



JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type Research Article *Accepted / Makale Kabul* 26.07.2019
Received / Makale Geliş 07.05.2019 *Published / Yayınlanma* 26.07.2019

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ UYGULAMASININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI*

THE EFFECT OF PERFORMANCE-BASED WAGE SYSTEM ON EMPLOYEES' MOTIVATION: A FIELD RESEARCH IN THE TEXTILE SECTOR

Selin GÜNAYDIN

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü,
İstanbul / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-2700-4362

Dr. Öğr. Üyesi Özgül UYAN

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret (İngilizce)
Bölümü, İstanbul / TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-8291-4353

ÖZET

Çalışanların iş başarısının ve yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesini ifade eden performans değerlendirme kavramı, günümüz işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından önemli bir konu haline almaktadır. İşletmeler, çalışanlarının performansını ölçmenin yanı sıra motivasyonlarını artırabilmek amacıyla ücret ile performans arasında ilişki kuran uygulamalara yönelmektedirler. Nitekim işletmelerde performans yönetim sisteminin etkin bir şekilde uygulanması ve performansın ücrete yansıtılması halinde çalışanlardan iyi bir motivasyon elde edilmesi mümkündür. Çalışanların motivasyonu yükseldikçe işletme açısından da performans düzeyinde artış söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada performansa dayalı ücret sistemi uygulamasının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi ele alınmıştır. Çalışmanın örneklemini SLN Tekstil ve Moda Sanayi Ticaret Anonim Şirketi'nde çalışan, 226 mavi yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiş, 28 soruluk bir anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 ile analiz edilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma analizi sonucunda, performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırma sonuçları; performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu artırıldığında, şirket performansında orta düzeyde bir artış olacağını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Performansa Dayalı Ücret Sistemi, Performans Değerlendirme, Performans Yönetim Sistemi

ABSTRACT

The concept of performance evaluation, which expresses the systematic evaluation of the business success and talent of the employees, becomes an important issue for today's businesses to continue their operations. In addition to measuring the performance of their employees, businesses turn to practices that establish a relationship between wage and performance in order to increase their motivation. As a matter of fact, if the performance management system is implemented effectively and the performance is reflected to the wages, it is possible to obtain good motivation from employees. When the motivation of the employees high, the performance level for the enterprise gets high too. In this study, the effect of performance-based wage system on employee motivation was discussed. The sample of the study consists of 226 blue collar employees working at SLN Textile and Fashion Industry and Trade Inc. Survey method was chosen as the data collection tool and a questionnaire with 28 questions was applied. The data obtained in the study were analyzed with SPSS 25.0. Pearson correlation analysis was conducted to examine the relationship between employee motivation and company motivation in performance-based wage system. As a result of the research analysis, it is determined that there is a positive medium level relationship between employee

* Bu çalışma, Günaydın, S.'in İstanbul Aydın Üniversitesi, S.B.E'de, 2019 yılında tamamlanan "Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Alan Araştırması" adlı tezinden türetilmiştir.

motivation and company motivation in performance-based wage system. According to research results, when employee motivation is increased in the performance-based wage system, it means that there will be a moderate increase in company motivation.

Keywords: Motivation, Performance-Based Wage System, Performance Evaluation, Performance Management System.

1. GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde verimliliğe ulaşmanın yolu insan faktöründen en yüksek seviyede yararlanmaktan geçmektedir. İnsan faktöründen faydalanabilmenin en önemli ölçütlerinden birisi ise performansın değerlendirilmesidir. Performans verimliliğin ölçülmesidir (Ayan, 2011:205). Çalışan kişilerin yaptıkları başarılar doğrultusunda uygulanan ödüllendirme yöntemlerinin en kapsamlısı elde edilen başarının ücret ile bağdaştırılması, yani performansa dayalı ücret sistemidir. Çalışanların performanslarının ücrete yansıtılması, verimliliklerinin ve motivasyonlarının artması bağlı oldukları örgütün başarısında önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin öncelikli hedefleri ve buna göre kullandıkları performans değerlendirme yöntemi önem arz etmektedir. Modern yönetim anlayışına göre, çalışanlar başarıları doğrultusunda ödüllendirilmelidirler. Bu ödüllendirme yollarının en yaygın olanı çalışanın performansının ücretine yansıtılmasını sağlayan performansa dayalı ücret sistemidir. Ücret, çalışanların sarf ettikleri performansa göre belirlenip, verilmektedir. İşletmelerde çalışan kişiler çalışma şartlarından memnun kaldıkları sürece işletmede verimli çalışacakları görüşü etkindir. Bu çalışmanın amacı; performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırılması olup, bu doğrultuda tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

2. PERFORMANS YÖNETİMİ, ÜCRET YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN MOTİVASYONU KAVRAMLARININ KAPSAMI VE İŞLETMELERDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İşletmelerde idarecilerin esas vazifesi, içinde bulunduğu örgütün temel amaçlarına ve stratejik hedeflerine erişilmesini sağlamaktır. İşletmedeki stratejik hedefler ise genel olarak performans yönetimi ile ilgilidir (Grady, 1991:49). Performans yönetimi, çalışan hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması amacı ile performans değerlendirme sisteminin diğer ik sistemleri ile entegre edildiği, performansın planlandığı, değerlendirildiği ve geliştirildiği bir süreçtir (Düzgün ve Marşap, 2018:788). Performans yönetim sistemi çalışan kişileri, idarecileri ve işletmenin kendisini ilgilendiren bir sistem olup bu üç unsurun da bu sistemi kullanarak gerçekleştirmek istediği çeşitli hedefler bulunmaktadır (Uyargil ve diğ., 2012:4). Kuruluşun etkin bir performans yönetimini elinde bulundurması halinde; kuruluştaki insani açıdan değerlerin en iyi düzeyde olması ve asıl hedefler yönünde uyum içerisinde çalışma sağlanır, böylece şirket hissedarları daha iyi sonuçlar elde ederler. Astlar işleri doğru bir şekilde yerine getirdiğinden idarecilerin başarı seviyesi artar. İyi sergilenen performans sayesinde çalışanlar daha fazla iş güvenliğine sahip olurlar, uzmanlık alanlarında yükselirler ve daha fazla prim, ikramiye ve ek ödeme alırlar (Luecke, 2008:13). Performans yönetim sisteminin işletmelerdeki başlıca kullanım alanları: Stratejik planlama, ücret-maaş yönetimi, kariyer geliştirme sistemi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayırma kararları ve personel programları ile ilgili geçerliliklerin belirlenmesidir (Uyargil, 2008:7-9).

