsız çalışma, inisiyatif kullanım gereksinimine önem verirler. Bir kişi özgürlük içinde geliştiği takdirde kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. Çalışanların bağımsız olması her iş görenin istediğini yapma anlamına gelmemektedir. Aksi takdirde örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yapılması gereken yönetimin, iş görenlerin yeteneklerini belirleyip bu doğrultuda çalışma bağımsızlığının verilmesidir(Yılmaz, 2006: 65).

3.5.2.2. Değer ve Statü

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından biri de iş görene değer ve statü verilmesidir. Çalışanlar, yöneticileri ve grup üyeleri tarafından takdir edilme ve beğenilme ihtiyacı duyar. Kendini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki rollerini ve yerini belirlemeye çalışır. Çalışanın bu değer ve rol algılaması motivasyonunu etkileyecektir. Ancak algılama olumsuz ise çalışan kendini değersiz bulacak ve işe karşı ilgisini azaltarak işe yabancılaşabilecektir (Yılmaz, 2006: 69).

Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür. Bireyin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artar. Burada göz ardı edilmemesi gereken bir nokta, değer ve statü olgusunun her birey için aynı dönemde ve değerde olmamasının doğal karşılanması gerçeğidir.

3.5.2.3. Güvenlik

Güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali ve idari yönden oldukça fedakârlık isteyen bir konudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan, kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa, kendine güveni çok artacaktır. Görülüyor ki bu duyguyu yaratan yöneticilerdir. Şu halde, güven duygusu, astlara büyük ölçüde üstler tarafından benimsetilir. Böylece çalışanlar ne yapacağını, nasıl yapacağını bilemediğinden şaşkın hale gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheyne düşen kimseler durumundan kurtarılmış olacaktır (Eren 2001: 572).

Gerek süreklilik gösteren mali olanakların sağladığı güvenlik, gerekse çalışanın kendine olan güven duygusu, verimlilik artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine, güvenlik

duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olur(Eren,2001:572–573).

3.5.2.4. Öneri Sistemi

Motivasyonda iş görenleri psiko–sosyal açıdan çalışmaya özendirecek etkili araçlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin özelliklerinden birisidir. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görüşler uygulamaya konuyorsa, o işletmede çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog kurulmuş demektir. Böylelikle birlikte yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur. Bu yönde bir gelişmenin bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği arttıracak konusunda hiç kimsenin kuşkusunun olmaması gerekir. Ancak işgören yönetici kesimi arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilmemeli tersine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır.

Öneri sistemi, işgörene işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst organlara iletme imkânı veren bir sistem olarak yorumlanmaktadır.

3.5.2.5. Yükselme ve Gelişme Olanakları

Bireyler işlerinde yükselme, daha iyi mevkilere gelmek için çalışırlar. Bu insanın daha iyi arama arzu ve ihtiyaçlarının bir sonucudur. İşletmede tüm personel için, özellikle yönetici personel için yükselme imkânlarının sağlanması, daha iyi çalışma yolunda motive edici bir faktör olmaktadır. Yükselme imkânının olmaması gerek iş göreni gerekse de yöneticinin çalışma ve daha iyiye ulaşma şevkini kırarak ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir.

3.5.2.6. Özel Yaşama Saygılı Olma

Psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri özel yaşama saygılı olmaktır. Kişilerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile

ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını oluşturur. Bir çalışana etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması, çözüme kavuşturulması yararlı olacaktır. Yöneticiler, çalışanların özel yaşamları ile ilgili sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı ve sorunların çözüme bağlanması hususunda yardımcı olmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlemekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme de önemli bir husustur (Eren,2003:576–577).

3.5.2.7. Sosyal ve Kültürel Etkinlikler

İnsan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. İş görenin bağlılık gereksinmesinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir ve bunu şiddetle arzu eder. Bu düşünceden hareket eden yöneticilerin işgörenler için bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları ve bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir. Böylece iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir ve işgörenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyarlar.

3.5.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar

Motivasyonu artırmak için örgütsel ve yönetmel bazı faktörlerden de yararlanılmaktadır. Bu faktörler amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, yönetim ve kararlara katılma, iletişim ve fiziksel koşulları iyileştirmedir.

3.5.3.1. Amaç Birliği

Çalışan ve işletmenin birbirlerinden karşılıklı beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar üretime katkıda bulunduklarında bunun karşılığını beklerken, her

birinin değişik kişiliklerinden kaynaklanan farklı motiv yapıları ve beklentileri bulunmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin de çalışanlardan beklentileri bulunmaktadır. İşletme, kişiden beklentileri doğrultusunda onu motive etmeye çalışmaktadır. Burada önemli olan husus işletme ve çalışan amaçlarını ortak bir noktada birleştirerek, bir denge sağlamaktır. Böylece amaç birliği sağlanarak organizasyonel bir birlik oluşturulmaktadır.

3.5.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir motivasyon aracıdır. Yetki devri, üslere ait görevlerin bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelmektedir. Kendisine yetki verilen çalışan, işletme tarafından değer gördüğünü düşünerek, başarılı olmak için daha fazla motive olmaktadır(Keser,2006:172).

Geleneksel modeldeki bir yönetim anlayışında yetki devrinden kaçınılırken, sorumluluk alanı geniş tutulmaya çalışılmaktadır. Oysa yetki dağıtılır, fakat sorumluluk ancak paylaşılabilir, devredilemez. Böyle bir durumda yetki ve sorumluluk dengesizliğini önlemek için çalışana sorumluluk kadar yetki de vermek gerekmektedir.

3.5.3.3. Yönetim ve Kararlara Katılma

Ekonomik olmayan motivasyon araçlarından biri olan örgütteki yönetim kararlarına katılım; örgütsel davranış açısından, çalışanların kendilerini örgüt amaçlarına katkıda bulunmaya ve yöneticilerle sorumluluğu paylaşmaya teşvik eden, grup faaliyetlerinde zihinsel ve duygusal açıdan etkin bir rol alması olarak tanımlanır. Karar verme sürecine katılma; personelin üretim potansiyelini harekete geçirecek ve işte tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Katılma veya katılım sonuçta, kişinin kendine saygı ve tanınma ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kararlara katılma ile bir yandan örgütün alt kademelerinin etkisi genişletilirken diğer taraftan yönetimin daha etkin ve sağlıklı karar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözülmesine zemin hazırlanmaktadır. Kararların alınmasında söz sahibi olmak, çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Böylece

Çalışanların iş doyum düzeyi artmakta ve moralleri yükselmektedir. Kararlara katılma, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlamaktadır. Kararlara katılma, çalışanların üretim potansiyelini uyaran ve iş tatminini sağlayan bir uygulamadır. Personelin saygı ve tanınma ihtiyaı, kararlara katılımla karşılanabilir(iek,2005:53).

Yönetime ve kararlara katılım; tatminsizlik nedenlerinin azalması hatta ortadan kaldırılması, mükemmel bir bilgi alış veriş sisteminin kurulması, sorumluluk dağılımının artması ve personelin moral ve motivasyon seviyesinin yükseltilmesidir. Katılım insanların sorumluluğunu arttırır ve çekişme isteğini azaltır. Elemanlar kendi özel alanlarında bir başkasından çok daha bilgilidir, neyin geliştirilmesi ve yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olanlar da onlardır.

Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu insani gereksinimin doyurulması oldukça motive edicidir. Enformasyon ve açık iletişim, hoşnutsuzluk yaratan konularda bile, söylentileri önlemenin en iyi yollarıdır.

3.5.3.4. İletişim

İletişim; organizasyon içinde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay veya çok yönlü olarak bilgi, emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. İletişim, örgütün can damarı olarak kabul edilmektedir. Çünkü iletişim ile kişiler arasında bir bağlantı kurma ve karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılması sağlanmaktadır. Emir ve haberlerle birlikte duygu ve düşünceler de kişinin örgüt içi davranışını etkilemekte ve yönlendirmektedir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işleri hakkında özgürce tartışmak, önerilerini iletebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını kuvvetlendirir. Bundan dolayı; haberleşme çalışanlar üzerinde son derece olumlu etkiler yaparak onların kendilerine olan güvenlerini pekiştirici özelliktedir. Böylece, rgt amaçlarını benimseme ve örgütle özdeşleşme hissi güçlenen bireyin doyum düzeyi artacaktır. (zgen,2002:341).

Örgüt içinde iletişimin temel amaı, kopuk ve dağınık kişileri bir düzen içine sokmak ve örgüt amaçlarıyla kişisel amaçlar arasında bilinçli bir

dengeyi kurmasını sağlamaktır. İşletmelerde çalışanların birbiriyle ve üstleriyle kurdukları iyi bir iletişim, onların çalışma şevkini artıracaktır. Dolayısıyla iletişim, örgütte çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir, çalışanların kendilerine olan güven ve saygılarını olumlu yönde etkiler. Yönetici açısından iyi bir iletişim ağı, yöneticinin çalışanların görevlerini daha iyi düzenlenmesinde ve denetlenmesinde etkili olacaktır. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, gerek çalışanlar için olsun gerekse yöneticiler için olsun motive edici bir özelliğe sahiptir. Belirsizlik, söylenti için uygun bir zemin hazırlar ve elemanların işlerinde başarısız olacaklarını, hatta işlerini kaybedeceklerini düşünmeye başlamalarına neden olur. Belirsizlik ne kadar artarsa, verimlilik o kadar düşer(Çiçek,2005:63).

3.5.3.5. Fiziksel Çalışma Koşulları

Fiziksel çalışma koşulları; çalışan kişinin iş gördüğü fiziki çevre ile temas edebileceği kişilerin tümünü ifade etmektedir. Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca estetik bir görünümü de bünyesinde barındırmalıdır. Çünkü böyle ortamlar çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Personel çalıştıkları çevrenin fiziksel şartlarının iyi düzenlenmesini tercih eder. Örneğin; iyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç ve gereçlerin olması, müzikli çalışma gibi morali arttırıcı uygulamalar çalışanları işletmeye ve işlerine daha fazla bağlayacaktır. Düzen ve temizlik verimli bir çalışma ortamının temel koşuludur. Bu nedenle örgüt yönetimi bu konuda hassas olmalı ve işi zevkli, hatta çekici hale getirmeye özen göstermelidir. Çalışma şartlarının istenilen özellikte olması çalışanların motive edilmesinde ve verimin artmasında, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde etkisini göstermektedir.

4. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Son yıllarda gelişen teknolojiler, ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, dünyadaki küreselleşme olgusu işletmeler arasında büyük bir rekabetin doğmasına sebep olmuştur. Bu rekabet ortamında işletmeler değişim ve belirsizliklerle baş edebilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetimine giderek daha fazla önem vermektedirler. İşgörenlerin motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulmakta, bu konu insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından birini oluşturmaktadır.

Başarılı bir işgören, bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışırken, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan kişiyle aynı ücreti aldığı anda, bu durum çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Dolayısıyla performansa dayalı ücret sistemi, kişideki eşitsizlik anlayışını kaldırarak tatmin ve adalet sağlama amacı gütmektedir. Sağlıklı bir şekilde işletilirse işletmeye nitelikli elemanları çekmek ve bunları işletmede tutmak, performansa dayalı ücretlendirme ile mümkün olacaktır.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi nitelik ve yetkinlik düzeyi düşük çalışanlara uygulandığında onları motive etmekte ve performanslarını artırmaktadır. Ancak bu sistem nitelik ve yetkinlik düzeyi yüksek olan çalışanlara uygulandığında, motivasyon ve dolayısıyla da performans düşmektedir(İncir,2000:5).

Bu çalışmada, performansa dayalı ücret sisteminin sağlık sektöründe işgörenlerin motivasyonuna etkisi incelenmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma kapsamında hem nicel hem de nitel veri toplanmıştır. Öncelikle literatür çalışması yapılmış daha sonra alan çalışması yapılmıştır. Araştırma yöntemi olarak betimleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler ışığında performansa dayalı ek ücret ödeme sistemi ile ilişkili olarak

sorulan sorulara sağlık personeli tarafından verilen cevaplar değerlendirilerek, değerlendirme sonuçları ortaya konulmuştur.

