

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**




**PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ  
VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE  
PERFORMANSA DAYALI ÜCRET İLE ADALET  
ALGISI İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN**                      **HAZIRLAYAN**  
**Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR**      **Seher KÜÇÜK**

MALATYA - 2020

	<b>KABUL ONAY FORMU</b>	Doküman No	
		Yayın Tarihi	
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ		Revizyon No	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ		Revizyon Tarihi	
		Sayfa No	

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE PERFORMANSA  
DAYALI ÜCRET İLE ADALET ALGISINI İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**  
PROF. DR. BÜNYAMİN AKDEMİR

**HAZIRLAYAN**  
SEHER KÜÇÜK

Jürimiz tarafından 07/01/2020 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda butez **oybirliği**  
**/oyçokluğu** ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul etmiştir.

**Jüri Üyelerinin Unvanı Adı Soyadı**

- 1.Prof. Dr. Bünyamin Akdemir
- 2.Dr. Öğretim Üyesi Şeyda Nur Seçkin
- 3.Dr. Öğretim Üyesi Hatice Gökçe Demirel

**İmza**



**O N A Y**

Bu tez, İnönü Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun .../.../20... tarih ve 20.../..... sayılı Kararıyla da uygun görülmüştür.

**Prof. Dr. Mehmet KUBAT**  
Enstitüsü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım "Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Ücrette Adalet Algısı İle İlişkisi Ve Bir Uygulama" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir bunu onurla doğrularım.

Seher KÜÇÜK

## ÖNSÖZ

Sürekli gelişen teknoloji ve değişen dünyaya uyum sağlayabilmek işletmelerin en önemli amaçları arasında yer almaktadır. Çünkü bu değişim ve gelişimin gerisinde kalmaları durumunda, işletmeler amaçlarını gerçekleştiremeyecek ve uzun vadede işletme devamlılığını sağlayamayacaklarının farkındadırlar. Bu noktada her alanda olduğu gibi yönetim anlayışlarını da sürekli geliştirme çabası içindedirler. Gelişmekte olan bu yönetim anlayışında performans dayalı ücret sistemleri ve örgütsel adalet uygulamalarının önemi de giderek artmaktadır.

Bu çalışmada performansa dayalı ücret sistemlerinin örgütsel adalet ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu süreçte başta görüş ve önerileriyle tez çalışmama katkı veren hocam Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR'e, yoğun çalışma koşullarına rağmen zaman ayırarak anketleri yanıtlayan tüm banka çalışanlarına ve şube yöneticilerine, çalışmaya konu anketlerin başka banka çalışanlarına ulaşmasında, yanıtlanmasında ve tesliminde bana destek olan tüm çalışma arkadaşlarıma, her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen çok değerli aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

### PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET İLE ADALET ALGISI İLİŞKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı; Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Örgütsel Adaleti anlatarak, Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Adalet Algısı ilişkisini belirlemektir. Çalışmanın verileri toplanırken anket formu kullanılmıştır.

Bu araştırmanın ana kütlesini Malatya ilinde kamu ve özel bankalarında görev yapmakta olan tüm banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya konu veri toplama süreci Temmuz – Aralık 2018 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Türkiye Bankalar Birliğinin verilerinden edinilen bilgiye göre Malatya ilinde bu tarih aralığında toplam 938 banka çalışanı bulunmaktadır Bu çalışanlar içerisinde ana kütleyi temsil etmede yeterli oran olarak belirlenen %95 güven aralığı ve %5 hata payı için hesaplanan örneklem değeri 273'tür. Toplam 400 adet anket formu dağıtılmıştır. Çeşitli nedenlerden dolayı 361 banka çalışanından anket formu için geri dönüş alınabilmiştir. Ayrıca bu anketlerden bazıları eksik veri içermesi nedeniyle kapsam dışı tutulduğundan 284 adet anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Performansa dayalı ücret sistemlerinin ücrette adalet algısı ile ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan araştırmanın birinci bölümünde performans ve ücret kavramları ele alınmıştır. Bu bölümde performans kavramının unsurları, performans yönetimi, ücret, ücret ile ilgili kavramlardan, asgari ücret, ücret haddi, reel/nominal ücret, maaş gibi kavramların yanında ücretin önemi, ücret sistemleri ve performansa dayalı ücret kavramları incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde de adalet kavramından yola çıkılarak örgütsel adaletin tanımı yapılmış ve örgütler için öneminden bahsedilmiştir. Reaktif ve proaktif süreç ve içerik yaklaşımlarından bahsedilerek örgütsel adalet kavramına dair yaklaşımlar anlatılmıştır. Örgütsel adalet kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için örgütsel adaletin boyutlarına değinilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet ve örgütsel adaletle

performans ilişkisine dair yapılmış olan çalışmalar incelenerek bu bölümde bu çalışmalara da yer verilmiştir.

İlk iki bölümde araştırmaya konu temel kavramlardan bahsedildikten sonra üçüncü bölümde de yapılan anket çalışması ile performansa dayalı ücret sistemi ile ücret adaleti algısı ilişkisini ölçmeye yönelik bulguların tespiti yapılmıştır. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin adalet algısı ile ilişkisi tespit edilmiş ve araştırma amacına ulaşmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, Ücret, İşgören, Örgütsel Adalet



## **ABSTRACT**

### **RESEARCH TO DETERMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE-BASED WAGE SYSTEMS AND THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL JUSTICE**

The aim of this study is to determine the relationship between Performance Based Wage System and Organizational Justice Perception. A questionnaire was used to collect the data of the study.

The main body of this research consists of all bank employees working in public and private banks in Malatya. The data collection process was completed between July and December 2018. According to information from the site of the Banks Association of Turkey, it has a total of 938 bank employees in this date range in Malatya province. The sample value calculated for the 95% confidence interval and 5% error margin, which is determined as sufficient ratio to represent the main mass among these employees, is 273. A total of 400 questionnaires were distributed. For various reasons, feedback was received from 361 employees. In addition, 284 questionnaires were evaluated after the exclusion of the forms that were filled out incomplete or not fully answered. In the first part of this study, which aims to measure the relationship between performance-based wage systems and organizational justice, the concept of performance-based wages and performance-based wage systems are discussed based on the concept of wages. In this section, after considering the concept of performance and its elements, the concept of wage, wage definitions and the importance of wage in all aspects are emphasized. After these concepts and definitions, performance based wage system is tried to be explained.

In the second part of the study, the definition of organizational justice is made based on the concept of justice and its importance for organizations is mentioned. Reactive and proactive process and content approaches are mentioned and approaches about the concept of organizational justice are explained. In order to better understand the concept of organizational justice, the dimensions of organizational justice are

mentioned. In addition, studies on organizational justice and the relationship between organizational justice and performance have been examined and included in this section.

After discussing the basic concepts of the research in the first two chapters the findings of the survey to determine the relationship between the performance-based wage system and the perception of wage justice were determined in the third part. The relationship between the performance-based remuneration system and the perception of justice has been determined and the research has been achieved.

**Key Words:** Performance, Wage, Employee, Organizational Justice



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ.....	3
1.1. Performans Kavramı .....	3
1.1.1. Performansın Unsurları .....	4
1.1.1.1. Verimlilik (Productivity) .....	4
1.1.1.2. Etkinlik (Efficiency) Ölçütü .....	4
1.1.1.3. Etkililik (Effectiveness) .....	5
1.1.1.4. Ekonomiklik.....	5
1.1.1.5. Kalite ve Yenilik .....	5
1.1.2. Performans Değerleme ve Performans Yönetimi.....	6
1.1.2.1. Performans Yönetiminin Amaçları .....	7
1.1.2.2. Performans Yönetiminin Yarar ve Sakıncaları .....	9
1.1.2.3. Performans Yönetim Süreci.....	10
1.2. Ücret Kavramı .....	11
1.2.1. Ücret ile İlgili Kavramlar .....	12
1.2.1.1. Asgari Ücret.....	13
1.2.1.2. Ücret Haddi (Kök Ücret) ve Ücret Geliri .....	13

1.2.1.3. Nominal Ücret/Reel Ücret .....	13
1.2.1.4. Brüt/Net Ücret.....	13
1.2.1.5. Maaş Kavramı.....	14
1.2.1.6. Ücret Düzeyi .....	14
1.2.1.7. Ücret Yapısı .....	14
1.2.2. Ücretin Önemi .....	14
1.2.2.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi .....	15
1.2.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi .....	15
1.2.2.3. Devlet ve Toplum Açısından Ücretin Önemi .....	16
1.2.4. Ücret Sistemleri .....	17
1.2.4.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri .....	17
1.2.4.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri .....	17
1.3. Performansa Dayalı Ücret .....	23
1.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret .....	24
1.3.2. İşletme Performansına Dayalı Ücret .....	29
1.3.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret.....	32
İKİNCİ BÖLÜM.....	35
2. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÜCRETE ADALET ALGISI .....	35
2.1. Adalet Kavramı .....	35
2.2 Örgütsel Adalet Kavramı .....	37
2.3. Örgütsel Adaletin Önemi .....	38
2.4. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımları .....	40
2.4.1. Reaktif İçerik Kuramlar.....	41
2.4.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi .....	42
2.4.1.2. Adams'ın Eşitlik Kuramları Teorisi .....	42

2.4.1.3. Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi Versiyonları .....	42
2.4.1.4. Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi.....	43
2.4.2. Proaktif İçerik Kuramlar.....	43
2.4.3. Reaktif Süreç Kuramlar .....	45
2.4.4. Prokatif Süreç Kuramlar .....	46
2.5. Örgütsel Adaletin Boyutları .....	47
2.5.1. Dağıtımsal Adalet.....	48
2.5.2. Süreç Adaleti (İşlemsel Adalet).....	50
2.5.3. Etkileşim Adaleti .....	54
2.5.3.1. Kişiler Arası Adalet .....	56
2.5.3.2. Bilgisel Adalet .....	57
2.6. Ücrette Adalet Algısı.....	59
2.7. Örgütsel Adaletle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	61
2.8. Örgütsel Adaletle Performans İlişkisi ve Yapılmış Çalışmalar .....	63
3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET İLE ADALET İLİŞKİSİ .....	67
3.1. Araştırmanın Amacı .....	67
3.2. Araştırmanın Önemi.....	68
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	68
3.3.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi .....	68
3.3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları .....	68
3.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi .....	69
3.3.4. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi .....	69
3.4. Bulgular.....	71
3.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	71
3.6. Sonuç ve Öneriler.....	85

KAYNAKÇA.....	88
Ek- Anket Formu.....	95



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemine İlişkin Kolmogorov-Simirnov Testi Sonuçları .....	70
Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=284) .....	71
Tablo 3.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları.....	74
Tablo 3.4. Ücret Algısına İlişkin Frekans Dağılımları .....	79
Tablo 3.5. PDÜSÖ İfadeleri ile Ücret Algısı İfadelerinin Korelasyon Analizi .....	80



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Ücret Adaleti Algılamalarını Etkileyen Faktörler ve Sonuçları .....	61
Şekil 2.2: Cook ve Crossman'ın Performans Değerlendirme Memnuniyet Modeli .....	64
Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	69



## GİRİŞ

İşgörenin yaptığı işin karşılığında elde ettiği maddi değer olan ücret, farklı açılardan değerlendirildiğinde tanımlaması da farklı şekillerde yapılmaktadır. Ücret kavramı ekonomik açıdan sarf edilen emeğin parasal karşılığı, sosyal açıdan işgörenin geçim kaynağı, hukuki açıdan ise işgörenin bedensel ve zihinsel olarak yaptığı emeğin karşılığı olarak tanımlanabilir. Bedensel ve zihinsel çalışmanın karşılığında alınan ücret ve bu ücretle beraber yapılan ücretler işgörenin geçim kaynağıdır. Bu sebeple ücret, bütün çalışanların performansını etkileyen önemli unsurlardan biridir. Tüm örgütlerde işgörenlere çalışmaları karşılığında verilen ücret onlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Ücretlerin çalışanlar arasında adil dağıtılması yani adil bir ücretlendirme sistemi çalışanların kendilerini daha iyi hissetmesini sağlamaktadır.

Ücretler bir taraftan işgörenler için yaşam seviyesini belirleyen bir unsur olurken, diğer taraftan işveren tarafında en önemli maliyet unsurudur. Diğer bir taraftan da milli gelirin gelir grupları arasındaki dağılımını göstererek, sosyal adaletin oluşma oranını anlatan çok yönlü bir veri olarak da ele alınabilir. Ücret kavramı çeşitli kesimlerce farklı şekillerde ele alınıp değerlendirilebilmektedir. Kısacası, çalışanların çabalarını belirleyen ve yaşam standartlarını belirleyen bir faktör olarak tanımlanan ücretin sosyal ve ekonomik bir yönü vardır. Ücretin çalışan için ne olduğu ve işveren için ne anlama geldiği arasında bir fark vardır. Çalışanların kendi hayatlarını sürdürebilmeleri için bir araç olmasına karşın, işveren maliyetlerini etkileyen önemli bir değişkendir.

Bir örgütte yaşanan ücret adaletsizliği o örgütteki çalışanların örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyerek, çalıştıkları örgüte olan güvenlerinin kaybolmasına ve çalışanların işlerine olan bağlılıkların zayıflamasına sebep olmaktadır. Yöneticiler bu rahatsızlığı çözmek için bugüne kadar bir dizi yöntem ve metotlar denemişlerdir. Bu yöntem ve metotlardan günümüzde en yaygın olarak kullanılan ise performans yönetim sistemidir. Bu sistem çalışanlarla beraber örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi temel almaktadır. Gelişime açık olan bu yönetim sisteminin en ideal yapısına dair henüz tam bir fikir birliği sağlanmamıştır.

Performansa dayalı ücret sistemi de performans yönetim sisteminin bir parçasıdır. Bu sistem çalışanların örgüt amaçlarına yönelik katkısını ve verimliliğini ölçmede kullanıldığından, bu ölçümün tarafsız, doğru ve güvenilir bir şekilde yapılması büyük önem arz etmektedir. Sistemin asıl amacının örgüt çalışanlarının maksimum performans ile çalışmasını teşvik etmek olduğu düşünüldüğünde; çalışanların bu sistemin adaletine dair algıları arttıkça örgüt amacına yönelik çalışma istekleri artacak örgüte daha çok bağlanacaklardır. Çalışanlar tarafından adil olarak algılanmayan bir ücret sisteminin örgüt amaçlarına yönelik bir katkı sağlaması beklenemez.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

#### 1.1. Performans Kavramı

Performans, en basit anlatımla, belirlenen bir işi, içinde bulunan koşullara göre yapma tarzını ifade etmektedir. İş yerine getirme düzeyi olarak tarif edilen performans, işlevsel olarak bir işi yapan bir işgörenin, bir örgüt veya bir kurumun o işte amaçlanan teşebbüslere yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak tanımlanmış şekilde ifade edilmektedir (Sungur, 2016: 4). Gerçekleştirilmesi amaçlanan işin ne kadarının yapıldığı ve ortaya çıkan sonucun ne miktarda veya kalitede olduğu performansla ilgilidir. İş yapmakla yükümlü olan kişinin bir işi ne kadar iyi yapmış olduğu onun performansının seviyesi ile ilgilidir

Performans kavramı esas itibariyle, bir işin üstesinden gelmek, yapılan iş, iş başarımı, zihinsel veya bedensel bir çalışma sonucunda alınan çıktıyı nicel ya da nitel olarak tanımlayan kavram olarak adlandırılmaktadır. Performans genel olarak iki anlamda bireysel ve örgüt performansı olarak ikiye ayrılabilir. Bir işletmede bireysel performans, personelin amaçları gerçekleştirmede gösterdiği başarı derecesidir. Bir örgütün performansını ise belirli bir zaman içinde, çalışmanın sonucuna göre amaç ya da hedeflerin yerine getirilmesi derecesi gösterir (Karaman, 2009: 413). Performansa ilişkin tanımlar, genel olarak çalışma alanındaki en uygun arayış olarak algılanabilmektedir. Eğer performans kriterleri belirlenmişse, çalışma ortamında en uygun kişide bulunmaktaysa performansın ölçülmesi de kolay olacaktır. Aksi durum söz konusuysa performansın ölçülmesi ve karşılaştırılması da zor bir kavramdır. Performans iş ortamında uygun olan kişinin nitelikleri, bilgi ve becerilerinin önceden belirlenip örgütün başarı ölçümleriyle karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır (Helvacı, 2002: 156).

Performans somut ve nicel olarak belirlenen, belirli bir amaca yönelik, planlı faaliyetlerin sonucu olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütlerde hizmetin etkin olması, üretimin verimliliği ve tutumluluğu genel olarak performansın karşılığı olarak görülmektedir.

Örgüt çalışanlarının performansları bir taraftan örgütün verimliliğinin belirlenmesi açısından önemli iken diğer taraftan da örgüt çalışanlarının yapmış oldukları işlerden dolayı elde edecekleri gelirler açısından önemlidir (Budak vd. 2007: 16).

### **1.1.1. Performansın Unsurları**

Performans kavramının unsurları arasında verimlilik, etkinlik, etkililik, ekonomiklik ile kalite ve yenilik ölçütleri sayılabilir.

#### **1.1.1.1. Verimlilik (Productivity)**

Verimlilik, üretilen hizmetin miktarı ve sayısı ile bu hizmetlerin üretiminde kullanılan kaynakların maliyeti ve faaliyetler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Verimlilik, geniş perspektiften incelendiğinde bir örgütün mal ve hizmet üretirken kaynaklarını ne ölçüde rasyonel kullandığı ile ilgilidir (Uludüz, 2008: 31).

Verimlilik, çıktının girdiye oranıdır. Kaynakları etkin ve etkili kullanma derecesidir. Örgütsel performansın fiziksel olarak ölçülmesidir. Verimlilik, bir örgütün ürettiği çıktı veya sunduğu hizmet ile bu çıktıyı üretirken kullandığı girdi arasındaki ilişkidir”. Bu ilişki genel olarak girdi-çıktı biçiminde ifade edilir. Verimlilik üretimde kullanılan araçların ekonomik değerinin ölçülmesidir. Toplam girdiler toplam çıktılar ile oranlandığında “fiziksel verimlilik”; toplam çıktılarının maddi değeri ile girdilerin toplam maliyeti hesaplandığında “ekonomik verimlilik” olarak adlandırılır. Bu durumda verimlilik, yalnızca üretimin artması değil aynı zamanda ürünün en az maliyetle daha az girdi kullanarak üretilmesidir (Alpugan, 1991: 61).

#### **1.1.1.2. Etkinlik (Efficiency) Ölçütü**

Etkinlik, örgütlerin belirledikleri amaçlara ve stratejik hedeflere ulaşabilmeleri için yaptıkları faaliyetlerde, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilme derecesini belirler. Bir performans denetim unsuru olarak etkinlik örgütlerde büyük önem taşır zira bir örgütte kaynaklar verimli kullanılmış olsa bile örgüt hedeflerine ulaşılmamış olabilir. (Uludüz, 2008: 31).

Verimlilikte bir örgütün girdileri ile örgütün nihai çıktıları karşılaştırılırken etkinlik ise; verimliliği de kapsayacak şekilde bu kıyaslamayı başka örgütlerin girdi ve çıktı sonuçlarına ait verimlilikleri ile kıyaslama imkanı vermektedir.

#### **1.1.1.3. Etkililik (Effectiveness)**

Etkililik, nihai çıktının ya da sonucun, hedeflenen çıktıya ya da sonuca oranlanması sonucu bulunur. Etkililik ve etkinlik birbirleriyle karıştırılan, birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Ancak aralarında birtakım farklar bulunmaktadır. Etkinlik kaynak kullanımı ve yöntemlerle ilgili bir kavramdır. Oysa etkililik örgütün amaçları ile ilgilidir. Örgütlerin kaynakları kullanımı iyi fakat hedefleri düşük ise; örgüt etkin, fakat etkili değildir. Yani kaynak kullanımı iyi olsa dahi hedeflere ulaşamamaktadır. Aksi durumda ise, yani örgütün kaynakların kullanımı kötü fakat hedefler yüksek ise; örgüt etkilidir ancak etkin değildir. Bu durum, örgütte bazı kaynakların boşa harcandığını göstermektedir. Örgütte hem kaynaklar iyi kullanılıyor hem de beklentiler yüksek ise bu durumda hem etkililikten hem de etkinlikten söz edilebilir. Bu durum örgütsel performansın yüksek olduğu anlamına gelir (Celep, 2010: 35).

#### **1.1.1.4. Ekonomiklik**

Ekonomiklik, hedeflenen amacın minimum maliyetle ve en uygun zamanda gerçekleştirilmesidir. Bir başka ifade ile örgütün amaçları dikkate alınarak, kaynakların uygun nitelik ve miktarda, uygun yer ve zamanda minimum maliyetle elde edilmesi ve kullanılmasıdır (Ada, 2008: 2).

#### **1.1.1.5. Kalite ve Yenilik**

Kalite müşteri ihtiyaçlarına en uygun olan hizmet algısını ifade eden bir performans ölçüsüdür. Yenilik ise ihtiyaçları eskisine göre daha iyi karşılamak için daha üstün ve daha işlevsel sonuçlar elde etmeye yardımcı olan yeni uygulamalardır (Celep, 2010).

### 1.1.2. Performans Değerleme ve Performans Yönetimi

Performans değerlendirme, örgüt içindeki işgörenlerin bireysel yeteneklerinin, iş yapma yönetimlerinin ve iş alışkanlıklarının diğer işgörenlerle karşılaştırılarak yapılan bir sistematik ölçümdür. Performans değerlendirme, işgörenlerin, performansının, iş yapabilme kapasitelerinin ve gelişmesi gereken yönlerinin belirlenmesidir. Bu değerlendirme; iş görenlerin iş yükü, performansı, kişisel yetenekleri, değerlendirme dönemlerindeki katkısı ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında, düzenli ve sistematik bir bilgi aktarımı sağlar.

Performans değerlendirme belirlenmiş kriterlerle belirli bir yöneteme ve sistematığe göre yapılmaktadır. Bu kriterler, işgörenlerin değerlendirilmesinde neyin baz alınacağına tespitiyle ilgilidir, başka bir anlatımla çalışanlardan ne beklendiğini ifade etmektedir. Performans değerlendirme sistemini kurarken, öncelikle değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlerde yaygın olarak performans değerlendirme kriterleri; örgüt hedefleri ve işgörenlerin yetkinlikleri olarak iki ayrı başlık altında ele alınmaktadır. Bu iki ana kriter ile hem işgörenlerin örgütler tarafından belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaştığının ölçülmesi ile işgörenin iş performansını ve becerilerini ne ölçüde geliştirdiğinin ölçülmesi yapılabilmektedir.

Performans değerlendirme, performans yönetiminde bir araç olup işgörenlerin bu yönetim sistemini uygularken kullandıkları bir araç olarak tanımlanabilir.

Performans yönetimi, örgütün amacına ulaşması ve örgütsel görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için, örgütsel kaynakların seçilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Performans yönetimi, örgüt çalışanlarının performansını sürekli geliştirme amacıyla birleştirmeyi ve bu amaca ulaşmada gerekli olan planlama, ölçme, motive etme, kontrol etme fonksiyonlarını, yönetimin diğer işlevleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesini amaçlayan bir yönetim biçimidir. Başka bir ifade ile performans yönetimi, örgütlerin etkinliği ve verimliliği takip etmelerini, kontrol etmelerini ve stratejik öncelikleri yerine getirmelerini sağlayan yönetim anlayışıdır (Özer, 2013: 37).

Performans yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmasını ve görevlerini ideal bir biçimde yerine getirmesi için, verimliliğe, etkililiğe ve ekonomikliğe odaklanmış bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışının başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için

ölçülebilir hedefler koymak ve bu hedefleri dikkate alarak ürünleri sürekli olarak ölçmek gerekir (Bilgin, 2007: 54).

Performans yönetimi, belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için kişilerin ve örgütün yapması gereken faaliyetlerin belirlenmesi, bu faaliyetlerin nasıl yapılacağına planlanması ve öneriler geliştirilmesi sürecidir. Performans yönetimi, geleneksel yönetimi anlayış ve uygulamalarına getirilen eleştiriler sonucu ortaya çıkmıştır. Performans yönetimi anlayışı, doğru işin doğru yerde ve doğru zamanda, doğru kişilerce uygun miktarda ve kalitede yapılmasını esas almaktadır (Bilgin, 2007: 60).

Örgüt yapılarına uygun performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulması doğru bir değerlendirme yapılması açısından büyük önem arz etmektedir. Uygun kriterlerin belirlenmesi tek başına yeterli olmayıp kimler tarafından bu tespitlerin yapılacağı, hangi örgüt çalışanları için kullanılacağı, hangi yöntemlerin kullanılacağı, hangi periyotlarla ölçüm yapılacağı gibi konuların tüm örgüt üyelerince hiçbir tereddüt oluşturmayacak şekilde açık ve şeffaf olmalıdır.

#### **1.1.2.1. Performans Yönetiminin Amaçları**

Performans yönetiminin temel amacı, örgütün vizyonu doğrultusunda örgüt amaçlarının belirlenmesi, bu amaçların personelin katılımıyla gerçekleştirilmesinin sağlanması ve amaçlara ulaşırken personellerin katkılarının sistemli, adil ve ölçülebilecek bir yöntemle değerlendirilmesi ve çalışanın kişisel gelişiminin desteklenmesidir (Akçakaya, 2012: 184). Yönetim ile işgörenler arasında iletişim ve anlayış odaklı bir örgüt iklimi yaratmak, çalışanların başarılarını belirlemek ve ödüllendirmek, performansın geliştirilmesi için yönetim ve işgörenlerle ortak çaba sarf etmek, örgütün ve personelin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemek, çalışanları geri bildirimle desteklemek ve işgören motivasyonunu arttırmak, eğitim geliştirme ve kariyer planlanması için yönetime gerekli bilgiyi sağlamak, performans yönetiminin diğer amaçları arasındadır. Performans yönetiminin amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Gazev, 2010: 21);

- Sunulan hizmetlerin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını kontrol etmek,
- Karar vermede yönetimin yetenek ve yeterliliklerini artırmak, verimliliği teşvik etmek, öncelikli hizmetleri belirlemek, hizmetlere ve müşteri isteklerine odaklanmak (Özer, 2013: 41),
- Amaçlar ve performans kriterleri hususunda yönetim ile işgörenler arasında bir görüş birliği oluşturarak herkesin görevinin bilincine varmasını sağlamak,
- İşgörenlerin çalışmalarını seyrederek tarafsız bir ölçme ve değerlendirme yapmak,
- İşgörenin çalışmasına yön veren, yaptığı işte gelişmesini sağlayan bir geri bildirim mekanizması oluşturmak (Akçakaya, 2012: 185),
- Hesap verme sorumluluğunun ve kontrollerin artırılmasını sağlamak (Uludüz, 2008: 9).
- Dürüst bir yönetim anlayışı yaratarak güven oluşturmak ve işgörenin moralini yükseltmek,
- Amaçlara ulaşılabilmesi için yeterli performans kriteri belirlemek,
- İşgörenleri belirlenen kriterlere göre adaletli bir şekilde ve zamanında değerlendirmek,
- İşgörenlerden beklenen performans sonuçları ile ortaya çıkan başarıyı karşılaştırarak değerlendirme yapmak,
- Örgütün ve işgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek zayıf yönleri güçlendirmek,
- Geribildirim ile işgörenlerin desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Başarının tanımlanmış olması nedeniyle işgörenlerin ödüllendirilmesinde kolay ve nesnel ölçülerin oluşturulması (Akçakaya, 2012: 185).
- Yönetim ve işgören arasındaki etkileşimi arttırmak (Önemli, 2010: 24).
- Örgütün yönetsel kapasitesi ve işgücü potansiyeli le ilgili desteklenmiş ve güvenilir bilgiler temin etmek
- Örgütün genel başarı performansını ölçerek mevcut sorunlara dair bilgiler toplayarak örgütte ortaya çıkabilecek olası problemlerin önceden belirlenmesine imkan tanımak.