Performans değerlendirmenin merkez noktası temel olarak kişidir. Kuruluştaki kişiyi değerlendirmenin insan unsuru ile başlayıp o kişi ile alakası olan düzenlemeler ile birlikte insan faktörü ile son bulduğu ifade edilebilir (Schermerhorn, 1996:286). Genel manada performans değerlendirme, bireyin becerilerini, iş tutumlarını, davranışlarını vb. vasıflarını başka kişiler ile kıyaslamak suretiyle yapılan sistemli bir ölçme işidir (Bingöl, 2014:368-369). Çalışan kişilerin performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunların başlıcaları: Grafik değerlendirme, puanlama, derecelendirme, kritik olay değerlendirmesi, kontrol listesi, zorunlu seçim, puan tahsis, davranışsal değerlendirme, ikili karşılaştırma ve 360 derece performans değerlendirme yöntemidir (Akçakanat, 2009:31; Ayan, 2002:211-215; Bakan ve Kelleroğlu, 2003:124; Bulut, 2004:8; Elverir, 2016:29; Eraslan ve Algün, 2005:97).

Ekonomi ve çalışma ekonomisi yönünden ücret; “bir üretim unsuru olarak insanın bedensel ve düşünsel emeğine ödenen karşılık” olarak, işletme bilimi yönünden ise “işletmenin fonksiyonlarını devam ettirebilmesi için ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi yönünde çalışana yapılan ödemeler” olarak

tanımlanmaktadır. Buna göre ücret işletme bilimi açısından bir maliyet ilkesi iken, ekonomi bilimi açısından bir üretim faktörü olan işgücünün üretimden aldığı payı ifade etmektedir (Karaca, 2018:1). İK yönetimi açısından ise ücret, çalışanlara yapılan bütün ödemeleri kapsamaktadır (Ataay, 1985:13-14). Ücret sistemleri ödeme şeklini, düzeyini ve verimliliği belirlemesinden dolayı işletmede önemli bir konudur. Ücret sistemleri, çalışan kişinin işletmeye olan sadakatini arttıran ve işletmenin amaçlarının geliştirilmesine katkıda bulunan bir faktördür (Gök, 2005:46). Her işletmenin yapısı, özellikleri, yönetimi ve işlevi birbirinden farklı olduğundan ücret sistemleri, işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir (Güney, 2014:260). Bu sistemlerin başlıcaları: Kıdeme dayalı, performansa dayalı, beceriye dayalı, yetkinlik bazlı, zaman birimi esaslı ve özendirici ücret sistemleridir (Ataay, 1985:107-108).

Motivasyon, bir davranışın yapılma arzusudur. Hedeflenen sonuç, kişi için anlam ifade ettikçe davranışın sürdürülmesidir (Tınaz, 2013:5-6). İşletmeler açısından motivasyon çalışanların isteklendirilmeleri ve bu yolla bireysel gereksinimlerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırılmaları aşamasıdır (Ataman, 2002:435-436). Çalışan kişileri örgüt yararına göre hareket etmeleri için motive etmek ve onları uzun zaman işte tutmak için kullanılan başlıca motivasyon özendirme araçları: Gelir, güvenlik, yükselme ve gelişme olanakları, kararlara katılma, eğitim çalışmaları, iş güvencesi, terfi ve yükselme, sosyal etkinlikler, ve ödüllerdir (Gökdemir, 2015:41). Bir işletmede sistemli bir motivasyon yönetiminin yararları şu şekilde sıralanabilir: Çalışanların işletmeye olan bağlılığı artar; çalışanların iş tatmini, yaşam kalitesi ve hizmet kalitesinde yükselme olur; yönetimin hedeflerine ulaşması kolaylaşır (Yıldırım, 2007:35). Ayrıca çalışanların temel ekonomik ihtiyaçları gidermeye fırsat sağlar; çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlar; çalışanların becerilerinin ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkması için uygun ortam hazırlar; çalışanlar arasında olumlu rekabetin gelişmesini sağlar (Tümer, 1975:316).

Performansa dayalı ücret sistemi, ücret ile performans arasında ilişki kurularak meydana getirilen ücret sistemidir (Ünal, 1998:3-4). Sistem, kişilerin performans seviyelerini yükseltmeleri ile işletme performansının da yükseleceği varsayımına dayanır (Kestane, 2003:132). Ücret ile performans arasındaki bağ bireysel, takım ve örgütsel şekilde oluşabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerde: Bireysel performansa, grup performansına ve örgüt performansına dayalı ücret sistemleri uygulanmaktadır (Budak ve diğ., 2017: 22-27). Performansına dayalı ücret sistemi sayesinde işletmede verimlilik artar. Becerikli çalışanların işletmeden ayrılmaları engellenmiş olur. Düşük performans sergileyen kişilerin belirlenmesi ve performanslarının artırılması sağlanır. Çalışan kişilerin tatmin düzeylerinin artması ile işletmedeki problemler azalır. Nihayetinde kişisel performansların artması ile işletmenin toplam performans düzeyi de artar (Bilecen, 2007:84-84; Kestane, 2003:134).