4.2.1 Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın ana kütlesini Aydın ili Söke Fehime-Faik Kocagöz Devlet Hastanesinde çalışan 350 kadrolu personel oluşturmaktadır. Araştırmada 300 çalışana ulaşmak hedeflenilmiştir. Dağıtılan anket formlarının 280 tanesi geri dönmüş, 5 tanesinde eksik veri olmasından dolayı 275 anket değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 3'te verildiği gibi 217 çalışan 0.05 örneklem hatası ile evreni temsil etmektedir. Araştırmada 275 çalışan ile anket uygulaması yapılmıştır.

Tablo 3: $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- Lüğü	±0.03 örneklem hatası (d)			±0.05 örneklem hatası (d)			±0.10 örneklem hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50.

4.2.2. Araştırmanın Varsayım ve Hipotezleri

Araştırma, veri toplama aracı olarak kullanılan anket sorularına sağlık çalışanlarının verdikleri cevapların gerçek durumu yansıttığı ve güvenilir olduğu varsayımına dayandırılmıştır. "Performansa Dayalı Ek Ücret Ödeme

Sistemi sağlık çalışanlarının motivasyonunu ne yönde etkilemektedir? sorusu çalışmanın temel araştırma sorusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

1. PDES konusunda personel kurum tarafından bilgilendirilmiştir,
2. PDES’de alınan ücret, daha önce alınan döner sermaye ek ödemesi payından daha iyidir,
3. PDES personelin gelirini arttırmıştır,
4. PDES düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratmaktadır,
5. PDES uygulaması sonucu hastaneye gelen hasta sayısı artmıştır,
6. PDES’de personelin performansı adaletli bir şekilde ölçülmekte ve değerlendirilmektedir,
7. PDES personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırmaktadır,
8. PDES personel için en etkili özendirme ve ödüllendirme araçlarından biridir,
9. PDES personelin iş stresini arttırmaktadır,
10. PDES personelin kuruma yaptığı katkısı belirlemektedir,
11. PDES uygulaması sonrası personelin yıllık izin kullanım oranı düşmüştür,
12. PDES sağlık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır,
13. Para her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır,
14. PDES personelin çalışma isteğini arttırmaktadır,
15. PDES uygulaması sonucu hastaneye gelen hastaların memnuniyet oranları artmıştır,
16. PDES ile personelin gösterdiği çaba takdir edilmektedir,
17. PDES ile başarılı çalışanlar ödüllendirilmektedir,
18. PDES personel arasında rekabeti arttırmaktadır,
19. PDES sonucu hizmet kalitesinde bir artış olmuştur,
20. PDES alışan güvenliğini olumlu yönde etkilemektedir,
21. PDES uygulaması, hastaların sağlık hizmetlerine ulaşılabilirliğini kolaylaştırmıştır,
22. PDES sonrasında hastane gelirlerinde bir artış olmuştur,

- 23.PDEÖS ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır,
 - 24.PDEÖS sağlık hizmetlerinin hakkaniyete uygun bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır,
 25. PDEÖS sağlık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır,
 - 26.PDEÖS personelin memnuniyetini arttırmaktadır,
 - 27.PDEÖS hastaneye yapılan yatırımları arttırmaktadır,
 - 28.Personelin çalıştığı kurumda, ek ödeme hakkaniyetli olarak dağıtılmaktadır,
 - 29.PDEÖS personel için adil olarak uygulanmaktadır,
 - 30.PDEÖS iş barışını bozmaktadır,
 - 31.PDEÖS’ni personel suiistimal etmemektedir,
 - 32.PDEÖS personelin çalışma motivasyonunu arttırmaktadır,
- görüşleri;
- a) Hastanede çalışma süresine,
 - b) Görev alanına,
 - c) Cinsiyete,
 - d) Eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

4.2.3 Anket Sorularının Hazırlanması

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, literatür taraması yapılarak benzer araştırmalarda kullanılan sorulardan (Gazi,2006:161) ve uzman görüşlerinden faydalanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Daha sonra ön uygulama yapıp anket veri toplamaya hazır hale getirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu sağlık personeli ile ilgili tanımlayıcı bilgilerden oluşan bir bölüm ve Performansa Dayalı Ek Ücret Ödeme Sistemi hakkındaki tutum ve düşüncelerin sorulduğu bir bölüm olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır (Ek-1).

Anket formunda ölçeklendirme yöntemi olarak Likert yöntemi kullanılmıştır. Sağlık personelinin tutum ve düşünceleri ile ilgili grup ortalama skoru elde edilirken anketin bu bölümündeki sorulara verilen yanıt değerleri

toplanarak gruptaki kişi sayısına bölünmüştür. “5” tutum ve düşüncelerle ilgili yargılara kesinlikle katılıyorum, “4” katılıyorum, “3” kararsızım, “2” katılmıyorum, “1” kesinlikle katılmıyorum’u ifade etmektedir.

4.2.4 Verilerin Analiz Yöntemi

Elde edilen verilerin analizinde, Statistical Package for the Social Sciences for Windows 11.0 (SPSSWIN) paket programı kullanılarak; frekans dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma ve varyans analizi (ANOVA) teknikleri uygulanmıştır.

Ankette 5’li Likert ölçekli sorularda, seçeneklere 1.2.3.4.5 şeklinde değerler verilmiştir. 5’li Likert ölçeğinde sorulan yargı cümlelerinde aritmetik ortalama aralıkları üçe ayrılmıştır. 5’li Likert ölçeğinde aritmetik ortalamanın değerine göre 1,00-2,33 düşük katılım, 2,34-3,66 kısmen katılım, 3,67-5 yüksek katılım olarak değerlendirilmiştir(Gazi,2006:84). Likert ölçeğine göre sorulan sorularda, aritmetik ortalama ile birlikte standart sapma hesaplanarak, verilen cevapların ortalamadan ne kadar saptığı belirlenmiştir.

Uygulanan anketin güvenilirliği için yapılan Cronbach’s Alpha testine göre anketin güvenilirliği %90 olarak bulunmuştur.

Performansa dayalı ücret sisteminde işgören motivasyonuna etki eden etkenler, faktör analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını, birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir (Özdamar,234,2002). Diğer bir ifadeyle; faktör analizi; birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, daha anlamlı, kolay anlaşılabilir ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir.

Çalışmanın analizinde açıklayıcı faktör analizi, test uygulanırken de ana eksen faktörizasyon yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizinin ilk aşaması korelasyon matrisinin elde edilmesidir. Çalışmada, ankete verilen cevaplar için 5 sorudan oluşan 5x5'lik bir korelasyon matrisi oluşturulmuş ve faktör analizinin uygulamasına geçilmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin işgören motivasyonuna etkisinin hangi değişkenlerce etkilendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 4'te dağılım verilmiştir. Motivasyonu etkilediği düşünülen bu faktörlerin, iki ana gruba göre dağılımı gözlemlenmiştir.

Tablo 4: Faktör Analizi İle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	Başlangıç Öz Değerleri			Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2.013	40.261	40.261	1.951	39.011	39.011
2	1.103	22.067	62.328	1.166	23.317	62.328
3	.819	16.389	78.716			
4	.573	11.452	90.168			
5	.492	9.832	100.000			

Birinci faktörün toplam içinde 2.013 öz değer ile % 40.261 varyansa sahip olduğu, ikinci faktörün 1.103 öz değer ile % 22.067 varyansa sahip olduğu belirlenmiştir. Bu faktörlerin değişkenlere göre dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Bileşenlerin Faktör Dağılımı

	Faktörler	
	1	2
PDEÖS daha önce aldığımız döner sermaye ek ödemesi payından daha iyidir.	.789	-.007
PDEÖS iş stresini artırmaktadır.	.083	.823
PDEÖS çalışma isteğini artırmaktadır.	.813	-.111
PDEÖS iş barışını bozmaktadır.	-.211	.686
PDEÖS çalışma motivasyonumu artırmaktadır.	.784	-.074

Değişkenler iki faktöre göre oluşmuştur. Birinci faktörde üç değişkenin(PDEÖS daha önce aldığımız döner sermaye ek ödemesi payından daha iyidir, PDEÖS çalışma isteğini artırmaktadır, PDEÖS çalışma motivasyonumu artırmaktadır) yer aldığı ve ikinci faktörde iki değişkenin(PDEÖS iş stresini artırmaktadır, PDEÖS iş barışını bozmaktadır) yer aldığı gözlenmiştir. Faktör 1, toplam varyansın % 39.01'ini ve Faktör 2, % 23.31'ini açıklar. Bu iki faktör toplam varyansın % 62.32'sini açıklamaktadır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin Uygunluk(KMO) testi yapılmıştır. Yapılan örnek büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğunu belirleyen KMO testi tablo 6'da verilmiştir. KMO testinin 0.5'ten büyük çıkması gerekmektedir. Analizin sonucu 0.690 çıkmıştır. Örneklem yeterli büyüklüğe sahiptir. Barlett's testinin anlamlılığı sıfır çıkmalıdır. Analizde sıfır çıkmıştır. Sonuç anlamlıdır.

Tablo 6: KMO ve Barlett's Testleri

Kaiser-Meyer-Olkin		.690
Örnek Yeterliliği Testi		
Barlett's Testi	Yaklaşık Ki Kare	181.586
	df	10
	Sig.	.000

4.3 ARAŞTIRMA BULGULARI

Elde edilen bulgular iki bölüm halinde sunulmuştur. Birinci bölümde sağlık personeline ait tanımlayıcı bilgilere, ikinci bölümde ise araştırmancının hipotezlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.3.1 Sağlık Personeli ile İlgili Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma kapsamındaki katılımcılar ile ilgili bulgular aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 7: Sağlık Personeline Ait Tanımlayıcı Bilgiler

CİNSİYET	n	%
Kadın	70	25.5
Erkek	205	74.5
ÇALIŞMA SÜRESİ		
1-5 yıl	71	25.8
6-10 yıl	73	26.5
11-15 yıl	42	15.3
16-20 yıl	50	18.2
21 yıl ve üzeri	39	14.2
MEDENİ DURUM		
Bekar	55	20
Evli	220	80
EĞİTİM DURUMU		
Lise	37	13.5
Önlisans	145	52.7
Lisans	56	20.4
Yüksek Lisans	10	3.6
Doktora	26	9.5
Diğer	1	0.4
GÖREV DAĞILIMI		
Yönetici	15	5.5
Uzman Doktor	16	5.8
Pratisyen Doktor	6	2.2
Eczacı	2	0.7
Sağlık Hizmetleri Personeli	201	73.1
Yardımcı Hizmetler Personeli	11	4.0
Sağlık Lisansiyeri	6	2.2
Diğer	18	6.5
Toplam	275	100

Tablo 7’de görüleceği üzere araştırma kapsamında toplam 275 sağlık personeline uygulanan anket sonuçlarına göre; katılımcıların % 25.5’i

kadınlardan, % 74.5'i erkeklerden, çalışma süresi bakımından incelendiğinde en yüksek % 26.5 ile 6-10 yıl, en düşük % 14.2 ile 21 yıl ve üzeri çalışan personel oluşturmaktadır. Eğitim durumu açısından bakıldığında katılımcıların % 52.7'si önlisans, % 3.6'sı yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahiptir. Hastanedeki görev alanı açısından katılımcılar % 5.5'i yönetici, % 5.8'i uzman doktor, % 2.2'si pratisyen doktor, % 73.1'i sağlık hizmetleri personeli, % 4.0'ı yardımcı hizmetler personeli, % 2.2'si sağlık lisansiyeri olarak dağılım göstermektedir.

