

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİSKİLERİ
ANABİLİM DALI

**ÇALIŞMA HAYATINDA
ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN
ÖDÜLLENDİRİLMESİ
VE
VAKA'A ANALİZİ**

Yüksek Lisans Tezi

SENEM GELBAL

ÇANAKKALE-2013

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİSKİLERİ
ANABİLİM DALI

**ÇALIŞMA HAYATINDA ÖRGÜTSEL
PERFORMANSIN ÖDÜLLENDİRİLMESİ
VE**

VAKA'A ANALİZİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
SENEM GELBAL

Danışman
DOÇ. DR. SUAT UĞUR

ÇANAKKALE-2013

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘ ÇALISMA HAYATINDA ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖDÜLLENDİRİLMESİ VE VAKA’A ANALİZİ ’ adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

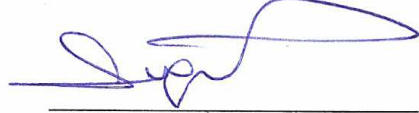
26.09.2013

SENEM GELBAL

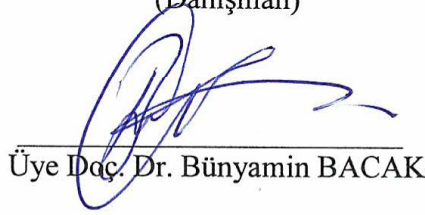


Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü' ne

Senem GELBAL' a ait Çalışma Hayatında Örgütsel Performansın Ödüllendirilmesi ve Vaka' a Analizi adlı, çalışma jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Üye Doç. Dr. Suat UĞUR
(Danışman)



Üye Doç. Dr. Bünyamin BACAK

Üye Doç. Dr. Ayten AKATAY



Üye Yrd. Doç. Dr. Erdal AYDIN

Üye Yrd. Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK

Tez No : 1001 7268

Tez Savunma Tarihi : 07.02.2013



Doç. Dr. İbrahim Hakkı ÖZTÜRK
Enstitü Müdürü

27/02/2013

ÖZET

ÇALISMA HAYATINDA ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN

ÖDÜLLENDİRİLMESİ VE VAKA'A ANALİZİ

Senem GELBAL

Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Suat UĞUR

, 136 Sayfa

Günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik, toplumsal alanlardaki değişimler; birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte ve işletmeler için rekabeti zorlaştırmaktadır. Buna bağlı olarak günümüzde işletmeler, yaşanan gelişmelere uyum sağlayıp başarı ivmelerini en üst düzeye çekebilmek için insan kaynağını fazlasıyla önemsemektedir. İşletmelerde özellikle eğitim geliştirme, performans yönetimi, kariyer planlamaları gibi birçok fonksiyon önceki dönemlere göre daha önemli hale gelmiştir. Bu noktada rakiplerle arasındaki farkı azaltmak adına işletmeler iç süreçlerinden başlayarak iyileştirme ve geliştirme yapmaktadır. En değerli kaynağın insan olması unsurundan yola çıkarak bir işletme de performans değerlendirmesi sisteminin varlığı ve doğru uygulanıyor oluşu işletmenin diğer fonksiyonlarının da sistemli çalışmasına öncü olacaktır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi kavramı, fonksiyonları ve bu fonksiyonlar içerisinde en önemlilerinden biri olan performans değerlendirme sistemi ve ödüllendirme sistemleri, literatürse anlamda incelenmiştir. Performans değerlendirme sistemi ve ödüllendirme sistemi incelenirken, ek olarak uygulamada, iki ayrı işletmenin performans değerlendirme sistemleri ele alınarak konu daha somut ve anlaşılır hale getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Ödül Sistemi, Motivasyon

ABSTRACT**BEING REWARDED OF ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE AND CASE ANALYSIS IN PROFESSIONAL LIFE**

Senem GELBAL

Çanakkale On sekiz Mart University

Department of Social Sciences Institute

Labor Economics and Industrial Relations

Adviser: Associate Professor Suat UĞUR

, 136 Pages

At present social and economical changes effect personel and social life and makes competition hard for corporations. According to this corporations give much importance to human resources for gaining success. Recently training, performance managing, careerplanning have become more important for corporations. Corporations have been trying to improve their business in order to catch their rivals. The Existance of performance assessment in corporation and applying it properly makes other functions of corporation work systematically.

In this resarch human managing, its functions, performance assessment system, rewarding systems have been studied literaturally.

When performance assessment system and rewarding system are examined, two different corporations compared and it has become more specific and understandable.

Key Words: Performance Manangment, Reward System, Motivation.