Dünya’da rekabet ve kalitenin ön plana çıkması, Türkiye’de de işgücü verimliliğine ilişkin konuların önem kazanmasına zemin hazırlamıştır. İşletme yönetimleri çalışanlarının niteliklerinin artırılması için eğitim çalışmalarına artık daha fazla önem vermekte, teşvik ve motivasyon araçlarından da sıklıkla yararlanılmaktadırlar. Söz konusu teşvik araçları içerisinde parasal teşvikler öne çıkmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme, parasal teşvik planları içerisinde özellikle profesyonel bir yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde kullanılmaktadır. Hızla gelişen organizasyon yapıları sebebiyle Türkiye’de uygulanan ücret sistemlerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir (Yılmaz, 2004:234).

3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİNE YÖNELİK TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların performansı ve motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla SLN Tekstil ve Moda Sanayi Ticaret Anonim Şirketi’nde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, SLN Tekstil ve Moda Sanayi Ticaret Anonim Şirketi’nde çalışan, 500 mavi yakalı çalışandan oluşmaktadır. Araştırma rastgele seçilen 248 mavi yakalı çalışan ile gerçekleştirilmiştir. 226 kişiden yanıt alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın örneklem büyüklüğünü hesaplarken, $\alpha = 0.05$ için ± 0.03 , ± 0.05 ve ± 0.10 örneklem hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklüklerinin gösterildiği Tablo 1'deki referans değerlerden yararlanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:49-50). Buna göre araştırmanın örneklem büyüklüğü, %5 ve %10 hata seviyesi için uygundur.

Tablo 1. Örneklem Büyüklükleri

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

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri demografik özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1.1: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri cinsiyetlere göre anlamlı farklılık gösterir.

H1.2: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri görev türüne göre anlamlı farklılık gösterir.

H1.3: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H1.4: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri eğitim gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H1.5: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri kurumda çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H2: Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4. Verilerin Toplanma Aracı

Araştırmada elde edilen verilerin toplanmasında "Elverir (2016)"nın yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı anket çalışmasından yararlanılmıştır (Elverir, 2016: 92-93). Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi için 5 adet soru; ikinci bölümünde ise performansa dayalı ücret sisteminde motivasyonu ölçmeye yönelik 28 sorudan oluşan beşli likert tipli çalışan motivasyonu ve şirkete etki düzeyi ölçeği bulunmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlarını tespit etmek için frekans ve yüzde analizinin yanı sıra ölçeğe ait seviyelerin elde edilmesi için betimsel analizlerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğe ait geçerlilik güvenirlilik analizlerinde önce madde analizi, ardından madde toplam korelasyon analizi yapılmış olup daha sonra ölçeklerin geçerliliklerinin belirlenmesi için

açıklayıcı (AFA) faktör analizleri yapılmıştır. Elde edilen ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini tespit etmek için Cronbach's Alpha iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin dağılımlarını belirlemek için normal dağılım analizlerinden kolmogorov-smirnova analizi yapılarak verilerin basıklık, çarpıklık değerleri ile ortalama-medyan değerlerin yakınlığı incelenmiş verilerin dağılımının normal dağılımdan geldiği tespit edilmiştir. Dağılımın normal olduğundan alt hipotezlerin test edilmesinde ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla gruplar için ise tek yönlü anova analizi uygulanmıştır. Anova analizi sonucu anlamlı farklılığının hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için post-hoc testlerinden Scheffe analizi yapılmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkilerin tespiti için pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

3.6. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ait dağılımlar Tablo 2'de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %50,9'unun kadın, %49,1'inin erkek olduğu; %8'inin 20-25 yaş, %15'inin 26-30 yaş, %31,4'ünün 31-35 yaş, %28,3'ünün 36-40 yaş, %17,3'ünün 41-55 yaş aralığında olduğu; %62,8'inin ilköğretim, %34,1'inin lise, %3,1'inin ise üniversite mezunu olduğu; %59,7'sinin makinacılık görevi yaparken, %40,3'ünün diğer görev türlerinde çalıştıkları; %23'ünün 1 yıldan az süredir, %69,9'unun 1-5 yıl arası, %7,1'inin ise 6-10 yıl arası kurumda çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Dağılımlar

Cinsiyet	f	%
Kadın	115	50,9
Erkek	111	49,1
Yaş	f	%
20-25	18	8
26-30	34	15
31-35	71	31,4
36-40	64	28,3
41-55	39	17,3
Eğitim Düzeyi	f	%
İlköğretim	142	62,8
Lise	77	34,1
Üniversite	7	3,1
Görev Türü	f	%
Makinacı	135	59,7
Diğer	91	40,3
Kurumdaki Tecrübe	f	%
1 Yıldan Az	52	23
1 – 5 Yıl Arası	158	69,9
6 – 10 Yıl Arası	16	7,1
Toplam	226	100