### 1.1.2.2. Performans Yönetiminin Yarar ve Sakıncaları

Performans yönetiminin hem kısa hem de uzun vadede yararları bulunmaktadır. Bu yarar ve sakıncalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Tüm faaliyetlerin ortak amaca yönelik olarak en verimli şekilde yerine getirilmesini sağlar,
- Yönetici ve işgörenlerin, birbirleriyle uyumlu kişisel ve örgütsel hedefleri üzerinde anlaşmaya varmalarını, bu amaçların bütün örgüte yayılmasını ve bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermelerini sağlar,
- Tüm işgörenlerin bu hedeflere ulaşmalarını sağlayacak yetenekleri kazanmalarını sağlar (Akçakaya, 2012: 185),
- Örgütsel ve kişisel amaçlara tüm işgörenlerin katılımıyla daha çabuk ve kolay ulaşılmasını sağlar. Bu sayede işgörenler, örgüt amaçlarına ulaşmak için yapmaları gereken katkıyı ve fiili katkıyı görebilirler,
- Örgütte sürekli gelişime imkan tanıyan ölçme ve kontrol sistem ve süreçlerinin oluşumunu sağlar,
- Doğru performans göstergelerine dayandığı için yönetimin kararlarına duyulan güven artar, kararların doğru zamanda alınmasına fırsat tanır ve tutarlı olmasını sağlar (Akçakaya, 2012: 185),
- Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının planlanmasına yardımcı olur,
- İç ve dış müşteri memnuniyetini sağlar,
- Performans- ücret dengesi kurulmasına yardımcı olur,
- Rekabet üstünlüğü sağlar,
- Gözlem kalitesini yükseltir (Bilgin, 2007: 56),
- Eğitim ve işgücü planlaması gibi insan kaynakları sistemlerine katkı sunar, (Işığışık, 2008: 5).
- Örgüt içindeki işgörenin çok yakından birebir takibi işgören üzerinde olumsuz psikolojik etki yaratabilir,
- Performans yönetiminde belirlenen standartlardan sapmalar yaşanarak önyargıya açık geri bildirimlere fırsat verebilmektedir,

- Bireysel yakınlık ya da nepotizm (çalışan kayırcılığı) nedeniyle değerlendirici pozisyonundaki kişilerin bazı kişilere karşı taraflı davranması, değerlendirmeyi olumsuz etkileyebilmektedir (İzmen, 2009: 44),

- Performans yönetim sürecine dair geçmiş olumsuz örnekler önyargıya ve sisteme güvensizliğe neden olabilir,

- Maliyetli ve çok fazla insan kaynağı gücü gerektiren bir sistemdir.

Örgütlerde hesap verebilirlik, şeffaflık, toplam kalite yönetimi gibi uygulamalara destek olur. Performans yönetiminin olumlu yönlerinin yanı sıra birtakım olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Özel sektörde işgörenin performansının ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması mümkün iken bu uygulamaların kamu kurumlarında yapılması zordur. İşgören motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir, örgütte rekabet ve çatışma ortamı yaratabilir ve işgörenler üzerindeki baskıyı arttırabilir. Ayrıca kurum içindeki bürokrasi, ayrımcılığa neden olabilir (Yıldırım Timur, 2017: 5).

### **1.1.2.3. Performans Yönetim Süreci**

Performans yönetimi süreklilik içeren bir süreçtir. Örgütün rekabet gücünü arttırmak için geleceğe yönelik hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi performans yönetiminin çıkış noktasını oluşturur. Performans yönetiminin ikinci aşaması örgütsel performansın değerlendirilmesi ve örgütün yönetim sistemlerinin ve süreçlerinin örgütün stratejileri ile uyumlu hale getirilmesidir. Sonraki aşamada performansı arttırmaya yönelik planlama süreci belirlenir. Planlama ile birlikte ölçme sistemlerinin belirlenmesi süreci de başlamış olur. Bu aşamada neyin, nasıl ölçüleceğine, veri toplama ve çözümlene yöntemlerinin neler olması gerektiğine karar verilir. Son aşamada ise performansı geliştirmek için alınması gereken önlemler, bu amaçla kullanılacak taktikler belirlenir ve uygulanır.

İyi bir performans yönetim sistemi kurabilmek için yönetsel süreçlerin belirlenmesi gereklidir. Bu süreçler içerisinde örgütler bazı ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır:

- Sistemin ilk aşamasında hedefler belirlenmeli ve planlama yapılmalıdır,
- Ulaşılması güç, anlaşılması zor reel olmayan hedefler yerine gerçekçi ve somut hedefler belirlenmelidir (Çimen, 2009: 6),



- Performans geliştirme planının amaçları belirlenmelidir,
- Örgütün mevcut performansı değerlendirilerek yaşanan sorunlar ortaya konulmalıdır,
- Mevcut performans ile ulaşılmak istenilen performans derecesi arasındaki fark belirlenmelidir (İzmen, 2009: 11),
- Örgüte dair genel veriler toplanmalı ve ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır,
- İşgörenler performans değerlendirme ve ölçme konularında bilgilendirilmelidir,
- Performans sistemi örgütün yapısına göre tasarlanmalıdır.
- Geliştirilmiş bir raporlama sistemi ile performans ölçme sistemi kurulmalıdır (İzmen, 2009: 12).

## 1.2. Ücret Kavramı

Her iş; bir birey, bir emek sahibi insan yani bir işçi eliyle yapılır. İşçi yaptığı iş ne olursa olsun, işletmeye yani işverene tahsis ettiği emeğinin karşılığını talep eder ve alır. Bu karşılık ücret olarak tanımlanmakta olup zira ücret emeğin bedeli ve fiyatıdır (Öcal ve Karaalp Orhan, 2018: 647).

Ücret belirlenmesi somut varlıklar veya cansız metallerin fiyatlarının tespiti kadar kolay değildir. Çünkü bir defa muhtelif sektör ve sahalarda aynı kademede emeğin bedeli ve karşılığı farklıdır. Mesela tekstil sanayii ile inşaat işinde aynı kademede olan işçilerin ücretleri eşit olamaz. Her işin muhtelif kademe ve dereceleri olmakla birlikte vasıfları vardır. Bu kademeler ve vasıflar her işletmede farklı statüde görülebilmektedir. Ücret yönetimini bir birinden bağımsız kişi veya toplulukları aynı notada birleşmeleri olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, kurumun ekonomik şartları doğrultusunda iş yürütücününün tatmin ve moralini artırıcı faaliyetlerle verimli ve kaliteli üretimi sağlayacak en uygun seviye hedeflenmektedir. Ücret yönetiminde izlenmesi gereken ilkeler Sabuncuoğlu tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Sabuncuoğlu, 2011: 244).

*Eşitlik İlkesi;* Çoğunlukla kabul edilen “eşit işe eşit ücret” ödenmesi ilkesinden bahsedilmektedir. Yerine getirilen işin önem derecesi, güçlük ve işgörene yüklediği

sorumluluk gibi kriterler baz alınarak yapılan ödemeler arasında bir denge oluşturulması amaçlanmaktadır.

*Dengeli Ücret İlkesi;* Ödemesi gerçekleştirilen ücretin çalışanın yaşam şartlarını karşılayacak kadar yüksek, diğer taraftan da işletmenin ekonomik şartlarını zorlamayacak kadar da uygun seviyede olması gerekmektedir.

*Cari Ücrete Uygunluk İlkesi;* Çalışana ödenen ücret aynı veya benzer işler için piyasada ödenen ücretle aynı seviyede olması gerekir. Aksi olması halinde, işgörende moral bozukluğu, iş tatminsizliği ve daha yüksek ücret veren işletmeye geçme isteği gibi olumsuzluklar oluşabilecektir.

*Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi;* Normal şartlarda işgören hali hazırda çalıştığı konumundan daha üst bir konuma terfi etmesi durumunda yeni konumunda eski konumundan daha yüksek bir ücret alması gerekir. Terfi olan personelin maaşında ücret artışı gerçekleşmezse ücret teşvik edici etkisini kaybeder.

*Bütünlük İlkesi;* İşletmelerde sınıf ayrımı yapılmaksızın yani beyaz ve mavi yakalılar diye ayırım olmaksızın tüm çalışanları kapsayan bir ücret politikası benimsenmelidir. Nesnellik İlkesi; İşletmede kişiye veya şahsa göre bir ücret belirlenmemesi yani yakınlık ve farklı nedenlerle adam kayırma olmaksızın her çalışanın hak ettiği ölçüde objektif bir ücret ödenmelidir.

*Açıklık İlkesi;* oluşturulan ücret sistemi işletmede çalışan tüm işgörenlerin kolaylıkla anlayabileceği şeffaflıkta olması gerekir. Bu doğrultuda tüm çalışanların işe girdiği günden itibaren detaylı bilgi aktarımı yapılması gerekir. Her ay işgörenlerin maaş bordrolarının şeffaflıkla kendileriyle paylaşılması anlaşılır bir nitelik kazanacaktır (Sabuncuoğlu, 2011: 244).

### **1.2.1. Ücret ile İlgili Kavramlar**

Bu başlık altında asgari ücret, ücret haddi ve ücret geliri, nominal ücret/reel ücret, brüt/net ücret, maaş kavramı, ücret düzeyi ve ücret yapısı incelenecektir.

### **1.2.1.1. Asgari Ücret**

Genel bir tanıma göre asgari ücret, işçi ve ailesinin günün ekonomik ve sosyal koşullarına göre insani koşullarda yaşamasına imkan tanıyan, insanlık onuruyla bağdaşan ücrettir. Dolayısıyla asgari ücret sadece bir üretim faktörü ve emeğinin karşılığı değil insanın yaşaması ve varlığını sürdürmesi için gerekli gelir kaynağıdır (Benligiray, 2007: 6).

### **1.2.1.2. Ücret Haddi (Kök Ücret) ve Ücret Geliri**

Ücret haddi, belirli bir zaman dilimi içinde belirli üretim miktarı başına ödenen ücreti gösterir. Ücret geliri ise, iş süresi ile ücret haddinin çarpımına eşittir. Ücret gelirine, fazla çalışma ücreti, prim, ikramiye gibi ücret ekleri de dahildir. Genellikle iş seçme sürecinde işin net cazibesini değerlendirme ve pazarlık açısından önemli olan ücret haddidir. (Benligiray, 2007: 6).

### **1.2.1.3. 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 açısından 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 bakımından ise elde ettiği paranın miktarı değil satın alma gücü çok daha önemlidir (Benligiray, 2007: 7).

### **1.2.1.4. Brüt/Net Ücret**

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

### **1.2.1.5. 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 kazancı ifade etmek için kullanılmaktadır. Ücret ve maaş arasındaki farkı oluşturan ana faktör ödeme yöntemleridir. (Ergüney, 2006: 9).

### **1.2.1.6. Ücret Düzeyi**

Bir örgütte çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun farkedilmesi için ücretlerin bir ölçütle karşılaştırılması gerekir. Bu nedenle ücret düzeyi, ücret karşılaştırması yapmak için kullanılır. Ücretleri iş alanı, bölge ya da uluslararası düzey bakımından karşılaştırmak mümkündür. (Benligiray, 2007: 7).

### **1.2.1.7. Ücret Yapısı**

İşletme içinde bir işe diğerlerine kıyasla ne kadar ücret ödenmesi gerektiğini ortaya koyarak ücret farklılıklarını belirler. Uygulamada çalışanlar genellikle birbirlerinden farklı ücretler alabilmektedirler. Aynı ya da benzer işlere çeşitli işletmelerce ödenen ücretler de değişiklik gösterebilir. Ya da bunun tamamen tersine, farklı önem ve zorluk derecesindeki işler için aynı ücretin ödendiği de görülmektedir. Ücret düzenlemeleri daha çok şahsi kanaate ve subjektif görüşlere göre yapılmaktadır. Ülkemizde özellikle nitelikli iş gücü arzının fazla olması bu yönelimin daha da çoğalmasına sebep olmaktadır. (Ergüney, 2006: 9).

### **1.2.2. Ücretin Önemi**

Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ücret, hem kamu hem de özel işletmeler için ilgili olduğu taraflar nedeniyle tüm toplumlarda ekonomik ve sosyal hayatın hemen hemen bütün alanlarını etkilemektedir. Bu nedenle ücretin önemini anlayabilmek için doğrudan ilgili olanlar açısından da incelenmesi faydalı olacaktır.

### **1.2.2.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi**

Çalışanlar açısından ücret; ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri bulunan bir kavramdır. Ücretin ekonomik yönü, çalışan bireyin tek geçim 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 kullanmaktadır. (Benligiray, 2007: 8).

Ücret, işgörenlerin tatmin ve motivasyonu açısından önemli bir faktördür. Çalışanın memnuniyeti; ücretin tatmini yani beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve özellikle belirli noktadan sonra işgörenler arasındaki dağılımının adaletini de de bağlıdır (Erdoğan, 1999: 238-240). Bu bilgilerle beraber ücretin, işgücüne katılımını artırmak için tek başına yeterli bir faktör olmadığını da belirtmek gerekir. Örgüte dair algılar ve örgüt kültürü gibi pek çok önemli faktör de ayrıca incelenmelidir.

### **1.2.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi**

İşverenler açısından ücret önemli bir maliyet unsuru olarak görülür. Gerçekten de üretim işletmelerinde ücretler toplam maliyetlerinin %20'sinin altına çok nadir düşmekte, hizmet işletmelerinde de genellikle %80'ini geçmektedir. 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 ücretlendirmeye ilişkin strateji, politika ve sistemler geliştirmeye gereken önemi vermeleri, çevreye uyum ve örgütsel performans bakımından son derece önemlidir (Acar, 2007: 16-17).

İşletmeler için belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmanın ilk koşulu, fiziksel ve düşünsel insan emeğinin sağlanmasıdır. 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). Özellikle emek yoğunluklu üretim yapan işletmeler başta olmak üzere tüm işletmeler için emek verimliliği büyük önem arz etmektedir. Ücret ise emek verimliliğini etkileyen önemli faktörlerden biridir.

### 1.2.2.3. Devlet ve Toplum Açısından Ücretin Önemi

Bir toplumda ücret yapısı işçi ve işverenler kadar o toplumu yöneten hükümetler ve devlet yapısı açısından da büyük önem arz etmektedir. Çünkü ücret, yapısı gereği çalışanın sosyal ve ekonomik yapısını belirlerken toplumlarda da aynı görevi üstlenmektedir. Ücret seviyesi ve ücret adaleti bir topluma ait gelir adaleti, ekonomideki gelişme hızı, istihdam seviyesi, enflasyon, tasarruf seviyesi, yatırım gibi ekonomik değişkenlerle beraber bunlara bağlı olarak da dolaylı olarak da olsa toplumsal huzur, sosyal adalet, çalışma barışı gibi kavramların oluşup yerleşmesinde de önemli bir etkiye sahiptir. Sosyal devlet anlayışı içinde, nüfusun büyük bölümünü oluşturmakta olan ücretlilere ait gelir dağılımındaki adalet, hükümet ve devletler için daima üzerinde çalışılması gereken önemli bir konu olmuştur. Bir toplumda milli gelir içinde çalışanların gelirlerinin payı arttıkça o topluma ait refah düzeyi ve yaşam kalitesinin arttığından bahsedilebilir. Ücretli çalışanlara ait gelir adaletinin sağlanması beraberinde pek çok yararı getirmektedir. Bu yararları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Benligiray, 2007: 12):

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

Dünyada ve ülkemizde, gerek serbest piyasa ekonomisinin çalışma hayatına verdiği yön gerekse yasal düzenlemelerle, etkinliği giderek azaltılmakta olan işçi sendikaları açısından da ücret yapısı ve sistemleri büyük önem arz etmektedir.

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

#### **1.2.4. Ücret Sistemleri**

İşletmelerde uygulanan ücret sistemleri işletme yönetimlerinin en önemli konu ve sorunlarından biri durumundadır. Çünkü çalışanların işletmeye bağlılığını sağlayacak faktörlerin başında ücret ve ücretle beraber ödüllendirme sistemleri gelmektedir.

##### **1.2.4.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri**

İşgücü piyasasına dayalı ücretlendirme sisteminde, örgütteki işlerin tümü için doğrudan piyasa ücret düzeyleri kullanılır. İşlerin işgücü piyasasındaki oranlarına dayanılarak ücretlendirilmesi ilk bakışta çoğu kişi için kolay ve cazip gelmektedir (Benligiray, 2007: 35). Ancak işgücü piyasası diğer piyasaların kriter ve kurallarına göre işlememektedir. İşgücü piyasasında ideal bir piyasada olduğu gibi kolaylıkla tanımlanabilen bir ticari eşya yoktur ve piyasada düzenlemeyi sağlayan mekanizmalar da sınırlıdır ya da oldukça yavaş işlemektedir. Bu yüzden hem doğru ücret düzeyinin saptanması zordur hem de işgücü piyasasında bütün ücretlerin karşılığı olan ücret düzeylerinin belirlenmesi mümkün olamamaktadır. Kaldı ki, işgücü sektöründeki yapılan işlerin büyük bir çoğunluğunda belirli bir ücret seviyesi bulunmamaktadır. Yalnız şartlara göre değişkenlik gösteren ve işveren ile işgören arasındaki karşılıklı anlaşmaya dayanan ücret ödemeleri mevcuttur. Piyasaya göre ücretlendirme yapanlar, işletme için çok önem taşıyan işlerin ücretlendirmesinde karar verirken, sık sık sıralama metodunu kullanırlar. Genellikle piyasaya göre sıralama / düzenleme olarak adlandırılan bu metod öncelikle, işler için rekabetçi piyasa ücretlerinin saptanmasını ve ardından ücret hiyerarşisi içerisinde kalan diğer kıyaslanamayan işlerin sisteme dahil edilerek harmanlanmasını içerir (Erdem, 2007:69).

##### **1.2.4.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri**

Zamana Dayalı Ücret Sistemleri: Zaman ölçütü olarak saat/gün/hafta/ay belirlenebilmektedir. Saat/gün/hafta/ay gibi işin ifa edildiği zaman zarfına bağlı olarak hesaplama yapılması ve ödemenin bu doğrultuda gerçekleştirilmesine zamana dayalı ücret denir. Zamana dayalı ücret sistemleri tespit edilebilen en eski ücret sistemlerindedir. Ücret hesaplamasının kolaylık sağlaması ve pratik olması sebebiyle zamana dayalı ücret ödemesi çoğunlukla kullanılan bir sistem haline gelmiştir

(Demircioğlu, 2003: 55). Zamana dayalı ücret sisteminin temeli, işgörene işe verdiği zamanla orantılı olarak ücret ödemektir. Ekonominin ana iş kollarının büyük bir çoğunluğunda sabit ücret ve mesai harici zamanlarda yapılan çalışmalarda saat başı ücret uygulaması yaygındır. Çalışanlara verilen ücretin zaman esasına göre belirlenmesinde, yapılan çalışmadaki üretim verimliği dikkate alınmaz. Bu sistemde işveren işgören ile işe başlamadan önce ne kadar ücret alacağını ve ne zaman alacağı konusunda bir görüşme yapabilir ve sözleşme de imzalayabilmektedir. Bu şekilde bir uygulama olması işgörenlerin kendilerini güvende hissetmesine imkan sağlamaktadır. İşe başlamadan önce işveren ile işgören arasında yapılan sözlü veya yazılı anlaşmada ne kadar zaman için ne kadar ücret alacağı belirlendiği için işverinin maliyetleri önceden saptamasını sağlamaktadır. Bu sistem, işgörenin iş yerinde verimli çalışsa da çalışmasa da alacağı ücret belli olduğu için, fazla çaba göstermeksizin yapılan çalışma işin verimine dolaylıda olsa olumsuz etki edebilmektedir (Erdem, 2007: 70).

Başka bir açıdan bakacak olursak fazla çaba gösteren işgörenler, daha az çaba gösterenlerle eşit veya yakın ücret aldığını görmesi çalışanlar arasında isteksizlik ve mutsuzluk oluşturabileceği düşünülmektedir. İşverenler, bu duruma karşı sıkı bir gözetim ve denetim mekanizması geliştirerek işletmenin verimlilik seviyesini optimum seviyede tutması gerekmektedir. Zamana dayalı ücret ödemelerinde çeşitli sistem ve uygulamalar mevcut olup bu sistemler aşağıdaki gibi sırlanabilir.

**Temel Zaman Ücret Sistemi:** Bu sistemde ücretin temel ölçütü zamandır; yerine getirilen işin miktarı, kalitesi ve ölçülebilirliği önemsenmeksizin, çalışanın iş başında harcadığı zaman ölçütünde saptanan bir ücret ödemesidir (Benligiray, 2007: 36). Yıllardır uygulama alanı bulan en yaygın ve en basit bir ücret sistemidir.

İşgören, saat/gün/hafta/ay bazında önceden belirlenen sabit ücret alır. İşgörenlerin işletmede ne kadar ürün ürettiğine bakılmaksızın saat/gün/hafta/ay gibi birim zaman esasına dayalı olarak daima sabit ücretlerini alırlar. Zamana dayalı olarak tespit edilen ücret sistemlerinde istenilen işin miktarı, kalitesi, alınan ürün sayısı ve verimli bir hizmetin alınmasını işgörenin alacağı ücret ile ilişkilendirmek güçtür. Yani, işgörenin daha kaliteli ve daha az zamanda daha fazla iş miktarı üretmesi ile alacağı ücret arasında bir bağlantı bulunmamaktadır. Zamana dayalı ücretlendirme, ücret hesaplanmasının uzun sürdüğü, hassasiyet gösterilmesi gereken detaylı işlerde, yüksek



tehlike riskine sahip ağır sanayi ve madencilik işlerinde uygulanmaktadır. Bir diğer uygulanma alanı da üretilen iş miktarının veya verimliliğinin ölçülmesinin güç olduğu işletmelerdir (Bayraktaroğlu, 2015: 269).

Temel Zaman Ücreti Sisteminin Olumsuz Yanları; İşgücünü işletmeye bağlayacak, verimi yükseltecek diğer sistemleri gerektirir (Bayraktaroğlu, 2015: 269). İşgörenleri özendirmeye sevk etmediği için verimlilik artışı sağlanamaz. Verimli ve verimsiz çalışanlar eşit ücreti aldıkları için çalışanlar bakımından dengesizlik oluşturur. İşgöreninin verimliliği artırması ücret bakımından kendisine herhangi bir ücret artışı sağlamaz. İşgörenlerin performansı, kıdemi, becerileri, yetenekleri ve bilgisi ücretine yansımaz. Genellikle rutin işler için uygun olup performansa dayalı işlerde uygulanmaz. İyi bir denetim sisteminin oluşturulmadığı işletmelerde çalışanların işi ağırlaştırması ve verimi azaltmasının önüne geçilemeyebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 221).

*Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi:* Ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret sistemi, temel zaman ücreti sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu sistem 1950 ve 1960 yılları arasında popüler hale gelmiş iş ölçümüne dayanan bir sistemdir. Daha önceden yapılması kararlaştırılan işin verileri ölçülür ve bu iş için gerekli olan zaman belirlenir. Bu sistemde işgören önceden belirlenen standardın üzerinde gerçekleştirdiği üretim baz alınarak ücretlendirme gerçekleştirilir. Sistem işgöreni standardın üzerinde üretim yapmaya teşvik etmektedir. Sistemin çalışanı motive edici özelliğinden dolayı işverene en azından standarda yakın verim elde etme avantajı sağlamaktadır (Erdem, 2007: 75). Bu sistemin başarılı olması belirli bir zaman dilimi (saat, gün vb.) içinde üretimi yapılacak işin daha önceden doğru bir şekilde ölçülmüş olması gerekmektedir. İşletmede iyi ilişkilerin geliştirilmesinde bu sistem önemli rol oynamaktadır. Sözleşmenin parasal boyutu belli bir zaman dilimi içinde gerçekleşen sonuçlara göre ortaya çıkar. Genellikle haftalık olarak değerlendirilen, günlük hedef gerçekleştirme oranları incelenerek ortalama bir değer baz alınır. Bu değerlerin, öngörülen üretim miktarları ile karşılaştırılmasına göre karar verilir. İş ölçümleri ve ücretler belli aralıklarla gözden geçirilir. Yeni iş düzenlemeleri, değişim iş ölçümlerini etkilemediği sürece, sistemin yeniden gözden geçirilerek değiştirilmesi söz konusu olamaz. Kuramsal olarak bu sistem güven duyulan bir iş ölçümleri düzeni ile oluşan kurallara bağlılığı ifade eder.

*Değişken Günlük Ücret Sistemi:* Değişken günlük ücret sistemi, zaman birimi baz alınarak belirlenen ücret sistemine ve ölçülmüş günlük iş miktarına göre ödenen ücrete oranla özendirici niteliğe sahip bir sistem olarak kabul edilmektedir. Diğer zaman ücret sistemlerinden önemli farklılığı, iki farklı ücret düzeylerinin bulunmasıdır. Bu sistemin birinci ücret düzeyinde bütün çalışanlar üretim miktarına bakılmaksızın temel bir ücret almaktadır. İkinci ücret düzeyinde ise, işgören önceden belirlenen hedeflerin üzerinde bir performans sergilerse birinci ücret düzeyinde alınan temel ücrete ilaveten % 20 daha fazla ücret alacaktır (Ulama, 2002: 66). Çalışanların günlük olarak yüksek ücret alabilmeleri için önceden saptanan iş miktarının üzerinde üretim gerçekleştirmeleri gerekmektedir. İşgörenler daha fazla üretebilecek olsa dahi değişken ücret sisteminde öngörülen miktarın üzerinde üretenler arasında ücret farklılığı gerçekleşmediğinden, yüksek üretken işgörenler için avantajlı bir sistem olmamaktadır. Bu bakımdan işgörenleri, beceri ve yeteneklerini geliştirme, daha fazla üretme yönünde teşvik edememektedir (Baday, 2016: 13).

*Üretilen İş Miktarına Göre Ücret Sistemleri:* Üretilen iş miktarına göre ücret sistemlerini parça başı ve götürü ücret sistemleri olarak ikiye ayırabilir. Üretilen veya ifa edilen işin sayısal verilerine göre hesaplanan bir ücret sistemi olup akort ücret sistemi ile anılmaktadır. Bu ücret sistemi üretilen ürün sayısı, uzunluk ya da ağırlık veya büyüklük gibi ölçü birimleri ile belirlenmektedir. Her bir ölçü birimi için önceden belirtilen ücret tutarı birim ölçüsü ile çarpımı neticesinde elde edilmektedir. Bu sistemin en yaygın görüleni parça başına ücrettir (Benligiray, 2007: 37).

*Parça Başı Ücret Sistemi* Parça başı ücret sistemi; bir ürün veya iş miktarı için belirlenen ücretin, üretilen iş miktarı ile çarpılması ile ücretin hesap edilmesi olarak tanımlanabilir (Ulama, 2002: 79). Zaman esasına göre ücretlendirme düzenine karşı geliştirilen en eski ücret düzeni parça başına ücretlendirmedir. Bu düzenin temeli, çalışanın elde ettiği her bir ürün sayısı karşılığında önceden saptanan tutarın ödenmesidir. Çalışan iş yerinde geçirdiği zamana göre değil, ürettiği ürün sayısına göre ücret almaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 222). Parça başı ücret sisteminde, işgörene evvelden saptanmış ücret tarifesine göre ödeme gerçekleştirilir. Bu sistemde herhangi bir zaman dilimi ile ilişkilendirilme yapılmadan yalnızca üretilen miktar veya birim sayısı göz önüne alınmaktadır. Sadece bu nedenden dolayı bile parça başı ücret sistemi, işgöreni daha çok ücret kazanması yönünde motive edecektir. Bu sistemde çalışanın

kazanacağı tutar, üretilen iş sayısı ile doğru orantılı bir şekilde yukarı doğru artış gösterir. Çalışanın kazancı, üretilen iş sayısı ile orantılı olarak arttığı için, bu tür ücret uygulamasında aşırı yüklenen çalışan, sağlık sorunları ile karşı karşıya kalabilir (Bayraktaroğlu, 2015: 269).

Parça Başı Ücret Sisteminin oluşturulmasının temel amacı çalışanı motive ederek çalışanın sarf ettiği çabanın artmasını sağlamaktır. Saat başı ücret sistemlerinden parça başı ücret sistemine geçiş yapmanın çalışanlar üzerinde çabayı artırıcı bir etkisi olacağı düşünülmekte olup aslında tamda öyle değildir. Bir işletme kabul edilebilir ödeme oranları ile minimum üretim çıktı seviyelerini birleştirir. Bu sebepten, saatlik ücretli çalışanlar için seçilen minimum kabul edilebilir çıktı, bir saatlik asgari seviye parça başı ürün çıktısının seviyesini aşabilmektedir. İş standartlarının çok katı olarak uygulandığı işletmelerde ürün çıktı seviyesine sadece üstün performans gösteren çalışanlar ulaşabilecektir. Neticesinde, parça başı ücret sistemlerinde daha düşük ürün çıktı seviyeleri elde edilebilecektir. Bu da çalışanların daha az ücret almasına neden olacaktır (Lazear, 2000: 1347).

Diğer bir açıdan değerlendirmek gerekirse işgörenler, daha fazla ücret geliri elde etmek amacıyla insan bünyesini yorgun düşürecek kadar gereğinden fazla çalışırsa çalışanın bünyesini fiziksel, sosyal ya da psikolojik bakımdan zayıf düşürebilir ve yıpratır. Bu halin süreklilik arz etmesi işgörenin zamanla veriminin düşmesine daha da ileri durumlarda sağlık sorunlarının oluşmasına sebebiyet verebilir. Yorgun düşen bir işgören iş yerinde iş kazalarına yol açabilecek olup iş kazası sayılarında artış meydana gelebilir. Diğer bir taraftan işgören üretimde hıza önem verecek olup bu da verimin azalmasına ve kalite seviyesinin aşağı yönlü seyretmesine, kusurlu ürün miktarında artışa neden olabilir. Bu sistem günümüzde daha çok atölye tarzı işletmelerde sipariş üzeri yapılan işlerde uygulanmaktadır. İşletme bünyesinden ziyade dışarıya verilen ürün miktarına göre ücret alındığı durumlarda rastlanmaktadır.