ÖNSÖZ

Verimliliği artırmak “mükemmellik” kavramını hayata geçirmekle mümkündür. Rekabet piyasasında işletmeler, başarıya ulaşmak ve elde ettikleri başarıyı devam ettirebilmek için yeni yönetim tekniklerini ve performans yönetim sistemini incelemektedirler.

Performans yönetimi, örgütlerin verimliliği artırma ve öz değerlendirme yapmasına yardımcı bir sistem olarak ortaya çıkmıştır. Performans yönetiminin paralelinde ödüllendirme ve öneri sistemini görmekteyiz.

Rekabet piyasasında farklılık yaratan unsurlardan biri insan odaklı bir yönetim anlayışıdır. İşletmeler verimliliklerini artırmak için, sahip oldukları insan kaynaklarını etkin olarak kullanma eğilimindedirler. Bu noktada insan kaynağının verimli kullanılması performans sistemi ve ödüllendirmeye bağlıdır.

Bu çalışmada, performans yönetimi ve motivasyon kavramları incelenirken; paralelinde ödüllendirme sisteminin etkinliği aktarılmıştır. Bu çalışma sırasında yönlendirme ve motivasyon konusunda bana yardımcı olan danışmanım Doç. Dr. Suat UĞUR’ a teşekkürlerimi borç bilirim. Ayrıca hayatımda yönetim koçluğu misyonunu yüklenen ve desteklerini esirgemeyen sevgili Salim ÇAM’ a, çalışma dönemindeki hassas düşüncesi ve anlayışından dolayı sevgili esim Güray GELBAL’ a, teşekkürlerimi borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

Kısaltmalar	viii
Şekil Listesi	ix
Tablo Listesi	x
Giriş	1

I. BÖLÜM I. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE ÖRGÜTLER

1.1. Çalışma Hayatı	2
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amacı	3
1.1.2. İnsan Kaynaklarının Önemi	4
1.1.3. İnsan Kaynaklarına Geçiş Süreci	4
1.1.4. Endüstri İlişkileri Kavramları	5
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Endüstri İlişkilerine Etkisi	5
1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sendikalara Etkisi	6
1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerini Etkileyen Unsurlar	6
1.1.7.1. İç Çevre Unsurları	7
1.1.7.2. Dış Çevre Unsurları	8
1.2. Çalışma Hayatında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Davranış Unsurları	9
1.2.1. Örgüt Kültürü	9
1.2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri	10
1.2.3. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi	11
1.2.4. İş Doyumu ve Örgütler	11
1.2.5. İş Doyumunun Önemi	12
1.2.6. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	12

II. BÖLÜM II. ÇALISANLARIN PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ

2.1. Performans Kavramı	14
-------------------------------	----

2.1.1.	Performans Yönetiminde İlkeler	14
2.1.2.	Performans Yönetim Aşamaları.....	15
2.1.2.1.	Performans Yönetiminin Çalışan İçin Yararları	16
2.1.2.2.	Performans Yönetiminin Yöneticiler İçin Yararları	16
2.1.3.	Performans Yönetiminin Süreçleri.....	16
2.1.4.	Performans Değerlendirmenin Planlanması.....	17
2.1.4.1.	Performans Değerlendirmenin Amaçları	19
2.1.4.2.	Performans Değerlendirme Çeşitleri	19
2.1.4.3.	Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar	21
2.1.5.	Performans Göstergeleri	23
2.2.	Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	24
2.2.1.	Sıralama Yöntemi	24
2.2.2.	İkili Karşılaştırma Yöntemi	25
2.2.3.	Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	27
2.2.4.	Grafik Değerleme Yöntemi.....	27
2.2.5.	Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi.....	28
2.2.6.	Kritik Olay Yöntemi	29
2.2.7.	Kontrol Listesi Yöntemi	29
2.2.8.	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	31
2.2.9.	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kontrolü	31
2.2.10.	Ödül Kavramı.....	33

III. BÖLÜM

III. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ FAKTÖRLERİ VE ÖDÜL İLİSKİSİ

3.1.	Performans ve Ödüllendirme	35
3.1.1.	Ödüllendirme Sistemleri ve Performans Değerleme	35
3.1.2.	Ödüllendirme Sisteminin Etkili Olmasını Sağlayan Etkenler.....	36
3.1.3.	Ödül Sisteminin Önemi.....	36
3.1.4.	Çalışanlarda Ödül ve Motive Algısı.....	37
3.1.4.1.	İç Ödül Motivasyon Algısı	37
3.1.4.2.	Dış Ödül Motivasyon Algısı	37
3.2.	Performans ve Ödüllendirme	39
3.2.1.	Motivasyon	39