3.7. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Motivasyon Ölçeği

Araştırmada kullanılan 28 maddelik ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasına ait bulgular aşağıdaki Tablo 3'de verilmiştir. Madde-toplam korelasyon değeri 0,30'un altında olan maddelerin madde ölçme gücünün zayıf olması düşüncesi ile diğer analizlere gidebilmek için ölçekten çıkarılması öngörülmektedir (Yaşar, 2014:59-75). Bu çalışmada 0,30'un altında bir değer belirlenmediğinden ölçekten bu aşamada madde çıkarımı yapmaya gerek kalmamıştır. Maddelerin iç tutarlılığını tespit etmek için Cronbach's Alpha güvenilirlik kat sayısına bakılmış ve bu değer oldukça yüksek bir düzeyde olduğu anlaşılmıştır (Cronbach's Alpha= 0,947). Ardından değişkenlerin toplam ölçek ile arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Maddelerin ölçek toplamından elde edilen puanları ile olan ilişkisinin $r > 0,30$ düzeyinde olması faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir. Bu çalışmada, ölçek maddeleri ile toplam ölçek puanı arasındaki ilişkinin tamamının söz konusu ölçütü karşıladığı anlaşılmaktadır. Tabloye göre maddelerle toplam ölçek arasındaki ilişkinin 0,42-0,82 arasında olduğu ve tüm maddeler için ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Bu bulgulardan maddelerde tutarlılık bakımından problem olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Ölçeğin Maddelerine İlişkin İstatistikler

Madde No	Madde Ortalaması	Madde Standart Sapması	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silme Güvenirlik Katsayısı
1	114,79	131,20	0,46	0,95
2	114,76	128,97	0,82	0,94
3	114,92	131,23	0,58	0,95
4	114,89	127,25	0,74	0,94
5	114,67	130,83	0,71	0,95
6	114,95	125,48	0,80	0,94
7	114,73	129,51	0,75	0,94
8	114,82	128,67	0,75	0,94
9	114,96	129,38	0,73	0,94
10	115,02	129,83	0,68	0,94
11	114,98	130,00	0,64	0,95
12	115,17	126,81	0,70	0,94
13	114,94	127,65	0,72	0,94
14	115,17	131,28	0,44	0,95
15	114,88	127,81	0,72	0,94
16	115,12	127,99	0,62	0,95
17	115,02	130,06	0,64	0,95
18	115,11	132,91	0,51	0,95
19	115,15	132,77	0,38	0,95
20	115,04	125,51	0,80	0,94
21	115,04	128,21	0,77	0,94
22	115,15	130,34	0,54	0,95
23	115,63	129,38	0,42	0,95
24	115,39	130,03	0,38	0,95
25	115,67	126,86	0,63	0,95
26	115,41	128,63	0,49	0,95
27	115,18	132,32	0,53	0,95
28	114,92	130,97	0,63	0,95

Güvenirlik Düzeyi = 0,947

Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonuna ait toplam 28 sorudan oluşan ölçeğin veri setinin faktör analizine uygunluğuna karar vermek amacıyla KMO değeri, Barlett Küresellik Testi ve değişkenler arasındaki ilişkiler esas alınmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). KMO değerinin, 0,60'tan büyük olması veriler üzerinde faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2009:118).

Tablo 4. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Ölçeğinin Madde ve Toplam Ölçek Korelasyonu Değerleri

Madde No	r	p	Madde No	r	p
1	0,501	0,000**	15	0,747	0,000**
2	0,833	0,000**	16	0,657	0,000**
3	0,611	0,000**	17	0,671	0,000**
4	0,762	0,000**	18	0,538	0,000**
5	0,728	0,000**	19	0,424	0,000**
6	0,825	0,000**	20	0,823	0,000**
7	0,771	0,000**	21	0,788	0,000**
8	0,774	0,000**	22	0,574	0,000**
9	0,754	0,000**	23	0,484	0,000**
10	0,704	0,000**	24	0,444	0,000**
11	0,670	0,000**	25	0,67	0,000**
12	0,730	0,000**	26	0,548	0,000**
13	0,744	0,000**	27	0,563	0,000**
14	0,489	0,000**	28	0,658	0,000**

**p<0,01

Tablo 5'te KMO değeri 0,849 bulunmuştur, Barlett Küresellik Testi $p < 0,01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgular örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan elde edildiğine işaret etmektedir (Kan ve Akbaş, 2005:227).

Tablo 5. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu Ölçeği KMO Ve Barlett Testi Sonucu

İstatistik		Değer
KMO Örneklem Yeterliliği		0,849
Barlett Küresellik Testi	Ki-kare Değeri (χ^2)	6747,731
	Serbestlik Derecesi (df)	378
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Sonraki aşama olan AFA'da faktör çıkarımı için Temel Bileşenler Analizi kullanılmış, faktörlerin nasıl döndürüleceğinin tespit edilmesi için de dikey döndürme yöntemlerinden olan varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır. Ölçekteki maddelerin kalması veya kalmaması durumuna karar almada faktör yük değerlerinin, 45 veya daha üzeri bir değer olması ölçüt olarak ele alınmıştır (Büyüköztürk, 2009:126). Bununla beraber maddelerin tek bir faktör altında yük değeri taşıma özelliğine dikkat edilmiştir. Tablo 6'da görüldüğü gibi, performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında motivasyonu ölçeği öz değeri 1,00'dan büyük 2 faktörlü bir yapı meydana getirmektedir. Birinci faktörün tek başına toplam varyansın %34,29'unu, ikinci faktörün tek başına toplam varyansın %23,49'unu, iki faktörün tamamının toplam varyansın %57,78'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 6. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Motivasyon Ölçeğinin Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyi

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	12,75	45,55	45,55	9,60	34,29	34,29
2	3,43	12,23	57,78	6,58	23,49	57,78