4.3.2 Araştırmanın Hipotezleri ile İlgili Bulgular

Tablo 8: Personelin Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi(PDEÖS) Hakkındaki Düşünceleri İle İlgili Sayı, Ortalama, Standart Sapma

PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİ İLE İLGİLİ İFADELER	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		Ort.	s.sp
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
7) Performansa dayalı ek ödeme sistemi konusunda kurumunca bilgilendirildim.	111	40,4	59	21,5	40	14,5	48	17,5	17	6,2	2,28	1,32
8) Performansa dayalı ek ödeme sistemi daha önce aldığımız döner sermaye ek ödemesi payından daha iyidir.	85	30,9	55	20,0	63	22,9	45	16,4	27	9,8	2,54	1,34
9) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sayesinde personelin geliri artmıştır.	83	0,2	57	20,7	54	19,6	54	19,6	27	9,8	2,58	1,35
10) Performansa dayalı ek ödeme sistemi düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratmaktadır.	70	25,5	64	23,3	60	21,8	60	21,8	21	7,6	2,63	1,28
11) Performansa dayalı ek ödeme uygulaması sonucu hastaneye gelen hasta sayısı artmıştır.	43	15,6	53	19,3	58	21,1	82	29,8	39	14,2	3,08	1,30
12) Performansa dayalı ek ödeme sisteminde performansımın adaletli bir biçimde ölçüldüğünü ve değerlendirildiğini düşünüyorum.	137	49,8	63	22,9	43	15,6	21	7,6	11	4,0	1,93	1,15
13) Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırmaktadır.	89	32,4	92	33,5	54	19,6	30	10,9	10	3,6	2,20	1,12
14) Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel için en etkili özendirme ve ödüllendirme araçlarından biridir.	83	30,2	86	31,3	45	16,4	47	17,1	14	5,1	2,36	1,22
15) Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş stresini artırmaktadır.	32	11,6	39	14,2	40	14,5	96	34,9	67	24,4	3,54	1,85
16) Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemektedir.	69	25,1	58	21,1	73	26,5	57	20,7	18	6,5	2,63	1,24
17) Performansa dayalı ek ödeme uygulaması sonrası yıllık izin kullanma oranım düşmüştür.	37	13,5	35	12,7	33	12,0	98	35,6	72	26,2	3,48	1,36
18) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	88	32,0	54	19,6	78	28,4	37	13,5	18	6,5	2,43	1,25

PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİ İLE İLGİLİ İFADELER	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	ort.	s.sp
19) Para, her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır.	49	17,8	48	17,5	46	16,7	66	24,0	66	24,0	3,19	1,43
20) Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışma isteğini artırmaktadır	105	38,2	59	21,5	42	15,3	47	17,1	22	8,0	2,35	1,35
21) Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması sonucu hastaneye gelen hastaların memnuniyet oranları artmıştır.	68	24,7	61	22,2	89	32,4	40	14,5	17	6,2	2,55	1,19
22) Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile gösterdiğim çaba takdir edilmektedir.	126	45,8	51	8,5	52	18,9	30	10,9	16	5,8	2,12	1,26
23) Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile başarılı çalışanlar ödüllendirilmektedir.	117	42,5	62	22,5	53	19,3	24	8,7	19	6,9	2,15	1,25
24) Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışanlar arasında rekabeti artırmaktadır.	62	22,5	54	19,6	49	17,8	74	26,9	36	13,1	2,88	1,37
25) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sonucu hizmet kalitesinde bir artış olmuştur.	91	33,1	58	21,1	69	25,1	43	15,6	14	5,1	2,39	1,23
26) Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışan güvenliğini olumlu yönde etkilemektedir.	104	37,8	84	30,5	57	20,7	20	7,3	10	3,6	2,08	1,10
27) Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması, hastaların sağlık hizmetlerine ulaşılabilirliğini kolaylaştırmıştır.	52	18,9	70	25,5	77	28,0	64	23,3	12	4,4	2,69	1,15
28) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sonrasında hastanemiz gelirlerinde bir artış olduğunu düşünüyorum.	37	13,5	35	12,7	97	35,3	88	32,0	18	6,5	3,05	1,12
29) Performansa dayalı ek ödeme sistemi, ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda “sürekli iyileştirme” kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.	68	24,7	63	22,9	89	32,4	50	18,2	5	1,8	2,49	1,11

PERFORMANSA DAYALI EK ÖDEME SİSTEMİ İLE İLGİLİ İFADELER	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		ort.	s.sp
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
30) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin hakkaniyete uygun bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	105	38,2	76	27,6	53	19,3	33	12,0	8	2,9	2,14	1,14
31) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	98	35,6	74	26,9	63	22,9	33	12,0	7	2,5	2,19	1,13
32) Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışan memnuniyetini arttırmaktadır.	102	37,1	77	28,0	56	20,4	27	9,8	13	4,7	2,17	1,17
33) Performansa dayalı ek ödeme sistemi hastaneye yapılan yatırımları arttırmaktadır.	43	15,6	46	16,7	105	38,2	72	26,2	9	3,3	2,85	1,08
34) Kurumumda dağıtılan ek ödemenin hakkaniyetli olduğuna inanıyorum.	126	45,8	57	20,7	52	18,9	30	10,9	10	3,6	2,06	1,19
35) Performansa dayalı ek ödeme sisteminin adaletli olduğunu düşünüyorum.	140	50,9	55	20,0	41	14,9	29	10,5	10	3,6	1,96	1,19
36) Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş barışını bozmaktadır.	23	8,4	39	14,2	70	25,5	82	29,8	61	22,2	3,43	1,22
37) Performansa dayalı ek ödeme sistemini suiistimal etmiyorum.	25	9,1	21	7,6	41	14,9	93	33,8	95	34,5	3,77	1,25
38) Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışma motivasyonumu arttırmaktadır.	102	37,1	64	23,3	55	20,0	37	13,5	17	6,2	2,28	1,26

Tablo 8’de görüldüğü üzere Sağlık Personelinin **düşük katılımı** bulunduğu ifadeler şöyle sıralanmaktadır:

- ✓ PDEÖS konusunda kurumumca bilgilendirildim ($\bar{x}=2.28$).
- ✓ PDEÖS’de performansımın adaletli bir biçimde ölçüldüğünü ve değerlendirildiğini düşünüyorum ($\bar{x}=1.93$).
- ✓ PDEÖS personelin mesleki bilgi ve becerilerini arttırmaktadır ($\bar{x}=2.20$).
- ✓ PDEÖS ile gösterdiğim çaba takdir edilmektedir ($\bar{x}=2.12$).
- ✓ PDEÖS ile başarılı çalışanlar ödüllendirilmektedir ($\bar{x}=2.15$).
- ✓ PDEÖS çalışan güvenliğini olumlu yönde etkilemektedir ($\bar{x}=2.08$).

- ✓ PDEÖS sağlık hizmetlerinin hakkaniyete uygun bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır($\bar{x}=2.14$).
- ✓ PDEÖS sağlık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır($\bar{x}=2.19$).
- ✓ PDEÖS çalışan memnuniyetini arttırmaktadır($\bar{x}=2.17$).
- ✓ Kurumumda dağıtılan ek ödemenin hakkaniyetli olduğuna inanıyorum($\bar{x}=2.06$).
- ✓ PDEÖS'nin adaletli olduğunu düşünüyorum($\bar{x}=1.96$).
- ✓ PDEÖS çalışma motivasyonumu arttırmaktadır($\bar{x}=2.28$).

Tablo 8'de görüldüğü üzere Sağlık Personelinin **kısmen katılımı**da bulunduğu ifadeler şöyle sıralanmaktadır:

- ✓ PDEÖS daha önce aldığımız döner sermaye ek ödemesi payından daha iyidir($\bar{x}=2.54$).
- ✓ PDEÖS sayesinde personelin geliri artmıştır($\bar{x}=2.58$).
- ✓ PDEÖS düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratmaktadır($\bar{x}=2.63$).
- ✓ PDEÖS uygulaması sonucu hastaneye gelen hasta sayısı artmıştır($\bar{x}=3.08$).
- ✓ PDEÖS personel için en etkili özendirme ve ödüllendirme araçlarından biridir($\bar{x}=2.36$).
- ✓ PDEÖS iş stresini arttırmaktadır($\bar{x}=3.54$).
- ✓ PDEÖS personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemektedir($\bar{x}=2.63$).
- ✓ PDEÖS uygulaması sonrası yıllık izin kullanma oranım düşmüştür($\bar{x}=3.48$).
- ✓ PDEÖS sağlık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır($\bar{x}=2.43$).
- ✓ Para her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır($\bar{x}=3.19$).
- ✓ PDEÖS çalışma isteğimi arttırmaktadır($\bar{x}=2.35$).

- ✓ PDEÖS uygulaması sonucu hastaneye gelen hastaların memnuniyet oranları artmıştır($\bar{x}=2.55$).
- ✓ PDEÖS çalışanlar arasında rekabeti arttırmaktadır($\bar{x}=2.88$).
- ✓ PDEÖS sonucu hizmet kalitesinde bir artış olmuştur($\bar{x}=2.39$).
- ✓ PDEÖS uygulaması hastaların sağlık hizmetlerine ulaşılabilirliğini kolaylaştırmıştır($\bar{x}=2.69$).
- ✓ PDEÖS sonrasında hastanemiz gelirlerinde bir artış olmuştur($\bar{x}=3.05$).
- ✓ PDEÖS'nin ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır($\bar{x}=2.49$).
- ✓ PDEÖS hastaneye yapılan yatırımları arttırmaktadır($\bar{x}=2.85$).
- ✓ PDEÖS'nin iş barışını bozmaktadır($\bar{x}=3.43$).

Tablo 8'de görüldüğü üzere Sağlık Personelinin **yüksek katılım**da bulunduğu ifade ise PDEÖS'ni suiistimal etmiyorum($\bar{x}=3.77$) olmuştur.

Tablo 9: PDEÖS Konusunda Kurumumca Bilgilendirildim Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu(ÇGCE) Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2,17	1,24	1.522	0.196
6-10 Yıl	73	2,32	1,35		
11-15 Yıl	42	2,29	1,45		
16-20 Yıl	50	2,04	1,19		
21 ve Üzeri Yıl	39	2,69	1,34		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	3.07	1.44	2.434	0.020
Uzman Doktor	16	2.56	1.31		
Pratisyen Doktor	6	3.33	1.63		
Eczacı	2	3.50	2.12		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.12	1.25		
Yardımcı Hiz. Personeli	11	2.18	1.40		
Sağlık Lisansiyeri	6	3	1.26		
Diğer	18	2.39	1.38		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.49	1.27	2.386	0.124
Erkek	205	2.20	1.33		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.35	1.38	2.072	0.069
Ön Lisans	145	2.09	1.26		
Lisans	56	2.39	1.27		
Yüksek Lisans	10	3.20	1.75		
Doktora	26	2.62	1.33		
Diğer	1	2			

Tablo 9’da görüldüğü üzere “PDEÖS hakkında kurumumca bilgilendirildim” ifadesine verilen cevaplar ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmiş ve yapılan ANOVA testine göre görev alanı dışındaki değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır($p>0.05$). Hipotez 1b kabul edilmiş, Hipotez 1a,1c,1d reddedilmiştir.

Tablo 9’da görüldüğü üzere personel, “PDEÖS konusunda kurumumca bilgilendirildim” görüşü incelenmiş olup; çalışma süresi açısından anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0,05$). “PDEÖS konusunda kurumumca bilgilendirildim” görüşüne görev alanı bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 3.50 ile Eczacı grubunda, en düşük düzeyde katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına göre 2.12 ile Sağlık Hizmetleri Personeli grubunda olmuştur.