*Parça Başı Ücret Sisteminin Olumlu Yönleri;* Basit ve anlaşılır bir sistemdir; işgörenler ücret gelirlerini, işverenler ise maliyetlerini kolaylıkla hesaplayabilirler. Ürün çıktısının ölçülebildiği işletmelerde veya işlerde üretimde verimlilik artışı sağlanır. Birim başına düşen maliyetler en uygun seviyelere çekilebilir. Olumlu yönde performansı artan işgörenlerin başarı ve tatmin düzeyi de artar (Kaynak vd. 2000:329).

Parça Başı Ücret Sisteminin Olumsuz Yönleri; Ücret gelirini artırmak isteyen işgörenler, çok çalışıp fazla ürün üretmek isterler. Bu sebepten, üretilen ürünlerin kalitesi göz ardı edilebilir ve işletmede verimlilik oranları düşük seyreder. İşgören ücretlerinin standartlaştırılmasına engel olur. İşgörenler daha çok ücret elde etmek için dayanabileceklerinden çok çalışabilirler ve kendilerinin yıpratılarak sağlıklarını tehlikeye düşürürler. Bundan başka ürün niceliği artarken nitelik önemsenmeyebilir. İşgörenler, psikolojik ve fiziksel olarak olumsuzluklar yaşayabilir ve işletmedeki iş kazalarında artış meydana gelebilir. Üretilen malzemelerde fire verilerek malzeme ve hammadde kayıpları oluşabilir. Farklı ve ön görülemeyen sebeplerden yani siyasi ve ekonomik krizlerden dolayı iş yerinde işin durması veya yavaşlaması durumunda işgörenlerin ücret geliri düşer. Buna bağlı olarak işgörenlerde mutsuzluk ve hoşnutsuzluk ortaya çıkar (Ulama, 2002: 80).

*Götürü Ücret Sistemi:* Belirli standartlarda yapılması gereken bir işin zamana veya üretim ölçülerine bağlı olmaksızın yapılan veya yerine getirilen işin karşılığında ödenen ücret sistemidir. Bu sistem; genellikle tek seferlik yapılan işler olup sürekliliği bulunmamaktadır. Örnek vermek gerekirse inşaat işleri, duvar yapımı, bahçe temizliği, yük taşınması gibi sürekliliği olmayan işler için uygulanan bir sistemdir. Yapılan üretim veya hizmet önceden kararlaştırıldığı kadar yapılmaz ise işi yapana yaptığı iş kadar ücret ödenir. Fakat yapılan iş, saptanan miktarın üzerinde çıkarsa herhangi bir ilave ücret ödemesi yapılmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 220). Bu sistemde ücret ölçüsü bir işin bütünüdür ve dikkat edilmesi gereken işin tamamlanmasından sonra gözle ölçülebilir seviyede olmasıdır. Bu sistemde zamana dayalı ücret sisteminde olduğu gibi fazla yapılan işte işgörene herhangi bir maddi fayda sağlanmamaktadır. Fakat işgören, yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirmese veya eksik yaparsa işveren çalışanın ücretinde azaltma hakkına haiz olmaktadır. Uygulamada birim saptamasının güçleştiği veya işin başka bir işle benzerlik göstermemesi sebebiyle rutin bir üretim yapılmaması nedeniyle işin sonucuna göre ücret ödenmesi gerçekleştirilir (Demircioğlu, 2003: 55).

Götürü ücret sisteminde, bir işgörene verilebilecek her türlü işte pazarlık uygulanabilir. İşveren, işe başlanılmadan önce iş bitirilmesi karşılığında yapılacak ödeme tutarını işi yapan ekibin şefiyle veya ekiple pazarlık yaparak belirleyebilir (Aksoy, 2010: 117). İş sonuçlarının kestirilmesi tesadüfe çok bağlıdır. Çünkü işveren ile işgörenler arasındaki pazarlık ölçü birimlerine göre değil, aynı veya benzer türde

önceden yapılmış işlerle kıyaslaması yapılarak karşılaştırmaya gidilmektedir. Genellikle pazarlıklar sözlü ve yazılı olmayan biçimde yapıldığından anlaşmazlıklar sıklıkla yaşanmaktadır. Bu yüzden, işe değer biçme hataları oluşmakla birlikte taraflar arasındaki anlaşmazlıkların sonuçları da maddi zarara neden olmaktadır. Örneğin işin öngörülenden fazla uzun sürmesi işgörenler için normal ücretlerinden daha az ücret geliri elde etmesine sebebiyet vermektedir. Bu da işgörenlerin almaları gereken ücretin altında ücret geliri elde ettiklerinden kendilerine garanti olan asgari miktarla yetinmek gerektiğini fark ederek tatminsizlik duymaktadırlar. Götürü ücret, birbirleri ile benzerlikleri ve değişik tarafları olan üç farklı başlık altında irdelenebilir (Benligiray 2007: 39).

### **1.3. Performansa Dayalı Ücret**

Performansa dayalı ücret sistemleri, gösterilen performans doğrultusunda ücret ödenmesi gerçekleştirilmesi sistemini kapsamaktadır. Bu sistemde, işgörenlerin yapmakla sorumlu oldukları işi yerine getirirken ortaya koydukları performans esas alınmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemleri, işgören performansının geliştirilmesi ve üst seviyelere çıkarılarak üretim verimliliğinin artırılmasının hedeflenmesi üzerine inşa edilmektedir. Bu sistemin esas hedefi, işletme içerisinde performansı yüksek tutacak ve personeli tatmin edecek, motive edecek, personelin işletmede devamlılığını sağlayacak, personel arasında hakkaniyet bakımından kabul edilebilir olacak ve işletme için oluşturulan maliyet işletmeciyi zorlamayacak seviyelerde olmasını amaçlamasıdır (Aksoy, 2010: 120).

Performansa dayalı ücret sistemlerinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için; işletme yönetimin performans geliştirme kültürüne sahip olması ve bu doğrultudaki çabaların desteklemesi, sistemde uygulanan ödüllendirilme yöntemi işgörenler tarafından açık, net bir şekilde anlaşılır olmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin en önemli ve temel amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetiminde esas alınmasıdır. Mali ödüllendirme yöntemlerinden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemi değerlendirenlerin nazarında önemi azalmakta, bütün olumsuz kaygılar ücret sistemi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sistem ile ilgili olarak bireysel performansın objektif olarak ölçülmesi zor bir durumdur. Çalışanlar kaliteli üretim yerine kısa zamanda yüksek ürün

sayısına ulaşarak yüksek ücret almayı amaçlamaktadır. Çalışanların bireysel performanslarının üzerinde fazla yoğunlaşması takım çalışmasını yok edebileceği yönünde görüşler bulunmaktadır (Kestane, 2003: 135).

Sistemin uygulanmasında performansa dayalı ücret sistemlerini kullanan işletmeler bilinçli ya da bilinçsiz olarak performans ölçümlerini ve ölçümlerde hassas davranma ilkesini netleştiremiyorsa, sistemden bekledikleri verimlere ulaşmada güçlük yaşayacaklardır. Çünkü bu konudaki kuramsal ve ampirik çalışmalar, bir ücret sisteminin işgörenleri motive edebilmesi için şu dört özelliğe sahip olması gerektiğini öne sürmektedir: İşgörenleri yüksek performans göstermesi halinde parasal ödüller kazanacağına ikna etmeli, işgören nazarında ücretin kıymeti önem kazanmalı, işgören başarı performans sergilediğinde olumsuz neticelerle karşılaşmamalı, başarılı performansa ücret ödemesi haricince farklı ödüllendirme sistemleri de geliştirilmelidir (Uyargil, 2008: 128).

Parasal ödüller; Prim, ikramiye, hisse sahipliği, kardan pay verme, kazanç paylaşımı vb. Parasal olmayan ödüller; İşgörenin işinden duyduğu tatmin, örneğin yaptığı işten mutluluk duyması, işi bir amaç ve gaye güdüsüyle yerine getirmesi, başarı elde etme amacı, işgörenin aidiyete sahip olmasının mutluluğunu hissetmesi, işletmenin sosyal imkan ve olanaklar vb.'dir. Para her zaman insan hayatında geçim kaygısı nedeniyle öncelikli ve gereklidir ancak başarılı çalışanları işletmeye çekmek, tutmak ve motive etmek için tek başına yeterli bir faktör değildir. Bütün çalışanlar işverene belirli bir ücret karşılığında hizmet etmektedirler. Ancak eğer ücretten başka fayda sağladığımız bir şeyler yoksa o iş bizim için anlam ve önemini büyük oranda yitirmektedir. Çalışanları buldukları işte tutan ve devamlılığı sağlayan temel neden yapılan işin niteliği ve işteki diğer çalışanlarla yapılan dostluk ve iş ortamının sağladığı ikili ilişkilerin kalitesidir (Karatepe, 2005: 127).

### **1.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret**

Bireysel performans, çalışanın üretim veya verim kapasitesi olarak ulaşması gereken bir hedef ve görev açısından sergilemiş olduğu başarı ölçütüdür. Yani, işgörenin yaptığı işi hangi seviyelerde ve hangi standartlarda yerine getirdiğinin tespit

edilmesi işlemi olup bu değerlendirme ve tespitler neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda ücret tatbiki yapılmasıdır.

Şimdiye kadar birçok bireysel performansa dayalı ücret sistemleri uygulanmış olup birçoğu arasında benzerlik ve yakınlık bulunmaktadır. Bu sistemler çalışanın performansını artırmaya ve ödüllendirmeye yönelik ücret sistemi olması nedeniyle her bir sistem diğerinin eksikliğini kapatmak için geliştirilmiştir. Bu kapsamda kullanılan bireysel performansa dayalı ücret sistemleri aşağıda incelenecektir.

*Halsey Ücret Sistemi:* 1887 yılında Towne tarafından bulunmuş ve daha sonra Halsey aracılığıyla geliştirilmiş bir sistemdir. Sistemi geliştiren kişinin “Halsey” ismiyle anılmakta olup çalışma zamanından yapılan artırmaya dayalı bir ödül sistemidir. Eğer çalışan belirlenen süreden önce işi bitirirse zamandan artırdığı tasarruf nispetinde prim ödemesi yapılmaktadır. Bu durumda çalışana ödenecek ücret “kök ücret+prim” şeklindedir (Budak vd. 2017: 22). Halsey ücret sisteminde ağırlıklı olarak çalışanın süreden yapmış olduğu tasarrufun maddi karşılığının %50’si çalışana verilmekte, diğer %50’si işverene bırakılmaktadır. Zamandan sağlanan bu tasarrufun yarısı işgörene yarısı işverene aittir. Sistem oldukça basit, uygulaması kolay ve işgörenler tarafından da kolayca anlaşılabilir. Rowan Ücret Sistemi: Aynı Halsey sisteminde olduğu gibi bu sistem de zamandan sağlanan artırıma prim vermektedir. Rowan ücret sisteminde garanti edilen bir taban ücret yer almakta ancak Halsey sisteminden farklı olarak, zamandan sağlanan tasarruftan doğan primin tamamını çalışana bırakılmaktadır. Sistemin asıl özelliği, çalışanın süreden yapmış olduğu tasarrufun Halsey’de olduğu gibi belirli bir oranda değil tasarruf edilen sürenin standart iş bitirme süresi ile oranına göre değişmektedir. Bu sistemde tasarruf edilen süre ne kadar artarsa çalışana ödenecek prim de o oranda artmasıdır (Budak vd. 2017: 23).

*Bedaux Ücret Sistemi:* Bedaux sistemi Halsey sistemi ile benzerlik göstermekle beraber, bu sistemde tasarruf edilen süre için ödenecek farkın bir kısmının işgörenin kendisine diğer kısmının da tasarruf sağlamasına yardımcı olan diğer işgörenlere ödenmesini öngörmektedir. Çoğunlukla tasarrufun %75’i işgörenin kendisine, %25’i de tasarruf sağlamasına yardımcı olan diğer işgörenlere dağıtılmaktadır (Okka, 2008: 45). Bu sistemin temel amacı; işgücünün verimini doğrudan doğruya ölçmek ve değerlemek olmaktadır. Sistemin ölçüsü; bir iş birimi veya “B” ile ifade edilen bir bedaux birimidir.

Bir “B” orta vasıfta bir işçi tarafından, normal çalışma şartları altında ve normal bir hızda çalışmakla bir dakikada yapılabilecek iş miktarıdır (Akyüz, 2001: 99).

*Emerson Ücret Sistemi:* Bu sistemde standart çalışma zamanı için belirli bir temel ücret garanti edilmiştir. Rowan sistemiyle benzerlik göstermektedir farklı olarak bu sistemde çalışanların etkinlik endeksi belirlenmekte ve yapılacak ödemenin tutarı çalışmada geçirilen zaman biriminin parasal karşılığı ile bu endeksin çarpılması neticesinde bulunmaktadır. Etkinlik endeksi, daha önceden belirlenen standart çalışma zamanı ile işgörenin fiili olarak çalışma zamanına bölünmesi neticesinde bulunmaktadır. Önceden belirlenen etkinlik düzeylerinden çalışma neticesinde hangi etkinlik düzeyi aşıldıysa hangi prim ödeneceğine ve hangi prim yüzdelerinin uygulanacağı kararlaştırılır. Kararın alınmasından sonra daha önceden belirlenen garanti ücrete ilaveten etkinlik düzeyinin % 66’sını geçen işgörelere belirli oranlarda prim ödenir. Etkinlik düzeyi standardın % 100’ünü aştığında prim oranı % 20 ile sınırlandırılır (Budak vd. 2017: 23).

*Yüksek Parça Başı Ücret Sistemi:* Bu sistemin uygulanmasında çalışanın alacağı ücret elde ettiği ürünlerin sayısal verisiyle doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Ancak üretilen ürünlerin sayısal artışları karşısında, çalışanın kazançta elde ettiği parasal artış oranı daha yüksektir (Okka, 2008: 46).

*Taylor Ücret Sistemi:* Taylor sisteminde zaman tasarrufu değil, çalışanın etkinliği baz alınmaktadır. Bu sistem işgörenin standart zamanda ne kadar iş üreteceğini teknik ve bilimsel olarak tespit etmeye, her bir parçanın hangi zaman aralığında çıktığını ölçümleyerek, bu ürünlerin üretim zamanlarını saptamayı amaçlamaktadır. Bu ücret sistemi de üretilen parça başına prim verme esasına dayanmaktadır. Sonrasında her işçinin üretim miktarı ölçülerek parça başı ücret skalasında üretim miktarına denk gelen tutarla çarpılarak işçinin toplam ücret miktarı hesaplanır. Sistemin amacı çalışanları belirlenen standart parça sayısının üstünde çıktı elde etmeye zorlamaktadır. Buna karşın, diğer sistemlerde olduğu gibi çalışanlar için garanti edilmiş temel bir ücret (kök ücret) kavramı bulunmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 229).

*Merrick Değişken Parça Başı Ücret Sistemi:* Taylor’un iki basamaklı sisteminin üç basamaklı olarak geliştirilmiş şeklidir. Sistemde işe yeni başlayan ve vasat düzeyde performans sergileyen çalışanların teşvik edilmesi hedeflenmiştir. Önceden saptanan



standart ürün çıktısının %83'üne kadar normal parça başı ücret, %83'ünde saatlik ücretin % 10'u oranında prim, standart çıktıya ulaşıldığında yine saatlik ücretin % 10'u oranında prim ödenmektedir (Budak vd. 2017: 25)..

*Liyakat Değerlendirmesine Dayalı Dereceli Saatlik Ücret Sistemi:* Bu sistemin temel amacı, çalışanın liyakatleri doğrultusunda ölçümlemek, bireysel bazda yapmış oldukları katkıları nispetinde ödüllendirmek veya ücretlendirmektir. İşletmedeki her iş grubu için 3-4 farklı ücret düzeyi saptanmaktadır. İşgörenler, liyakatlerine göre değerlendirildikten sonra önceden belirlenen ücret düzeyleri kapsamında liyakatlerine göre ücretlendirilmektedir. Ölçümlemede beceriler, sorumluluklar, dikkat, deneyim, iş miktarı, yaratıcılık, çalışma hızı gibi kriterler göz önüne alınmaktadır (Okka, 2008: 47). Liyakata dayalı ücret çoğunlukla uygulanan bir performansa dayalı ücret şeklidir. Bu sistem işgörenin alacağı ücreti, doğrudan çalışanın performansı ile, daha önceki dönemlerde gösterdiği iş davranışları ve neticeleriyle bağdaştıran bir düzenlemedir. Burada ücret artışları çalışanın gelecekte sergileyeceği performansın aksine bir önceki ücret evresinde göstermiş olduğu performansın kendi özünde değerlendirilmesiyle ücret tarifesi uygulanması yapılmaktadır. Bu sebeple bireysel performansı esas alması ve sonraki ücret evresinde daha yüksek performans göstermeyi güdülemeyi hedeflemektedir (Demir, 2007: 158).

*Komisyon Dayalı Ücret Sistemi:* Doğrudan komisyona dayalı bu sistem, genellikle satış ve pazarlama personeli için kullanılan bir sistemdir. Garantisiz komisyon ve ücret garantili komisyon olarak ikiye ayrılır. İşgörenler, ürettikleri/sattıkları miktar kadar ücret alıyorsa bu garantisiz komisyondur. Ücret garantili komisyonda ise işgörene komisyon haricinde belirli bir miktar ödeme yapılmaktadır; işgören garanti edilen miktarın üzerinde üretilmez/satamaz ise bu ödeme komisyonundan kesilmektedir (Okka, 2008: 47).

*Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmeye Dayalı Ücret Sistemi:* Yetkinliğe bağlı ücret kişi endeksli bir ücret türüdür. Ağırlıklı olarak ölçümleme ve değerlendirilmenin somut verilerle tespit etmenin mümkün olmadığı yönetici ve profesyonellere uygulanan bir ücret yöntemidir. Bilgi birikimi, davranışlar, beceri ve kabiliyet gibi kişinin performansını ortaya çıkaran özellikleri olarak adlandırabilir. Bu

tanıma göre, yetkinlik kişisel bir özellik olup işin özelliği olmamakla birlikte, kişi bir işten elde ettiği yetkinliklerini diğer bir işte kullanabilme yetisidir (Demir, 2007: 407).

Literatürde yetkinlik kavramı üzerinde uzlaşmış çok fazla bir tanım bulunmamaktadır. Etkinlik ve performans bakımından etkilerinin tartışmaya açılmasıyla birlikte temel yetkinlik soyut varlıklar örgütsel yetkinlik ve örgüt kültürü gibi birçok kavram ortaya atılmıştır. Yetkinliklerin genel bir tanımı olmamakla birlikte; Yetkinlikler, üstün performans gösterebileceğinin emareleri olan karakteristik özelliklerdir. Diğerlerinden kolaylıkla ayrılabilir. Kişilerin hangi sonuçlara nasıl ulaşmaları gerektiğini bildirir (Tak vd., 2007: 239).

Küreselleşen dünyamızda işletmelerin piyasa şartlarında devamlılığını sağlayabilmesi için işgücüne ekstra önem vermeleri ve işgücünü doğru yönetebilmeleri gereklidir. Bu kapsamda insan kaynakları sisteminin işletme hedefleri doğrultusunda çalışabilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin kişilerin yetkinliğine daha fazla önem vererek sistemin güçlendirilmesi önem arz eder. Artık işgücü, asgariye indirilmesi ya da kaçınılması gereken bir maliyet olarak değil, bir stratejik avantaj kaynağı olarak görülmelidir. İşletmelerde, çalışanların yetenek ve yetkinliklerinin düzeyi giderek önemli bir performans kriteri haline gelmektedir. Çalışanlar, kendilerine verilen hedeflerin yanı sıra, bu hedeflere ulaşırken hangi davranışları sergiledikleri, görevleri ne derece yerine getirdikleri esas alınarak değerlendirilmekte ve gerekmesi halinde gelişimleri bu doğrultuda planlanmaktadır. İdareciler için asıl olan yalnız “işin” başarılması olmayıp, “işin nasıl” başarıldığı da önem arz etmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 281).

Bu sistemde öncelikli olarak işletmeler, strateji ve kurum değerlerini temel olarak her çalışanın sahip olması gerek yetkinlikleri, eğer isteniyorsa bu yetkinliklerin alt başlıklarını ve seviyelerini belirleyebilmektedir. Sonraki süreçte bu yetkinlikler değerlendirme sürecine alınmakta ve işletmenin performans hedefleri doğrultusunda performans notu kapsamına dâhil edilmektedir. Çalışanların ücret hakkı artışları da yetkinlikler dâhilin de oluşturulan performans notu doğrultusunda yapılmaktadır. Bu şekilde performans notları veya puanları somut bir karşılık olan ücretlere dönüşmektedir. Çünkü bu sistemde çalışanlar geliştirdikleri yetkinlikleri ve artış sağladıkları performansları doğrultusunda ücret artışı alabileceklerdir. Yani çalışan,

yetkinliklerini ve performansını geliştirdiği sürece ve lde yüksek ücret alacaktır. Bu Şekilde performansı yüksek olan ve düşük olan çalışanlar arasında “cret farkı” da kendiliğinden ortaya çıkacaktır (Savaş, 2005: 116).

### **1.3.2. İşletme Performansına Dayalı cret**

İşletme grubu üyelerinin işletme içerisindeki görevlerini kabul ettikleri için işletme performansında pozitif yönde bir etkileşim oluşturur, grup yeleri çaba göstermez ve isteksiz davranırsa negatif yönlü bir etkileşim olabilir. Bu etkileşimler görev bağımlılığı derecesine göre değişim göstermektedir. Görev karşılıklı bağımlılığı, işletme grubu üyelerinin görevlerini tamamlamak için diğerleriyle, çalışma materyallerini, bilgilerini ve uzmanlıklarıyla yakından çalıştıkları dereceyi ifade eder. Görev bağımlılığı grup düzeyinde bir olgudur ve tanım olarak, görev bağımlılığı arttıkça, grup üyelerinin her birinin takımdaki diğerlerine bağımlılığı da artar. Artan karşılıklı bağımlılık daha etkili bir Şekilde koordine etme ihtiyaını oluşturmakta ve grup üyelerine görevlerin tamamlanmasında yardımcı olmaktadır. Görev bağımlılığı yüksek olduğunda, grup yeleri arasında daha fazla iletişim, işbirliği ve koordineli eylem hedef başarısı için gereklidir. Yüksek görev bağımlılığı ile karakterize edilen gruplarda, grup üyelerinin etkileşimlerini koordine etme konusunda liderin yardımına daha fazla ihtiyaç vardır. Grup yeleri arasındaki farklılaşma ve değişen ilişkileri geliştirmek, liderlerin grup üyelerinin katkılarını koordine ettiği bir mekanizma ile mümkün olabilir. İşletme lideri, çalışma grubu yeleri arasında görev dağıtımında aktif bir rol oynaması ve görevleri astları arasında stratejik olarak tahsis etmesiyle birlikte liderin etkisiyle grup performansı yükselmesi olasıdır. Liderlerin etkisi veya diğer etkenlerle grup üyelerinin birbirlerine bağlılıkları arttığında düşük performans gösteren üyenin fark edilmesi daha kolaydır (Okka, 2008: 50).

Bu sistemin, grup ve birey performansına dayanan sistemlerden farkı, dolaylı olarak performansa dayanıyor olmalarıdır. Bu cretlendirme sistemi, işletmenin rekabet seviyesini ve organizasyonun üretimdeki üst seviye dirençlerini artırmaktadır. Çünkü işgörenlerin performanslarına göre ücret almaları sonucu bireysel performanslarını yükseltme istekleri ve bu yönde gayret göstermeleri işletmenin genel performansında yukarı yönde etki yapmaktadır. İşletme performansını artırmaya yönelik geliştirilen ücret sistemlerine aşağıda detaylı bir anlatım yapılmıştır (Okka, 2008: 51).

***Kar Paylaşımına Dayalı Ücret Sistemleri:*** İşgörenlerin şirket karından önceden belirlenen yüzde oranında pay verilerek ödüllendirme yapılmasını teşvik eden bir ücret sistemidir. Buradaki amaç işgörene kardan pay verilmesini garanti ederek işletmenin verimliliğini ve karlılık oranının artırılmasıdır. Bu sistemde işgörenlerin performansı ile kar payı oranları arasındaki ilişkinin adaletli ve sağlıklı olması zaruridir. İşletmelerde genellikle üretim, yönetim ve satış departmanlarında çalışan işgörelere kar paylaşımına dayalı ücret sistemleri uygulandığı görölmektedir. Bazı işletmelerde sadece yönetici konumunda bulunan çalışanlar arasında uygulanmaktadır (Budak ve ark. 2017: 13).

Kar paylaşımına dayalı sistemlerde işletmenin elde ettiği karın bir kısmı, düzenli ücretlerine ilaveten belirli aralıklarla işgörelere ödenmektedir (aylık/üç aylık/yıllık vb.). Bu sistemin amacı, işgörenler aracılığı ile işletmenin karının artırılmasıdır. Çünkü işgörenler kendi ücret gelirlerinin artması için işletmenin karını artırmış olurlar. Kardan pay alan işgören, kardan pay almasına karşılık, işverene iş sözleşmesi ile bağlıdır ve kardan aldığı payda gerçek manada ücrettir, ücrete ilişkin hükümlere tabidir. Bu sistemin çalışma dinamikleri düşünöldüğünde işçilere aylık ücretlerine ek olarak kar payından ödeme yapılacağı çıkarımını yapmak yanlış olmayacaktır. Bu sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için işveren ile işgören arasında önceden akit yapılarak kardan pay alma iş sözleşmesi bulunması, anlaşmazlık durumlarında nasıl bir yöntem izleneceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu sistem şirketin karının aylar bazında sabit olduğunda ya da yüksek karlılık oranları olduğunda daha sağlıklı işlemektedir. Kar paylaşımına dayalı ücret sistemleri; işgörelere ek gelir sağlar, onlarda güvenlik duygusunu geliştirir, güdülenme sonucu örgüte bağlılığı artırır, işgören ve işverenlerin ortak hareket etmesini sağlar. Genel olarak bu sistem işgörenleri kardan pay almaya alıştıırır (Aytekin, 2005: 60-61).

Bu sistemin sakıncalarından bir tanesi işgören işletmenin ne kadar kar elde ettiğini rasyonel bir şekilde görememektedir. İşletmenin karlılık oranlarının ne kadar olduğü net bir şekilde belirtilmezse işgörenler arasında güvensizlik oluşturabilecektir (Altaylı, 2006: 30). İşgören ne kadar çok çalışırsa çalışsın işletmenin kar elde etmesi ulusal veya uluslararası ekonomik durumlara da bağlı olduğü için işletme haricinde meydana gelebilecek bir ekonomik kriz işletmenin zarar etmesine neden olacaktır. Yani işgörenler kardan ek gelir elde edemeyecek olup bu da sistemi çalışmaz hale getirecektir. Kazanç Paylaşımına Dayalı Ücret Sistemleri: Kazanç paylaşımı bir

örgütteki çalışanların çoğuna ya da tamamına artan şirket verimliliğine dayanan bir ikramiye ödemesi sağlayan bir grup özendirici sistemdir. Kazanç paylaşımına dayalı sistemleri, ücretlendirmeyi işletmede gerçekleştirilen üretimdeki artışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Bu sistemler, işletmenin verimliliği arttıkça işgörenlerin ücret gelirlerinin yukarı yönlü seyretmesine imkân sağlamaktadırlar. Kazanç paylaşımına dayalı ücret sistemi sadece bir ödeme sistemi değil aynı zamanda çalışanların üretimde verimliliği artırıcı yönetim kararlarına dâhil edilmesini sağlayan yönetim felsefesini geliştirici bir yapıdır (Demir, 2007: 213).

Bu sisteme göre kazançlar ölçülür ve önceden belirlenmiş bir formüle göre çalışanlar arasında dağıtım yapılır. Bu uygulama sadece işletmenin kazanç elde ettiğinde uygulandığı için, şirketin sabit giderlerini etkilememektedir (Baday, 2016: 28).

***Mali İştiraka Dayalı Ücret Sistemleri:*** Kar paylaşımı sistemini uygulayan şirketler çalışana kardan pay vermek yerine karlılık oranı nispetinde şirketin hisse senedini verebilmektedir (Aksoy, 2010: 135).

Serbest piyasaya göre işletmelerin hisse senetleri dalgalı bir seyir izlemektedir. İşletmeler, hisse senetlerindeki ani değer düşüşlerine karşı çalışanlarını korumak için önceden belirlenmiş ya da çalışanların hisse senedini satın aldığı fiyattan satın alma garantisi verebilirler. Bu sistemin en büyük dezavantajı, işletme hisselerinin küçük parçalar halinde birçok kişiye dağıtılmasıdır. İşletme çalışanı herhangi bir nedenle hisse senedini satmak istese işletmeden başka birine satış yapamamaktadır. Ayrıca, hisse senedi personel genellikle şirketten ayrıldıktan sonra veya emekli olduktan sonra sahip olduğu hisse senetlerini paraya çevirebilmektedir. Bununla birlikte hisse senedi sahibi olan personel işletmenin yönetimine katılabilecek, işletmenin gizli mali belgelerini inceleme ve şirketin hissedarı olduğu için yönetimin elde ettiği haklarına da sahip olabilecektir (Okka, 2008: 54).