Tablo7'de oluşan faktör yapısı ve faktör yük değerleri verilmektedir. Bulguların değerlendirmesinde faktör yük değerinin $> 0,45$ olmaması ile bir maddenin faktör yükleri arasındaki uzaklığının $0,10$ 'un altında olmaması yani binişik olma durum ele alınmıştır (Büyüköztürk ve diğ., 2016:152). Tabloya göre faktör yük değerleri birinci faktörde 0,580-0,893; ikinci faktörde ise 0,450-0,846 arasında değişim göstermektedir. Dolayısıyla değerlendirme yapılan ölçütler yönünden sorunlu bir maddeye rastlanmamış, faktör yüklerinin seviyesine göre madde çıkarımı yapılmasına gerek kalmamıştır. Ölçeğin faktör yapısında inceleme yapıldığında ise birinci faktördeki maddelere "Çalışan Motivasyonuna Etkisi" adı verilmiş ve bu boyuta ait güvenilirlik seviyesinin 0,951 ile yüksek seviyede olduğu; ikinci faktöre ait maddelere "Şirket Performansına Etkisi" adı verilmiş ve faktöre ait güvenilirlik düzeyinin 0,880 ile yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Motivasyon Ölçeği Maddeleri Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Faktör		Güvenirlilik Düzeyi
	1	2	
1.Performansa dayalı ek ödeme konusunda personel şirket tarafından bilgilendirilmiştir.	0,595		0,951
2.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin çalışma isteğini arttırmaktadır.	0,893		
3.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin şirkete yaptığı katkıyı belirlemektedir.	0,657		
4.Performansa dayalı ek ödeme sistemi düşük motivasyonunun arttırılmasını teşvik etmektedir.	0,847		
5.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini arttırmaktadır.	0,644		
6.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile personelin sarf ettiği çaba takdir edilmemektedir.	0,765		
7.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin üretim hızını arttırmayı teşvik etmektedir.	0,788		
8.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim aşamasının verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	0,821		
9.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin memnuniyetini arttırmaktadır.	0,641		
10.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin performansını adaletli bir şekilde değerlendirmektedir.	0,621		
11.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hizmetinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	0,632		
12.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin gelirini arttırmıştır.	0,808		
13.Ek ödeme sistemi güçlü bir motivasyon aracıdır.	0,730		

14.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel arasında rekabeti arttırmaktadır.	0,699	
15.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile verimli çalışanlara ödül verilmektedir.	0,784	
16.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile şirket gelirlerinde bir artış olmuştur.	0,783	
17.Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile üretilen ürün sayılarında artış meydana gelmiştir.	0,580	
18.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile şirkete yapılan yatırımları arttırmaktadır.	0,612	
19.Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile personelin izin kullanım oranında azalma meydana gelmiştir.	0,450	0,880
20.Personelin çalıştığı şirkette, ek ödeme hakkaniyetli olarak yapılmaktadır.	0,729	
21.Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş kazası riskini arttırmaktadır.	0,747	
22.Performansa dayalı ek ödeme sistemini personel suüstimal etmemektedir.	0,591	
23.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır.	0,835	
24.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini arttırmamaktadır.	0,742	
25.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin motivasyonunun artırılmasında olumlu bir etken değildir.	0,846	
26.Performansa dayalı ek ödeme sisteminde üretimin seri bir şekilde olmasını sağlamaktadır.	0,606	
27.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personellerden beklenen performanstan daha iyisini ortaya koymaktadır.	0,573	
28.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hızını olumlu yönde etkilemektedir.	0,634	

4. BULGULAR

Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında motivasyona ait Tablo 8’de yer alan betimsel analizler incelendiğinde, katılımcıların genel ölçekten aldıkları puanın yüksek düzeyde olduğu ($\bar{x}=4,26$) belirlenmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin çalışan motivasyonuna etkisi düzeylerinin yüksek seviyede olduğu ($\bar{x}=4,38$) belirlenmiştir. Ücrete dayalı sistemin çalışan motivasyonunda etkisinde en önemli maddenin 4,64 ortalama ile “Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini arttırmaktadır” maddesi olduğu; en önemsiz maddenin ise 4,14 ortalama “Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel arasında rekabeti arttırmaktadır” maddesi olduğu belirlenmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin şirket performansına etkisi düzeylerinin de yüksek seviyede olduğu ($\bar{x}=4,06$) belirlenmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin şirket performansına etkisinde en önemli maddenin 4,40 ortalama ile “Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hızını olumlu yönde etkilemektedir” maddesi olduğu, en önemsiz maddenin ise 3,65 ortalama “Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin motivasyonunun artırılmasında olumlu bir etken değildir” maddesi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Motivasyona İlişkin Betimsel Analizler

Maddeler/Ölçek	\bar{X}	ss
1.Performansa dayalı ek ödeme konusunda personel şirket tarafından bilgilendirilmiştir.	4,52	0,69
2.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin çalışma isteğini arttırmaktadır.	4,55	0,52
3.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin şirkete yaptığı katkıyı belirlemektedir.	4,39	0,55
4.Performansa dayalı ek ödeme sistemi düşük motivasyonunun artırılmasını teşvik etmektedir.	4,42	0,67
5.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini arttırmaktadır.	4,64	0,48
6.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile personelin sarf ettiği çaba takdir edilmemektedir.	4,37	0,71
7.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin üretim hızını arttırmayı teşvik etmektedir.	4,58	0,53
8.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim aşamasının verimli bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	4,49	0,58
9.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin memnuniyetini arttırmaktadır.	4,36	0,55
10.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin performansını adaletli bir şekilde değerlendirmektedir.	4,30	0,56
11.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hizmetinin etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır.	4,33	0,58
12.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin gelirini arttırmıştır.	4,15	0,73
13.Ek ödeme sistemi güçlü bir motivasyon aracıdır.	4,38	0,66
14.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel arasında rekabeti arttırmaktadır.	4,14	0,70
15.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile verimli çalışanlara ödül verilmektedir.	4,43	0,65
16.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile şirket gelirlerinde bir artış olmuştur.	4,20	0,74
17.Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile üretilen ürün sayılarında artış meydana gelmiştir.	4,29	0,58
18.Performansa dayalı ek ödeme sistemi ile şirkete yapılan yatırımları arttırmaktadır.	4,21	0,49