Tablo 10: PDEÖS Daha Önce Aldığımız Döner Sermaye Ek Ödemesi Payından Daha İyidir Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	P
1-5 Yıl	71	2,70	1.16	0.784	0.537
6-10 Yıl	73	2.40	1.27		
11-15 Yıl	42	2.57	1.42		
16-20 Yıl	50	2.38	1.41		
21 ve Üzeri Yıl	39	2,69	1.58		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	3.27	1.58	6.021	0.000
Uzman Doktor	16	3.69	1.08		
Pratisyen Doktor	6	4.17	1.60		
Eczacı	2	3	0		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.32	1.22		
Yardım Hiz. Personeli	11	1.82	1.33		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.83	0.98		
Diğer	18	3.11	1.49		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.80	1.35	3.531	0.061
Erkek	205	2.45	1.33		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.35	1.38	2.072	0.069
Ön Lisans	145	2.09	1.26		
Lisans	56	2.39	1.27		
Yüksek Lisans	10	3.20	1.75		
Doktora	26	2.62	1.33		
Diğer	1	2			

Tablo 10'da görüleceği üzere "PDEÖS daha önce aldığımız döner sermaye ek ödemesi payından daha iyidir" görüşü verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmiş ve yapılan ANOVA testine göre sadece görev alanı değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur($p < 0.05$). Hipotez 2b kabul edilmiş, hipotez 2a, 2c, 2d reddedilmiştir.

Tablo 10'da görüldüğü gibi "PDEÖS daha önce aldığımız döner sermaye ek ödemesi payından daha iyidir" görüşüne görev alanı bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 4.17 ile Pratisyen Doktor grubunda, en düşük düzeyde katılım ise yine verilen

cevapların ortalamasına göre 1.82 ile Yardımcı Hizmetler Personeli grubunda olmuştur.

Tablo 11: PDEÖS Sayesinde Personelin Geliri Artmıştır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	P
1-5 Yıl	71	2.69	1.21	0.261	0.903
6-10 Yıl	73	2.53	1.31		
11-15 Yıl	42	2.52	1.45		
16-20 Yıl	50	2.48	1.37		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.67	1.58		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	3.33	1.54	5.114	0.000
Uzman Doktor	16	3.69	1.08		
Pratisyen Doktor	6	3.83	1.33		
Eczacı	2	2	1.41		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.40	1.28		
Yardım Hiz. Personeli	11	1.64	1.03		
Sağlık Lisansiyeri	6	3	1.10		
Diğer	18	3.06	1.51		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.71	1.35	0.897	0.344
Erkek	205	2.54	1.36		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.30	1.27	5,098	0.000
Ön Lisans	145	2.38	1.33		
Lisans	56	2.66	1.25		
Yüksek Lisans	10	3.50	1.51		
Doktora	26	3.54	1.27		
Diğer	1	4			

Tablo 11’de “PDEÖS sayesinde personelin geliri artmıştır” görüşünün ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre görev alanı ve eğitim durumu değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur($p < 0.05$). Hipotez 3b ve 3d kabul edilmiş, hipotez 3a ve 3c reddedilmiştir.

Tablo 11’de görüleceği üzere, “PDEÖS sayesinde personelin geliri artmıştır” görüşüne görev alanı bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 3.83 ile Pratisyen Doktor grubunda olanlarda, en düşük düzeyde katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına

göre 1.64 ile Yardımcı Hizmetler Personeli grubunda olmuştur. “PDEÖS sayesinde personelin geliri artmıştır” görüşüne eğitim durumu bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 3.54 ile Doktora grubunda olanlarda, en düşük düzeyde katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına göre 2.30 ile Lise grubunda olmuştur.

Tablo 12: PDEÖS Düşük Performansın Arttırılması Yönünde Teşvik Yaratmaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	P
1-5 Yıl	71	2.72	1.24	0.142	0.966
6-10 Yıl	73	2.60	1.24		
11-15 Yıl	42	2.62	1.34		
16-20 Yıl	50	2.62	1.28		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.54	1.41		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.80	1.52	2.565	0.014
Uzman Doktor	16	3.38	1.15		
Pratisyen Doktor	6	3.83	0.98		
Eczacı	2	3	1.41		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.49	1.23		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.18	1.33		
Sağlık Lisansiyeri	6	3	0.89		
Diğer	18	3.06	1.47		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.47	1.22	1.423	0.234
Erkek	205	2.68	1.30		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.41	1.26	2.549	0.028
Ön Lisans	145	2.46	1.28		
Lisans	56	3.02	1.15		
Yüksek Lisans	10	2.70	1.34		
Doktora	26	3.08	1.38		
Diğer	1	2			

Tablo 12’de “PDEÖS düşük performansın arttırılması yönünde teşvik yaratmaktadır” görüşünün ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre görev alanı ve eğitim durumu değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur($p < 0.05$). Hipotez 4b ve 4d kabul edilmiş, hipotez 4a ve 4c reddedilmiştir.

Tablo 12’de görüleceği üzere, “PDEÖS düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratmaktadır” görüşüne görev alanı bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 3.83 ile Pratisyen Doktor grubunda olanlarda, en düşük düzeyde katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına göre 2.18 ile Yardımcı Hizmetler Personeli grubunda olmuştur. “PDEÖS düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratmaktadır” görüşüne eğitim durumu bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 3.08 ile Doktora grubunda olanlarda, en düşük düzeyde katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına göre 2 ile Diğer grubunda olmuştur.

Tablo 13: PDEÖS Sonucu Hastaneye Gelen Hasta Sayısı Artmıştır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.91	1.68	2.199	0.069
6-10 Yıl	73	2.81	1.22		
11-15 Yıl	42	3.31	1.30		
16-20 Yıl	50	3.28	1.36		
21 ve Üzeri Yıl	39	3.36	1.50		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.87	1.25	1.350	0.227
Uzman Doktor	16	3.44	1.21		
Pratisyen Doktor	6	2.83	0.76		
Eczacı	2	1	0		
Sağlık Hiz. Personeli	201	3.13	1.28		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.91	1.87		
Sağlık Lisansiyeri	6	3.17	1.17		
Diğer	18	2.67	1.33		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.94	1.37	0.994	0.320
Erkek	205	3.12	1.27		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.86	1.25	0.982	0.429
Ön Lisans	145	3.09	1.32		
Lisans	56	3.32	1.25		
Yüksek Lisans	10	2.70	1.42		
Doktora	26	2.88	1.28		
Diğer	1	4			

“PDEÖS sonucu hastaneye gelen hasta sayısı artmıştır” ifadesine verilen cevapların değişkenler bakımından incelenmesi Tablo 13’te verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 5a, 5b, 5c, 5d reddedilmiştir.

Tablo 14: PDEÖS Performansının Adaletli Bir Biçimde Ölçüldüğünü ve Değerlendirildiğini Düşünüyorum Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	1.99	1.20	2.680	0.032
6-10 Yıl	73	1.86	1.12		
11-15 Yıl	42	2.12	1.25		
16-20 Yıl	50	1.54	0.76		
21 ve Üzeri Yıl	39	1.26	1.29		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	1.87	1.25	1.274	0.263
Uzman Doktor	16	2.13	1.41		
Pratisyen Doktor	6	2.50	1.76		
Eczacı	2	1	0		
Sağlık Hiz. Personeli	201	1.88	1.08		
Yardım Hiz. Personeli	11	1.64	1.21		
Sağlık Lisansiyeri	6	1.83	1.17		
Diğer	18	2.5	1.34		
CİNSİYET					
Kadın	70	1.99	1.28	0.213	0.645
Erkek	205	191	1.10		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.19	1.31	1.163	0.328
Ön Lisans	145	1.88	1.08		
Lisans	56	1.91	1.05		
Yüksek Lisans	10	2	1.33		
Doktora	26	1.81	1.39		
Diğer	1	4			

Tablo 14’te “PDEÖS performansının adaletli bir biçimde ölçüldüğünü ve değerlendirildiğini düşünüyorum” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur($p<0.05$). Hipotez 6a kabul edilmiş, hipotez 6b, 6c, 6d reddedilmiştir.

Tablo 14'te "PDEÖS performansının adaletli bir biçimde ölçüldüğünü ve değerlendirildiğini düşünüyorum" görüşüne çalışma süresi bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 2.12 ile 11-15 yıl grubunda olanlarda, en düşük düzeyde katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına göre 1.26 ile 21yıl ve üzeri grubunda tespit edilmiştir.

Tablo 15: PDEÖS Personelin Mesleki Bilgi ve Becerilerini Artırmaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.07	0.99	1.241	0.294
6-10 Yıl	73	2.22	1.15		
11-15 Yıl	42	2.26	1.11		
16-20 Yıl	50	2.06	1.02		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.51	1.37		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.27	1.33	0.187	0.988
Uzman Doktor	16	2.25	1.34		
Pratisyen Doktor	6	2.17	0.75		
Eczacı	2	1.50	0.71		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.18	1.07		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.27	1.49		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.33	1.03		
Diğer	18	2.33	1.28		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.24	1.22	0.138	0.711
Erkek	205	2.19	1.08		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.59	1.19	1.899	0.095
Ön Lisans	145	2.19	1.09		
Lisans	56	2.04	1.04		
Yüksek Lisans	10	2.10	1.10		
Doktora	26	2	1.23		
Diğer	1	4			

"PDEÖS personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırmaktadır" görüşünün ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 15'te verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 7a, 7b, 7c, 7d reddedilmiştir.

Tablo 16: PDEÖS Personel İçin En Etkili Özendirme ve Ödüllendirme Araçlarından Biridir Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.34	1.17	0.498	0.737
6-10 Yıl	73	2.37	1.25		
11-15 Yıl	42	2.40	1.23		
16-20 Yıl	50	2.18	1.14		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.53	1.35		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.47	1.46	0.765	0.617
Uzman Doktor	16	2.44	1.31		
Pratisyen Doktor	6	3.17	1.47		
Eczacı	2	3	1.41		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.33	1.16		
Yardım Hiz. Personeli	11	1.91	1.45		
Sağlık Lisansiyeri	6	267	1.21		
Diğer	18	2.33	1.37		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.26	1.25	0.621	0.431
Erkek	205	2.39	1.21		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.49	1.30	1.254	0.284
Ön Lisans	145	2.28	1.16		
Lisans	56	2.41	1.20		
Yüksek Lisans	10	3	1.41		
Doktora	26	2.19	1.33		
Diğer	1	4			

“PDEÖS personel için en etkili özendirme ve ödüllendirme araçlarından biridir” görüşünün ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 16’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 8a, 8b, 8c, 8d reddedilmiştir.

Tablo 17: PDEÖS İş Stresini Arttırmaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	3.56	1.25	0.530	0.714
6-10 Yıl	73	3.78	1.82		
11-15 Yıl	42	3.36	1.39		
16-20 Yıl	50	3.46	1.34		
21 ve Üzeri Yıl	39	3.36	1.42		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	3.13	1.46	0.938	0.477
Uzman Doktor	16	4	0.82		
Pratisyen Doktor	6	4	1.26		
Eczacı	2	4.50	0.71		
Sağlık Hiz. Personeli	201	3.61	2		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.64	1.50		
Sağlık Lisansiyeri	6	3.33	1.21		
Diğer	18	3.11	1.5		
CİNSİYET					
Kadın	70	3.79	2.89	1.642	0.201
Erkek	205	3.46	1.31		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	3.35	1.34	0.387	0.858
Ön Lisans	145	3.46	2.25		
Lisans	56	3.80	1.18		
Yüksek Lisans	10	3.60	1.58		
Doktora	26	3.65	1.20		
Diğer	1	4			

“PDEÖS iş stresini arttırmaktadır” görüşünün ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 17’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 9a, 9b, 9c, 9d reddedilmiştir.

Tablo 18: PDEÖS Personelin Kuruma Yaptığı Katkıyı Belirlemektedir Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	N	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.70	1.14	0.249	0.911
6-10 Yıl	73	2.67	1.30		
11-15 Yıl	42	2.50	1.27		
16-20 Yıl	50	2.62	1.21		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.54	1.37		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.67	1.35	1.848	0.078
Uzman Doktor	16	2.63	1.26		
Pratisyen Doktor	6	3.83	1.17		
Eczacı	2	3.50	0.71		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.55	1.22		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.09	1.14		
Sağlık Lisansiyeri	6	3	0.89		
Diğer	18	3.11	1.37		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.49	1.22	1.185	0.277
Erkek	205	2.67	1.25		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.51	1.28	1.019	0.407
Ön Lisans	145	2.53	1.17		
Lisans	56	2.86	1.38		
Yüksek Lisans	10	2.90	0.99		
Doktora	26	2.62	1.36		
Diğer	1	4			

“PDEÖS personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemektedir” görüşünün ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 18’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 10a, 10b, 10c, 10d reddedilmiştir.