3.2.2.	Motivasyonunun Önemi	39
3.2.3.	Motivasyon Çeşitleri	40
3.2.4.	Motivasyon Teorileri	41
3.2.4.1.	Geleneksel Motivasyon Teorisi ve Ödül	41
3.2.4.2.	Kapsam Teorisi ve Ödül	42
3.2.4.2.1.	Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Ödül	42
3.2.4.2.2.	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Ödül	44
3.2.4.2.3.	McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi ve Ödül	45
3.2.4.2.4.	Alderfer'in ERG Teorisi ve Ödül	45
3.2.4.3.	Süreç Teorileri ve Ödül	45
3.3.	Performans Ödül ve Ücret İlişkisi	47
3.3.1.	Performansa Göre Ücretlendirme	49
3.3.2.	Performansa Göre Ücretlendirmenin Önemi	49
3.3.3.	Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi	51
3.3.4.	Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret Sistemi	51
3.3.5.	Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret sistemi	51
3.3.6.	Sendikalar Açısından Performansa Dayalı Ücret sistemi	52
3.4.	Verimlilik, Performans ve Motivasyon İlişkisi	52
3.4.1.	Verimlilik Kavramı	53
3.4.2.	Verimlilik ve Motivasyon İlişkisi	53
3.4.3.	Performans Artırıcı Verimlilik Faktörleri	53

IV. BÖLÜM

IV. İŞVERENİN ÖRGÜTE KARŞI SORUMLULUKLAR VE EĞİTİM KAVRAMI

4.1.	İşveren ve Eğitim Sorumlulukları	55
4.1.1.	İs Sağlığı ve İs Güvenliği Uygulamaları Sorumluluğu	55
4.1.2.	İşverenin Eğitim Sorumluluğu	55
4.1.3.	İşverenin Denetim Sorumluluğu	56
4.1.4.	Alınacak Güvenlik Önlemlerini Uygulama Sorumluluğu	56
4.2.	Eğitim ve Performans İlişkisi	56
4.2.1.	Örgütün Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	57
4.2.2.	Eğitim İhtiyaç Analizi	58
4.2.2.1.	İşletme Düzeyinde İhtiyaç Analizi	58

4.2.2.2. Kişi Düzeyinde İhtiyaç Analizi.....	59
4.3. Çalışanların Kariyer ve Ödül İlişkisi	59
4.3.1. Performans ve Kariyer İlişkisi	59
4.3.2. Kariyer Planlama	60
4.3.2.1. Bireysel Kariyer Planlaması	61
4.3.2.2. Örgütsel Kariyer Planlaması	62
4.3.3. Kariyer Aşamaları	63
4.3.3.1. Kuruluş Aşaması	63
4.3.3.2. Gelişme Aşaması	63
4.3.3.3. Muhafaza – Devam Ettirme Aşaması	64
4.3.4. Kariyer Haritaları	64
4.3.5. Kariyer Geliştirme	65
4.3.6. Kariyer ve Performans Değerlendirme İlişkisi	67

V. BÖLÜM

V. TEKSTİL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ve VAKA'A ANALİZİ

SONUÇ	96
KAYNAKÇA	100
EKLER	107

KISALTMALAR

Böl.	:	Bölüm
Çev.	:	Çeviren
D.	:	Dergi (si)
Der.	:	Derleyen
Ed.	:	Editör
Git.	:	Gazete
No.	:	Numara
Nu.	:	Nümler

Sekil Listesi

Sekil 2. 1: Performans Yönetim Sistemi Döngüsü	14
Sekil 2. 2: Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Çizelgesi	25
Sekil 2. 4: Gos Eğrisi Grafiği	32
Sekil 2. 5: Hale Etkisi	33
Sekil 3. 1: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	43
Sekil 3. 3: Sincer'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı	46
Sekil 3. 4: Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli	49
Sekil 3. 5: Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler	50

Tablo Listesi

Tablo 2. 3: İkili Karşılaştırma	26
Tablo 2. 4: Kontrol Listesi	30
Tablo 4. 1: Kariyer Geliştirme Sistemi	67
Tablo 5. 1: Performans Değerlendirme Bilgi Ekranı	73
Tablo 5. 2: Yetkinlikler Ekranı	77
Tablo 5. 3: Hedefler Ekranı.....	78
Tablo 5. 4: Performans Değerlendirme Ağırlık Değerleri Ekranı	80
Tablo 5. 5: Performans Değerlendirme Özet Ekranı	81
Tablo 5. 10: Ödüllendirme Araçları Talep Oranları	90
Tablo 5. 11: Ödüllendirme Sisteminin Performansları Üzerinde Etkilerinin Dağılım.....	91
Tablo 5. 13: Performans Sonuç Aralıkları	94
Tablo 5. 14: Performans Değerlendirmesinin Organizasyona Etkisi	94

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde değişen koşullar nedeniyle değişim ve gelişim zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle de işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için insan faktörü unsuruna daha fazla önem vermeleri gerektiğini anlamışlardır. Hangi işletme olursa olsun, sahip olduğu insan kaynağına önem veriyor ve insan kaynağına yatırım yapıyorsa o işletme diğer işletmelere göre rekabet açısından daha üstün durumdadır.