Çalışan Motivasyonuna Etkisi	4,38	0,45
19.Performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulaması ile personelin izin kullanım oranında azalma meydana gelmiştir.	4,16	0,65
20.Personelin çalıştığı şirkette, ek ödeme hakkaniyetli olarak yapılmaktadır.	4,27	0,71
21.Performansa dayalı ek ödeme sistemi iş kazası riskini arttırmaktadır.	4,27	0,59
22.Performansa dayalı ek ödeme sistemini personel suiistimal etmemektedir.	4,16	0,66
23.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personel için adil olarak uygulanmaktadır.	3,69	0,90
24.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin iş stresini arttırmamaktadır.	3,92	0,92
25.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personelin motivasyonunun arttırılmasında olumlu bir etken değildir.	3,65	0,80
26.Performansa dayalı ek ödeme sisteminde üretimin seri bir şekilde olmasını sağlamaktadır.	3,91	0,85
27.Performansa dayalı ek ödeme sistemi personellerden beklenen performanstan daha iyisini ortaya koymaktadır.	4,14	0,51
28.Performansa dayalı ek ödeme sistemi üretim hızını olumlu yönde etkilemektedir.	4,40	0,53
Şirket Performansına Etkisi	4,06	0,51
Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Motivasyona Genel Etki Düzeyi	4,26	0,42

Verilerin dağılımına ilişkin Tablo 9'daki analiz sonuçları incelendiğinde aritmetik ortalama ve medyanın eşit veya yakın düzeyde olması, çarpıklık ile basıklık katsayılarının ± 2 sınırları içerisinde olmasından dolayı verilerin dağılımlarının normallikten geldiği tespit edilmiştir

Tablo 9. Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Statistic	Sd	p	\bar{x}	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	0,239	226	0	4,38	4,61	-0,40	-1,42
Şirkete Etki Düzeyi	0,128	226	0	4,06	4,00	0,18	-1,01
Ücrete Dayalı Sisteminin Motivasyona Etkisi	0,128	226	0	4,26	4,28	-0,08	-1,27

H_{1.1}: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri cinsiyetlere göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo10'da verilen t-testi sonuçlarına göre, performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon seviyelerinin cinsiyet grupları arasındaki farklılığı %95 istatistiksel güven seviyesinde anlamlı bulunmadığından dolayı (p>0.05) H_{1.1} hipotezi red edilmiştir.

Tablo 10. Bireylerin Cinsiyetlerine Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Motivasyon Farklılaşmasına İlişkin T-testi Sonucu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Cinsiyet	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	Kadın	115	4,41	0,45	1,118	224	0,265
	Erkek	111	4,34	0,45			
Şirkete Etki Düzeyi	Kadın	115	4,05	0,52	-0,120	224	0,905
	Erkek	111	4,06	0,51			
Ölçek Genel	Kadın	115	4,28	0,42	0,720	224	0,472
	Erkek	111	4,24	0,42			

H_{1.2}: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri görev türüne göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo11'de verilen t-testi sonuçlarına göre, performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeylerinin görev türü grupları arasındaki farklılığı %95 istatistiksel güven düzeyinde anlamlı bulunmadığından (p>0.05) H_{1.2} hipotezi red edilmiştir.

Tablo 11. Bireylerin Görev Türüne Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Motivasyon Farklılaşmasına İlişkin T-testi Sonucu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Görev	n	\bar{X}	s.s	t	sd	p
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	Makinacı	135	4,41	0,44	1,559	224	0,120
	Diğer	91	4,32	0,47			
Şirkete Etki Düzeyi	Makinacı	135	4,04	0,51	-0,445	224	0,657
	Diğer	91	4,07	0,52			
Ölçek Genel	Makinacı	135	4,28	0,41	0,881	224	0,379
	Diğer	91	4,23	0,44			

H_{1.3}: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo12’de verilen Anova testi sonuçlarına göre, performansa dayalı ücret sisteminin çalışanların motivasyonuna etki düzeylerinin yaş grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=2,766; sd=4; p=0,028; p<0.05**) H_{1.3} hipotezi bu boyut özelinde kabul edilmiştir. Yaş grubu 41-55 ($\bar{x}=4,18$) olanlarda performansa dayalı ücret sisteminin çalışan motivasyonuna etki düzeylerinin yaş grubu 31-35 ($\bar{x}=4,47$) arasında olanlara göre daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin şirket performansına etki düzeylerinin yaş grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=8,388; sd=4; p=0,000; p<0.01**) H_{1.3} hipotezi bu boyut özelinde kabul edilmiştir. Yaş grubu 41-55 ($\bar{x}=3,74$) olanlarda performansa dayalı ücret sisteminin şirket performansına etki düzeylerinin yaş grubu 31-35 ($\bar{x}=4,24$) ve 26-30 ($\bar{x}=4,21$) arasında olanlara göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin motivasyona genel etki düzeylerinin yaş grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=5,762; sd=4; p=0,000; p<0.01**) H_{1.3} hipotezi bu ölçeğin geneli için kabul edilmiştir. Yaş grubu 41-55 ($\bar{x}=4,02$) olanlarda performansa dayalı ücret sisteminin motivasyona genel etki düzeylerinin yaş grubu 31-35 ($\bar{x}=4,39$) ve 26-30 ($\bar{x}=4,35$) arasında olanlara göre daha düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Gruplar arasındaki farkın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden scheffe analizi yapılmıştır.