Tablo 19: PDEÖS Sonrası Yıllık İzin Kullanma Oranım Düşmüştür Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	3.66	1.22	1.009	0.403
6-10 Yıl	73	3.38	1.35		
11-15 Yıl	42	3.31	1.49		
16-20 Yıl	50	3.34	1.49		
21 ve Üzeri Yıl	39	3.72	1.28		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	4.20	1.26	1.887	0.072
Uzman Doktor	16	4	0.97		
Pratisyen Doktor	6	4	0.89		
Eczacı	2	4	1.41		
Sağlık Hiz. Personeli	201	3.45	1.36		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.73	1.56		
Sağlık Lisansiyeri	6	3	1.26		
Diğer	18	3.17	1.47		
CİNSİYET					
Kadın	70	3.51	1.47	0.048	0.827
Erkek	205	3.47	1.32		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	3.14	1.48	1.905	0.094
Ön Lisans	145	3.47	1.34		
Lisans	56	3.46	1.35		
Yüksek Lisans	10	3.60	1.58		
Doktora	26	4.12	1.07		
Diğer	1	2			

“PDEÖS sonrası yıllık izin kullanma oranım düşmüştür” görüşünün ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 19’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 11a, 11b, 11c, 11d reddedilmiştir.

Tablo 20: PDEÖS Sağlık Hizmetlerinin Etkili Bir Şekilde Sunulmasını Sağlamaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.42	1.13	0.672	0.612
6-10 Yıl	73	2.59	1.34		
11-15 Yıl	42	2.38	1.21		
16-20 Yıl	50	2.22	1.15		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.46	1.43		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.27	1.33	0.171	0.991
Uzman Doktor	16	2.38	1.45		
Pratisyen Doktor	6	2.33	0.82		
Eczacı	2	2.50	0.71		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.45	1.23		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.18	1.40		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.33	1.21		
Diğer	18	2.61	1.38		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.39	1.31	0.113	0.737
Erkek	205	2.44	1.23		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.68	1.31	0.959	0.443
Ön Lisans	145	2.43	1.23		
Lisans	56	2.38	1.20		
Yüksek Lisans	10	2.40	0.97		
Doktora	26	2.12	1.40		
Diğer	1	4			

“PDEÖS sağlık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır” görüşünün ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 20’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 12a, 12b, 12c, 12d reddedilmiştir.

Tablo 21: Para Her Ortamda Güçlü Bir Motivasyon Aracıdır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	3.08	1.45	0.750	0.559
6-10 Yıl	73	3.37	1.34		
11-15 Yıl	42	3.21	1.44		
16-20 Yıl	50	3.26	1.44		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.92	1.58		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.60	1.40	0.549	0.796
Uzman Doktor	16	3.38	1.20		
Pratisyen Doktor	6	3.50	1.22		
Eczacı	2	3.50	0.71		
Sağlık Hiz. Personeli	201	3.23	1.44		
Yardım Hiz. Personeli	11	3	1.95		
Sağlık Lisansiyeri	6	3.33	0.82		
Diğer	18	3	1.57		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.76	1.43	8.750	0.003
Erkek	205	3.34	1.41		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	3.22	1.46	0.844	0.519
Ön Lisans	145	3.12	1.52		
Lisans	56	3.46	1.25		
Yüksek Lisans	10	2.70	1.34		
Doktora	26	3.15	1.35		
Diğer	1	2			

Tablo 21’de “para her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre sadece cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur($p < 0.05$). Hipotez 13c kabul edilmiş, Hipotez 13a, 13b, 13d reddedilmiştir.

Tablo 21’de görüldüğü üzere “para her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır” görüşüne cinsiyet bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 3.34 ile erkekler, en düşük düzeyde katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına göre 2.76 ile kadınlar grubunda olmuştur.

Tablo 22: PDEÖS Çalışma İsteğini Artırmaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.38	1.37	0.017	0.999
6-10 Yıl	73	2.36	1.35		
11-15 Yıl	42	2.36	1.33		
16-20 Yıl	50	2.32	1.42		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.33	1.35		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.47	1.30	0.406	0.898
Uzman Doktor	16	2.25	1.34		
Pratisyen Doktor	6	3	1.67		
Eczacı	2	2	0		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.32	1.35		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.36	1.75		
Sağlık Lisansiyeri	6	2	1.1		
Diğer	18	2.61	1.33		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.34	1.40	0.001	0.975
Erkek	205	2.35	1.33		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.49	1.52	0.505	0.772
Ön Lisans	145	2.28	1.34		
Lisans	56	2.41	1.23		
Yüksek Lisans	10	2.50	1.43		
Doktora	26	2.35	1.4		
Diğer	1	4			

“PDEÖS çalışma isteğini artırmaktadır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 22’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 14a, 14b, 14c, 14d reddedilmiştir.

Tablo 23: PDEÖS Uygulaması Sonucu Hastaneye Gelen Hastaların Memnuniyet Oranları Artmıştır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.63	1.26	1.366	0.246
6-10 Yıl	73	2.63	1.11		
11-15 Yıl	42	2.76	1.28		
16-20 Yıl	50	2.38	1		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.26	1.27		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.80	1.52	1.349	0.228
Uzman Doktor	16	2.44	1.09		
Pratisyen Doktor	6	3.67	1.21		
Eczacı	2	3	1.41		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.51	1.16		
Yardım Hiz. Personeli	11	2	1		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.67	0.82		
Diğer	18	2.72	1.32		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.44	1.26	0.804	0.371
Erkek	205	2.59	1.16		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.54	1.24	0.705	0.620
Ön Lisans	145	2.57	1.19		
Lisans	56	2.43	1.08		
Yüksek Lisans	10	3	1.15		
Doktora	26	2.54	1.36		
Diğer	1	4			

“PDEÖS uygulaması sonucu hastaneye gelen hastaların memnuniyet oranları artmıştır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 23’te verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 15a, 15b, 15c, 15d reddedilmiştir.

Tablo 24: PDEÖS ile Gösterdiğim Çaba Takdir Edilmektedir Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.10	1.15	0.496	0.739
6-10 Yıl	73	2.01	1.17		
11-15 Yıl	42	2.17	1.36		
16-20 Yıl	50	2.10	1.30		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.36	1.50		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.67	1.29	0.766	0.616
Uzman Doktor	16	2.44	1.36		
Pratisyen Doktor	6	2	1.67		
Eczacı	2	2	0		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.06	1.24		
Yardım Hiz. Personeli	11	1.91	1.04		
Sağlık Lisansiyeri	6	1.83	1.33		
Diğer	18	2.33	1.46		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.21	1.28	0.482	0.488
Erkek	205	2.09	1.26		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.11	1.24	0.524	0.758
Ön Lisans	145	2.08	1.27		
Lisans	56	2.14	1.21		
Yüksek Lisans	10	2.30	1.42		
Doktora	26	2.19	1.37		
Diğer	1	4			

“PDEÖS ile gösterdiğim çaba takdir edilmektedir” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 24’te verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 16a, 16b, 16c, 16d reddedilmiştir.

Tablo 25: PDEÖS ile Başarılı Çalışanlar Ödüllendirilmektedir Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.27	1.29	1.279	0.278
6-10 Yıl	73	2.12	1.24		
11-15 Yıl	42	2.02	1.24		
16-20 Yıl	50	1.90	1.13		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.44	1.37		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.33	1.23	0.403	0.900
Uzman Doktor	16	2.19	1.05		
Pratisyen Doktor	6	1.83	1.60		
Eczacı	2	3	1.41		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.11	1.27		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.09	1.38		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.17	1.17		
Diğer	18	2.44	1.25		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.24	1.28	0.524	0.470
Erkek	205	2.12	1.25		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.32	1.45	0.698	0.626
Ön Lisans	145	2.10	1.24		
Lisans	56	2.16	1.16		
Yüksek Lisans	10	2.30	1.34		
Doktora	26	2.04	1.22		
Diğer	1	4			

“PDEÖS ile başarılı çalışanlar ödüllendirilmektedir” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 25’te verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 17a, 17b, 17c, 17d reddedilmiştir.

Tablo 26: PDEÖS Çalışanlar Arasında Rekabeti Arttırmaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.90	1.35	0.190	0.944
6-10 Yıl	73	2.82	1.49		
11-15 Yıl	42	3.02	1.35		
16-20 Yıl	50	2.90	1.33		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.79	1.30		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	3.27	1.10	1.347	0.229
Uzman Doktor	16	3	1.32		
Pratisyen Doktor	6	3.83	1.17		
Eczacı	2	3.50	2.12		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.85	1.38		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.09	1.30		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.50	1.22		
Diğer	18	3.11	1.53		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.57	1.38	4.927	0.027
Erkek	205	2.99	1.36		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.51	1.41	1.537	0.179
Ön Lisans	145	2.80	1.37		
Lisans	56	3.11	1.36		
Yüksek Lisans	10	3.30	1.49		
Doktora	26	3.19	1.27		
Diğer	1	4			

Tablo 26’da “PDEÖS çalışanlar arasında rekabeti arttırmaktadır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre cinsiyet değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur($p < 0.05$). Hipotez 18c kabul edilmiş, hipotez 18a, 18b, 18d reddedilmiştir.

Tablo 26’da görüldüğü üzere “PDEÖS çalışanlar arasında rekabeti arttırmaktadır” görüşüne cinsiyet bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 2.99 ile erkeklerde, en düşük katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına göre 2.57 ile kadınlar grubunda olmuştur.

Tablo 27: PDEÖS Sonucu Hizmet Kalitesinde Bir Artış Olmuştur Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.31	1.25	0.244	0.913
6-10 Yıl	73	2.49	1.28		
11-15 Yıl	42	2.40	1.34		
16-20 Yıl	50	2.38	1.07		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.31	1.24		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.33	1.23	1.035	0.407
Uzman Doktor	16	2.31	1.01		
Pratisyen Doktor	6	2.50	1.76		
Eczacı	2	3	1.41		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.33	1.21		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.09	1.45		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.67	0.82		
Diğer	18	3.06	1.43		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.41	1.31	0.051	0.821
Erkek	205	2.38	1.21		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.83	1.50	2.230	0.052
Ön Lisans	145	2.34	1.19		
Lisans	56	2.16	1.06		
Yüksek Lisans	10	2.90	1.37		
Doktora	26	2.23	1.24		
Diğer	1	4			

“PDEÖS sonucu hizmet kalitesinde bir artış olmuştur” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 27’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 19a, 19b, 19c, 19d reddedilmiştir.

Tablo 28: PDEÖS Çalışan Güvenliğini Olumlu Yönde Etkilemektedir Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.10	1.14	1.110	0.352
6-10 Yıl	73	2.25	1.20		
11-15 Yıl	42	2.17	1.15		
16-20 Yıl	50	1.88	0.82		
21 ve Üzeri Yıl	39	1.92	1.06		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.07	1.03	1.116	0.324
Uzman Doktor	16	1.69	0.70		
Pratisyen Doktor	6	2.33	0.82		
Eczacı	2	1.50	0.71		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.07	1.12		
Yardım Hiz. Personeli	11	1.82	0.87		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.33	1.03		
Diğer	18	2.61	1.29		
CİNSİYET					
Kadın	70	1.87	1.02	3.544	0.060
Erkek	205	2.16	1.11		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.32	1.36	1.024	0.404
Ön Lisans	145	2.12	1.11		
Lisans	56	1.95	0.98		
Yüksek Lisans	10	2.20	0.63		
Doktora	26	1.77	0.91		
Diğer	1	2			

“PDEÖS çalışan güvenliğini olumlu yönde etkilemektedir” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 28’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 20a, 20b, 20c, 20d reddedilmiştir.