***Scanlon Sistemi:*** İsmi Joseph Scanlon'un soyadından alan bu sistem grup performansına dayalı ücret sistemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır. Bu sistemde çalışanlar ile sendikaların birlikte çalışması sağlanarak işletmelerin işlevliliğinin artırılması hedeflenmektedir. Scanlon sistemi, emek-yönetimi işbirliğini teşvik etmek için bir araç ve maliyet tasarruflarını paylaşarak çalışanları dâhil etmek için bir araç göstermektedir. Scanlon planının işleyişi şöyledir; Her bölüm birer tane gözetici,

sendika temsilcisi ve işçi temsilcisinden olmak üzere üç kişiden oluşan üretim komiteler oluşturur. Bu komite çalışanlar tarafından önerilen görüşlerin kritiğini yapar. Öneri kabul edilir ve uygulamada önemli kazançlar sağlanırsa bu kazanç yalnız öneri sahibine değil diğer çalışanlara da eşit biçimde dağıtılır. Planın bir ücret formülü bulunmaktadır. Daha önceden oluşturulmuş olan plan doğrultusunda, çalışan önerileri neticesinde üretim ve akabinde elde edilen kazanç primi tüm çalışanlara eşit bir şekilde ödenir. Bu sistem, işletmede çalışan tüm personelin tamamını kapsamaktadır (Mercan, 2010: 62).

### **1.3.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret**

İşverenler tarafından çalışılan işletme içerisinde belirli bir amaç için bir grup oluşturmak suretiyle yapılan çalışmaya grup çalışması denir. Gruplar belirli bir süre ve amaç için oluşturulabilmektedir. Grup üyeleri genellikle bireysel performans hedeflerini yükseltmeye yönelik çalışma yürüterek ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla çalışma tesis ederler. Genellikle bireysel performansın ölçülmesinin güç olduğu hat veya bant sistemiyle çalışılan işletmelerde uygulanmaktadır. Örneğin, otomotiv işletmesindeki parça montaj hattında çalışan bireyler bütün parçaların montajı yapıldıktan sonra kendi parçasını çalışan bireylerin bireysel performansını ölçmek güçleşmektedir (Okka, 2008: 48).

Ölçülenmesi yapılabilen ve standartta bağlanabilen bütün grup işlerinde bireysel performansa dayalı olarak değerlendirilen ücret sistemlerinin tamamı grup performansına endekslenebilir. Özellikle, işgörenleri doğrudan denetlemenin imkânının olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam manasıyla yapılamadığı, takım çalışması ve işbirliğinin hedeflere ulaşma bakımından önem arz ettiği durumlarda etkinliği artırmaktadır (Bağdelen, 2004: 63).

İşletmelerde çalışan grup üyelerinin hem olumlu hem de olumsuz önemli ölçüde etkileşimi olabilecektir. Grup üyeleri arasındaki etkileşim, çalışmayı yaparken çaba gösteren üyelerin seviyesini artırmak veya azaltmak ve bireysel grup üyelerinin çabalarının ne kadar iyi koordine edilebileceğini etkileyebilir. Benzer şekilde, grup etkileşimi, etkili veya etkisiz bir görev performansı stratejilerine ve grup üyelerinin bilgi ve becerilerinin verimli veya savurgan kullanımına yol açabilir. Grup etkileşiminin alacağı rol yapılmakta olan göreve bağlı olacaktır. Grup etkileşiminin kontrol

edilebildiği oranda grup performansında olumlu veya olumsuz değişim olacaktır. Grup üyelerinin olumlu etkileşimleri grup performansını üst seviyelere çıkarabilecektir. Grup ücret sistemleri, bireysel ücret sistemlerine kıyasla daha az uygulanmaktadır. Diğer teşvik edici ücret sistemlerine kıyasla en az etkinliği olanıdır. Bu şekilde olmasının sebepleri, grup bireyleri arasında her daim olumlu bir etkileşim olmaması veya performans hedefleri doğrultusunda diğer üyelere nazaran daha az güdülenmiş grubun toplam performansını aşağılara çekmesi olabilir (Budak ve ark. 2004: 373).

Bunun nedenlerinden bir tanesi grup içerisindeki bazı çalışanların tembellik yapması ve tüm üyelerin sorumluluklarını yerine getirmemesidir. Bu durum diğer grup üyelerinin motivasyonunun düşmesine neden olabilecektir. Fakat grup performansına dayalı ücret sistemlerinin amacı grup üyeleri arasında yardımlaşma işbirliğini artırarak ve grup etkileşimini teşvik edici bir unsur olarak kullanarak üretim düzeyinin üst seviyelere çıkmasını hedeflemektedir (Aytekin, 2005: 51). Grup performansını artırmaya veya ödüllendirerek geliştirmeye yönelik oluşturulan sistemler aşağıda sıralanabilir:

*Grup Çalışmasında Akort Sistemi:* Parça esasına göre belirlenen ücretin bir işçi yerine aynı ekip içinde çalışan bir grup işçiye uygulanmasıdır. Üretim verimliliği ve grup halinde çalışmayı teşvik eden bir ücret sistemidir. Akort ücret sistemi, zamana göre ücretin oluşturulmadığı durumlarda meydana gelir. Bu ücret biçimi işçi ve işverene faydaları bulunmakta olup, çalışan kendi beceri, kabiliyeti ve pratik çalışmasıyla daha fazla ücret elde eder. Akort ücret sisteminin işletme sahibine sağladığı en önemli fayda, ücret tutarının ifa edilen işin karşılığı olması, yani ifa edilen iş kadar ücret ödenmesi ve işçi maliyetlerinin uygun seviyelerde tutulmasıdır. Başka bir faydası da işletme dinamiklerinin güçlenmesini sağlamaktadır. Diğer bir deyişle işletmede işçiler arasında rekabetten ziyade birlikteliği ve birlikte başarı elde etme duygularını ön plana çıkarmaktadır (Budak ve ark. 2017: 25).

*Prim Sistemi:* Bu sistemde prim, işgörenlerin bireysel olarak değil grubun performansına göre hesaplanır. Buradaki sıkıntı, akort ücrette karşılaşıldığı gibi grup için hesaplanan toplam prim tutarının tüm üyeler arasında eşit taksim edilmesi anında oluşmaktadır. Grup çalışmasında bulunan bireyler arasında prim ücretlerinin taksimatı

akort sistemindekinden daha uygulanabilir. Çünkü prim ücretleri “kök ücret + prim” den oluşur, taksimatı yapılacak tutar yalnız prim kısmıdır (Baday, 2016: 26-27).

*Yüksek Günlük Ücret Sistemi:* Fiili olarak çalışılan zamanlarla standart zamanlarla kıyaslanması ve değerlendirilmesine imkân sağlayan bir kayıt ve kontrol sistemi olan Yüksek Günlük Ücret Sisteminde amaç, istenen performans düzeyine ulaşmak ve bunu sürdürmektir. Bu sistemde iş değerlemesi sonucu farklı iş sınıfları için saptanan normal saatlik ücretlerin %10 fazlası yüksek günlük ücret olarak kabul edilir (Okka, 2008: 50).

*Ölçülen ve Kontrollü İşe Dayalı Ücret Sistemleri:* Ölçülen günlük iş sisteminde, belirlenen ücretler belirli dönemlerde, işletme hedeflerine ulaşıldığında sabit olarak artırılabilmektedir. Belirli dönemlerde artırılan ücretler, bir sonraki dönem değerlendirmesine kadar geçerliğini korumakta ve güncel kalmaktadır. Kontrollü günlük iş sistemlerinde farklı olarak aynı iş için bir dizi performans ve ücret oranı belirlenmektedir. Daha fazla olabilmekle birlikte, genellikle dört temel sınıflama yapılabilmektedir (Benligiray, 2007: 53).

*Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemleri:* İşçinin ücreti belirli bir yüzde usulüne dayalı olarak saptanan parasal değer üzerinden oluşturulur. Hizmet alan müşteriler hizmet karşılığında bir miktar ödeme yaparlar bu ödemenin belirli bir yüzdesi müşterinin hesap pusulasına eklenir. Daha sonra yüzde olarak hesaplanan bu ödemeler işveren tarafından personele ödenmektedir. Belirli bir oranda hesap pusulasına eklenen tutar bahşiş olarak algılanmaması gerekmektedir (Budak ve ark. 2017: 26).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÜCRETE ADALET ALGISI

Bu bölümde adalet kavramı ve öneminden bahsedilerek örgütsel adalet kavramına yer verilecektir. Örgütsel adaletle ilgili kuramsal yaklaşımlara yer verilerek örgütsel adalet boyutları ile ele alınacaktır. Ayrıca ücrette adalet algısına değinilerek örgütsel adalet ve ücretle ilgili yapılmış diğer çalışmalara yer verilecektir.

#### 2.1. Adalet Kavramı

Doğruluk ve haklı olma anlamında kullanılan adalet kavramı, “adl” kökünden gelmektedir. Bu kavramın İngilizce’deki karşılığı ise kökü “just” olan “justice” kelimesidir. “Just” kökü ise bir düzenin işlerliğini sağlayacak ilkeler ve kuralların oluşturulması için gerçekleştirilmesi gereken bütün uygulamaları ifade etmektedir. (İçerli, 2010: 68).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde adalet “hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme ve türe, herkese kendine uygun düşeni verme” olarak tanımlanmaktadır (TDK 2019). Herkese eşit hak ve sorumlulukların verildiği bir toplumsal yapı içinde, tüm toplum üyelerinin özgürce ve her açıdan gelişmesine fırsat tanınması, yaratıcı bir şekilde çalışabilmesi, bireylerin erdemlerinin toplum tarafından garanti altına alınmış olmasını kabullenen ve savunan, etik ve hukuk ilkeleri bütünü, İngilizcede adalet tanımının karşılığı olarak ifade edilmektedir (Okçu, 2013: 41).

Roma Hukuku’nda adalet, herkese payına düşeni vermek konusunda sürekli olarak çaba gösterilmesi olarak tanımlanırken, İslamiyet’te ise insanlar arasında dil, din, kültür, bilgi, makam, mevki ayırımı yapmaksızın eşit davranmak olarak kabul edilmiştir. “Adl” kökünden türetilmiş olan adalet kelimesi ; doğru, dürüst, dengeli, düz, eşit, denk, hilesiz, temiz gibi pek çok kelimenin anlamını yansıtan bu kökten ortaya çıkarak adalet kavramına dönüşmüştür (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196).

Geçmiş din, felsefe, sosyo-politik bilimlere kadar uzanan adalet kavramı üzerine pek çok farklı tanım yapılmış ve çok uzun yıllar boyunca bu kavramlar geniş ve derin çalışmalara konu olmuştur. Kökeni ilk çağlara dayanan bu çalışmalara karşın bu kavram için henüz tam anlamıyla net ve kesin kabul görür bir tanım yapılamamıştır.

Bazı düşünürler adalet kavramının, direkt hukukla ilgili olduğunu hatta hukukun da üzerinde yer aldığını savunmaktadırlar. Tarihsel süreç içerisinde pek çok filozof bu kavramı kullanmış ve tanımlamaya çalışmıştır (Sezenoğlu, 2017: 35).

Felsefe biliminin temellerini oluşturmuş olan Plato, Aristo, Socrates gibi büyük felsefe düşünürlerinin de “adalet” kavramı üzerinde önemli fikirler ortaya koydukları bilinmektedir. Platon, antik tarih döneminde adaleti, toplumsal yapının düzenlenmesinin bir yolu ve insanların ahlaksal olarak iyiye yönelmesinin bir kistası olarak görmüştür. Platon, aynı zamanda mutlak eşitlik kavramını dile getirerek toplumu oluşturan tüm bireylere dağıtılanın aynı olması gerektiğini savunmuştur. Platonun savunduğu “mutlak eşitlik” ilkesinin aksine Aristo adalet kavramını açıklarken orantılı eşitliği savunmuştur. Toplumsal düzeyde adaleti irdelerken adaletin temelini ekonomik adalette olduğunu ileri sürmüş ve bunula beraber dağıtıcı adalet” ile denkleştirici ya da “ödüllendirici” adalet ayırımını yapmıştır. Eşitliğin karşılığı olarak “dağıtıcı adalet”i kabul etmiştir. Aristo, denkleştirici adalet ile tarafların birbirleriyle olan alışverişinde alınan ile verilenin denk olmasını kastetmiştir. Emeğin sadece miktarının değil niteliğinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini savunan Aristo, takas edilen nesnelere arasında “ortak ölçü” bulunması gerektiğini savunmuştur. (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196).

Adalet bir yandan çok farklı bağlamlarda ve farklı özneler için kullanılan, bir yandan da bütünlüğünde incelenmesi zor olan bir kavramdır. Herkes tarafından kabul görecektir, tüm insanların üzerinde fikir birliği edeceği bir adalet tanımı elde etmek olanaksızdır (Yıldırım, 2007: 255).

Tarih boyunca pek çok farklı anlam ve görünümlere bürünmüştür. Bazen salt bir isim, bazen tanrısal bir erdem, bazen aklın bir emri olarak ortaya çıkmıştır. Bazen de eşitlik, özgürlük, fayda gibi ahlaki, siyasi ya da ideolojik kavramlar ve değerlerle aynı anlamda kullanılmıştır. Ayrıca adaletin öznesini de belirlemek güçtür. Kimi zaman bu özne tek tek bireylerin tutum ve eylemleri iken, kimi zaman da kamusal kişi ve kurumların faaliyetleri olabilmektedir. Adil bir kişiden, adil bir eylemden söz edebildiği gibi, adil ya da adil olmayan yasalardan, devletten ya da ekonomik bir sistemden de söz edilebilir (Yıldırım, 2007: 256).

## 2.2 Örgütsel Adalet Kavramı

Genel olarak “adalet” kavramı daha çok teorik araştırmaların merkezinde yer alırken sosyal ve ekonomik adalet kavrayışı geçmişte ve günümüzde sosyal-siyasal-ekonomik sistemlerin, temel sorunlarından biri haline dönüşmüştür. İşte bu nedenle, sosyal ve ekonomik adalet üzerinde durulması önemli konulardan biridir. Yönetim bilimleri, örgütsel davranış ve davranış bilimleri gibi alanlar ise daha çok örgütsel adalet alanında çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Adaletin iki ilkesi olduğunu savunan Rawls, adaleti sosyal örgütlerin öncelikli niteliği olarak kabul etmiştir. Bu iki ilkeyi ise; bireylerin toplumsal özgürlük koşullarının sağlandığı bir yapıda eşit haklar ve eşit fırsatlar olarak tanımlamıştır (Eker, 2006: 2).

Toplum ve insan etkileşimi üzerinde çalışma yapan toplum bilimi yani sosyoloji, ideal toplum yapısını belirlerken özgürlük ve eşitlik yaklaşımlarını derinlemesine incelemiştir. Ancak ideal toplum yapısını ele alırken toplumsal eşitlik ve özgürlüğün ötesinde adalet kavramına daha çok eğilmeye başlamıştır. Adalet konusunun toplum ve örgütlerde önemli bir sorun olarak ortaya çıktığını tespit etmekle beraber; ideal örgüt ya da toplumlar için büyük önem arz eden kişisel tatminin sağlanması ve etkin örgütsel işlevlerin oluşturulması süreçlerinde adaleti zorunluluk olarak kabul etmişlerdir. Bu araştırmacılar örgütlerdeki davranışları sosyal ve kişiler arası adalet kuramları yoluyla açıklamaya çalışmışlardır. Bu bağlamda adalet; bireylerin haklarını, düşüncelerini ve çıkarlarını güvence altına almak, insan onurunu korumak, insan özgürlüklerini sağlamak üzere kullanılmaya başlanmıştır. Politik sistemlerin sürekliliğini, toplumların refahını sağlamada adalet ve adalet ile ilgili olgular ön plana geçmiştir (İyigün, 2012: 50).

Adams (1965)’ın “Eşitlik Kuramı”nın tarihsel süreç içerisinde bakıldığında örgütsel adaletin temelini oluşturduğu söylenebilir. Bu kuramda, örgüt çalışanları örgüte sundukları emek, tecrübe, yetkinlik, çaba gibi katkıları karşılığında aldıkları ücret, terfi, değer görme ve tanınma gibi sonuçların birbiri ile değerimi olarak görmektedirler. Örgüt alışanlarının, örgüte sundukları bu katkıları karşılığında elde ettiklerini kıyasladıklarında bu ikisi arasında adil bir denge olduğunu düşünerek motive olması bu kuramın temelini oluşturmaktadır (Yelboğa, 2012: 172).

Toplumunu oluşturan bireyler, toplumsal yapılara ait adalet veya adaletsizliğe dair değerlendirmelerini yaparken en çok ilgilendikleri alanlar genellikle içinde yer aldıkları

çalışma örgütleridir. Bu örgütler de toplumun bir parçası olmakla beraber bireyin sosyal yaşamda en çok zaman geçirdiği ve adalet algısı ile ilgili en çok değerlendirme yaptığı yer çalışmakta olduğu örgüttür. Her bireyin adaletsizliklere karşı tepkisi birbirinden farklı olabilmekle beraber ana hatlarıyla genellenebilir. Bir örgüt yapısında; işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme, terfi, ödüllendirme, görevlendirme, eğitim programları, iş araç-gereçlerinin tahsisi, iş akdinin feshi gibi bütün süreçler, karar alma yöntemleri ve uygulamalar örgüt çalışanlarının örgüt içindeki adalet algısına dair gözlemlendiği alanlardır. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusundaki algıları sebebiyle diğer örgüt çalışanlarına, yöneticilerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmektedir (İçerli, 2010: 68; Çöp, 2008: 1; Irak, 2004: 26).

Örgütsel adalet kavramıyla ilgili yaklaşımlara bakıldığında daha çok örgüt içindeki bireyler arasındaki iletişim ve etkileşim ve bunlardan kaynaklı sorunlar üzerinde derinleştiğini gözlemlemekteyiz. Örgüt içindeki bu ilişkilere bakılarak “sosyal adalet” kavramının örgüt yapılarına göre uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İçerli, 2010: 68).

Bir örgütteki yöneticilerin çalışanların görev tanımlamalarını yapmasından, yetkileri dağıtımına, çalışma saatlerinin düzenlenmesinden, ücret ve ödül programlarını belirlemeye kadar pek çok konudaki karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı örgütsel adalet olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet için bu tanımlama ve uygulamaların çalışanlar tarafından olumlu olarak değerlendirilmesi önemlidir. Yani çalışanların tüm bu ücret, terfi, ödüllendirme, iş tanımlama, yaptırım gibi konulara ait kararları nasıl algıladıkları örgütsel adalet algısının da bir yansıması olarak belirtilebilir. (İçerli, 2010: 69).

### **2.3. Örgütsel Adaletin Önemi**

Modern toplumun en önemli özelliği, hiç şüphesiz ki her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü olmasıdır. Aslında insanlar aileden devlete kadar, çerçevesi kurullarla çizilmiş küçük ve büyük örgütsel yapıların içerisinde yer almaktadırlar.

Çalışanlar da kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren bir toplumsal kesimi temsil etmektedir. Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algıları, bireysel ve örgütsel sonuçlara olan etkileri nedeniyle literatürde tartışılan önemli örgütsel davranış konularından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu etkiler, adalet algısının öncülleri ve sonuçları açısından her yönüyle incelenmesine neden olmaktadır (Yalap, 2016: 4).

Örgütsel adalet, sadece örgütler için değil tüm birey ve gruplar için de önemli sonuç ve etkileri olan bir kavramdır. Örgüt içinde adaletin tam olarak uygulanması durumunda olumlu sonuçlarla karşılaşılırken aksine adaletin uygulanmadığı ya da eksik uygulandığı örgütlerde ise hem çalışan hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurduğu belirtilebilir. Örgüt çalışanlarının örgüte dair adalet algılarını olumluya çevrilebilmesi dikkat edilmesi gereken bazı ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür; doğruluk ve dürüstlük, meslek ahlakına uygun davranma, tutarlılık, ön yargılı olmama, eleştirileri dikkate alma, esnek davranma ve kararlara dahil olmak. Bu kurallara uyulması çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Uyulmaması da olumsuz sonuçlara yol açacaktır. (Eren, 2010: 553).

Örgütsel adaletin önemini artıran bir diğer durum da, örgüt çalışanlarının örgüte dair adalet algılarına göre çalışma şekillerini ve davranışlarını değiştirmeleridir. (İşcan, 2005:150). Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel süreçlerin ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsamaktadır. (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

Örgütsel adalet, çalışanların yönetimin ahlaki duruşuyla ilgili kişisel değerlendirmeleridir. Örgüt bilimi alanındaki araştırmalara göre, adalet sosyal bir biçimde inşa edilmektedir. Sosyal kurumlar ekonomik ve sosyal faydanın verimli kaynaklarıdır ve bireyler için önemli olan en temel nokta bu faydaların nasıl dağıtılacağıdır. Bireyler gerek bu dağıtımların yapılış biçimi gerekse dağıtımın kendisi hakkında değerlendirmelerde bulunurlar ve bunların adil olup olmadığıyla ilgili algılarını oluştururlar. Çalışanlar örgütteki uygulamaları ve olayları, tanımdan da görülebileceği gibi üç açıdan değerlendirmektedir. Bireyler elde ettikleri çıktılarının adil olup olmasını (dağıtımsal adalet), bu çıktılarının ortaya çıkmasını sağlayan süreçlerin adil olup olmasını (yöntemsel adalet) ve diğerleriyle olan etkileşimlerinde gördükleri davranışların adil olup olmasını (etkileşimsel adalet) değerlendirirler. Örgütsel

adaletle ilgili bu boyutların hepsi, örgütsel adaletin nasıl sağlanması ve örgütsel adaletsizliğin nasıl ortadan kaldırılması ve çalışanların bu adaletsizliğe nasıl tepki verdiği üzerinde araştırmaları kapsamaktadır. Bir örgütte çalışan bireyler, yöneticilerinin adaletsiz davranışlarına maruz bırakıldıklarını algıladıkları anda, işlerine, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgütün bütününe karşı bağlılık hisleri azalır ve bu durum daha da ileriye giderek olumsuz duygu ve tutumlar sergilemelerine neden olur (Kuşseven, 2016: 57).

Bir örgüte ait örgütsel adalet algısı sadece çalışanlar için değil yöneticiler için de önem arz etmektedir. Örgüt çalışanlarının, örgüt içinde yapılan uygulamalar ve alınan kararların mantık çerçevesinde alınmış eşitlik ve etiklik temellerine dayandırılmış olduğuna inanmaları halinde örgüt içinde örgütsel adalet algısının yerleşmesi ve devamlılığı sağlanmış olur (Eker 2006: 5). Örgüt üyelerinin bu kültürün yerleşmemesi hatta aksi şekilde algılaması durumunda tepkisel anlamda bazı geri dönüşlerde bulunması olasıdır. Bu tepkilerden ilki emeğinde kesintiye ya da emek kalitesinde düşüşe gitmektir. İkinci bir tepki ise sadece kendi emeği çerçevesinde kıyaslama yapmakta olan işgörenin bu kıyaslamayı diğer işgörenler hatta diğer örgütlerdeki işgörenlerle yapmaya başlaması ve tatminsizliğinin artmasıdır. Çalışanın bu durum karşısındaki en önemli tepkisi ise iş bırakma olarak karşımıza çıkabilmektedir (Başar, 2011: 21).

#### **2.4. Örgütsel Adalet İle İlgili Kuramsal Yaklaşımları**

Örgütsel adalet ile ilgili kuramsal yaklaşımları dört grupta incelemek mümkündür. Reaktif (tepkisel) ve proaktif (önlemsel) içerik teorileri ile reaktif (tepkisel) ve proaktif (önlemsel) süreç teorileridir. Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan, yani “reaktif–proaktif boyut” ve “süreç–içerik boyut ” türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır.

Adaletin “reaktif teorisi”, çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçınma veya kaçma girişimlerine yoğunlaşmaktadır. Böyle teoriler, adaletsizliklere tepkileri incelemektedirler. Buna karşılık “proaktif teoriler”, çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlanmış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adil

uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedirler. Adaletle ilgili “süreç teorileri” ise, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Bu şekilde bir yönelim, örgüt kararlarını alırken ve bu kararları uygularken, kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Buna karşılık “içerik teorileri” de ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma durumu ile ilgilenmektedirler (İçerli, 2010: 71-72).

#### **2.4.1. Reaktif İçerik Kuramlar**

Adaletli bir paylaşımın olmadığı örgütlerde, çalışmalarının karşılığını adil olarak almadığını düşünen örgüt üyelerinin gösterecekleri tepkiyi ifade eden bir kuramdır. Örgütsel adalet ile ilgili teoriler göz önüne alındığında çalışanların elde etmeyi düşündükleri kazançlarının örgüt içerisindeki üyeler arasında nasıl paylaşıldığına dair tutumlarının örgütsel adalete göre değiştiği ve çalışanların adaletsizliğe bir tepki göstererek davranışlarını bu tepkiye göre şekillendirdikleri görülmektedir (İçerli, 2010: 69). Berger, Zelditch ve arkadaşlarının ortaya koymuş oldukları bir diğer teori de “Statü Değeri Teorisi” dir. Bu teoride örgüt içi adaletin olmadığı, örgüte ait kazanımların adil olarak dağıtılmadığının düşünüldüğü yapılarda örgüt çalışanlarının bu durum karşısında ne şekilde bir davranış şekillenmesi olduğu irdelenmektedir. Bu teorilere göre çalışanlar arasında ödüllerin dağıtımını sırasında adil bir yapının oluşturulması gerekmektedir (İçerli, 2010: 70).

Örgütsel adaleti incelerken karşımıza çıkmakta olan Homans’ın “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams’ın “Eşitlik Kuramı” ve Walster ve Berscheid’nin “Eşitlik Teorisi” versiyonları ve Crosby’nin (1976) “Göreceli Mahrumiyet Teorisi” gibi kuramların çoğu reaktif içerik kuramlar kategorisinde gösterilebilir. Bu kuramlar, adalet kavramını açıklarken de bahsettiğimiz gibi, örgütsel yapılardan önce toplumsal ilişkiler içerisinde adalet kavramını değerlendirilerek açıklamaya çalışmış ve geliştirmişlerdir. Bu teorilerin buldukları ortak nokta; örgüt çalışanlarının örgüt içi adaletin sağlanmadığı koşullarda olumsuz duygulara kapılarak tepki gösterecekleridir. Onları reaktif içerik teorileri olarak nitelendiren bu bakış açıdır. Bu teoriler çalışanların, ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağıtımına karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır (İçerli, 2010: 71).

#### **2.4.1.1. Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi**

Homans'ın Dağıtım Adaleti teorisine göre örgütsel adalet, çalışanların örgüt için ortaya koyduğu emeğin karşılığında aldığı ücretin bu emeği karşılar şekilde adil olması ile sağlanır. Homans, 1961 yılında ortaya koyduğu bu teoriye göre çalışanların da adalet ölçütünün bu denge olduğunu belirtmektedir. Denge unsurunun temel alındığı bu teoriye göre, örgüt çalışanları arasında adaleti sağlayabilmek için emeğin karşılığında verilen ücretin dağıtımında adaletin sağlanmış olması gerekmektedir (İşbaşı, 2001: 54).

#### **2.4.1.2. Adams'ın Eşitlik Kuramları Teorisi**

Adams'ın Eşitlik Kuramı Teorisi, Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi temel alınarak geliştirilmiştir. Adams 1965 yılında ortaya koyduğu bu teori ile Dağıtım Adaleti Teorisi'nden farklı olarak, çalışanın verdiği emekle karşılığında aldığı ücreti kıyaslamak yerine çalışanların aldıkları ücret ya da ödüllerin kendileri arasında kıyaslanmasına yer vermiştir. Çalışanlar örgütsel adaletin ölçütü, kendi örgütlerindeki emeğe eşdeğer farklı örgütlerdeki ücret ya da ödülün kendi örgütleri ile kıyaslanması durumunda eşit ve adil olmasıdır. Bu teoride ayrıca çalışanın emeği ve karşılığında aldığı ödül ve ücretlerle ilgili de neyin kastedildiği de anlatılmıştır. Buna göre; bir çalışanın iş performansı, tecrübesi, cinsiyeti, yaşı, işi sonuçlandırma yetkinliği, işe dair sorumluluğu bir bütün halde ortaya konulan emeği oluşturmaktadır. Çalışanın bunun karşılığında alacağı ücrete ek olarak terfi, statü, takdir edilme, ek ödüllendirme de emeğin karşılığı olarak teoride tanımlanmıştır (İçerli, 2010: 72).