Tablo 12. Bireylerin Yaş Gruplarına Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Motivasyon Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonucu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Yaş	n	\bar{X}	s.s	sd	F	p	Scheffe
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	20-25	18	4,32	0,44	4	2,766	0,028*	3-5
	26-30	34	4,43	0,42				
	31-35	71	4,47	0,42				
	36-40	64	4,37	0,41				
	41-55	39	4,18	0,56				
Şirkete Etki Düzeyi	20-25	18	3,91	0,41	4	8,388	0,000**	2-5
	26-30	34	4,21	0,49				3-5
	31-35	71	4,24	0,52				
	36-40	64	4,00	0,49				
	41-55	39	3,74	0,42				
Ölçek Genel	20-25	18	4,18	0,38	4	5,762	0,000**	2-5
	26-30	34	4,35	0,40				3-5
	31-35	71	4,39	0,42				
	36-40	64	4,24	0,37				
	41-55	39	4,02	0,43				

*p<0.05; **p<0.01; 1.Grup= 20-25; 2.Grup=26-30; 3.Grup=31-35; 4.Grup=36-40; 5.Grup=41,55

H_{1.4}: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri eğitim gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo13’de verilen Anova testi sonuçlarına göre, performansa dayalı ücret sisteminin şirket performansına etki düzeylerinin eğitim grupları arasındaki farklılığı %95 istatistiksel güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=4,084; sd=2; p=0,018; p<0.05**) H_{1.4} hipotezi bu boyut özelinde kabul edilmiştir. Eğitim durumu lise ($\bar{x}=4,18$) olanlarda performansa dayalı ücret sisteminin şirket performansına etki düzeylerinin eğitim durumu ilköğretim ($\bar{x}=3,98$) olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin motivasyona genel etki düzeylerinin eğitim grupları arasındaki farklılığı %95 istatistiksel güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=3,702; sd=2; p=0,026; p<0.05**) H_{1.4} hipotezi ölçek geneli için kabul edilmiştir. Eğitim durumu lise ($\bar{x}=4,36$) olanlarda performansa dayalı ücret sisteminin motivasyona genel etki düzeylerinin eğitim durumu ilköğretim ($\bar{x}=4,20$) olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki farkın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden scheffe analizi yapılmıştır.

Tablo 13. Bireylerin Eğitim Gruplarına Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Motivasyon Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonucu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Eğitim	n	\bar{X}	s.s	sd	F	p	Scheffe
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	İlköğretim	142	4,33	0,48	2	2,462	0,088	
	Lise	77	4,47	0,39				
	Üniversite	7	4,33	0,37				
Şirkete Etki Düzeyi	İlköğretim	142	3,98	0,54	2	4,084	0,018*	1-2
	Lise	77	4,18	0,46				
	Üniversite	7	4,21	0,21				
Ölçek Genel	İlköğretim	142	4,20	0,44	2	3,702	0,026*	1-2
	Lise	77	4,36	0,38				
	Üniversite	7	4,29	0,26				

*p<0.05; 1.Grup= İlköğretim; 2.Grup=Lise; 3.Grup=Üniversite

H_{1.5}: Performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeyleri kurumda çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

Tablo14’de verilen Anova testi sonuçlarına göre, performansa dayalı ücret sisteminin çalışan motivasyonuna etki düzeylerinin kurum tecrübesi grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=52,900; sd=2; p=0,000; p<0.01**) H_{1.5} hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{x}=4,84$) olanlarda performansa dayalı ücret sisteminin çalışan motivasyonuna etki düzeylerinin kurum tecrübesi 1-5 yıl ($\bar{x}=4,23$) arasında olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin şirket performansına etki düzeylerinin kurum tecrübesi grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=31,775; sd=2; p=0,000; p<0.01**) H_{1.5} hipotezi bu boyut özneline kabul edilmiştir. Kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{x}=4,49$) olanlarda performansa dayalı ücret sisteminin şirket performansına etki düzeylerinin kurum tecrübesi 1-5 yıl ($\bar{x}=3,93$) arasında olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Performansa dayalı ücret sisteminin motivasyona genel etki düzeylerinin kurum tecrübesi grupları arasındaki farklılığı istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan (**F=61,522; sd=2; p=0,000; p<0.01**) H_{1.5} hipotezi ölçek geneli için kabul edilmiştir. Kurumda çalışma süresi 1 yıldan az ($\bar{x}=4,72$) olanlarda performansa dayalı ücret sisteminin motivasyona genel etki düzeylerinin kurum tecrübesi 1-5 yıl ($\bar{x}=4,13$) arasında olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki farkın kaynağını belirlemek için post-hoc testlerinden scheffe analizi yapılmıştır.

Tablo 14. Bireylerin Kurum Tecrübesi Gruplarına Göre Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Motivasyon Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi Sonucu

Performansa Dayalı Ücret Sistemi	Kurum Tecrübesi	\bar{X}	s.s	sd	F	p	Scheffe	
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	1 Yıldan Az	52	4,84	0,04	2	52,900	0,000**	1-2
	1 - 5 Yıl	158	4,23	0,43				
	6 - 10 Yıl	16	4,25	0,43				
Şirkete Etki Düzeyi	1 Yıldan Az	52	4,49	0,45	2	31,775	0,000**	1-2
	1 - 5 Yıl	158	3,93	0,47				
	6 - 10 Yıl	16	3,83	0,31				
Ölçek Genel	1 Yıldan Az	52	4,72	0,16	2	61,522	0,000**	1-2
	1 - 5 Yıl	158	4,13	0,38				
	6 - 10 Yıl	16	4,10	0,28				

*p<0.05; 1.Grup= 1 yıldan az; 2.Grup=1-5 Yıl; 3.Grup=6-10 yıl

H₂: Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu ile Şirket Performansı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.