Tablo 29: PDEÖS Uygulaması Hastaların Sağlık Hizmetlerine Ulaşılabilirliğini Kolaylaştırmıştır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.66	1.13	0.884	0.474
6-10 Yıl	73	2.66	1.13		
11-15 Yıl	42	2.62	1.27		
16-20 Yıl	50	2.58	0.97		
21 ve Üzeri Yıl	39	3	1.30		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	3.20	1.37	0.882	0.521
Uzman Doktor	16	2.94	1.06		
Pratisyen Doktor	6	2.83	0.75		
Eczacı	2	2	0		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.62	1.15		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.55	1.21		
Sağlık Lisansiyeri	6	3	0.63		
Diğer	18	2.83	1.29		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.51	1.13	2.129	0.146
Erkek	205	2.75	1.16		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.41	1.14	1.347	0.245
Ön Lisans	145	2.66	1.17		
Lisans	56	2.71	1.09		
Yüksek Lisans	10	2.80	0.79		
Doktora	26	3.08	1.23		
Diğer	1	4			

“PDEÖS uygulaması hastaların sağlık hizmetlerine ulaşılabilirliğini kolaylaştırmıştır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 29’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 21a, 21b, 21c, 21d reddedilmiştir.

Tablo 30: PDEÖS Sonrasında Hastanemiz Gelirlerinde Bir artış Olduğunu Düşünüyorum Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	3.08	1.09	1.285	0.276
6-10 Yıl	73	2.89	1.06		
11-15 Yıl	42	3.29	1.02		
16-20 Yıl	50	3.92	1.18		
21 ve Üzeri Yıl	39	3.23	1.27		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	3.20	1.21	0.935	0.480
Uzman Doktor	16	3.25	1.06		
Pratisyen Doktor	6	3.67	0.82		
Eczacı	2	3.50	0.71		
Sağlık Hiz. Personeli	201	3.03	1.11		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.55	1.21		
Sağlık Lisansiyeri	6	3.50	0.55		
Diğer	18	2.89	1.32		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.86	1.16	2.951	0.087
Erkek	205	3.12	1.10		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.70	1.13	1.805	0.112
Ön Lisans	145	2.99	1.11		
Lisans	56	3.32	1.15		
Yüksek Lisans	10	3.30	0.95		
Doktora	26	3.19	1.02		
Diğer	1	4			

“PDEÖS sonrasında hastanemiz gelirlerinde bir artış olduğunu düşünüyorum” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 30’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 22a, 22b, 22c, 22d reddedilmiştir.

Tablo 31: PDEÖS Ölçüm ve Denetim Sistemleri ve Süreçleri ile Kurumda “Sürekli İyileştirme” Kültürünün Gelişmesine Katkıda Bulunmaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.49	1.13	0.086	0.987
6-10 Yıl	73	2.48	1.07		
11-15 Yıl	42	2.43	1.19		
16-20 Yıl	50	2.56	0.95		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.51	1.25		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.87	1.13	0.713	0.661
Uzman Doktor	16	2.50	1.10		
Pratisyen Doktor	6	2.33	0.82		
Eczacı	2	2	0		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.44	1.09		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.45	1.21		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.83	0.98		
Diğer	18	2.83	1.34		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.44	1.12	0.205	0.651
Erkek	205	2.51	1.10		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.38	1.21	1.301	0.264
Ön Lisans	145	2.49	1.11		
Lisans	56	2.45	1.08		
Yüksek Lisans	10	3.20	0.79		
Doktora	26	2.46	1.07		
Diğer	1	4			

“PDEÖS ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda “sürekli iyileştirme” kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 31’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 23a, 23b, 23c, 23d reddedilmiştir.

Tablo 32: PDEÖS Sağlık Hizmetlerinin Hakkaniyete Uygun Bir şekilde Sunulmasını Sağlamaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.14	1.10	0.446	0.775
6-10 Yıl	73	2.19	1.20		
11-15 Yıl	42	2.14	1.16		
16-20 Yıl	50	1.96	0.92		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.26	1.35		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.07	1.22	0.712	0.662
Uzman Doktor	16	2.13	1.09		
Pratisyen Doktor	6	2	0.89		
Eczacı	2	2.5	0.71		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.10	1.11		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.27	1.35		
Sağlık Lisansiyeri	6	1.83	0.98		
Diğer	18	2.67	1.46		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.27	1.30	1.282	0.259
Erkek	205	2.09	1.08		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.35	1.34	1.566	0.737
Ön Lisans	145	2.20	1.16		
Lisans	56	1.88	0.90		
Yüksek Lisans	10	2.10	0.99		
Doktora	26	2	1.23		
Diğer	1	4			

“PDEÖS sağlık hizmetlerinin hakkaniyete uygun bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 32’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 24a, 24b, 24c, 24d reddedilmiştir.

Tablo 33: PDEÖS Sağlık Hizmetlerinin Verimli Bir Şekilde Sunulmasını Sağlamaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.21	1.18	0.664	0.617
6-10 Yıl	73	2.19	1.09		
11-15 Yıl	42	2.38	1.25		
16-20 Yıl	50	2	0.88		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.18	1.23		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.07	1.22	1.112	0.349
Uzman Doktor	16	2.13	1.09		
Pratisyen Doktor	6	2.67	1.03		
Eczacı	2	1.50	0.71		
Sağlık Hiz. Personeli	201	1.16	1.10		
Yardım Hiz. Personeli	11	1.91	1.22		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.17	0.75		
Diğer	18	2.78	1.35		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.07	1.21	1.029	0.311
Erkek	205	2.23	1.09		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.19	1.20	1.024	0.404
Ön Lisans	145	2.23	1.13		
Lisans	56	2	0.91		
Yüksek Lisans	10	2.50	1.18		
Doktora	26	2.19	1.33		
Diğer	1	4			

“PDEÖS sağlık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 33’de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 25a, 25b, 25c, 25d reddedilmiştir.

Tablo 34: PDEÖS Çalışan Memnuniyetini Arttırmaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.23	1.16	0.356	0.839
6-10 Yıl	73	2.14	1.11		
11-15 Yıl	42	2.31	1.35		
16-20 Yıl	50	2.04	1.05		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.15	1.27		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.40	1.24	1.721	0.104
Uzman Doktor	16	2.38	1.09		
Pratisyen Doktor	6	3.33	1.21		
Eczacı	2	2	1.41		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.11	1.17		
Yardım Hiz. Personeli	11	1.55	0.69		
Sağlık Lisansiyeri	6	2.33	1.03		
Diğer	18	2.44	1.29		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.07	1.12	0.678	0.411
Erkek	205	2.20	1.19		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.14	1.16	1.178	0.320
Ön Lisans	145	2.15	1.21		
Lisans	56	2.02	1		
Yüksek Lisans	10	2.50	1.08		
Doktora	26	2.46	1.30		
Diğer	1	4			

“PDEÖS çalışan memnuniyetini arttırmaktadır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 34’te verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 26a, 26b, 26c, 26d reddedilmiştir.

Tablo 35: PDEÖS Hastaneye Yapılan Yatırımları Arttırmaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.76	1.14	1.128	0.344
6-10 Yıl	73	2.71	1.09		
11-15 Yıl	42	2.88	1.02		
16-20 Yıl	50	2.92	0.94		
21 ve Üzeri Yıl	39	3.13	1.17		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	3.20	1.32	1.141	0.338
Uzman Doktor	16	2.75	1.06		
Pratisyen Doktor	6	3	0.63		
Eczacı	2	3	2.83		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.85	1.01		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.09	1.45		
Sağlık Lisansiyeri	6	3.17	0.75		
Diğer	18	2.94	1.39		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.59	1.23	5.600	0.019
Erkek	205	2.94	1.01		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.57	1.14	0.961	0.442
Ön Lisans	145	2.84	1.07		
Lisans	56	2.98	1.02		
Yüksek Lisans	10	2.80	1.32		
Doktora	26	2.96	1.08		
Diğer	1	4			

Tablo 35'te "PDEÖS hastaneye yapılan yatırımları arttırmaktadır" görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre cinsiyet değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur($p < 0.05$). Hipotez 27c kabul edilmiş, 27a, 27b, 27d reddedilmiştir.

Tablo 35'te görüldüğü üzere "PDEÖS hastaneye yapılan yatırımları arttırmaktadır" görüşüne cinsiyet bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 2.94 ile erkeklerde, en düşük katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına göre 2.59 ile kadınlar grubunda olmuştur.

Tablo 36: Kurumumda Dağıtılan Ek Ödemenin Hakkaniyetli Olduğuna İnanıyorum Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.21	1.16	3.088	0.016
6-10 Yıl	73	1.78	1.03		
11-15 Yıl	42	2.07	1.26		
16-20 Yıl	50	1.88	1.08		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.51	1.43		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.33	1.35	1.264	0.268
Uzman Doktor	16	2.56	1.31		
Pratisyen Doktor	6	1.83	1.33		
Eczacı	2	3	0		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2	1.11		
Yardım Hiz. Personeli	11	2.27	1.68		
Sağlık Lisansiyeri	6	1.67	1.21		
Diğer	18	2.39	1.42		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.19	1.28	1.081	0.299
Erkek	205	2.01	1.16		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.27	1.30	1.307	0.261
Ön Lisans	145	1.99	1.13		
Lisans	56	1.93	1.14		
Yüksek Lisans	10	2.50	1.27		
Doktora	26	2.15	1.35		
Diğer	1	4			

Tablo 36’da “kurumumda dağıtılan ek ödemenin hakkaniyetli olduğuna inanıyorum” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre çalışma süresi değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur($p < 0.05$). Hipotez 28a kabul edilmiş, hipotez 28b, 28c, 28d reddedilmiştir.

Tablo 36’da görüldüğü üzere “kurumumda dağıtılan ek ödemenin hakkaniyetli olduğuna inanıyorum” görüşüne çalışma süresi bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 2.51 ile 21 yıl ve üzeri grubunda, en düşük katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına göre 1.78 ile 6-10 yıl grubunda olmuştur.

Tablo 37: PDEÖS'nin Adaletli Olduğunu Düşünüyorum Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.06	1.17	0.985	0.416
6-10 Yıl	73	1.95	1.20		
11-15 Yıl	42	1.90	1.21		
16-20 Yıl	50	1.72	1.01		
21 ve Üzeri Yıl	39	1.18	1.37		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	1.87	1.13	1.183	0.312
Uzman Doktor	16	2.13	1.15		
Pratisyen Doktor	6	2.33	1.51		
Eczacı	2	2	1.41		
Sağlık Hiz. Personeli	201	1.89	1.15		
Yardım Hiz. Personeli	11	1.91	1.30		
Sağlık Lisansiyeri	6	1.83	1.17		
Diğer	18	2.67	1.46		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.01	1.14	0.196	0.659
Erkek	205	1.94	1.21		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.30	1.35	1.863	0.101
Ön Lisans	145	1.97	1.19		
Lisans	56	1.71	1.02		
Yüksek Lisans	10	2.20	1.14		
Doktora	26	1.81	1.20		
Diğer	1	4			

“PDEÖS'nin adaletli olduğunu düşünüyorum” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 37'de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p>0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 29a, 29b, 29c, 29d reddedilmiştir.

Tablo 38: PDEÖS İş Barışını Bozmaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	3.48	1.23	0.418	0.796
6-10 Yıl	73	3.51	1.18		
11-15 Yıl	42	3.36	1.32		
16-20 Yıl	50	3.48	1.22		
21 ve Üzeri Yıl	39	3.23	1.18		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	3.20	1.47	1.100	0.363
Uzman Doktor	16	3.50	1.41		
Pratisyen Doktor	6	3.67	1.21		
Eczacı	2	3.50	2.12		
Sağlık Hiz. Personeli	201	3.50	1.17		
Yardım Hiz. Personeli	11	3.36	1.36		
Sağlık Lisansiyeri	6	3.50	0.84		
Diğer	18	2.72	1.23		
CİNSİYET					
Kadın	70	3.39	1.33	0.140	0.709
Erkek	205	3.45	1.18		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	3.16	1.28	2.291	0.046
Ön Lisans	145	3.33	1.21		
Lisans	56	3.84	0.95		
Yüksek Lisans	10	3.30	1.16		
Doktora	26	3.62	1.52		
Diğer	1	2			

Tablo 38’de “PDEÖS iş barışını bozmaktadır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre eğitim durumu değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur($p < 0.05$). Hipotez 30d kabul edilmiş, hipotez 30a, 30b, 30c reddedilmiştir.