#### **2.4.1.3. Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi Versiyonları**

Eşitlik Teorisi, çalışanların emeklerinin karşılığını en iyi şekilde aldığı ve bu ücret ve ödüllendirmelerde tam bir eşitlik olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu koşullar sağlandığı halde çalışanlar için bir diğer olumsuzluk etkenini ise ilişki uzaklığı olarak görmektedir. Bu teoride çalışanların stres kaynağının birbirinden uzak bir ilişki olduğunu belirtmiş ve bunu aşabilmek için de çalışanların birtakım yollara başvuracağını varsaymıştır. Her çalışanın emeğinin karşılığında elde ettiği ödül ve ücretlere farklı anlamlar yüklenerek kazanımlara dair algı değiştirilmeye çalışılır. Bu



algısal değişiklik “psikolojik eşitlik” olarak da tanımlanmıştır. Bu psikolojik eşitlik ile gerçek eşitliğe ulaşılması amaçlanır. (İşbaşı, 2001: 55).

#### **2.4.1.4. Crosby’nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi**

Crosby’nin 1976 yılında geliştirmiş olduğu, Göreceli Mahrumiyet Teorisi’nin temeli Stouffer’ın 1949 yılında askeri personel üzerinde yaptığı çalışmaya dayanmaktadır. Bu teoriye göre Eşitlik Teorisinden ayrı olarak, örgüt çalışanlarının farklı kademelerde olduğunu kabul etmektedir yani tüm çalışanlar örgüt yapısı içinde aynı düzeyde değildir. Bu kabulü dayanak aldığında örgüt içinde üst düzey çalışanlarla daha alt düzeydeki çalışanların kazanımları karşılaştırılmaktadır. Örgüt içindeki adalet öngörüsü içinde önceden belirlenen sonuçlarla ortaya çıkan sonuçların farklı olması durumunda örgüt çalışanları arasında bir mahrumiyet küskünlük durumunun oluşacağı kabul edilir. Göreceli Mahrumiyet Teorisi de çalışanlar arasında yaşanabilecek bu yoksunluk durumunu ele almaktadır. Bu yoksunluk durumu içerisinde örgüt çalışanlarının bazı toplumsal kıyaslamalar yaparak içine düşeceği mahrumiyet ve yoksunluk durumunun zaman içerisinde çalışanların depresyon ve şiddet eğilimlerine dönüşebileceğini belirtmektedir. Bu kuramda belirli ödöl dağıtım şekillerinin kişileri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk ettiği belirtilir (Greenberg, 1987a; 12).

#### **2.4.2. Proaktif İçerik Kuramlar**

Reaktif içerik kuramların aksine proaktif içerik kuramlar, örgüt içinde dağıtım adaletsizliği süreci oluşmadan bu adaleti sağlayabilmek adına nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini önceden belirleyen kuramlardır. (İçerli 2010: 74). Leventhal ( 1976), örgüt çalışanlarının örgüt içindeki emeklerini karşılığı olan ücret, terfi, ek ödüllendirme gibi kazanımlarının, örgüt yöneticilerinin örgüt amaçları dışına çıkarak, kendi önceliklerine göre dağıtım yapabileceğinin farkında olduğunu ve buna göre bir yol izleyebileceklerini belirtmektedir. Örgüt çalışanlarının da temel amacının elde edilen kazanımların eşit olarak dağıtılması olduğunu belirtmektedir.

Leventhal’ın Adalet Yargısı Teorisi adillığın sadece eşitlik ile sağlanabileceği savının dışında, bazı koşulların sağlanması halinde eşitlik olamadan da adil olunabileceğini belirtmiştir (Arı, 2015: 13). Bu teori, kazanımların dağıtımında birey

açısından dağıtım adaletine odaklanmaktadır. Bu teoriye göre tutarlı davranmak, ön yargılı olmamak, doğruluk, temsilcilik, düzeltibilme ve etik olmak şeklindeki altı temel prensibin örgüt içindeki adalet algısını doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Yine bu teoriye göre dağıtım adaletinin üç temel kuralı olduğundan bahsedilmiştir. Bunlardan ilki örgüt üyelerinin bu kazanımları hak edip etmediğine bakmaksızın herkese eşit bir şekilde dağıtmaktadır yani eşit temelli dağıtımdır. İkinci kural ise çalışanların hak ettiği kadar yani eşit paylaşımdır. Üçüncü kural ise hak edip etmediğine ya da eşit olup olmadığına bakmaksızın çalışanın ihtiyacına göre dağıtım kuralıdır (İyigün, 2012: 56-57).

Adalet Yargı Teorisi'ne göre, belirlenmiş olan bu kurallar çerçevesinde örgüt çalışanlarının durumlarına göre yöneticiler tarafından farklı dağıtım kuralları belirlenebilmektedir. Örgüt içinde motivasyonun oluşması ve korunması, performans artışının sürekliliğinin sağlanması ve verimliliğin artması için Adalet Yargısı Teorisi'ne göre ödüllerin eşit bir şekilde dağıtılması beklenmektedir (İyigün, 2012: 56-57).

Adalet Güdüsü Teorisi, bir diğer proaktif içerik kuramı olarak literatürde yerini almıştır. Adalet Güdüsü Teorisi'ne göre, örgüt içinde çalışanların temel kaygısı adalettir ve dağıtım uygulamalarını açıklamak için çeşitli adalet ilkeleri belirlenmiştir. Bu ilkeler şunlardır:

(1) Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, çalışanların performansına göre yapılmalıdır.

(2) Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır.

(3) Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, çalışanların katkılarına göre yapılmalıdır.

(4) Gerçek, diğer bir ifade ile Marksist adalet ilkesi: Dağıtımlar, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak yapılmalıdır (İçerli, 2010:75). Dağıtımda kişilerin gereksinimlerinin belirleyici ölçüt olması gerektiğini vurgulamaktadır (Eker, 2006: 8).

Bu teoriye göre örgüt içindeki yöneticilerin, dağıtım adaletini sağlamaya yönelik uygulamaların yapılış şeklinin, bundan etkilenecek örgüt çalışanlarına göre değişebildiğini savunmaktadır. Yani yöneticiler ile bu dağıtımdan etkilenecek olan

örgüt çalışanları arasındaki ilişkinin adil dağıtım uygulamasını etkileyeceğini savunmaktadır. Bu durumda yöneticini tarafsız, adil olması önemini artırmaktadır. Bir çalışanın elde ettiği sonuçları, hak etme yönündeki çabası ile diğerlerinin hak ettikleri sonuçları, ne ölçüde elde edebildikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (İyigün, 2012: 57).

### **2.4.3. Reaktif Süreç Kuramlar**

Reaktif ve proaktif içerik teorileri, örgüt içinde örgüt çalışanlarını emeklerinin karşılığında kazanımlarının adil olarak nasıl dağıtılabileceği sorununa yanıt vermez iken, aynı zamanda örgüt çalışanlarının bu gibi durumlar karşısında vereceği tepkileri de tam olarak açıklamamaktadır. Bu soruların yanıtını bulabilmek adına Thibaut ve Walker, 1970’li yıllarda yaptıkları çalışmalar ile adalette süreç teorilerinin gelişiminde önemli bir rol oynamışlardır (San, 2017: 11).

Thibaut ve Walker’ın “Süreç Adaleti Teorisi”nde örgüt içindeki anlaşmazlığı çözebilmek için, “delillerin sunulduğu süreç aşaması” ve “delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşaması” olmak üzere iki aşamadan bahsedilmektedir. İki çatışan taraf ve bir de müdahale eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir (İçerli, 2010: 76).

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç kuramlarının temel dayanağı hukuk kuramlardır. Toplumların hukuk kurallarını benimsemelerinde, bu kuralların alınış yol ve yönetiminin önemliliği vurgulanmaktadır. Hukuksal dayanağa bağlı olarak da adil dağıtım kararları da sorgulanırken bu kararların alınış yönteminin kabul görmesinde önemli etkisi vardır. Thibaut ve Walker’ın geliştirmiş olduğu İşlemsel Adalet Kuramı reaktif süreçler kuramı sınıfında yer almaktadır. Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve toparlanması aşamasının kontrolünü süreç kontrolü, anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de karar kontrolü şeklinde adlandırmışlardır (Eker, 2006: 10).

#### 2.4.4. Prokatif Süreç Kuramlar

Süreç kurmaları genel olarak, örgütlerde yer alan süreçlerin çalışanlar tarafından adil algılanıp algılanmadığı ile ilgili kuramlardır ve hukuktan ilham almaktadır (Greenberg, 1987: 14-15). Örgütlerde taraflar arasında çıkan çatışmaların çözümüne yönelik yöntemlere odaklanan reaktif süreç kuramlarının aksine, proaktif süreç kuramları dağıtım yöntemlerine odaklanmaktadır. Proaktif süreç kuramları, adil uygulamaların ve adaletli dağıtımın gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine ilişkin çözümler aramaya çalışmaktadır (Tekeli, 2016: 26). İş örgütlerinde uygulanacak karar verme süreçlerine standartlar getirilmelidir. Bu standartlar arasında (Greenberg, 1987: 14-15);

- i. Karar verenleri seçme imkanı tanıma,
- ii. Tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanma,
- iii. Karar verme gücünün yapısını belirleme,
- iv. Çalışanların özelliklerine önem verme,
- v. Çalışanları önyargılara karşı koruma,
- vi. Çalışanların itirazlarının değerlendirilmeye alınmasını sağlama,

Bu standartlar iş örgütlerinde örgütsel adaletin sağlanması için önemli standartlardır.

Proaktif Süreç Kuramları incelendiğinde Dağıtım Tercihi Teorisi, bu kuram içerisine dahil edilebilir. Dağıtım Tercihi Teorisi' ne göre; dağıtım süreçleri, dağıtım yapan yöneticinin adaleti sağlmasına yardımcı olduğu ölçüde tercih edilmektedir. Bu teoriye göre, örgüt içinde adalete ulaşılmasını sağlayabilecek bazı özellikler belirlenmiştir. Bunlar; çalışanlara, karar verenleri seçme hakkı tanıma, tutarlı kurallara ve doğru bilgiye dayanma, karar verme gücünün yapısını tespit etme, çalışanları önyargılara karşı koruma, çalışanların itirazlarının değerlendirilmeye alınmasını sağlama, uygulamalarda değişiklik yapılmasına imkan tanıma ve yaygın olarak kabul edilen etik standartlar belirleme şeklinde sıralanmaktadır (Greenberg, 1987:14-15).

## 2.5. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet boyutunun dayanağı olarak örgütsel adalet kuramları gösterilebilir (İçerli, 2010: 77). Dağıtım Adaleti'nin çerçevesini çizebilmek adına Adams'ın Eşitlik Teorisi, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi ve Crosby'nin Göreli Mahrumiyet Teorisi, örgüt içindeki kazanımların dağıtımını konusuna odaklanmıştır. Ancak, örgütsel adalet kavramının gelişim sürecinde mevcut örgüt içi adalet kavramına ve uygulamasına yönelik hangi kararların alındığıyla ilgili değil, bu kararların nasıl alındığıyla ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Kararların alınmasında kullanılan politika ve uygulamaların adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu bakış açısı, araştırmacıları, "süreç adaleti" kavramına ulaştırmıştır. Thibaut ve Walker'ın, Süreç Adaleti Teorisi ve Leventhal ve arkadaşlarının Dağıtım Tercihi Teorisi, süreç adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen teorilerdir. Araştırmalarda, süreç adaleti konusuna gösterilen ilginin arttığını, ancak dağıtım adaleti ile ilgili çalışmaların da sürdüğünü söylemek mümkündür.

Etkileşim adaletinin süreç adaletinin bir alt boyutu olarak tanımlanması 1980'li yıllardaki örgütsel adalet çalışmalarına dayanmaktadır. Bu yıllarda örgütsel adalet daha derinlemesine incelenerek dağıtım adaleti ve süreç adaleti kavramlarının sınırları ve farklılıkları daha net bir şekilde tanımlanmıştır. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisine göre; dağıtım kararlarının neye göre alınacağını belirleyen adalet kuralları, dağıtım kararları alınırken ve bu kararlar uygulanırken taraflar arasındaki ilişkiye göre değişebilmektedir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde etkileşim adaleti, karar alıcının, alınan kararların uygulanması sırasında gösterdiği davranışların, adil olması durumuna dayandığından dolayı Adalet Güdüsü Teorisi, etkileşim adaletini açıklayabilmektedir (Greenberg, 1990: 402-404; Özen, 2002: 112).

Örgütsel adalet teorilerinin açıkladığı, örgütsel adalet boyutlarından; dağıtım adaleti, adaletsizlik oluştuktan sonraki tepkileri incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu almaktadır. Süreç adaleti ve onun uzantısı olan etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adaletli durumlar yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti, reaktif özellik gösterirken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti, proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006: 45).

Örgütsel adaleti konu alan çalışmalar, özellikle karar verme süreçlerinde ve örgütsel kararlarda adalet algısını ele almaktadır. Örgütlerdeki kazanımların adil dağılımı, kararların adil alınması ve uygulamaların kişiye göre değişmemesi, örgütlerdeki adalet algısını pozitif yönde artırmaktadır. Örgütsel adalet kavramının etkileri şöyle ortaya konulabilir (Kelebek 2016: 4):

- Adaletin var olduğu ve çalışanlar tarafından olumlu algılandığı örgütlerde çalışanlar, birbirleriyle ve örgütle sorun yaşamadan çalışırlar ve aralarında işbölümü ve paylaşım artar. Adaletsizliğin olduğu örgütlerde ise bilgi saklama ve tepkisiz olma yaygın olarak görülür.

- Örgütsel adalette, temel gereksinim örgüt çalışanlarının beklentilerinin karşılanmasıdır. Bu gereksinim karşılanmadığında çalışanların olumsuz tutumlar içerisine girmesi muhtemeldir.

- Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdeleyicidir; çalışanlar, kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde, çalıştıkları örgüte ve yöneticilerine olumsuz tutumlar geliştirirler, motivasyonları bozulur, iş yavaşlatırlar ve işi bırakma olasılıkları artar. Örgütte belediklerini bulamayan çalışan, diğer çalışanları ve çevreyi de örgüte karşı kıskırtarak örgütün ilerlemesinin önüne geçer. Örgütsel adalet algısının çalışanlarda varlığı durumunda ise çalışanlar, örgüte güvenle bağlanıp daha çok sorumluluk alarak örgütte etkin rol oynar (Kelebek, 2016: 4).

### **2.5.1. Dağıtımsal Adalet**

Mevcut kaynakların nasıl dağıtılması gerektiği konusu daima toplumlar, örgütler hatta gruplar için dahi önemini korumuş bir konudur. Bu nedenle sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar çoğu zaman dağıtım sorunuyla ilgilenmişlerdir (Eker, 2006: 12).

Örgütün temel yapısını oluşturan tüm çalışanlar, örgüt bileşeni olma görevini üstlenirken aynı zamanda bu görevle beraber kendi ihtiyaçlarını da karşılamayı beklemektedirler. Örgütlerin temelinde her çalışanın eşit derecede değerli olduğu varsayımı kabul ediliyor olsa dahi uygulamada bu varsayımın dışında pek çok örnekle karşılaşılabilir. Örgüt içi dağıtım konusu; örgüt çalışanlarının örgüt amaçlarına uygun olarak çalışabilmesi için önem arz etmektedir. Çünkü çalışanın örgüte

sağlayacağı katkı ve karşılığını alma temeline dayalı olarak birey-örgüt ilişkisinde paylaşım konusu öncelikli hale gelmiştir. Buna istinaden dağıtım adaleti kavramı; örgüt içinde hangi kaynağın, kimler arasında ve hangi kurallara göre dağıtılacağı sorunları üzerinde daha da derinleştirilerek geliştirilmiştir (İyigün, 2012: 58).

Örgütsel yapıda, örgüt çalışanlarının emeklerinin karşılığında elde ettikleri ücretler, ceza ya da ödüller, terfiler ve statüler gibi her türlü kazanımın örgüt çalışanları arasında adil olarak dağıtımını ve bu kazanımların adil olarak dağıtıldığı algısının oluşumu, en basit tanımla dağıtım adaleti olarak ifade edilebilir. Sosyal bilimler kapsamında sosyal adalete ilişkin araştırmaları dayanak alarak geliştirilen Göreli Yoksunluk Teorisi, örgütsel adalete dair çalışmaların geçmişini oluşturmaktadır. Aynı zamanda dağıtım adaleti kavramına ait ilginin artmasının temelinde de Göreli Yoksunluk Teorisi bulunmaktadır. Göreli Yoksunluk Teorisine göre; sosyal yapı içinde insanların elde ettikleri kazanımların somut değerinin tatmin ya da tatminsizlik boyutunda direkt etkili olmadığı savunulmaktadır. Tatmin boyutunu belirleyen değişkenin, elde edilen kazanımların kıyaslanmasına bağlı olarak ortaya çıkacak algıya göre değiştiğini belirtmektedir (Aktuğ, 2016: 6).

Dağıtım adaletinde çalışanlara ahlâki ve tarafsız olarak ifade edilen özellikler temelinde davranılmasını gerektirir. Buna göre; ilgili açılardan benzer olan çalışanlara benzer muamele yapılmalı, farklı olan bireylere ise onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır (Yalap, 2016: 20).

Temeli Eşitlik Kuramı'na dayanan dağıtım adaleti, adaletsizliği boyutlarına ayırmaz. Eşitlik kuramı, adaletsizliği kişilerin hak ettiklerinden daha azını aldığı olumsuz adaletsizlik ve hak ettiklerinden daha fazlasını aldıkları olumlu adaletsizlik olarak ayırmaktadır. . Dağıtım adaletini ölçerken kullanılan sorulara (örneğin; “Ücret düzeyim adildir”, “Sorumluluklarım göz önünde tutulduğunda adil olarak ödüllendiriliyorum”) kişiler ancak olumsuz adaletsizlikle karşılaştıklarında olumsuz yanıt vermektedirler. Conlon (1993), Greenberg (1987), Stoffey ve Reilly (1997), Tyler (1989,1994) gibi araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda bu saptamanın destekleyicisi olarak kazanımların düzeyinin dağıtım adaleti algılarıyla olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Dağıtım adaletinin mevcut yapısında olumsuz adalet algısını

ölçümü yetersiz kalmaktadır. Adaletten çok kazanımların kişileri tatmin etmesini dağıtım adaleti olarak görebilmektedir (Eker, 2006: 14).

Adams, çalışanların örgüt için harcadığı zaman, emek, çaba karşılığında işverenden aldığı ücret ve tazminatı karşılıklı birbirlerinden sağladıkları fayda olarak tanımlarken eşitlik kuramını da bu karşılıklı fayda temeline dayandırmaktadır. Adams, tarafların birbirine sağladıkları bu fayda ilişkisinde adaletin sağlanmaması durumunda nasıl tepki vereceklerini açıklamaya çalışmıştır. Adams'a göre mübadele ilişkisinde, çalışan tarafın; eğitimi, zekâsı, deneyimi, iş yerinde almış olduğu eğitimi, yeteneği, kıdemi, yaşı, cinsiyeti, etnik geçmişi, sosyal statüsü ve tabii ki işe ilişkin bireyin yapmış olduğu çabaları etkilidir (İçerli, 2010: 80-81).

Adams, ihtiyaca göre paylaşım eşitlik temelli paylaşım gibi dağıtım kurallarını tanımlayarak bu eşitlik kuralları çerçevesinde adalete karar verilmesi gerektiğini savunmuştur. Araştırmalar göstermiştir ki, farklı durumlar (örneğin; işe karşılık aile), farklı örgütsel hedefler (grup uyumuna karşılık verimlilik) ve farklı kişisel dürtüler (kişisel çıkar dürtülerine karşılık diğerlerinin çıkarları) belli dağıtım kurallarının öne çıkarılmasına veya kullanılmasına yol açabilirler. Ancak tüm dağıtım standartları amaç olarak dağıtım adaletinin sağlanmasına çalışırlar ve bunu farklı kuralları kullanarak yaratmaya çalışırlar. Dağıtım adaletsizliği, diğer ödül alanlar ile kıyaslandığında çalışanın umduğu miktarda ödül almadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Dağıtımın adaletsiz olarak algılanması, öfke ve diğer olumsuz bazı davranışlara sebep olmaktadır. (İçerli, 2010: 80-81).

### **2.5.2. Süreç Adaleti (İşlemsel Adalet)**

Süreç adaleti, örgütsel kararların alınmasına dair süreçlerin adil olmasını ele alan önemli bir örgütsel adalet bileşenidir. Elde edilen kazanımın adil olmasına karşın bu kazanıma ulaşılırken nasıl bir yol izlendiği, sonuca rağmen adalet algısını tamamen değiştirebilmektedir. Süreç adaleti boyutu bu aşamada ortaya çıkmıştır. Çünkü bazen elde edilen kazanımlardan çok bu kazanım sürecini belirleyen işlemler bütünü daha önemli hale gelebilmektedir. Süreç adaleti de bu kazanımların belirlendiği süreçlerin adil olup olmadığı ile ilgilenmektedir. Diğer bir tanımlamayla da, belli bir süreci işleten



kural ve yöntemlerin adaletli oluşu ile ilgili algılara dikkat çeken bir kavram olarak belirtilmiştir (Dağlı, 2016: 90).

Dağıtım adaleti çalışanların karşılaştıkları sonuçların ve kazanımların adilliği ile ilgili iken, işlem adaleti kazanımların dağıtımında alınan kararlarda kullanılan yöntemlerin adaleti ile ilgilidir (Yalap, 2016: 23).Eşitlik kuramları ve bunlara dayalı diğer kuramlar dağıtım adaletini sağlamaya yönelik fikirleri geliştirirken, adaletsiz dağıtım durumlarında ortaya çıkabilecek tepkileri ve nedenlerini açıklamakta yetersiz kalmışlardır. Eksik kalan bu boyut ise araştırmacıları süreç adaletine yöneltmiştir.

Örgütsel yapılarda dağıtım adaleti, ekonomik kazanımlara bireylerin gösterdikleri tepkilerle karşılaştırılmıştır. Bununla birlikte diğer araştırmalar bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yaptığını göstermektedir. Dağıtım adaletine bakış açısını sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek, dağıtımsal adaleti süreç (işlemsel) adaleti kavramına yaklaştırmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 123).

Süreç adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan süreç ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal süreçler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dikkate alınmasını kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Levental'a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 123).

- Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya uygulamada örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
- Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- Temsilcilik kuralı: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.

- Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işleme ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Örgüt çalışanlarının karar verme süreçlerine dair uygulamalarla ilgili bilgilendirildikleri, uygulamalara dair seçim hakkının tanındığı, kendilerince onay verildiği ve adil bir şekilde tarafsız olarak uygulandığını düşündükleri örgütlerde, süreç adaletinin uygulanabilirliğinden söz edilebilir (İşcan ve Naktiyok, 2004: 8).

Süreç adaleti, örgüt çalışanlarının örgütteki onay hak ve yetkilerinin genişletilmiş şekli olup yöneticilerin karar süreçlerinde izledikleri yol ve yöntemlerin adilliği olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkılarak yöneticilerin bu süreçteki etkisi göz önüne alındığında yönetime olan güven, örgüte bağlılık, yönetsel memnuniyet gibi örgütsel davranış şekillerinin de süreç adaleti ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içinde olduğu belirtilebilir (Eker, 2006: 18).

Bazı araştırmalar göstermektedir ki, adil olmayan bir dağıtımla karşılaştıklarında insanların sürecin adaletine dair ilgileri daha da artmaktadır. Başka bir anlatımla izlenen yolun, sürecin adaletine inanıldığı zaman dağıtımda karşılaşılan adaletsizliğe daha az ilgi gösterdikleri gözlemlenmiştir. Sürecin adil olduğuna inanıldığı bir örgütte sonuçların da daha adil olduğuna inanılmaktadır. Örgüt çalışanlarının, adil bir sürecin sonucunda oluştuysa, kendileri açısından yetersiz olan ekonomik kazanımları kabullenmeleri daha kolay olabilmektedir. Kısacası, sosyal ihtiyaç ve amaçları maddi amaçlarından daha önemli olduğunda, çalışanlar sosyal amaçları için maddi çıkarlarından fedakârlık edeceklerdir (Eker, 2006: 19).

İnsan kaynaklarının ilgi alanı içine giren performans değerlendirme, ücret tespiti ve ücret tatmini gibi, insan kaynaklı sonuç değişkenleri, dağıtım adaleti ile doğrudan ilişkili iken; süreç adaleti ise yönetsel tatminle daha çok bağdaştırılabilir. Bu sınıflamaya karşın süreç adaleti ve dağıtım adaleti birbiri ile güçlü bir ilişki içindedir. En temel düzeyde, adil olmayan süreçlerin adil olmayan sonuçları doğurduğu söylenebilir. Lind ve Tyler (1988), örgüt çalışanlarının yöneticilere karşı tutum ve düşüncelerinin şekillenmesinde, ücret tatminini artırmada süreç adaletinin ve dağıtım adaletinin önemli etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmadaki bulgular ayrıca yöneticilerin farklı bir özelliğini daha ortaya koymaktadır. Bu da çalışanların örgütsel bağlılık algısının güçlendirilmesi fonksiyonudur. Bir örgütteki yöneticiler ile çalışanlar

arasındaki güven ilişkisi ne kadar zayıf ise, örgütsel adalete ait değişkenler kabul edilebilir seviyede olsa dahi, örgüte olan bağlılık azalmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 203). Örgüt çalışanlarını, örgüte ait süreç adaletine inandıkları takdirde yöneticilerine olan güvenleri artar, örgüte bağlılık güçlenir, işten ayrılma oranları düşer ve daha fazla iş doyumuna ulaşılır.

Süreç Adaleti'nin örgüt içinde yerleştirilmesi ve kabullenilmesinde en önemli faktörlerden biri tutarlılıktır. Örgüt içinde kaynakların dağıtımına dair süreç ve kuralları belirlerken, zaman içerisinde değişim göstermemesi ve bu süreçlere dahil olan herkese aynı koşulların sunulması yani tutarlılığın sağlanması büyük önem arz etmektedir. Kimsenin lehine ya da aleyhine süreçlerde bir değişikliğe gidilmemesi gerekmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 204).

Süreç Adaletinin, çalışanlar açısından önemli bir olgu olmasının sebeplerinden birisi, Grup Değer Modeli'nde yatmaktadır. Bu modelin temel odağı; insanların sosyal varlık olduğu ve sosyal grup üyeliğinin önemli psikolojik ödülleri ortaya koyduğu şeklindedir. Bir grubun üyeleri, grup tarafından kabul edilmek ve değer görmek isterler çünkü bu durum üyelerin bireysel değerlerini artırır. Grup tarafından reddedilmek, bireyin grubun diğer üyelerine kıyasla daha az değerli olduğu anlamına gelir. Bazı çalışmalar, kendini gösterme (self-esteem) olgusunun kısmen diğerlerince gösterilen saygıdan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmalara göre bir iş örgütü de bireylerin saygı görmeyi beklediği sosyal grupların en önemlilerindedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 204).

Grup- Değer Modeli'ne göre; çalışanın da içinde bulunduğu süreçlere dair, adil bir karar mekanizması oluşturulması, o çalışanın örgüt içinde kendisine verilen değeri artırdığını göstermektedir. Aksine adil olmayan süreç ve davranışlar ise çalışanın örgütün bir parçası olmadığı kanaatini oluşturmaktadır. Bu modelde tarafsızlık değişkeni ayrıca ele alınmıştır. Modele göre; örgüt çalışanları süreç adaletini değerlendirirken örgüt yöneticileri ile etkileşimlerini değerlendirerek bir sonuca varırlar. Aynen tutarlılık değişkeninin de olduğu gibi tarafsızlık değişkeni de örgütsel bağlılık için önemli bir faktördür. Tarafsızlığın sağlanamadığı örgütlerde de örgütsel bağlılığa dair bir takım olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Tarafsızlık değişkeni içerisinde tutarlılığı da barındırmaktadır. Şöyle ki; tarafsızlık, başka bir takım şeylerin yanı sıra kuralların

bireylere tutarlı bir şekilde uygulanmasını içermektedir. Örgütsel davranış literatürü içerisinde, tarafsızlık ilkesinin göz ardı edilerek yaş, cinsiyet, dil, din, ırk gibi çoğaltılabilecek pek çok değişken açısından ortaya konulan hatalı yönetimsel kararların olumsuz sonuçlarına dair çok sayıda çalışmaya ulaşmak mümkündür. Bir başka ifadeyle, örgütlerde hemen her zaman olumsuz sonuçları ortaya çıkaran “ayrımcılık”tır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 205).

### 2.5.3. Etkileşim Adaleti

Süreç adaletine dair araştırmalara baktığımızda iki bileşenden bahsedildiğini görmekteyiz. Bu bileşenlerden ilki, etkileşim adaletini temsil ettiği düşünülen sosyal bileşen iken diğeri ise karar adımlarını belirleyen formel bileşen olarak tanımlanmıştır. Formel bileşen örgütsel süreçlere dair kararların nasıl alındığı ile ilgilidir. Örgüt çalışanlarının örgütsel adalet algısının sağlanabilmesi tek başına yeterli olmamakla beraber, büyük önem arz etmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 203).

Örgütsel kararların adil algılanabilmesi için Greenberg ve Baron (2000) yapılması gerekenleri şöyle özetlemektedirler (**Cropanzano and Wright, 2003: 10**):

- Karar verme süreçleri içinde çalışanlara söz hakkı verilmesi,
- Hataların düzeltilmesi için imkan tanınması,
- Kural ve politikaların tutarlı bir şekilde uygulanması,
- Kararların önyargıdan uzak alınması.