Tablo15’de verilen pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edildiğinden dolayı ($r=0,551$; $p=0,000$; $p<0.01$) H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu artırıldığında, şirket performansında orta düzeyde bir artış olacağı anlamı taşımaktadır.

Tablo 15. Performansa Dayalı Ücret Sistemi Uygulamasında Çalışan Motivasyonu ile Şirket Performansı Arasındaki İlişkiye İlişkin Analiz Sonucu

Boyutlar	Çalışan Motivasyonuna Etkisi	Şirkete Etki Düzeyi
Çalışan Motivasyonuna Etkisi	r 1	0,551
	p	0,000**
Şirkete Etki Düzeyi	r	1
	p	

**p<0.01

5. SONUÇ

Günümüz işletmelerinde performansa dayalı ücret sistemi geniş bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. İşletmeler açısından hedeflenen amaç çalışanlarının motivasyonlarını yükselterek istenilen performans verimliliğini sağlamaktır. Bu doğrultuda, işletmelerde performans ile ücret arasında bağ kuran çeşitli yöntemlerin uygulanması yaygın hale gelmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi işletmelerde kişisel, grup ve örgüt performansına dayalı olarak uygulanmaktadır. İşletmelerde performans sistemi ile ücret yönetiminin birbiri ile uyumlu olması, kısacası uygulanan sistemin başarılı olması halinde çalışanların yönetime ve işletmeye duyduğu güvenin artarak motivasyon düzeylerinde artış olması beklenmektedir.

Bu çalışma kapsamında performansa dayalı ücret sistemi uygulamasının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla SLN Tekstil ve Moda Sanayi Ticaret Anonim Şirketi'nde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda 226 mavi yakalı personele anket formu uygulanmış ve elde edilen anket çalışmaları SPSS 25.0 ile analiz yapılmıştır. Araştırmada sağlanan verilerin toplanması için iki bölümden meydana gelen anket formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için 5 adet soru formu, anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların beşli likert tipli performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonuna ve şirkete etki düzeyine ilişkin 28 sorudan oluşan ölçek soruları bulunmaktadır. Çalışmadan elde edilen bulgular performansa dayalı ücret sistemi uygulamasında çalışan motivasyonu ile şirket performansı arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, katılımcıların performansa dayalı ücret sisteminde motivasyon düzeylerinin yaş gruplarına, eğitim gruplarına ve çalışma süresi gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre, yaş grubu 31-35 olanlarda; eğitim durumu lise olanlarda ve kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanlarda performansa dayalı ücret sisteminin motivasyona genel etkisinin daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak performansa dayalı ücret sistemi uygulaması sayesinde işletmede çalışan motivasyonunun artış göstereceği ve böylece şirket performansında da orta düzeyde bir artış ortaya çıkacağı ifade edilebilmektedir.

KAYNAKLAR

- AKÇAKANAT, T., (2009), İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- ATAAY, D. İ., (1985), *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- ATAMAN, G., (2002), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul.
- AYAN, F., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İlyaz İzmir Yayınevi, İzmir.
- BAKAN, İ., KELLEROĞLU, H., (2003), "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, C.8 S.1.
- BİLECEN, M., (2007), İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- BİNGÖL, D., (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,9.Baskı İstanbul.

BUDAK, G., ARPACI, S. Ç., TOLAY, E., (2017), “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”, *Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt-Sayı:10.

Gönül BUDAK 2

BULUT Z. A., (2004), “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler” <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#> (Erişim Tarihi: 21.04.2019).

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2009), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Yayınları, Ankara, 9. Baskı.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., BÖKEOĞLU ÇOKLUK, Ö. ve ŞEKERCİOĞLU, G., (2016), *Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, 4. Baskı, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

DÜZGÜN, S. M. ve MARŞAP, A., (2018), “Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:25, Sayı:3.

ELVERİR, M., (2016), Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Karabük Üniversitesi, Karabük.

ERASLAN, E. ve ALGÜN, O., (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, No 1 95-106.

GÖK, S., (2005), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

GÖKDEMİR, H., (2015), Bireysel Performans İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki: Kamu Bankasında Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.

GRADY, M. W., (1991), “Performance Measurement, Implementing Strategy”, *Management Accounting*.

GÜNEY, S., (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.

KAN, A. ve AKBAŞ, A., (2005), “Lise Öğrencilerinin Kimya Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2.

KARACA GÖKÇEK, N., (2018), *Bordro Uygulama Rehberi*, Muhasebe TR, Bursa.

KESTANE, D., (2003), “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, *Devlet Bütçe Uzmanı Maliye Dergisi*, Sayı:142.

LUECKE, R., (2008), *Performans Yönetimi*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

SCHERMERHORN, J. R., (1996), *Management*. 5. Baskı, John Wiley & Sons, Inc., Von Hoffman Press, New York, ABD.

TINAZ, P., (2013), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım, 3.Baskı, İstanbul.

TÜMER, M., (1975), *Yönetim ve Yönetici*, İstanbul, Üçler Matbaası.

UYARGİL, C., (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, Arıkan Basım Yayım, 2.Baskı, İstanbul.

UYARGİL, C., ACAR D., YILMAZ, H., KAĞNICIOĞLU, D., AYTAÇ, S., UZUN, Ö. ve TURHAN, U., (2012), *Performans ve Kariyer Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

ÜNAL, A., (1998), *Performansa Dayalı Ücret*, Kamu-İş Eğitim Yayını.

YAŞAR, M., (2014), “İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:36.

YAZICIOĞLU, Y. ve Erdoğan S., (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- YILDIRIM S., (2007), Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi *Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş.
- YILMAZ T., (2004), Performansa Dayalı Ücret Sistemi: Türkiye’de Uygulanan Performansa Dayalı Ücret Planlarının Kısmi Bir Analizi, *Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.