Tablo 38’de görüldüğü üzere “PDEÖS iş barışını bozmaktadır” görüşüne eğitim durumu bakımından en yüksek düzeyde katılım verilen cevapların ortalamasına göre 3.84 ile Lisans grubunda, en düşük katılım ise yine verilen cevapların ortalamasına göre 2 ile Diğer grubunda olmuştur.

Tablo 39: PDEÖS’ni Suiistimal Etmiyorum Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	3.72	1.26	0.280	0.891
6-10 Yıl	73	3.90	1.19		
11-15 Yıl	42	3.74	1.31		
16-20 Yıl	50	3.72	1.26		
21 ve Üzeri Yıl	39	3.72	1.34		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	3.87	1.36	1.799	0.088
Uzman Doktor	16	4.25	1		
Pratisyen Doktor	6	4.50	0.84		
Eczacı	2	3	2.83		
Sağlık Hiz. Personeli	201	3.78	1.21		
Yardım Hiz. Personeli	11	3.27	1.68		
Sağlık Lisansiyeri	6	4.33	0.82		
Diğer	18	3.17	1.47		
CİNSİYET					
Kadın	70	3.73	1.30	0.107	0.744
Erkek	205	3.79	1.24		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	3.65	1.25	1.809	0.111
Ön Lisans	145	3.61	1.34		
Lisans	56	4.09	0.94		
Yüksek Lisans	10	3.80	1.55		
Doktora	26	4.15	1.12		
Diğer	1	4			

“PDEÖS’ni suiistimal etmiyorum” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 39’da verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p > 0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 31a, 31b, 31c, 31d reddedilmiştir.

Tablo 40: PDEÖS Çalışma Motivasyonumu Arttırmaktadır Görüşünün Çalışma Süresi, Görev Alanı, Cinsiyet ve Eğitim Durumu Değişkenleri Bakımından İncelenmesi

ÇALIŞMA SÜRESİ	n	Ort.	St. Sp.	F	p
1-5 Yıl	71	2.34	1.24	1.478	0.209
6-10 Yıl	73	2.34	1.25		
11-15 Yıl	42	2.40	1.34		
16-20 Yıl	50	1.90	1.02		
21 ve Üzeri Yıl	39	2.44	1.47		
GÖREV ALANI					
Yönetici	15	2.67	1.35	0.801	0.587
Uzman Doktor	16	2.44	1.36		
Pratisyen Doktor	6	2.67	1.21		
Eczacı	2	2	0		
Sağlık Hiz. Personeli	201	2.23	1.24		
Yardım Hiz. Personeli	11	2	1.41		
Sağlık Lisansiyeri	6	1.83	1.17		
Diğer	18	2.67	1.41		
CİNSİYET					
Kadın	70	2.29	1.26	0.000	0.987
Erkek	205	2.28	1.26		
EĞİTİM DURUMU					
Lise	37	2.24	1.26	0.656	0.657
Ön Lisans	145	2.25	1.27		
Lisans	56	2.25	1.21		
Yüksek Lisans	10	2.70	1.06		
Doktora	26	2.38	1.42		
Diğer	1	4			

“PDEÖS çalışma motivasyonumu arttırmaktadır” görüşüne verilen cevapların ÇGCE değişkenleri bakımından incelenmesi Tablo 40’ta verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre ($p > 0.05$) değişkenler bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Hipotez 32a, 32b, 32c, 32d reddedilmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Performansa dayalı ücret sistemi, gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Amaç çalışanların motivasyonlarını artırarak performanslarını yükseltmektir. Karşılaştırma ve değerlemeye dayalı performans ölçümü sisteminden yararlanılarak, bireysel veya grup performansı değerlendirilmekte ve ücret performansla ilişkilendirilmektedir.

Performansa dayalı ücret sisteminin sağlık sektöründe işgörenlerin motivasyonuna etkisinin ortaya konmaya çalışıldığı bu araştırmada edinilen bulgular çerçevesinde ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar için geliştirilmiş öneriler aşağıda sıralanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, sağlık hizmeti sunucuları performansa dayalı ek ödeme sisteminde, performanslarının adaletli biçimde ölçüldüğünü ve değerlendirildiğini düşünmemekte ve kurumda dağıtılan ek ödemenin hakkaniyetli olduğuna da inanmamaktadırlar. Söz konusu ifadeler katılım durumunun görev alanına, cinsiyete ve eğitim durumuna göre de farklılık göstermemesi, kanının güçlü oranda farklı özelliklere sahip tüm çalışanlar tarafından benimsendiğini ortaya koymaktadır. Sistemin performanslarını adaletli bir şekilde ölçmediğini düşünceleri çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Örneğin günde 30 hastaya verimli ve nitelikli hizmet veren bir hekimin kazanacağı puan, günde üstünlük ve kısa sürede 60 hastaya bakacak bir hekimin puanından düşük olacaktır. Bu durumda, çalışanlar zaman içinde doğal olarak nitelikli fakat az sayıda hasta bakmak yerine; aynı zaman dilimi içerisinde çok sayıda hasta bakmaya çalışacaklar; bu ise genel sağlık kalitesini orta ve uzun vadede olumsuz etkileyecektir.

Sağlık çalışanları, çalışma süreleri, görev alanları, cinsiyetleri ve eğitim durumları arasında farklılık olmaksızın performansa dayalı ek ödeme sisteminin iş stresini artırdığını ifade etmektedirler. Döner sermaye ek ödeme sisteminden farklı olarak, ücretlendirmenin puanlama üzerinden yapılması ve performansın çalışanın kazandığı puan ile değerlendirilmesi stresi artırıcı unsur olarak düşünülmektedir. Çalışanlar sağlık hizmetini üretirken performans göstergeleri gereği aldıkları sağlık eğitimi kriterlerinden

vazgeçmek zorunda kalabilmektedirler. Bununla birlikte performans kriterlerine odaklanarak yaratıcılıklarını ve inisiyatif kullanma yeteneklerini kaybedebilmektedirler.

Yukarıda değerlendirilen bulgularla beraber çalışanlar, performansa dayalı ek ödeme sistemi ile gösterdikleri çabaların takdir edilmediğini ve başarılı çalışanların ödüllendirilmediğini belirtmektedirler. Sistemin, performansı, çalışanlar tarafından üretilen hizmetin sadece niceliği ile değil niteliği ile de değerlendirmesi yukarıda bahsettiğimiz olumsuz etkileri değiştirebilecektir. Sunulan hizmetin kalite unsurları da puanlandırma sistemi içinde değerlendirilebilmelidir.

Yine sağlık çalışanları performansa dayalı ek ödeme sisteminin iş barışını bozduğunu ifade etmektedirler. Belirli branşlarda yapılan işlemlerde puanlar arasında farklılıkların bulunması, branşlar arasında çalışanların çatışmasına yol açabilmektedir. Bu durum özellikle ekip çalışmasını gerektiren işlerde uyum, hız ve verimliliği olumsuz etkileyebilir. Sistemde, işlemlerin puanlandırılma esası ile ilgili personelin detaylı bilgilendirilmesi ve düşüncelerinin alınması gerekmektedir.

Araştırma bulguları performansa dayalı ek ödeme uygulaması sonrası sağlık çalışanları arasında yıllık izin kullanma oranının düştüğünü göstermektedir. Bu durum işgörenin ailesi ve sosyal çevresi ile geçirdiği zamanda azalma anlamına gelmektedir. Sistem sonrası çalışanlar ekonomik gelirlerinde sağladıkları iyileşme düzeyini koruyabilmek adına sosyal ve yasal hakları olan yıllık izin kullanımından vazgeçebilmektedir. Motivasyon üzerindeki psiko-sosyal faktörler düşünüldüğünde mevcut durum iş motivasyonu üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabilir. Sisteme bağlı çalışanların izin dönemlerinde yıllık performansları göz önünde bulundurularak ekonomik kayıplarının önlenmesi planlanabilir.

İşgören motivasyonu açısından ekonomik faktörler de incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanlar, performansa dayalı ek ödeme sisteminin daha önce aldıkları döner sermaye ek ödeme payından daha iyi olduğunu ve personelin gelirini artırdığını düşünmemektedirler.

Para, her ortamda güçlü bir motivasyon aracı değildir. Ücret motivasyon araçlarından sadece birisidir. Ücret ile diğer motivasyon araçları kombinasyonunun etkin bir şekilde işletilmesinin önemi ise açıktır.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, performansa dayalı ek ödeme sisteminin, çalışanların çalışma sürelerini, iş stresini ve iş rekabetini artırdığı söylenilebilir. Bununla birlikte performans sisteminin puanlama esaslarının üretilen iş miktarı ile birlikte kaliteyi de mutlaka ölçmesi gerekmektedir. Puanlamanın birimler arasında haksızlığa sebep olduğu görüşünün yaygın olması da puanlama esaslarının yeniden yapılandırılması gerekliliğini daha kesin olarak ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

1. ACAR, A.C., **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2007.
2. AKAL, Z., **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, MPM Yayını, 2002.
3. AKALP, G.,2006, **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış**, www.isguc.org (Erişim Tarihi 06.03.2012).
4. APOSPORI, E., PAPALEXANDRIS, N., ve GALANAKI, E., **Entrepreneurial and Professional CEO's, Differences in Motive and Responsibility Profile**, Leadership&Organization Development Journal, Vol.26, No.2, 141-162.
5. ATAMAN, G., **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2.bs., 2002.
6. ATAY, İ. D., **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul, Cihat Matbaası, 1985.
7. AYDIN, S., 2008, **Sağlıkta Performans: Ne İçin Nereye Kadar**, http://www.performans.saglik.gov.tr/content/files/performans_yazilari/performans_nereyekadar.pdf (Erişim Tarihi 21/02/2011).
8. BALTA, A., T., **İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, 2007.
9. BARKMAN, D. F., **Skill-Based Pay: Design and Implementation**; Oak Ridge, Business Center;, 2002.
10. BARLI, Ö., **Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar**, İstanbul, Atlas Yayın ve Dağıtım, 1.bs., 2005.
11. BARUTÇUGİL, İ., **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.
12. BARUTÇUGİL, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, İstanbul.

13. BAYINDIR, H., **Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Yönetimine Etkisi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2004.
14. BAYKAL, Ü., Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye'deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 1994.
15. BEDİR, E., **Verimlilik ve Ücret Sistemleri, İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücret Semineri**, Ankara, Kamu-İş (Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası) Yayınları, 1990.
16. BİNGÖL, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 5. bs., 2003.
17. BYARS, L. L., LESLIE W. R., **Human Resource Management**, Boston, 7th. Ed.; McGraw Hill, 2003.
18. CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1997.
19. CAN, H., KAVUNCUBAŞI, Ş., **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 5. bs., 2005.
20. CAN, H., AKGÜN, A., KAVUNCUBAŞI, Ş., **Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 3.Baskı, 1998.
21. CANMAN, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Kitabevi, 2000.
22. CEYLAN, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Yargı Yayınevi, 1992.
23. CEYLAN, Z., "Performansa Dayalı Ücretlendirme Modelleri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", **Sayıştay Dergisi**, Temmuz-Aralık Sayısı 74-75, 2009, s.45-72.
24. ÇETİN, C., **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, İstanbul, Beta Yayınları; 1999.
25. DAVIS, K., **Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour**, McGraw Hill, 6th Edition, 1981.
26. DE SİLVA, S., **An Introduction to Performance and Skill-Based Pay Systems**, International Labour Office, 1998.