Süreç Adaletinin oluşumunda yapısal unsurlar önemli olmakla beraber tek başına yeterli olmamaktadır. Süreç adaletinin sosyal yanı ise eksikliği tamamlayarak, örgüt çalışanları ile örgüt yöneticileri arasındaki iletişime değinmektedir. Kişiler arasındaki iletişimin yoğunluğu ve gücü süreç adaletine dair olumlu algıyı artırmaktadır. Etkileşim adaleti olarak adlandırdığımız bu örgütsel adalet boyutunu, süreç adaletinin sosyal boyutu olarak tanımlamak mümkündür (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 203).

Dağıtım ve süreç adaleti ile ilgili ilk çalışmalarda adaletin sosyal boyutu çok ön plana çıkmamıştır. Bu durumun fark edilmesi ile adalet algısının belirlenmesinde sosyal ilişkilerin önemini ortaya koyan etkileşimsel adalet boyutu araştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel adaletle ilgili yaptıkları çalışmalarda, işgörenlerin, işlemlerin ve sonuçların adaletli gerçekleşmesine çok dikkat etmelerinin yanı sıra, işlemler uygulanırken

karşılaştıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmiş ve örgütsel adaletin üçüncü boyutunu keşfetmişlerdir. Etkileşim adaleti, idarecilerin, dağıtım kararlarının alınmasına dair süreçleri, işgörenlere karşı saygılı ve dürüstçe izah etmeleridir. İşverenlerin ve yöneticilerin işlemlerin yapılması ve kazanımların dağıtımı ile ilgili işgörenlere bilgi vermesi, açıklama yapması olarak ifade edilebilir. Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal yönünü oluşturur. Bu boyut kurum içerisindeki iletişimi, etkileşime ve ilişkilere verilen önemi ve bunun sonucunda meydana gelecek olan hasılları hedef olarak kabul etmektedir. İşgörenler dağıtımın ve süreçlerin adaletli olması hususuna dikkat etmekle birlikte süreçlerin uygulanışı esnasında kazandıkları tecrübeler sonucunda etkileşimlerin ve davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark ederek, bunu da etkileşim adaleti olarak tanımlamışlardır. İşgörenler, kurumdaki idarecilerin doğru ve tam bilgi vererek, haklı nedenler göstererek aldıkları kararlar ile ilgili kendilerine adaletli davranıldığına inanmaktadır. İşverenlerin işgörenlere karşı nazik ve saygılı davranışlarının yanında, alınan kararlarla ilgili yeterli oranda açıklamalarda bulunmaları etkileşim adalet algılarını olumlu etkilemektedir. Bireylerin adalet algılayışlarının yoğun olarak karar verme sürecinin yapısı yerine, kurum içindeki bireylerarası ilişkiler seviyesinden etkilendiği kabul edilmiştir. İşgörenlerin arzu edilmeyen çalışma performansı ve davranışı sergilemelerinin sebeplerinden önemli bir tanesi de düşük etkileşimsel adalet algılamalarıdır. Düşük etkileşimsel adalet algısında olumsuz hisler/algılar önemli rol oynamaktadır (Dağlı, 2016: 91).

Etkileşim adaleti işlem adaletinin daha az formalize edilmiş halidir. İkisi arasındaki esas fark, işlem adaletinin örgüte ve örgüt kurallarına odaklı olmasına rağmen, etkileşim adaletinin yönetici davranışları üzerinde durmaktadır. Yöneticinin astları ile ilişkilerinde ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde duyarlılığı, saygıyı ve davranış kalitesini göstermektedir. Etkileşim adaleti, çalışanların işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi beklentileri kapsamaktadır (Yalap, 2016: 23).

Etkileşim adaleti; karşı tarafın size gösterdiği adil davranış, kişiler için kendilerine samimi ve saygılı davranılması ve böylelikle kendini tanımlama ve kendine değer verme hissini desteklenmesi anlamına gelmektedir. Etkileşim adaleti konusunda

dört kural belirlenmiştir. Bu kurallar şu şekilde ifade edilebilir (Çolak ve Erdost, 2004: 60):

- Saygı (kaba davranışlar yerine kibar olma),
- Kurallara uygunluk (uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda bulunmaktan sakınma),
- Yanılmaksızın dürüst davranma,
- Kararlarda doğruluk

### **2.5.3.1. Kişiler Arası Adalet**

Greenberg çalışmasında, verilen kararlara karşı farklı tepkiler verilebileceği için; dağıtım adaletinin kişiler arası değerinin, etkileşim adaletinin saygı ve duyarlılık değerleri olarak görülebileceğini belirtmiştir. Açıklık ve paylaşım etkileşim adaletinin bir özelliği iken süreç adaletinin kişiler arası bir değeri olarak da görülebilir. Örgüt içindeki süreci değerlendirebilmek için çalışanlara gerekli bilgiyi sağlamak için yapılan açıklamalar süreç adaletinin bir değeri durumundadır (İçerli, 2010: 87).

Örgüt çalışanlarına karşı gösterilen saygının seviyesi, kişiler arası adaletin örgüt içerisindeki etkinliğinin ölçülmesinde bir kriter olarak gösterilebilir. Özellikle örgüt çalışanları ile yöneticiler arasındaki iletişime dair adalet algısı, kişiler arası etkileşim adaleti ile bağlantılıdır. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies, etkileşim adaletini; örgütsel işlemlere ait süreçler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır (Bies, 2001: 93). Bir başka tanımla, kararlar alınırken bunun örgüt üyelerine nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır (Moorman, 1991: 847). Örgüt çalışanları, yöneticilerinin kendilerine ve diğer çalışanlara saygı çerçevesinde, birbirine benzer şekilde iletişim kurmasını bekler. Eğer kendilerine karşı tutum ve davranışlarda farklılık sezerlerse o yöneticilerin kişiler arası etkileşimde başarısız olduğu kanaatini doğurarak onların adaletlerine olan güvenleri sarsılır. Bu da çalışanların yöneticilerine karşı olumsuz tepkiler vermesine neden olur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208).

Örgütlerde kişiler arası adaletin sağlanabilmesi için işgörenlere karşı saygılı ve eşit davranılması, onların her şeyden önce bir birey olduğunun dikkate alınması ile

sağlanabilecektir. Çalışanlara kibar davranıldığı sürece çalışanların örgüte dair adalet algıları da yüksek olmaktadır ve çalışanlar örgütlerde alınan yönetsel kararları adil olarak algılamaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003: 80).

Örgütlerde çalışanlar ile yöneticiler arası iletişim ile beraber, çalışanların kendi aralarındaki iletişimin kalitesi de örgüt içindeki adalet algısını direkt etkilemektedir. Örgütsel adaletin tam olarak sağlanabilmesi için; örgüt çalışanlarının örgüt içindeki yatay ve dikey bilgi aktarımının doğru ve eksiksiz olduğuna inanması ve kendileri ile ilgili uygulamaların eşit ve adil olduğuna inanmaları gerekmektedir (Özer ve Urtekin, 2007: 110).

### **2.5.3.2. Bilgisel Adalet**

Greenberg, etkileşim adaleti teorisini tanımlarken dört değerden bahsetmiştir. Bu değerler; saygı, kurallara uyma, dürüstlük ve doğruluktur. Greenberg çalışmasında, bu değerlerden saygı ve kurallara uygunluğu kişiler arası adalet sınıfına koyarken, doğruluk ve dürüstlüğü ise bilgisel adalet olarak tanımlamıştır.

Örgüt içinde yöneticilerin çalışanlarıyla olan iletişimlerinin ön yargıdan uzak, saygı çerçevesinde olması durumunda çalışanlar tarafından adil olarak algılanmaları kişiler arası adalet olarak tanımlanmaktadır. Bilgisel adalet ise; ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımını konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara, bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir (Çolak ve Erdost, 2004: 60).

Bilgisel adalet, çalışanların kendileri ile ilgili alınan kararların, nasıl alındığına dair bilgilerin, herkesin kolaylıkla ulaşabileceği kadar şeffaf olması durumunda oluşabilecek bir örgütsel adalet unsurudur (Heather and Spence, 2004: 355). Bies ve Moag'a göre (1986) çalışanlar, örgüt yetkililerinin kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar. Bireyler istenmeyen bir sonuçla ilgili kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha sabırlı olabilmektedirler (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208-209).

Araştırmalara bakıldığında, örgüt çalışanlarının motivasyonunu artırmak, adalet algısını güçlendirmek ve iş tatminini sağlamak adına örgüt içi iletişimin sağlanması ve

güçlendirilmesi adına birimler kurulmakta ve örgüt içi yayınlara ağırlık verilmektedir. Çünkü örgüt çalışanlarının örgüte dair ne kadar çok bilgilendirilirseler örgüte olan bağlılık ve aidiyet duygusunun ve beraberinde de örgütsel tatmininin arttığı görülmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208-209).

Örgüt içinde karar alınma süreçlerinin tarafsızlığına inanılması ve bu süreçleri uygulayan yöneticilere olan güvenin kazanılması, örgüt çalışanların bu kararların nasıl alındığını bilmesine bağlıdır. Greenberg'e (1993) göre, bilgisel adalet ve kişiler arası adaletin ilgilendiği örgütsel tepkiler ve etkileri birbirinden farklıdır. Kişiler arası adalet algısı direkt ortaya çıkan sonuçlara dair tepkileri kapsamaktadır. Bilgisel adalet ise sürecin yapısal yönünü değerlendirmeye yönelik bilgiler içerdiklerinden sürece yönelik tepkileri etkilemektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208-209).

Bazı araştırmacılar tarafından bilgisel adalet, etkileşim adaletinin bir bileşeni olarak görülmesine karşın, 2001 yılında Colquitt ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada bunun aksine bilgisel adaletin örgütsel adaletin bir alt boyutu olduğu görülmüştür. Bilgisel adalet, örgüt içerisindeki bilginin tüm çalışanların erişimine açık tutulması durumunda ortaya çıkan çalışan algısıdır. Bu algı, çalışanlarla ilgili kararların nasıl alındığına yönelik bilgilerin ulaşılabilirlik düzeyini ortaya koyar (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 208-209).

Bilgisel adalet, kazanımların dağıtımı ve bu dağıtımların nasıl gerçekleştiği ile ilgili olarak çalışanların ne kadar bilgilendirildiğidir. Yöneticilerin çalışanlara tam ve doğru bilgi sundukları ve aldıkları kararlarda haklı gerekçeleri çalışanlara açıkladıkları sürece örgütlerde bilgisel adaletten söz edilebilir. Bilgisel adalette, ücret, terfi, çalışma şartları ve performans değerlendirmeleri gibi alanlarda yönetimin aldığı kararlar ve bu kararları alırken kullandığı yöntem, süreç ve politikalara çalışanların kolay bir şekilde ulaşması sağlanır. Bu doğrultuda yöneticilerce çalışanlara belirli aralıklarla bilgilendirme yapılır. Bilgisel adalet boyutunda göz önüne alınması gereken husus, çalışanlara ait sosyal ve özlük hakları ile ilgili bilgiler yönetici tarafından diğer çalışanlarla paylaştırılmamasıdır. Örgüt çalışanları buldukları iş pozisyonunda neden olduklarını ya da yönetime katılma sürecinde ortaya koymuş oldukları fikirlerinin neden önemli olduğu konusunda tam ve doğru bir şekilde bilgilendirilirse örgüte karşı olan adalet algıları da üst seviyeye çıkacaktır (Özgen, 2018: 20).



Örgütsel adaletle ilgili çalışmalarda çoğunlukla örgütsel adaletin oluşum sürecinde, örgüt çalışanlarının hak ettikleri kazanımların adilliklerinden çok bu kazanımların dağıtımını sağlayan süreçlerin adillikleriyle ilgilenilmektedir. Bilgisel adalet ise bu süreçlere sosyal açıdan bakarak bilginin ne şekilde paylaşıldığıyla ilgilenir. Süreç adaletinin örgüt içindeki diğer değişkenleri etkileme yöntemi örgütsel destek algısını değiştirmek iken; kişiler arası adalet ve bilgisel adalette ise seçilen yol ise yönetici ve örgüt çalışanları arasındaki adalet algısını değiştirmektir (Eker, 2006: 24).

## **2.6. Ücrette Adalet Algısı**

Adil ücret, sağlıklı, çalışkan, sorumluluk sahibi bir çalışanın tecrübe, beceri, eğitim seviyesi, iş yükü ve sorumluluğuna denk olacak şekilde emeğine karşılık gelire, standart bir toplum yapısı içinde onurlu bir yaşam imkânı ile beraber gelecek için birikim fırsatı sunan, benzer iş ve çalışanlarla kıyaslandığında ise kabul edilebilir seviyedeki ücrettir (Sezenoğlu, 2017: 40)

Adil ücretin tanımı yapılırken adil ücretin unsurlarından yola çıkılmıştır. Çalışanın eğitim seviyesi, beceri, tecrübesi bireysel eşitlik unsurunun temelini oluşturmaktadır. Çalışanın yaşamını idame ettirebilmesi hatta birikim yapabilme fırsatı sunması yaşam düzeyi unsurudur. Çalışanların hem örgüt içi hem de örgüt dışı benzer nitelikteki iş ve çalışanlara ait ücretlere kıyasla tatmin edici bir ücrete sahip olması ise içsel ve dışsal eşitlik unsurunu barındırmaktadır. Adil bir ücretten bahsedebilmek için tüm bu unsurları barındırıyor olması gerekir.

Boyutlarıyla ele almış olduğumuz örgütsel adalette, kaynakların dağıtım noktasında ücret, ikramiye, ödül, terfi ve zamların dağıtımını konusu adalet boyutu ile özleştirilebilir. Bu dağıtıma ait süreçlerin oluşturulması ise süreç adaleti boyutu ile ilgilidir. Tabi ki uygulanmakta olan tüm bu süreçlerin sonuçları ile beraber çalışanlara olan yansımalarının net bir şekilde aktarımı ise etkileşim adaletinin alanı içerisinde değerlendirilebilir. Yani ücret sistem ve uygulamaları örgütsel adaletle dair her boyutta ilişkilendirilecek ve baz alınacak bir faktördür.

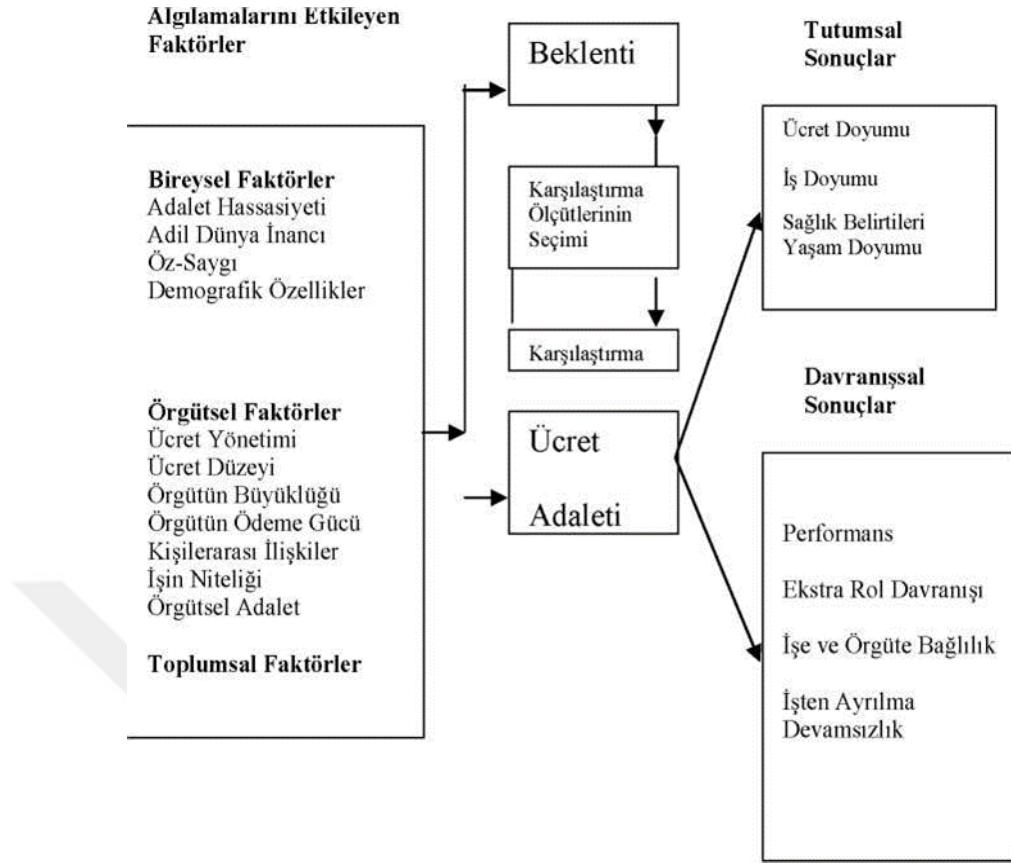
Ücret adaleti değerlendirilirken, işin yapılış şekline uygun bir ücretlendirme sisteminin kullanılıp kullanılmadığı konusunun da ele alınması gerekmektedir. Ücretlerin yapılan işlerin niteliğine göre belirlenebilmesi için iş değerlendirme, performans

değerleme, verimlilik ve yasal düzenlemeler gibi uygulama ve koşulları baz alınmalıdır. Bu ölçüt ve düzenlemeler ücret adaletini sağlamada önemli katkı sağlamaktadır.

Ücretin hesaplanış ve ödeniş biçimi olan ücret sistemlerinin ücret adaletini sağlama bakımından değerlendirilmesinde ücretin yapılan işin özelliği ile birlikte ele alınması gerekmektedir. Çünkü ücret sistemlerinin her biri belirli tür işlerde uygulanabilir niteliktedir. Dolayısıyla adaletli bir ücretlendirmenin yapılıp yapılmadığının saptanmasında sadece ücret sisteminin incelenmesi yetersiz bir yaklaşım olacaktır. Ücretlerin belirli ölçütlere ve yöntemlere göre belirlenmesi amacıyla geliştirilen uygulamalar, ücret adaletini sağlamada önemli katkılar sağlamaktadır.(Çakır, 2006: 66)

Adaletle ilgili ilk kuramlar oluşturulduğunda bireysel farklılıklar öz ardı edilmiştir. Ancak bu kuramlar geliştirildikçe kişilerin beklenti düzeyleri ve değerlendirme ölçütlerinde farklılıklar olabileceği görüşü dikkate alınmıştır. Çalışanın yaşam şartları ve demografik özelliklerine bağlı olarak adalet algısı ve hassasiyeti, özgüveni, yaşam koşulları il beraber beklenti düzeyleri de farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık beraberinde ücret adaleti ve algısı ve ücret doyumu noktasında da farklılıkları ortaya çıkarmaktadır.

Ücret adaleti algısını etkileyen diğer bir faktör de örgütsel yapıdır. Örgütsel adalet algısı, örgütün kurumsal kimliği ve büyüklüğü, örgüt içi iletişimin etkinliği, yönetsel yapı, ücret yönetimi çalışanların ücret adaleti algısının oluşumunu etkilemektedir. Ücret adaletini etkileyen faktörler ve sonuçları Şekil 2.1’de özetlenmiştir.



Şekil 2.1: Ücret Adaleti Algılamalarını Etkileyen Faktörler ve Sonuçları (Çakır, 2006: 149).

## 2.7. Örgütsel Adaletle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel adaletle ilgili yaptığımız literatür taramasında; örgütsel adaletle dair teorik çalışmalar yerine; motivasyon, örgüte bağlılık, iş tatmini gibi örgütsel değişkenlerle beraber örgütsel adalet kavramını beraber inceleyen çalışmalara ağırlık verildiğini görmekteyiz. Bu bölümde incelemiş olduğumuz birkaç çalışma değerlendirilerek sonuçları özet halinde sunulmuştur.

Yeşil ve Dereli 2012, “Örgütsel Adalet ve İş Tatmini üzerine Bir Alan Çalışması” isimli makalelerinde iş ortamında çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Üç farklı sektörde 150 çalışan üzerinde yapılan çalışma örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca örgütsel adaletin işletmeler için önemi tekrar vurgulanarak iş tatmini açısından da belirleyici bir etken olduğu tespiti yapılmaktadır.

Karacaoğlu ve Cingöz 2009, 6 farklı sektörde 121 çalışan üzerinde anket tekniği ile yaptığı çalışmada çalışanların sessiz kalma tercihi ile şeffaf liderlik anlayışı ile etkileşim adaleti arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Arı, Gülova ve Köse 2017, çalışmalarında sağlık çalışanlarından oluşan 433 kişiyi kapsayacak bir anket çalışması yapmışlardır. Bu çalışma ile örgütsel bağlılık davranışı ile örgütsel adalet algısı ilişkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Aynı zamanda bu ilişkiyi etkileyen demografik özellikleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışma bulgularına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmiş ve bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu belirlemişlerdir.

Eker 2006, “ Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri” yüksek lisans tezinde İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.’ de çalışan 670 çalışana kapsayacak bir anket uygulamıştır. Bu çalışmada Örgütsel adaleti dört boyut üzerinden değerlendirerek katılımcıların iş doyumunu ile hepsinin ilişkili olduğunu tespit etmiş özellikle de kişiler arası adalet ve etkileşim adaleti boyutu ile de ilişkisinin daha güçlü olduğunu tespit etmiştir.

Yelboğa 2012, Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmede çalışmakta olan 301 çalışan üzerinde yaptığı anket çalışması ile iş doyumunu kavramı ile örgütsel adalet ilişkisini ele almıştır. Araştırmanın sonucunda Yelboğa, iş doyumunun oluşmasında örgütsel adalet algısının etkisini tespit etmiştir. Aynı zamanda örgütsel adaletin alt boyutları bazında bu ilişkiyi ele aldığıda işlemsel adalet ile bilgisel adaletin bu etkide etken olmamasına karşın dağıtımsal adalet ve kişilerarası adalet boyutunun iş doyumunu üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir.

Ertürk 2003, İnşaat sektöründe çalışan 464 kişiyi kapsayan çalışmada örgütsel adalet algılamalarının ve örgütsel iletişimin örgütsel kimlik algısını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak istemiştir. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel kimlik algısı üzerinde iletişim ve süreç adaletinin anlamlı bir etkisi olduğunu saptamıştır. Aynı zamanda bireysel başarı iletişimi, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediği tespit etmiştir.

Gürpınar 2006, çalışmasını farklı sektörlerde çalışan 65 kişi üzerinde yapmıştır. Bu çalışmada çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları, lider-üye değişimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmanın sonucunda örgütsel adalet algısı ile lider-üye değişimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptarken, örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

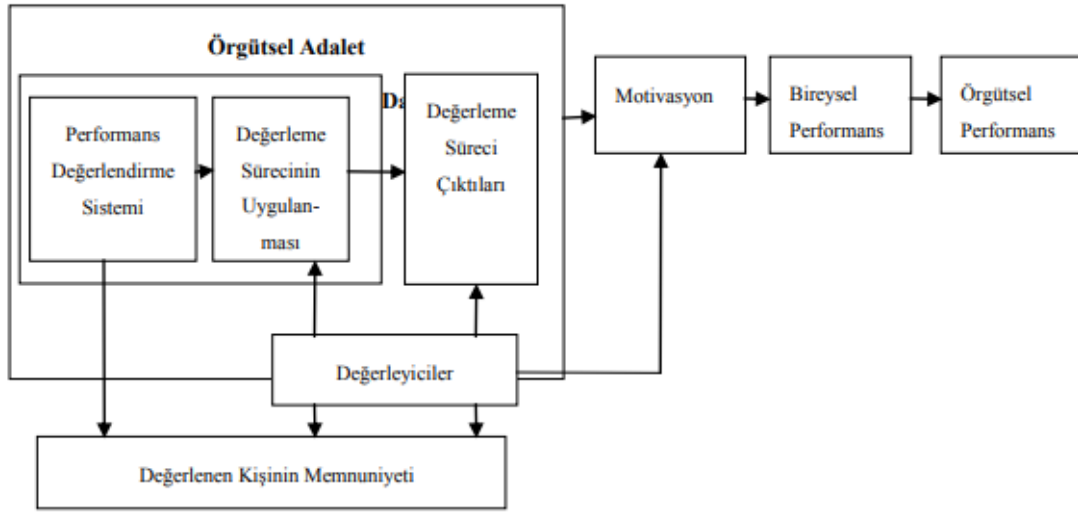
Demircan Çakar 2009, bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren 12 firmadan 356 çalışan üzerinde yaptığı çalışma ile adalet algıları, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; adalet algılarının algılanan iş tatmini ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin tam ve kısmi ara değişken olduğu ortaya konmuştur.

## **2.8. Örgütsel Adaletle Performans İlişkisi ve Yapılmış Çalışmalar**

Örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşırken fark yaratabileceği en önemli kaynağı, insan kaynağıdır. Bu kaynağın etkin şekilde yönetilmesi için uygulanmakta olan sistemlerden biri olan performans yönetimi; örgüt amaçlarına uygun olarak planlanan hedeflerin ne ölçüde ve hangi verimlilikle gerçekleştirildiğini ölçerken, çalışanların bu süreçte bu amaca yönelik katkılarına saptamaktadır. Bu katkıya etkileri oranıyla kaynakları etkin bir şekilde dağıtmak ve bu amaç doğrultusunda işgörenlerin gelişimlerine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Örgüt çalışanları uygulanmakta olan bu sistemin kuruluş aşamasından itibaren tüm süreçlerinin adil olarak yürütüldüğüne inanması durumunda performans yönetim sisteminin başarıya ulaşması mümkündür. Bu durum da karşımıza “örgütsel adalet” kavramını çıkarmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin sonuçları baz alınarak örgüt çalışanlarının kazanımlarının belirlenmesi, örgütsel adalet kavramının anlaşılmasına en yakın uygulama yöntemlerinden biridir. Örgüt çalışanlarının bu sistemin örgüt içerisindeki kazanımların adil olarak dağıtımını teşvik ettiğine inanmaları durumunda, örgütsel adalet algısını da artıracaktır (Aktaş, 2010: 124).

Performans değerlendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye dair literatür incelendiğinde, ağırlıklı olarak örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti kapsamında ele alındığını görmekteyiz.



Şekil 2.2: Cook ve Crossman'ın Performans Değerlendirme Memnuniyet Modeli (Çakır, 2006: 149).

Şekil 2.1'de de görüldüğü üzere, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması ve değerlendirme sürecinin uygulanması aşaması çalışanın işlemsel adalet algısıyla ilişkiliyken, değerlendirme sonucu oluşan çıktılar ise dağıtım adaletini ifade etmektedir. Performans değerlendirme sürecinin uygulayıcılar tarafından yapılması ve elde edilen çıktılar sonucunda oluşan motivasyon unsurları öncelikle bireysel performansı olumlu yönde etkileyecek, bu da örgütsel performansın artması ile sonuçlanacaktır.

Tablo 2.1'de performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet ve bunu etkileyen değişkenler özetlenmiştir:

**Tablo 2.1. Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet ve Bunu Etkileyen Değişkenler**

Yapı	Tanımlama
Memnuniyet	Çalışanların mevcut değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet.
Etkinlik	Mevcut değerlendirme sisteminin organizasyona ne ölçüde yararlı olduğuna dair çalışan algıları.
Adalet	Çalışanların değerlendirme sistemini ne kadar adil gördükleri.
Sistem Bilgisi	Çalışanların Değerlendirme sistemini ne kadar anladıklarına dair algıları
Etkili Uygulama	Mevcut değerlendirme sisteminin etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığına dair görüşler

**Kaynak:** (Çakmak ve Biçer, 2006: 6)

Tablo 1’de de gösterildiği üzere, performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyeti, çalışanda değerlendirme sistemine ilişkin oluşan etkinlik, adalet, sistem bilgisi ve etkin uygulama algısı gibi unsurlar etkilemektedir.

Örgütsel adaletin değerlendirilmesinde ücret faktörü, günümüz koşullarında önemi giderek artan bir etken haline dönüşmektedir. Bu nedenle örgütsel adaletle performans yönetimi arasındaki ilişkiye bakarken, örgütsel adaleti ücret adaleti ilişkisi bakımından incelemiş olan çalışmalar literatür taramasında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel adalet, ücret adaleti performans ilişkisine dair incelemiş olduğumuz birkaç çalışma değerlendirilerek sonuçları ekte sunulmuştur.