27. DEMİR, V., **Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi**, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2009.
28. Dereli, T., **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul, Ar Yayın Dağıtım, 1981.
29. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş**, Ankara, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2000.
30. DURSUN, Ç., Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Adana, Çukurova Üniversitesi İşletme ABD, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2005.
31. ERASLAN, M. T., TOZLU, A., “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi”, **Sayıştay Dergisi**, sayı:81, Nisan-Haziran 2011, s.33-61.
32. ERDEM, E. (2007). İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
33. ERDOĞAN, İ., **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İÜ İşletme Fakültesi İİE Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, No:5, 1999.
34. EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 8.bs., 2001.
35. ERGİN, A., Takım Temelli Örgütlerde Performans Değerleme Sistemleri, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2000.
36. ERGÜL, H., F., “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, cilt:5, sayı:18, 2006, s.92-105.
37. ERGÜNEY, Ö., **Ücret Tatmininin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İKY Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.

38. ERTÜRK, M. (2000). Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
39. FINDIKÇI, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 5. bs, 2003.
40. GARİH, Ü., **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2005.
41. GAZİ, A., Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Performansa Dayalı Ek Ödeme Sisteminin Hastalar ve Sağlık Personeline Olan Etkisinin Analizi, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006.
42. GEREK, S., **Türkiye’de Asgari Ücretler ve Enflasyon 1974-1999**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Yayınları, No:148, 1999.
43. GÖKSU, N., İşgören ve İşverenlerin Ücret Algılamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2003.
44. HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B., **The Motivation To Work**, John Wiley, New York, 1959.
45. HODGETTS, R.M., **Yönetim**, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.
46. İNCE, E., **Her Yönüyle Ücret**, İstanbul, Milliyet Yayınları, 1990.
47. İNCİR G., “Performansa Dayalı Ücret Sistemi Bir Demotivasyon Aracı mıdır?”, **MPM Anahtar Dergisi**, Şubat 2000.
48. İNCİR, G., **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bakış**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:313, 1984.
49. JOHNS, G. ve SAKS A. M., , **Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work**, USA, Pearson Education Inc. Fifth Edition, 2001.

50. KARAKAYA, A., ve AY, F., A., “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Sivas, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 31(1), 2007, s.55–67.
51. KELLEROĞLU, H., Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları, Kahramanmaraş, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2003.
52. KESER, A., **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, İstanbul, Alfaaktüel Yayınları, 1. bs., 2006.
53. KIM H.S., **Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu**, Çev.Ali Çimen, İstanbul, 6. bs., Timaş Yayınları, 2005.
54. KOBU, B., **Üretim Yönetimi**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 10. bs., 1999.
55. KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arkan Yayıncılık, 2005.
56. KÜÇÜK, A. A., Kamu Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2005.
57. LUECKE, R., **Performans Yönetimi**, Çeviren: Aslı Özer, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2008.
58. MASLOW, A.H., **Motivation and Personality**, USA, Harper&Row Publishers Second Edition, 1970.
59. MASLOW, A.H., **İnsan Olmanın Psikolojisi**, Çev.Okhan Gündüz, İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık, 2001.
60. MULLİNS, L.J., **Management and Organizational Behaviour**, UK, PrenticeHall Sixth Edition, 2002.
61. MUTLU, L., İşletmelerde Etkinliğin ve Verimliliğin Arttırılmasında Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi ve Ampirik Bir İnceleme, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2004.

62. OECD; **Private Pay For Public Work: Performance Related Pay For Public Sector Managers**, OECD, Public Management Studies, 1993.
63. ÖNCÜOĞLU, B., “Performans Kavramı ve Verimlilik”, **Anahtar Dergisi**, 2005, s.203.
64. ÖZDAMAR, K., **Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi-2(Çok Değişkenli Analizler)**, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2002.
65. ÖZGEN, H., **Yönetici Geliştirme-Bildiriler**, Adana, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları, No:2, 2002.
66. ÖZTEKİN, A., **Yönetim Bilimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.
67. PORTER, L., BIGLEY, G. A., ve STEERS R.M., USA, **Motivation and Work Behaviour**, McGraw-Hill, 2003.
68. ROBBINS, S. P., **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall Inc, 2001.
69. SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.
70. SABUNCUOĞLU, Z., ve TÜZ, M., **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 4. Baskı, Furkan Ofset, Eylül 2003.
71. Sağlık Bakanlığı, **Sağlıkta Performans Yönetimi**, Ankara, Sağlık Bakanlığı Yayını, 2. bs., 2007.
72. SCHULER, R. S., **Managing Human Resources, Sixth Edition**, Ohio, South-Western College Publishing, 2002.
73. ŞAHİN, L., “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analiz”, **Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, 2010, s.139-140.
74. TALAS, C., **Toplumsal Ekonomi**, Ankara, İmge Kitabevi, 7. bs., 1997.
75. TAŞKESER, H., Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Bakış Açıları ile İlgili Bir Uygulama, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2005.

76. TINAZ, P., "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme" **Yönetim ve Ekonomi-Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı:5, 1999, s.389-406.
77. TINAZ, P., **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.
78. Türk Dil Kurumu(TDK) Resmi Web Sitesi, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=performans&ayn>
79. UYARGİL, C., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. bs., Arıkan Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008.
80. ÜNAL, A., **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998.
81. ÜSTÜN, R., **Maliyet Muhasebesi: Tekdüzen Hesap Planı Uygulamalı**, İstanbul, Bilim Teknik Yayınevi, 5. bs., 1996.
82. YALÇIN, S., **Personel Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 7. bs., 2002.
83. YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S., **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.
84. YILMAZ, T., "İşletmelerde Teşvik Sistemi Olarak Kar Paylaşım Planları", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt:55, Sayı:1, 2005, s. 998-1007.
85. YILMAZ, M.K., Stres ve Motivasyonun Satış Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Erzurum'daki İlaç Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
86. YİĞİTOĞLU, S., Performans Değerlendirmenin Kariyer Üzerine Etkileri, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2004.
87. YÜKSEL, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1998.
88. Zaim, S., **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1. Baskı, 1985.

Ek 1

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, performansa dayalı ücret sisteminin işgören motivasyonuna etkisi konusunda hazırlanmakta olan yüksek lisans tez çalışması için oluşturulmuştur. Anket formu ile elde edilecek bilgiler bilimsel bir çalışma amacıyla kullanılacak olup, başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır.

Araştırmaya yapacağınız katkılardan ve ayırdığınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Gülşen BOLAT

Atılım Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

1. Cinsiyetiniz?

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Hastanedeki çalışma yılınız?

☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 15-20 ☐ 21 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

☐ Bekar ☐ Evli

4. Eğitim durumunuz?

☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora ☐ Diğer.....(Lütfen belirtiniz)

5. Göreviniz?

☐ Başhekim ☐ Başhekim Yardımcısı ☐ Uzman doktor

☐ Pratisyen Doktor ☐ Hastane Müdürü ☐ Hastane Müdür Yardımcısı

☐ Başhemşire ☐ Eczacı

☐ Sağlık Hizmetleri Sınıfı Personeli(Ebe, hemşire, sağlık memuru, röntgen teknisyeni, laboratuvar teknisyeni vb.)

☐ Diş Hekimi ☐ Yardımcı Hizmetler Sınıfı Personeli

☐ Sağlık Lisansiyeri(Biyolog, Diyetisyen, Sosyal Çalışmacı vb.)

☐ Diğer.....(Lütfen belirtiniz)

6. Çalıştığınız birim.....(Lütfen belirtiniz)

Aşağıdaki ifadelere katılma derecelerinizi belirtiniz.

Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
7) Performansa dayalı ek ödeme sistemi konusunda kurumumca bilgilendirildim.					
8) Performansa dayalı ek ödeme sistemi daha önce aldığımız döner sermaye ek ödemesi payından daha iyidir.					
9) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sayesinde personelin geliri artmıştır.					
10) Performansa dayalı ek ödeme sistemi düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratmaktadır.					
11) Performansa dayalı ek ödeme uygulaması sonucu hastaneye gelen hasta sayısı artmıştır.					
12) Performansa dayalı ek ödeme sisteminde performansımın adaletli bir biçimde ölçüldüğünü ve değerlendirildiğini düşünüyorum.					
13) Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırmaktadır.					
14) Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel için en etkili özendirme ve ödüllendirme araçlarından biridir.					
15) Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş stresini artırmaktadır.					
16) Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemektedir.					
17) Performansa dayalı ek ödeme uygulaması sonrası yıllık izin kullanma oranım düşmüştür.					
18) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.					
19) Para, her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır.					
20) Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışma isteğimi artırmaktadır.					
21) Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması sonucu hastaneye gelen hastaların memnuniyet oranları artmıştır.					
22) Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile gösterdiğim çaba takdir edilmektedir.					
23) Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile başarılı çalışanlar ödüllendirilmektedir.					
24) Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışanlar arasında rekabeti artırmaktadır.					
25) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sonucu hizmet kalitesinde bir artış olmuştur.					

Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
26) Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışan güvenliğini olumlu yönde etkilemektedir.					
27) Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması, hastaların sağlık hizmetlerine ulaşılabilirliğini kolaylaştırmıştır.					
28) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sonrasında hastanemiz gelirlerinde bir artış olduğunu düşünüyorum.					
29) Performansa dayalı ek ödeme sistemi, ölçüm ve denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda “sürekli iyileştirme” kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.					
30) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin hakkaniyete uygun bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.					
31) Performansa dayalı ek ödeme sistemi sağlık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.					
32) Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışan memnuniyetini arttırmaktadır.					
33) Performansa dayalı ek ödeme sistemi hastaneye yapılan yatırımları arttırmaktadır.					
34) Kurumumda dağıtılan ek ödemenin hakkaniyetli olduğuna inanıyorum.					
35) Performansa dayalı ek ödeme sisteminin adaletli olduğunu düşünüyorum.					
36) Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş barışını bozmaktadır.					
37) Performansa dayalı ek ödeme sistemini suiistimal etmiyorum.					
38) Performansa dayalı ek ödeme sistemi çalışma motivasyonumu arttırmaktadır.					

ÖZET

BOLAT, Gülşen. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012.

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

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

Bu çalışmada, Aydın ili Söke Fehime-Faik Kocagöz Devlet Hastanesinde çalışan işgörenlerin performansa dayalı ücretlendirme sisteminden hangi yönde ve ne derece motive olduklarının araştırılması amaçlanmıştır. Yapılan araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmış, derlenen bilgiler doğrultusunda anket soruları hazırlanmıştır. Bu anket formu adı geçen hastanede çalışan 275 kişi tarafından doldurulmuş ve veri tabanı oluşturulmuştur. Elde edilen bilgileri çözümlemede, Statistical Package for Science for Windows 11.0 (SPSSWIN) paket programı kullanılmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin analizinde; frekans dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma ve varyans analizi (ANOVA) teknikleri kullanılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Performans, Performansa Dayalı Ücret, Motivasyon

ABSTRACT

BOLAT, Gülşen. The Effect of Employee Motivation Performance Based Wage System, Master's Thesis, Ankara, 2012.

In order to increase of performance of the company, it has been seen that performance based wage system with financial motivation has been beginning to use in the public administration. This system has its own strengths and weaknesses. It can be said that the system can be reached maximum targets when that is scientifically and objectively determined and supported by adequate financial facilities.

The motivation carrying out appropriate business environment leading to satisfaction of the individual and organization is a process of individual's attraction and encouragement. Especially tending to the automation and mass production system has played a role of more decreasing of employees' satisfaction obtained from their work. The most important aim in activation of motivation techniques is to find the factors creating to more willingly work of employee and satisfying of their requirements wherever possible, and to provide that they come to the job everyday and enthusiastically work.

In this study, the aim is to search how and what extend to the effect of 'the performance-based pricing system' on the employees in Söke Fehime-Faik Kocagöz Public Hospital of Aydın. In the light of all the literature published we prepared the survey questionnaire. This survey sheets have been filled by 275 employees who works in the named above hospital and had composed a database. All the statistical analyses were done by using of Statistical Package for Science for Windows 11.0 (SPSSWIN). Used statistical methods were frequencies of distribution, arithmetical means, standard deviation and variance analysis (ANOVA).

Key Words: Performance, Performance Based Wage System, Motivation.