Tan ve Çetin (2013), örgütsel adalet algısının süreç adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarıyla ele alarak performans değerlendirme sistemine dair memnuniyet ilişkisini incelemiştir. Bu ilişkiyi ölçebilmek için 91 beyaz ve mavi yakalı çalışana sahip gıda sektöründeki bir firmada anket niteliğindeki çalışmasını tamamlamıştır. Çalışma sonuçlarına göre süreç adaleti boyutunun daha güçlü bir etkiye sahip olması gerçeği ile beraber tüm örgütsel adalet alt boyutları ile katılımcıların performans değerlendirme sistemine ait memnuniyet algıları arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Aktaş (2010), gıda sektöründe yer alan ulusal nitelikteki bir firmanın 103 satış personeli ile yaptığı anket niteliğindeki çalışma ile performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmıştır. Çalışmanın bulgularına dayanarak Aktaş performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet algısı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Kılıç (2010), performans değerlendirmesinin adalet algısının iş tatminiyle ilişkisinin hangi boyutta olduğunu ortaya çıkarmak için 4 farklı gruptan 104 kişi üzerinde yapılan anket çalışması yapmıştır. Bu çalışma ile adalet algısının iş tatminiyle ilişkinin varlığı teyit edilmiş, değerlendirmenin adalet algısının, iş tatmini üzerinde etkisinin bulunduğu kabul edilmiştir.

Kayapalı ve Karabey (2015), Erzurum ilinde inşaat sektöründe faaliyet göstermekte olan bir firmanın 115 çalışanını anket katılımcısı olarak baz aldığı çalışması ile örgütsel adalet algısı ile performans değerlendirme sistemine ait memnuniyet

ilişkinin tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre performans değerlendirme sistemine dair memnuniyet algısında örgütsel adalet algısının etkisi olduğunu belirlemiştir. Hatta bu etkinin çok anlamlı ve güçlü olduğunu tespit etmiştir.

Özbucak Albar (2019), çalışmasında Zonguldak ilinde oto sanayi işletmelerindeki 69 çalışan üzerinde anket yöntemi ile yapmış olduğu çalışma ile çalışanlarının ücrete ilişkin adalet algıları sosyo-demografik özellikleri açısından değerlendirilmiştir. Araştırmada çalışanların ücret ve örgütsel adalet algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanların ücrete ilişkin adalet algısının yaşadıkları bölge ve diğer demografik koşullara göre de değişiklik gösterebildiği belirlenmiştir.

Yıldırım ve Demirel (2015), çalışmasında ücret tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki ortaya koymak için Elazığ ilinde 235 banka çalışanın katılımıyla yapılan anket çalışmasını kullanmıştır. Çalışmada elde edilen bulgularla ücret tatmini ve yaşam tatmini arasında anlamlı, pozitif yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların genel olarak ücret ve yaşam tatmini düzeylerinin oldukça vasat seviyede olduğu ortaya konmuştur.

Baştürk (2009), bu çalışmasında İstanbul'daki 4 şubesinde ecza deposu olarak faaliyetlerini sürdürmekte olan kurumsal bir firmadaki 302 çalışanın katılımı ile yapılmış olan anket sonuçlarını kullanmıştır. Bu çalışma ile ücret tatminleri ve firmadaki ücret yönetimine dair algı ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre ücret yönetimine ilişkin adalet algıları ile ücret tatmini arasında anlamlı seviyede pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet boyutları açısından bakıldığında da en güçlü ilişkinin dağıtım adaleti ile ücret adaleti algısı arasında olduğu tespit edilmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET İLE ADALET İLİŞKİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, kısıt ve varsayımlarına, hipotezlerine ve verilerin analizlerine yer verilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışanlar ücretleriyle ilgili tatminsizlik yaşadıkları noktada anlaşmazlıklar ortaya çıkar, işe devamsızlık artar, grevler ortaya çıkar ve işgörenin maddi yetersizlik nedeniyle psikolojik yapısı da olumsuz etkileneceğinden iş verimi düşer. Buna karşın ücret ödemeleri işletmeler için en büyük gider kalemlerinden birisidir. Düşük ücret politikası izleyen işletmeler zaman içerisinde kalifiye elemanlarını kaybederek istihdam kalitesi bakımından kötü seviyelere gelebilir. Piyasanın üzerinde ücret ödenmesi yönünde bir politika izleyen işletmeler ise uzman işgören ve yöneticileri istihdam ederek onların memnuniyetini sağlayarak daha verimli çalışmalarına imkan tanımaktadırlar.

Anlaşılacağı üzere işletmelerin ücret ve maaş politikaları ve buna bağlı olarak yapılan ödemeler her iki taraf için de belirlenmesi zor bir karar sürecidir. Bu süreci belirlerken odak alınması gereken pek çok farklı kriter belirtilebilir. Performansa Dayalı Ücret Sistemi, ücret politikalarını belirlemede yaygın olarak kullanılan bir sistemdir. Bu sistem, çalışanların sürece dahil edilmesi ile başarıya ulaşacağı öngörülen bir sistemdir. Bu katılımı sağlayabilmek için de örgütte adalet algısının yerleşmesi önem teşkil etmektedir. Araştırmamızda kuramları ve alt boyutları ile beraber ele almış olduğumuz örgütsel adaletin, örgüt içinde varlığının kabul edilebilmesi ve korunabilmesi için, diğer tüm faktörlerle beraber ücret adaleti algısının da olumlu yönde oluşturulması ve devamlılığı gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı çalışmada detaylandırmış olduğumuz tüm kriterleri göz önüne alarak, performansa dayalı ücret sistemi ile çalışanın örgütteki ücret adaleti algısı arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

### **3.2. Araştırmanın Önemi**

Ücret, gerek işgörenler gerekse işverenler tarafından üzerinde hassasiyetle durulan önemli bir konudur. Böylesine dinamik bir ortamda iş yapan yöneticiler, doğru işlerin doğru kişilerce yapılmasını sağlamak için performans yönetim sistemlerini kullanmayı tercih etmektedirler.

Çalışma yaşamı söz konusu olduğunda akla ilk gelen kavramlardan biri ücrettir. İşgörenler açısından ücretler piyasada o işletmeyi diğerlerinden ayrıcalıklı kılan ve orada çalışmayı isteklendiren en önemli nedenlerden biridir. Mevcut çalışanlar ise işletmenin bu yöndeki politikasına güvendikleri ve aldıkları ücretten belli bir ölçüde tatmin oldukları sürece geçim kaygısından uzak ve istekle çalışacaklardır. İşte bu noktada işletmelerin uygulayacakları ücret sistemlerinin ücret adalet algısını yaratmadaki önemi ortaya çıkmaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.3.1. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi**

Bu araştırmanın ana kütlesini Malatya ilinde kamu ve özel bankalarında görev yapmakta olan tüm banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya konu veri toplama süreci Temmuz 2018 – Aralık 2018 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Türkiye Bankalar Birliğinin sitesinden edinilen bilgiye göre Malatya ilinde toplam 938 banka çalışanı bulunmaktadır Bu çalışanlar içerisinde ana kütleyi temsil etmede yeterli oran olarak belirlenen %95 güven aralığına ulaşabilmek adına hesaplanan örneklem değeri 273'tür. Toplam 400 adet anket formu basılarak 361 adet çalışandan geri dönüş alınmıştır. Ancak bazı anket formlarının veri eksikliği nedeniyle kapsam dışı tutulması ile 284 adet anket formu değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

#### **3.3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları**

Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre; araştırmanın yapıldığı 2018 yılında banka çalışanlarının sayısı 192.313 'tür. Araştırmada bu çalışanların tamamına ulaşma ve veri toplama kısıtı göze alınarak sadece Malatya ilindeki banka çalışanları ana kütle olarak alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formunun araştırma bulgularını elde etmede etkin ve yeterli olduğu varsayılmıştır.

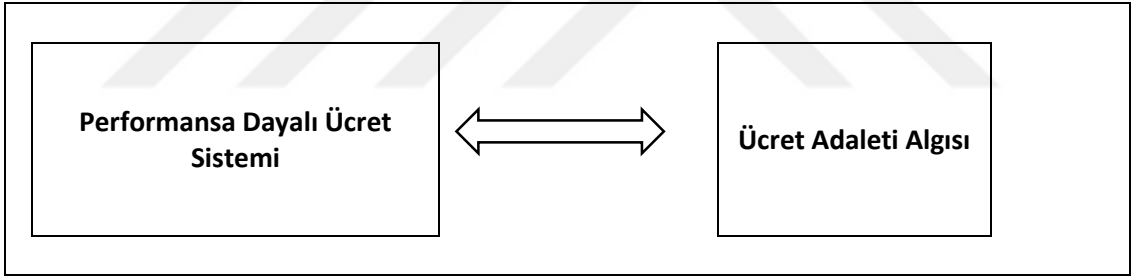
Araştırmanın örnekleminin evreni tam olarak yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmaya katılanların araştırma konusu ile ilgili görüşlerini tam olarak belirttikleri varsayılmıştır.

### 3.3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

Araştırma, Performans Yönetim Sistemi içerisinde yer alan performansa dayalı ücret sisteminin ücret adaleti algısı ile ilişkisini belirlemeye yönelik hazırlanmış olduğundan belirleyici nitelikte bir araştırmadır.

Araştırmamızda Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Ücret Adaleti Algısı ilişkisinin varlığı ve yokluğunu belirlemeye yönelik iki adet hipotez geliştirilmiştir. Bu araştırmada, Performansa Dayalı Ücret Sistemi ile Ücret Adaleti Algısı arasında bir ilişki olduğu savunulmaktadır.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

H0: Performansa dayalı ücret sisteminin ücrette adalet algısı ile ilişkisi yoktur.

H1: Performansa dayalı ücret sisteminin ücrette adalet algısı ile ilişkisi vardır.

### 3.3.4. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmada kullanılan veriler anket aracılığıyla toplanmıştır. Kullanılan anket formunda öncelikle yanıtlayıcıları tanımlayıcı sorulara yer verilmiştir. Anketin ilk bölümde PDÜSÖ ile ilgili 26 soru, ikinci bölümde ise ücret adaleti algısını ile ilgili 11 soru yönetilmiştir. İlk bölüme ait anket formu literatür taraması yapıldıktan sonra benzer araştırmalarda kullanılan sorulardan oluşan (Bolat, 2012:152 ) anket formu

kullanılmıştır. İkinci bölüme ait anket formu da benzer çalışmalarla oluşturulmuş (Sezenoğlu, 2017: 146) çalışmadan alınarak uyarlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 20 istatistik programına girilerek analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri frekans ve yüzdelikleri incelenmiştir. PDÜSÖÖ ifadelerinin ve ücret algısı ölçeğindeki ifadelerin frekans, yüzdelik, aritmetik ortalaması ve standart sapmaları incelenmiştir. Araştırmada elde edilen PDÜSÖÖ puanlarının normal dağılımına uygun olup olmadığını belirlemek için Kolmogorov-Smirnov Testi uygulanmıştır. Analiz sonucu Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemine İlişkin Kolmogorov-Simironov Testi Sonuçları\*

Değişken	Statistic	p	Değişken	Statistic	p
P1	,264	0,000	P14	,211	0,000
P2	,255	0,000	P15	,253	0,000
P3	,214	0,000	P16	,213	0,000
P4	,255	0,000	P17	,234	0,000
P5	,227	0,000	P18	,206	0,000
P6	,207	0,000	P19	,212	0,000
P7	,190	0,000	P20	,195	0,000
P8	,225	0,000	P21	,178	0,000
P9	,219	0,000	P22	,156	0,000
P10	,175	0,000	P23	,191	0,000
P11	,165	0,000	P24	,173	0,000
P12	,229	0,000	P25	,163	0,000
P13	,170	0,000	P26	,150	0,000
PDÜSÖÖ	,070	0,002			

\*Likert ölçeğindeki Performansa Dayalı Ücret Sistemine ilişkin görüşler P1,P2,P3,...,P26 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 3.1 incelendiğinde; PDÜSÖÖ puanları p değerleri 0,05’ten küçük olduğu görülmüştür. Normal dağılım göstermediği saptanmıştır. Parametrik testin normal dağılım koşulu sağlanmadığı için parametrik olmayan analizler uygulanmıştır. Ücret algısı ölçeğindeki ifadelerin demografik özellikler arasında ilişkiyi belirlemek için Ki-Kare analizi uygulanmıştır. Ayrıca ifadeler arasında korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırmamızdaki ankette yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirliği “Cronbach Alpha” yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda performansa dayalı ücret sistemi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,915$  olarak bulunmuştur. Buda ölçeğin yüksek

güvenirlikte olduğu söylenebilir. Ücret algısı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,723$  olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin oldukça güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

### 3.4. Bulgular

#### 3.4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, çalıştığı birim, aynı pozisyonda kaç yıl çalıştın, terfi alma, son terfi yılı, aylık gelir, toplam hizmet yılı, kurumdaki hizmet yılı ve farklı sektörlerde çalışmalarına ilişkin bilgilerin frekans ve yüzde dağılım analizleri ile değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik bilgilerine ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=284)**

Değişken		n	%	Değişken		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	124	43,7	<b>Terfi alma</b>	Evet	219	77,1
	Erkek	160	56,3		Hayır	65	22,9
<b>Yaş</b>	25 yaş ve altı	49	17,3	<b>Medeni Durum</b>	Evli	240	73,9
	26-35 yaş	126	44,4		Bekar	74	26,1
	36-45 yaş	99	34,9	<b>Farklı sektörde çalışma</b>	Evet	132	46,5
	46 yaş ve üzeri	10	3,5		Hayır	152	53,5
<b>Çocuk sayısı</b>	Yok	108	38,0	<b>Eğitim Durumu</b>	Ön lisans	49	17,3
	1	104	36,6		Lisans	200	70,4
	2	72	25,4		Yüksek lisans	35	12,3
<b>Aynı pozisyonda çalışma süresi</b>	1 yıl daha az	33	11,6	<b>Aylık gelir</b>	2500 TL ve altı	42	14,8
	1-3 yıl	62	21,8		2501-3500TL	103	36,3
	4-6 yıl	89	31,3		3501-4500TL	65	22,9
	7-9 yıl	38	13,4		4501-5500TL	38	13,4
	10-12 yıl	46	16,2		5501-6500TL	19	6,7
	13 yıl üzeri	16	5,6		6501TL ve üstü	17	6,0
<b>Son terfi yılı (n=219)</b>	2012	28	12,8	<b>Çalıştığı birim</b>	Şube müdürü	7	2,5
	2013	21	9,6		Bireysel bankacılık	104	36,6
	2014	22	10,0		Gişe	53	18,7
	2015	38	17,4		Operasyon	49	17,3
	2016	41	18,7				

	2017	36	16,4		Ticari ve kobi	56	19,7
	2018	33	15,1		Sigorta	15	5,3
<b>Toplam hizmet yılı</b>	1 yıl ve daha az	11	3,9	<b>Kurumdaki hizmet yılı</b>	1 yıl ve daha az	8	2,8
	1-3 yıl	34	12,0		1-3 yıl	43	15,1
	4-6 yıl	50	17,6		4-6 yıl	62	21,8
	7-9 yıl	59	20,8		7-9 yıl	38	13,4
	10-12 yıl	68	23,9		10-12 yıl	39	13,7
	13-15 yıl	28	9,9		13-15 yıl	31	10,9
	15 yıl ve üstü	34	12,0		15 yıl ve üstü	63	22,2

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi, Araştırmaya katılanların %56,3’ü erkek iken %43,7’si kadındır. Sektöre dair kadın çalışanların yoğun olduğu yargısının aksine çok büyük bir farklılık olmamakla beraber erkek çalışan sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Çalışanların %44,4’ü 26-35 yaş arasında olup sektör yaş ortalamasının çok yüksek olmadığı söylenebilir. Aynı zamanda 46 yaş ve üzeri çalışan sayısının oranının düşük olması bize sektördeki çalışanların, ülkemizdeki emeklilik yaşının 56-60 yaş aralığı düşünüldüğünde, sektörden emekli olma imkanlarının kısıtlı olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanların %73,9’u evli iken %26,1’i bekadır.

Araştırmaya katılanların %38’inin çocuğu yok, %36,6’sının 1 çocuğu bulunmaktadır. Alt değişkenlerle beraber incelenmemiş olmakla beraber, sektör çalışanlarının çocuk sayısına bakıldığında çok büyük bölümünün hiç çocuk sahibi olmadığı ya da tek çocuğa sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca dair daha net görüş ve yargılara varabilmek için; sektöre dair ekonomik koşullar, sosyal hakların varlığı ve kullanım imkanları, eğitim seviyesi, gibi farklı başlıklar altında daha detaylı bir araştırma yapılması gerektiği düşünülmektedir.

Katılımcıların %53,5’i daha önce hiç farklı bir sektörde çalışmamış olup farklı sektörlere dair kıyaslama imkanlarının kısıtlı olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların, örnekleme ait sınır da düşünüldüğünde, çalışmak için tercih edebilecekleri alternatif bir sektör bulmakta zorlanabildikleri söylenebilir.

Katılımcıların %70,4'ü lisans düzeyinde eğitim almış iken ön lisans mezunlarının oranı %17,3 tür. Sektörün geldiği noktada çalışanların minimum lisans mezunu olması tercih edilirken ön lisans mezunu çalışanların ağırlıklı eski çalışanlar olduğu düşünülmektedir. Yüksel lisans ve doktora seviyesinde eğitime sahip çalışan sayısının az olmasının nedeni ise; sektörün bu yöndeki bir kişisel gelişimi teşvik edecek bir yapıya sahip olmamasından kaynaklanmaktadır.

Katılımcıların %70'inin (2018 verilerine göre ) 4500 TL üst sınırının altında maaş aldığı belirlenmiştir. Sektöre ait yüksek maaş alındığı algısının aksine daha düşük maaşlarla çalışmakta olduğu söylenebilir. Daha da önemlisi bu maaş aralıklarının oluşumunda, çalışma yılının ötesinde, geçmiş yıllarda daha yoğun yaşanmakta olan, bankalar arası transfer ile çalışılan pozisyona bağlı olarak daha belirgin bir değişim göstermektedir.

Katılımcıların %36,6'sı bireysel bankacılık biriminde hizmet vermektedir. Sektörde son yıllarda yaşanan değişikliklerle beraber operasyon ve satış ayırımına ait kabul görmüş olan sınırlar daha da esnetilmiş çalışanların ağırlıklı her iki birimi de kapsayacak şekilde iş yapış şekilleri değiştirilmeye başlamıştır. Ancak yine de “kitle bankacılığı” olarak da adlandırılan bireysel bankacılık çalışan sayısı sektörde daha fazla paya sahip olduğu söylenebilir.

Katılımcıların yaklaşık %45,8'nin 10 yıl ve üstü çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Bu da bize sektörün çalışan sirkülasyonu hızını desteklerken, sektördeki kalifiye çalışan eksikliğini de ortaya koymaktadır. Katılımcıların %31,3'ü 4-6 yıldır aynı pozisyonda çalışmakta, %77,1'i terfi almış, %18,7'si bu terfiyi 2016 yılında almıştır. Bankacılık sektöründe, performansa dayalı ücret sistemi temel alınarak, kariyer yolları belirlenirken çok aşamalı bir terfi sürecine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları**

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikri yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort.	s.s.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
P1	17	6	23	8,1	35	12,3	100	35,2	109	38,4	3,92	1,17
P2	26	9,2	35	12,3	51	18	107	37,7	65	22,9	3,53	1,23
P3	29	10,2	35	12,3	60	21,1	84	29,6	76	26,8	3,5	1,28
P4	20	7	31	10,9	46	16,2	62	21,8	125	44	3,85	1,29
P5	25	8,8	45	15,8	54	19	92	32,4	68	23,9	3,47	1,26
P6	33	11,6	51	18	73	25,7	93	32,7	34	12	3,15	1,2
P7	39	13,7	52	18,3	69	24,3	81	28,5	43	15,1	3,13	1,27
P8	27	9,5	55	19,4	68	23,9	101	35,6	33	11,6	3,2	1,17
P9	27	9,5	57	20,1	68	23,9	98	34,5	34	12	3,19	1,17
P10	36	12,7	51	18	80	28,2	77	27,1	40	14,1	3,12	1,23
P11	52	18,3	61	21,5	64	22,5	66	23,2	41	14,4	2,94	1,33
P12	18	6,3	46	16,2	69	24,3	103	36,3	48	16,9	3,41	1,14
P13	38	13,4	71	25	73	25,7	74	26,1	28	9,9	2,94	1,2
P14	29	10,2	37	13	54	19	77	27,1	87	30,6	3,55	1,32
P15	20	7	28	9,9	54	19	107	37,7	75	26,4	3,67	1,17
P16	26	9,2	37	13	72	25,4	93	32,7	56	19,7	3,41	1,2
P17	18	6,3	37	13	73	25,7	107	37,7	49	17,3	3,46	1,11
P18	25	8,8	43	15,1	81	28,5	94	33,1	41	14,4	3,29	1,15
P19	28	9,9	46	16,2	78	27,5	97	34,2	35	12,3	3,23	1,16
P20	21	7,4	39	13,7	104	36,6	87	30,6	33	11,6	3,25	1,07
P21	36	12,7	76	26,8	69	24,3	60	21,1	43	15,1	2,99	1,26
P22	51	18	64	22,5	78	27,5	48	16,9	43	15,1	2,89	1,31
P23	22	7,7	68	23,9	101	35,6	59	20,8	34	12	3,05	1,11
P24	22	7,7	54	19	90	31,7	79	27,8	39	13,7	3,21	1,14
P25	33	11,6	64	22,5	70	24,6	66	23,2	51	18	3,13	1,28
P26	53	18,7	58	20,4	76	26,8	63	22,2	34	12	2,88	1,28
<b>Genel Ortalama</b>											3,28	0,69

Tablo 3.3'deki kısaltmalar: Likert ölçeğindeki performansa dayalı ücret sistemine ilişkin görüşler P1,P2,P3,...,P26 şeklinde kodlanmıştır. Bu kodlamaların karşılığı anketteki ifadeler ise aşağıdaki gibidir:

P1: Performansa dayalı ücret sistemi konusunda personel kurum tarafından bilgilendirilmiştir.

P2: Performansa dayalı ücret sistemi düşük performansın artırılmasını teşvik etmektedir



P3: Performansa dayalı ücret sistemi personelin çalışma isteğini artırmaktadır

P4: Performansa dayalı ücret sistemi personelin iş stresini artırmaktadır

P5: Performansa dayalı ücret sistemi ile personelin gösterdiği çaba takdir edilmemektedir

P6: Performansa dayalı ücret sistemi personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemektedir

P7: Performansa dayalı ücret sistemi personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırmayı teşvik etmektedir

P8: Performansa dayalı ücret sistemi bankacılık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.

P9: Performansa dayalı ücret sistemi bankacılık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır

P10: Performansa dayalı ücret sistemi personelin memnuniyetini artırmaktadır

P11: Performansa dayalı ücret sisteminde personelin performansı adaletli bir şekilde değerlendirilmektedir

P12: Performansa dayalı ücret sistemi personelin gelirini artırmıştır.

P13: Performansa dayalı ücret sisteminde alınan ücret, diğer ücretlerden daha iyidir.

P14: Para her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır

P15: Performansa dayalı ücret sistemi personel arasında rekabeti artırmaktadır.

P16: Performansa dayalı ücret sistemi ile verimli çalışanlar ödüllendirilmektedir.

P17: Performansa dayalı ücret sistemi sonrasında banka gelirlerinde bir artış olmuştur.

P18: Performansa dayalı ücret sistemi ölçüm, denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

P19: Performansa dayalı ücret sistemi uygulaması ile bankacılık hizmetinden faydalanan müşteri sayısı artmıştır.

P20: Performansa dayalı ücret sistemi bankaya yapılan yatırımları arttırmaktadır.

P21: Performansa dayalı ücret sistemi uygulaması sonrası personelin yıllık izin kullanım oranı düşmüştür.

P22: Bankanızda performansa dayalı ücret hakkaniyetli olarak dağıtılmaktadır.

P23: Performansa dayalı ücret sistemi iş kazası riskini artırmaktadır.

P24: Performansa dayalı ücret sistemini personel suiistimal etmemektedir.

P25: Performansa dayalı ücret sistemi iş etiğini bozmaktadır.

P26: Performansa dayalı ücret sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde; katılımcıların performansa dayalı ücret sistemi ölçeği genel ortalaması kısmen katıldıkları şeklindedir ( $3,28 \pm 0,69$ ). Katılımcıların yüksek katılımı ( $3,67-5,00$ ) bulunduğu ifadeler şöyle sıralanmaktadır.

P1. Performansa dayalı ücret sistemi konusunda personel kurum tarafından bilgilendirilmiştir ( $3,92 \pm 1,17$ ).

P4. Performansa dayalı ücret sistemi personelin iş stresini artırmaktadır ( $3,85 \pm 1,29$ ).

P15. Performansa dayalı ücret sistemi personel arasında rekabeti artırmaktadır. ( $3,67 \pm 1,17$ ).

Tablo 3'de görüldüğü üzere katılımcıların kısmen katılımı ( $2,34-3,66$ ) bulunduğu ifadeler şöyle sıralanmaktadır:

P14. Para her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır ( $3,55 \pm 1,32$ ).

P2. Performansa dayalı ücret sistemi düşük performansın artırılmasını teşvik etmektedir ( $3,53 \pm 1,23$ ).

P3. Performansa dayalı ücret sistemi personelin çalışma isteğini artırmaktadır ( $3,50 \pm 1,28$ ).

P5. Performansa dayalı ücret sistemi ile personelin gösterdiği çaba takdir edilmemektedir ( $3,47 \pm 1,26$ ).

P17. Performansa dayalı ücret sistemi sonrasında banka gelirlerinde bir artış olmuştur ( $3,46 \pm 1,11$ ).

P12. Performansa dayalı ücret sistemi personelin gelirini artırmıştır (3,41±1,14).

P16. Performansa dayalı ücret sistemi ile verimli çalışanlar ödüllendirilmektedir. (3,41±1,20).

P18. Performansa dayalı ücret sistemi ölçüm, denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır(3,29±1,15).

P20. Performansa dayalı ücret sistemi bankaya yapılan yatırımları arttırmaktadır(3,25±1,07).

P19. Performansa dayalı ücret sistemi uygulaması ile bankacılık hizmetinden faydalanan müşteri sayısı artmıştır(3,23±1,16).

P24. Performansa dayalı ücret sistemini personel suiistimal etmemektedir(3,21±1,14).

P8. Performansa dayalı ücret sistemi bankacılık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır(3,20±1,17).

P9. Performansa dayalı ücret sistemi bankacılık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır(3,19±1,17).

P6. Performansa dayalı ücret sistemi personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemektedir(3,15±1,20).

P25. Performansa dayalı ücret sistemi iş etiğini bozmaktadır(3,13±1,28).

P7. Performansa dayalı ücret sistemi personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırmayı teşvik etmektedir(3,13±1,27).

P10. Performansa dayalı ücret sistemi personelin memnuniyetini artırmaktadır(3,12±1,23).

P23. Performansa dayalı ücret sistemi iş kazası riskini artırmaktadır(3,05±1,11).

P21. Performansa dayalı ücret sistemi uygulaması sonrası personelin yıllık izin kullanım oranı düşmüştür(2,99±1,20).

P13. Performansa dayalı ücret sisteminde alınan ücret, diğer ücretlerden daha iyidir(2,94±1,20).

P11.Performansa dayalı ücret sisteminde personelin performansı adaletli bir şekilde değerlendirilmektedir(2,94±1,33).

P22.Bankanızda performansa dayalı ücret hakkaniyetli olarak dağıtılmaktadır(2,89±1,31).

P26.Performansa dayalı ücret sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır(2,88±1,28).

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere Performansa dayalı ücret sistemine dair ifadelerle ilişkin katılımcıların düşük katılım (1,00-2,33) bulunduğu bir ifade bulunmamaktadır. Katılımcıların; “çalışanlarının bu sisteme dair kendilerinin bilgilendirildiği, sistemin çalışanın stresini ve çalışanlar arasındaki rekabeti artırdığı” ifadelerine yüksek katılım bulunarak sistemin stresi artırdığı ve çalışanlar arasındaki rekabeti güçlendirdiği söylenebilir.

Bu üç ifade dışında katılımcıların diğer ifadelerle kısmen katıldığı tespit edilmiştir. Bu ifadeler tek tek incelendiğinde özellikle vurgulamak gerekirse; “ sistemin düşük performansı teşvik ettiği, çalışma isteğini artırdığı, düşük performansı desteklediği, çalışanın kuruma yaptığı katkıyı belirlediği, hizmetin etkin ve verimli şekilde sunulduğu, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artırdığı, performansı adaletli bir şekilde değerlendirdiği, çalışanın gelirini artırdığı, verimli çalışanların ödüllendirildiği, kurum süreçlerinin iyileştirilmesine katkıda bulunduğu, banka gelirlerinin, müşteri sayısının ve yapılan yatırımların artırıldığını, izin kullanım oranlarını düşürdüğü, sistemin iş etiğini bozduğu, sistemin adil olarak uygulandığı” şeklindeki ifadelerine katılımın ise daha kısıtlı olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 3’te katılımcıların PDÜS ifadelerinden en düşük katılım gösterdiği iki ifadenin de (P22 ve P26) PDÜS’nin adil, hakkaniyetli olup olmadığı ile ilgili olduğunu gözlemlemekteyiz. Katılımcıların sistemin adaleti ile ilgili algının kısmen de olsa düşük olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.4. Ücret Algısına İlişkin Frekans Dağılımları**

İfadeler	Evet		Hayır		Ort	s.s
	Frekans	%	Frekans	%		
İşyerimde ücret performansa dayalı ödenir.	130	45,8	154	54,2	1,54	0,50
İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler performansa göre ücret sistemine inanır.	159	56,0	125	44,0	1,44	0,50
İşyerimde ücret ödeme sistemimde eşitlik ve adalet temel alınır.	128	45,1	156	54,9	1,55	0,50
İşyerimde ücret ödeme kıdeme göre yapılır.	164	57,7	120	42,3	1,42	0,49
İşyerimde ücret tutarları iş yüküne göre belirlenir.	58	20,4	226	79,6	1,80	0,40
İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler.	145	51,1	139	48,9	1,49	0,50
İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır.	199	70,1	85	29,9	1,30	0,46
İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır.	85	29,9	199	70,1	1,70	0,46
İşyerim ücret ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar.	118	41,5	166	58,5	1,58	0,49
Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur.	131	46,1	153	53,9	1,54	0,50
Ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum.	93	32,7	191	67,3	1,67	0,47

Tablo 3.4'deki Likert ölçeğindeki ücret algısına ilişkin ifadeler A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9,A10, A11, şeklinde kodlanmış ve bulgular buna göre paylaşılmıştır.

Tablo 4 incelendiğinde ücret algısının ortalaması 1,00-1,50 arasında olumlu, 1,51-2,00 arasında olanlar olumsuz olduğunu göstermektedir. Katılımcıların ücret algısı ölçeği genel ortalaması  $1,55 \pm 0,25$  olumsuzdur. Ücret algısı ölçeğinin en olumsuzdan en olumluya ifadelerinin sıralanması şöyledir;

A5.İşyerimde ücret tutarları iş yüküne göre belirlenir( $1,80 \pm 0,40$ ). İfadesine %20,4'ü evet, %79,6'sı hayır şeklindedir. A8.İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır( $1,70 \pm 0,46$ ). İfadesine %29,9'u evet, %70,1'i hayır şeklindedir. A11.Ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum( $1,67 \pm 0,47$ ). İfadesine %32,7'si evet, %67,3'ü hayır şeklindedir. A9.İşyerim ücret ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar( $1,58 \pm 0,49$ ). İfadesine %41,5'i evet, %58,5'i hayır şeklindedir.

A3.İşyerimde ücret ödeme sistemimde eşitlik ve adalet temel alınır( $1,55 \pm 0,50$ ). İfadesine %45,1'i evet, %54,9'u hayır şeklindedir.A1.İşyerimde ücret performansa

dayalı ödenir (1,54±0,50). İfadesine %45,8'i evet, %54,2'si hayır şeklindedir. A10. Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur (1,54±0,50). İfadesine %46,1'i evet, %53,9'u hayır şeklindedir. A6. İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler(1,49±0,50). İfadesine %51,1'i evet, %48,9'u hayır şeklindedir. A2. İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler performansa göre ücret sistemine inanır(1,44±0,50). İfadesine %29,9'u evet, %70,1'i hayır şeklindedir. İfadesine %56,0'sı evet, %44,0'ü hayır şeklindedir. A4. İşyerimde ücret ödeme kідeme göre yapılır(1,42±0,49). İfadesine %57,7'si evet, %42,3'ü hayır şeklindedir. A7. İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır (1,30±0,46). İfadesine %70,1'i evet, %29,9'u hayır şeklindedir.

Ücret Algısı Ölçeğine ilişkin en olumsuz ifadelerle bakıldığında; “çalışanların ücretinin bilgi, beceri, eğitim tecrübe, iş yükü, deneyim gibi kriterlere göre belirlenmesi, kıyaslandığında tatmin edici olması, eşitlik ve adalete dayalı bir sistemin temel alınması ve performansa dayalı olarak ödenmesi” olduğunu gözlemleyerek, katılımcıların ücretin belirlenmesinde temel kriterler olarak görünen kriterlerin göz ardı edilerek adil olmayan bir ücretlendirme sistemi algısı oluştuğu söylenebilir.

Ücret Algısına ilişkin frekans dağılımdaki olumlu sayılabilecek ifadelerle bakıldığında ise; katılımcıların yaptıkları işler ve çalıştıkları ortamı güvenli ve sağlıklı bulduğu söylenebilir. Ayrıca performansa dayalı ücret sistemine inandıkları da ifade edilebilir.

**Tablo 3.5. PDÜSÖ İfadeleri ile Ücret Algısı İfadelerinin Korelasyon Analizi**

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	ÜA
P1	R	,004	-,128*	-,146*	-,082	,045	-,113	-,214**	,011	-,070	-,192**	-,088	-,180**
	P	,946	,031	,014	,169	,454	,058	,000	,857	,240	,001	,141	,002
P2	R	,026	-,018	-,184**	-,204**	,047	-,275**	-,238**	-,083	-,184**	-,215**	-,148*	-,271**
	P	,660	,757	,002	,001	,429	,000	,000	,163	,002	,000	,012	,000
P3	R	,110	-,079	-,147*	-,086	-,022	-,244**	-,148*	-,172**	-,204**	-,174**	-,141*	-,237**
	P	,065	,182	,013	,149	,715	,000	,013	,004	,001	,003	,017	,000
P5	R	,022	,045	,160**	,018	,075	,188**	,135*	,078	,014	,150*	,112	,181**
	P	,714	,448	,007	,761	,209	,001	,023	,189	,815	,011	,060	,002
P6	R	-,029	-,141*	-,240**	-,106	-,051	-,174**	-,118*	-,138*	-,218**	-,156**	-,168**	-,282**
	P	,622	,018	,000	,075	,391	,003	,046	,020	,000	,008	,004	,000
P7	R	,085	-,034	-,246**	-,086	-,089	-,198**	-,143*	-,155**	-,193**	-,072	-,104	-,225**
	P	,155	,572	,000	,149	,136	,001	,016	,009	,001	,229	,081	,000
P8	R	,127*	-,061	-,275**	-,020	-,088	-,285**	-,175**	-,141*	-,134*	-,125*	-,141*	-,238**
	P	,032	,308	,000	,741	,140	,000	,003	,017	,024	,035	,017	,000

P9	R	,064	-,075	-,257**	-,091	-,128*	-,259**	-,237**	-,178**	-,166**	-,112	-,132*	-,273**
	P	,280	,210	,000	,125	,031	,000	,000	,003	,005	,060	,026	,000
P10	R	,150*	,018	-,207**	-,140*	-,042	-,265**	-,201**	-,134*	-,152*	-,075	-,111	-,207**
	P	,011	,767	,000	,018	,485	,000	,001	,024	,010	,205	,062	,000
P11	R	,119*	-,043	-,288**	,003	-,077	-,273**	-,233**	-,137*	-,228**	-,146*	-,086	-,252**
	P	,045	,468	,000	,957	,194	,000	,000	,021	,000	,014	,150	,000
P12	R	,033	-,122*	-,220**	-,006	-,030	-,223**	-,184**	-,072	-,129*	-,151*	-,145*	-,230**
	P	,582	,039	,000	,917	,612	,000	,002	,228	,030	,011	,014	,000
P13	R	,032	-,118*	-,142*	,024	-,166**	-,186**	-,086	-,113	-,143*	-,088	-,144*	-,194**
	P	,594	,046	,017	,681	,005	,002	,149	,058	,016	,140	,015	,001
P14	R	-,007	-,136*	-,099	,027	-,085	-,058	-,089	-,019	,029	,005	,020	-,054
	P	,904	,022	,096	,648	,156	,329	,137	,754	,626	,936	,733	,363
P15	R	-,113	-,188**	-,167**	-,059	,033	-,095	-,114	,014	,004	-,005	-,027	-,116
	P	,058	,001	,005	,324	,579	,112	,054	,816	,942	,938	,652	,051
P16	R	,019	-,133*	-,251**	-,060	-,080	-,204**	-,287**	-,083	-,206**	-,162**	-,216**	-,296**
	P	,744	,025	,000	,313	,181	,001	,000	,164	,000	,006	,000	,000
P17	R	-,032	-,098	-,156**	-,080	,006	-,180**	-,091	-,028	-,085	-,063	-,094	-,161**
	P	,592	,101	,008	,176	,915	,002	,127	,635	,153	,291	,114	,007
P18	R	,063	-,091	-,308**	-,055	-,123*	-,286**	-,204**	-,112	-,231**	-,106	-,133*	-,283**
	P	,291	,127	,000	,356	,038	,000	,001	,060	,000	,075	,025	,000
P19	R	,005	-,059	-,136*	-,042	-,030	-,235**	-,200**	-,066	-,087	-,181**	-,094	-,198**
	P	,938	,325	,022	,478	,615	,000	,001	,269	,144	,002	,113	,001
P20	R	,042	-,023	-,118*	-,039	-,040	-,162**	-,133*	-,050	-,074	-,076	-,050	-,127*
	P	,482	,703	,047	,516	,502	,006	,025	,406	,211	,204	,402	,032
P22	R	-,013	-,124*	-,395**	-,009	-,195**	-,256**	-,228**	-,198**	-,217**	-,191**	-,249**	-,381**
	P	,830	,036	,000	,881	,001	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000
P25	R	-,016	-,020	-,035	,072	-,067	,124*	,103	-,021	-,160**	,021	,032	,018
	P	,792	,732	,551	,224	,260	,036	,083	,731	,007	,723	,593	,760
P26	R	,022	-,069	-,306**	-,053	-,116	-,257**	-,246**	-,136*	-,188**	-,156**	-,202**	-,309**
	P	,711	,248	,000	,377	,052	,000	,000	,022	,001	,008	,001	,000
PDÜSÖ	R	,062	-,120*	-,321**	-,089	-,099	-,269**	-,213**	-,149*	-,222**	-,179**	-,171**	-,315**
	P	,300	,043	,000	,135	,097	,000	,000	,012	,000	,002	,004	,000

\*p<0,05; p<0,01; Likert ölçeğindeki Performansa Dayalı Ücret Sistemi Ölçeğine ilişkin(PDÜSÖ) görüşler P1,P2,P3,.....,P26 şeklinde, ücret algısı ölçeği (ÜA) ilgili ifadeler için A1,A2,A3,.....,A11 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 3.5’de katılımcıların PDÜSÖ ifadeleri ile ücret adaleti algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında;

Performansa dayalı ücret sistemi ile ilgili çalışanın kurum bilgilendirilmesiyle; ücretin diğer çalışanlara kıyasla iyi olması ve işyerinde sağlıklı ve güvenli bir ortam olması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS’nin düşük performansın artırılmasını teşvik ettiği görüşü ile; ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, ücretin kıdeme göre belirlendiği, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli bir ortamın olduğu, ücretlerin eğitim bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlendiği, ücret kıyaslandığında uygun ve tatmin edici bulunduğu dair ifadeler ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin iş görenin çalışma isteğini artırdığı ifadesi ile; ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretlerin eğitim bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlendiği, ücret kıyaslandığında uygun ve tatmin edici bulunduğu dair ifadeler ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'i ile çalışanın gösterdiği çabanın takdir edilmediği ifadesi ile ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücret kıyaslandığında uygun olduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin çalışanın kuruma yaptığı katkıyı belirlediği ifadesi ile; çalışan ve yöneticilerin PDÜS'ne inandığı, ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretlerin eğitim bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlendiği, ücret kıyaslandığında uygun ve tatmin edici bulunduğu dair ifadeler ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin çalışanın mesleki bilgi ve becerisini teşvik ettiği görüşü ile; ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretlerin eğitim bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlendiği ifadeler ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin bankacılık hizmetinin daha etkin bir şekilde sunulmasını sağladığı ifadesi ile; çalışanların performansa göre ücret sistemine inandığı, ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretlerin eğitim bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlendiği, ücret kıyaslandığında uygun ve tatmin edici bulunduğu dair ifadeler ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin bankacılık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağladığı görüşü ile; ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, ücretin iş yüküne göre belirlendiği, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretlerin eğitim bilgi, beceri ve



deneyimine göre belirlendiği ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin çalışanın memnuniyetini artırdığı görüşü ile; ücretin performansa göre ödendiği, ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, ücretin kıdeme göre ödendiği, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretin çalışanın eğitim bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlendiği ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS ile çalışanın performansının adaletli bir şekilde değerlendirildiği görüşü ile; ücretin performansa göre ödendiği, ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, ücretin kıdeme göre ödendiği, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretin çalışanın eğitim bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlendiği, ücret kıyaslandığında uygun ve tatmin edici bulunduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin çalışanın gelirini artırdığı ifadesi ile; ücretin performansa dayalı ödendiği, ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretin çalışanın deneyimine göre ayarlandığı, ücret kıyaslandığında uygun ve tatmin edici bulunduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin diğer ödeme sistemlerinden daha iyi olduğu ifadesi ile; ücretin performansa göre ödendiği, ücrette eşitliğin ve adaletin temel alındığı, ücretin iş yüküne göre belirlendiği, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, ücretin çalışanın deneyimine göre ayarlandığı, ücretin yeterince tatmin edici bulunduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Paranın her ortamda güçlü bir motivasyon aracı olduğu ifadesi ile; çalışan ve yöneticilerin performansa göre ücret sistemine inandığı ifadesi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin çalışanlar arasındaki rekabeti artırdığı ifadesi ile; çalışanların performansa göre ücret sistemine inandığı, ücret ödeme sisteminde eşitliğin ve adaletin

temel alındığı ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS ile verimli çalışanlar ödüllendirilmektedir ifadesi ile; çalışanların performansa göre ücret sistemine inandığı, ücret ödeme sisteminde eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretin çalışanın deneyimine göre belirlendiği, ücret kıyaslandığında uygun ve tatmin edici bulunduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS ile banka gelirlerinde bir artış olduğu ifadesi ile; ücret ödeme sisteminde eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS ölçüm, denetim süreçleri kurumda sürekli iyileştirme kültürüne katkıda bulunmaktadır ifadesi ile; ücret ödeme sisteminde eşitliğin ve adaletin temel alındığı, ücretin iş yüküne göre belirlendiği, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretin çalışanın deneyimine göre belirlendiği, ücretini yeterince tatmin edici bulduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS ile bankacılık hizmetinden yararlanan müşteri sayısında bir artış olduğu ifadesi ile; ücret ödeme sisteminde eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücret kıyaslandığında uygun bulunduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin bankaya yapılan yatırımları artırdığı ifadesi ile; ücret ödeme sisteminde eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'inde ücretin hakkaniyetli olarak dağıtıldığı ifadesi ile; çalışanların performansa göre ücret sistemine inandığı, ücret ödeme sisteminde eşitliğin ve adaletin temel alındığı, ücretin iş yüküne göre belirlendiği, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu,

ücretin çalışanın eğitim bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlendiği, ücret kıyaslandığında uygun ve tatmin edici bulunduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin iş etiğini bozduğu ifadesi ile; çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, ücretin çalışanın deneyimine göre belirlendiği ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜS'nin adil olarak uygulandığı ifadesi ile; ücret ödeme sisteminde eşitliğin ve adaletin temel alındığı, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretin çalışanın eğitim bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlendiği, ücret kıyaslandığında uygun ve tatmin edici bulunduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜSÖ ortalaması ile; çalışanların performansa göre ücret sistemine inandığı, ücret ödeme sisteminde eşitliğin ve adaletin temel alındığı, ücretin iş yüküne göre belirlendiği, çalışanların kendilerini yaptıkları işler konusunda güvende hissettiği, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının olduğu, ücretin çalışanın eğitim bilgi, beceri ve deneyimine göre belirlendiği, ücret kıyaslandığında uygun ve tatmin edici bulunduğu ifadeleri ve ücret algısı genel ortalaması arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

PDÜSÖ ifadeleri ortalaması ile ücret algısı ifadeleri genel ortalamaları arasında ağırlıklı negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

### **3.6. Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın temel amacı, Performans Yönetim Sisteminin ücret politikası kapsamında uygulanmakta olan performansa dayalı ücretin, ücret adaleti ile ilişkisini incelemektir. Öncelikle çalışmanın teorik çerçevesi kapsamında; asgari ücret, ücret haddi, reel/nominal ücret, maaş gibi kavramların yanında ücretin önemi, ücret sistemleri ve performansa dayalı ücret kavramları, adalet kavramı, örgütsel adalet kavram ve kuramları, alt boyutları gibi konular birinci ve ikinci bölümde detaylı olarak incelenmiştir. Yapılan bu teorik değerlendirmeler sonrasında ücret faktörünün hem işgören hem de örgüt açısından taşıdığı önem kavranmıştır. Örgütsel adalet boyutuyla da ele alındığında; ücret sistemine dair adalet algısının örgütsel adaletin sağlanması

sürecindeki etkisi ve önemi daha da iyi anlaşılmıştır. Tüm bu değerlendirmeler ile beraber performansa dayalı ücret sistemi ile ücret adaleti algısı arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu teorik çalışmalar ve değerlendirmeler sonrasında araştırma bölümüne geçilmiştir.

Öncelikle araştırmaya konu anket katılımcılarının performansa dayalı ücret medeni durum, çocuk sayısı, çalıştığı pozisyon ve çalışma süresi, terfi bilgisi ve yılı, aylık maaşı, kurumdaki ve sektördeki toplam hizmet yılı ve farklı sektörde çalışıp çalışmadığı, performansa dayalı ücret sistemi ve ücret algısına dair detaylı bilgiler edinilmiştir.

Performansa dayalı ücret sistemi ölçeğine ait ifadeler için frekans dağılımı incelenmiştir. Yapılan analizde katılımcıların performansa dayalı ücret sistemi ölçeği genel ortalaması kısmen katıldıkları şeklindedir. Genel ortalamanın haricinde PDÜS'nin iş stresini ve rekabeti artırdığı yönündeki ifadelerde yüksek katılım olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile bu sistemin çalışanlar üzerinde yarattığı stresi yönündeki, çalışanlar tarafından sisteme dönük sürekli dile getirilen eleştiriyi destekler niteliktedir.

Araştırmamız katılımcılarından elde ettiğimiz diğer bir sonuçta ücret algısı ifadelerine ait frekans dağılımı ile ilgilidir. Katılımcıların ücret algısı ölçeği ile ilgili ifadelerle ait genel ortalamasına ait sonuç olumsuz olduğunu görmekteyiz. Genel ortalamanın olumsuz çıkmasında en etken görüşler ise; ücretin çalışanın iş yüküne, tecrübesine, kıdemine göre belirlendiği, eşitlik ve adaletin temel alındığı yönündeki görüşlerdir. Aslında tüm ücret sistemleri için öncelikli olarak gösterebileceğimiz bu kriterler için olumsuz sonuçların çıkmasındaki etkenleri belirlemek ve sisteme dair teorinin aksine hangi eksik ya da hatalı uygulamaların yapıldığı ayrıca incelenmesi gereken önemli bir araştırma konusudur.

Araştırmada elde edilen sonuçlara bağlı olarak, PDÜSÖ ifadeleri ile ücret algısı ifadeleri arasındaki ilişki karşılaştırılmalı olarak incelenmiştir. PDÜSÖ ifadeleri ortalaması ile ücret algısı ifadeleri genel ortalamaları arasında ağırlıklı negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları ile ilgili genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; araştırmaya katılan banka çalışanlarının PDÜS'nin çalışanların stresini artırdığı yönündeki görüşleri ile beraber ücret algılarının da ağırlıklı olumsuz olduğu söylenebilir. Aynı zamanda performansa dayalı ücret sistemi ile ücret adaleti arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunda tespit edilmiştir.

Bu sonuç ve değerlendirmeler çerçevesinde, PDÜS'nin ücret adaleti algısı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit ile beraber örgütlerin bu sistemin kendilerine sağladığı katkı ve verdiği zararları yeniden gözden geçirerek, uygulamaya dair eksikleri belirlemeli ve süreçleri yeniden tasarlamaları gerekmektedir. Bu da diğer tüm etkenlerle beraber örgütün daha etkin ve verimli çalışmasına önemli katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, A.C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ada, B. (2008) *Türk Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçakaya, M. (2012) Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, *Karadeniz Araştırmaları*, (32), 171-202.
- Aksoy, M. (2010). *Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aktuğ, M. (2016), *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Alpugan, O. (1991) *Hastanelerde Verimlilik Sorunu, 1. Verimlilik Kongresi Bildiriler*, MPM Yayınları, No: 454, Ankara.
- Altaylı, B. (2006). *Orta Ölçekli İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arı, A. (2015). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Arı, M. Gülova, A. A., Köse, S. (2017). *Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık davranışının ilişkisi: Bir sağlık kuruluşunda araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 10(1), 43-51*

- Aytekin, E. (2005). *Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Türkiye’de Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baday, M. (2016). *Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bağdelen, S. (2004). *Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başar, U. (2011), *Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*, Beta Yayınları, Yayın No: 1699, İstanbul.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, (65), 53-87.
- Bolat, G. (2012) *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Budak, G. Aldemir, M. C. Ataol, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Budak, G. Arpacı, S. Ç. Tolay, E. (2007). Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(4), 15-34.
- Celep, H. (2010) *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*, Mesleki Yeterlilik Tezi, Maliye Bakanlığı, Ankara.
- Cihangiroğlu, N. Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara.

- Çimen, F. (2009) *Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çolak, M. Erdost, H. E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 51-84.
- Çöp, S. (2008), *Türkiye ve Polonya' da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dağlı, M. (2016), *Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.
- Demir, S. (2007). *Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demircioğlu, M. (2003). *Sorularla Yeni İş Yasası*, İ.T.O Yayınları, İstanbul.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erdem, E. (2007). *İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisan Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İÜ İşletme Fakültesi İİE Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, No:5, İstanbul.
- Eren, E., (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ergüney, Ö. (2006). *Ücret Tatmininin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gazev, S. (2010). *Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Performans Yönetimi ve Denetimi*, Uzmanlık Tezi, Kültür ve Turizm Bakanlığı Personel Dairesi Başkanlığı, Ankara.



- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169
- Irak, D.U. (2004), Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- Işığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yöntemi ve İstatistiksel Analiz, *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7, 1-23.
- İçerli, L. (2010). Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92
- İşbaşı, J. Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, Ö. F. Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşmalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64
- İzmen, K. (2009). *KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 118-132.
- Kayapalı, A. G. S., Karabey, C. N. Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 40-58.

- Kaynak, T. Adal, Z. Ataay, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No: 7, İstanbul.
- Kelebek, P. (2016), *Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık ve İhbar Davranışına Etkisi: Konya İşkür'da Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Aksaray.
- Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, *Maliye Dergisi*, 142, 126-144.
- Kuşseven, A. (2016), *Örgütsel Adalet Bağlamında Mobbing Olgusunun İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity, *The American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.
- Mercan, S. (2010). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okçu, M. (2013), *Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Adalet ve Bireysel Performans Algıları Üzerine Etkisi: Tapu ve Kadastro Hatay XII. Bölge'sinde Bir Örnek Olay İncelemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Okka, Ö. F. (2008). *Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öçal, M. Karaalp Orhan, H. S. (2018). Asgari Ücret Uygulamasının Tarihsel Gelişimi ve Türkiye-Ab Ülkeleri İçin Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(3), 645-664
- Önemli, A. (2010), *Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özer, M. A. (2009) Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-29.
- Özer, M. A. (2013). Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi, *Kamu-İş*, 13 (1), 37-57.
- Özer, P. S. Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107-125
- Özgen, D. (2018). *Örgütsel Adalet ve Motivasyon*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savaş, A. T. (2005). *360° Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi*, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Sezenoğlu, Y. (2017). *Ücrete İlişkin Adalet Algısının Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bitlis ve İstanbul İllerinden Birer İşletme Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sungur, A. T. (2016). *Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Kumandanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, *Kamu-İş Verenleri Sendikası Yayınları*, 11(2), 129-164.

- Tan, Ö. Çetin, C. (2011). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 9(35), 1-13.
- Tak, B. Sayılar, Y. Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi (DEÜİFD)*, 8(2), 233-266.
- Tekeli, M. (2016). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Ulama, Ş. (2002). *Ücret Sistemleri ve Nevşehir'deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Uludüz, B. (2008). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Basım Yayım, Yayın No: 214, Ankara.
- Yalap, O. (2016), *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Tokat.
- Yeşil, S. Dereli, S. Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Araştırması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 254-279.
- Yıldırım Timur, N. (2017). *Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## Ek- Anket Formu

### ANKET FORMU

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket, Performansa Dayalı Ücret ile Adalet Algısı İlişkisi ve Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasına bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Seher KÜÇÜK

### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaş: 25 ve altı ( ) 26-35 Yaş 36-45 Yaş ( ) 46 Yaş ve Üstü ( )
3. Medeni Durum: Evli ( ) Bekâr ( )
4. Çocuk Sayısı: Çocuk Yok ( ) 1. Çocuk ( ) 2. Çocuk ( ) 3 ve Üstü Çocuk ( )
5. Eğitim Durumunuz: Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
5. Çalıştığınız Birim: .....
6. Aynı Pozisyonda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız? .....
6. Sektörel Çalışmanızda Terfi Aldınız mı? Evet ( ) Hayır ( )
7. Terfi Aldınızsa Son Terfi Yılıdır? .....
7. Aylık Geliriniz: 2.500 TL Altı ( ) 2.501-3.500 TL ( ) 3.501-4.500 TL ( )  
4.501-5.500 TL ( ) 5.501-6.500 TL ( ) 6.500 TL ve Üstü ( )
8. Toplam Hizmet Yılıdır: 1 Yıl ve altı ( ) 1-3 Yıl ( ) 4-6 Yıl ( )  
7-9 Yıl ( ) 10-12 Yıl ( ) 13-15 Yıl ( ) 15 Yıl ve Üstü ( )
9. Bu Kurumdaki Hizmet Yılıdır? .....
10. Farklı Bir sektörde çalıştınız mı? Evet ( ) Hayır ( )

<b>PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ ÖLÇEĞİ</b>								
Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı (X) işaretleyerek belirtiniz								
1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Fikrim Yok	4: Katılıyorum	5: Kesinlikle Katılıyorum				
				1	2	3	4	5
1.	Performansa dayalı ücret sistemi konusunda personel kurum tarafından bilgilendirilmiştir.							
2.	Performansa dayalı ücret sistemi düşük performansın artırılmasını teşvik etmektedir.							
3.	Performansa dayalı ücret sistemi personelin çalışma isteğini artırmaktadır.							
4.	Performansa dayalı ücret sistemi personelin iş stresini artırmaktadır.							
5.	Performansa dayalı ücret sistemi ile personelin gösterdiği çaba takdir edilmemektedir.							
6.	Performansa dayalı ücret sistemi personelin kuruma yaptığı katkıyı belirlemektedir.							
7.	Performansa dayalı ücret sistemi personelin mesleki bilgi ve becerilerini artırmayı teşvik etmektedir.							
8.	Performansa dayalı ücret sistemi bankacılık hizmetlerinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.							
9.	Performansa dayalı ücret sistemi bankacılık hizmetlerinin verimli bir şekilde sunulmasını saklamaktadır.							
10.	Performansa dayalı ücret sistemi personelin memnuniyetini artırmaktadır.							
11.	Performansa dayalı ücret sisteminde personelin performansı adaletli bir şekilde değerlendirilmektedir.							
12.	Performansa dayalı ücret sistemi personelin gelirini artırmıştır.							
13.	Performansa dayalı ücret sisteminde alınan ücret, diğer ücretlerden daha iyidir.							
14.	Para her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır.							
15.	Performansa dayalı ücret sistemi personel arasında rekabeti artırmaktadır.							
16.	Performansa dayalı ücret sistemi ile verimli çalışanlar ödüllendirilmektedir.							
17.	Performansa dayalı ücret sistemi sonrasında banka gelirlerinde bir artış olmuştur.							
18.	Performansa dayalı ücret sistemi ölçüm, denetim sistemleri ve süreçleri ile kurumda sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.							
19.	Performansa dayalı ücret sistemi uygulaması ile bankacılık hizmetinden faydalanan müşteri sayısı artmıştır.							
20.	Performansa dayalı ücret sistemi bankaya yapılan yatırımları arttırmaktadır.							
21.	Performansa dayalı ücret sistemi uygulaması sonrası personelin yıllık izin kullanım oranı düşmüştür.							

22.	Bankanızda performansa dayalı ücret hakkaniyetli olarak dağıtılmaktadır.					
23.	Performansa dayalı ücret sistemi iş kazası riskini artırmaktadır.					
24.	Performansa dayalı ücret sistemini personel suiistimal etmemektedir.					
25.	Performansa dayalı ücret sistemi iş etiğini bozmaktadır.					
26.	Performansa dayalı ücret sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır.					

## ÜCRET ALGISI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızı (X) işaretleyerek belirtiniz

CEVABINIZ		Evet	Hayır
1.	İşyerimde ücret performansa dayalı ödenir.		
2.	İşyerimde çalışanlar ve yöneticiler performansa göre ücret sistemine inanır.		
3.	İşyerimde ücret ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır.		
4.	İşyerimde ücret ödeme kıdeme göre yapılır.		
5.	İşyerimde ücret tutarları iş yüküne göre belirlenir.		
6.	İşyerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler.		
7.	İşyerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır.		
8.	İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır.		
9.	İşyerim ücret ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar.		
10.	Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur.		
11.	Ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum.		