Performans değerlendirme sistemi örgütlerde uygulaması geçmiş yıllara göre daha da yaygınlaşan ve uygulamalar olarak örgütü başarıya sevk eden bir insan kaynakları fonksiyonu olmakla birlikte günümüzde bir yönetim şekli olarak da görülmektedir. Performans değerlendirme sistemine paralel olarak gelişen ödüllendirme sistemleri ise bu sistem içinde kendine yer bulmuş ve geliştirilmiş bir tekniktir.

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinde, genellikle çalışanların performanslarının doğru ve objektif ölçülmesinin temel alındığı görülmektedir. Ancak zamanla performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğinde çalışanların görüşlerinin, sistemi kabul etmelerinin de önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmeler için önemli bir rol oynayan insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme eserin ana konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla oluşturduğumuz eserimiz üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde örgüt ve performans yönetimi sisteminin kavramsal tanımları konunun alt başlıkları incelenmiştir. İkinci bölümde ise performans değerlendirme yöntemleri ve performans yönetim süreçlerinin insan kaynakları alanının altında kavramsal bir giriş yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ödüllendirme sistemleri ve performans sisteminin diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkisi derinlemesine incelenmiştir. Dördüncü bölümde Performans sisteminin diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkisi incelenmiştir. Son bölümde ise perakendecilik sektöründen aynı yelpazede bulunan iki tekstil şirketinin performans değerlendirme sistemleri incelenmiştir.

I. BÖLÜM

I. ÇALIŞMA İLİSKİLERİ VE ÖRGÜTLER

İnsan Kaynakları Yönetimi, yeni gelişen ve geçiş süreci yasayan bir kavram olduğundan genel kabul gören bir tanımının yapılmasının kolay olmadığı; özellikle geçiş süreci yasayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmayışının, bunu daha da zorlaştırdığı kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak İKY 'nine farklı tanımlarının yapıldığını görüyoruz. Bu tanımlardan bir tanesi sudur¹:

İnsan Kaynakları Yönetimini, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevler olarak tanımlayabiliriz.

Çalışma, insanın yaşamını sürekli kılmak için ihtiyaç duyduğu sosyal bir faaliyet olarak, insanlığın başlangıcına kadar uzanan, en merkezi ekonomik, sosyal ve psikolojik faaliyet alanlarından biridir. Çalışma hayatına bakıldığında toplumlarda geçmişten günümüze ciddi bir devinim yaşanmıştır.

1.1. Çalışma Hayatı

Çalışma ilişkileri sanayi öncesi ve sonrası olmak üzere ciddi bir ayrıma tabidir. Sanayi devriminin var oluşu mevcut Sartları, toplum yapısını ve ise bakış açısını değiştirmiştir. Sanayi sonrasında toplumda bilgi odaklı, tabakalasam, güç dengeleri gibi dinamiklerin varlığı bas göstermektedir.

Kültür örgütleri saran toplumsal çevre Sartlarının en önemli değerlerinden biridir. Bu nedenle örgütlerin yasama ve gelişmelerini önemli oranda etkilemektedir. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkan veren soyut bir yapı yani paradigma olmaktadır. Bir örgütün paradigması kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlamaktadır².

¹ Tortop, Nurdan; Aykaç, B.; Yayman, H. & Özer, M. A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s. 15-16.

² Atay, Kadri. "Okul kültürü", *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*, 23, 200, s.179.

Örgütün çeşitli tanımları mevcuttur. Bir tanıma göre örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler olarak ya da toplumsal gereksinimlerin bir kısmını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek rolleri yapmak için güçlerin eylemlerini es güdümlleyen is görenlerden oluşan, toplumsal, açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amacı

Kişi kendisiyle ve çevresiyle uyum içerisinde olduğu, değişimler karşısında yeniden denge haline geçebildiği, iç ve dış güçlerini harekete geçirebildiği takdirde sağlıklı olumlu ve sağlam olmaktadır³.

Personel yönetiminden İKY geçiş oldukça yavaş ve zorlu Sartlar altında olmuştur. Günümüzde halen daha İnsan Kaynakları Yönetimi kavramını, personel ya da muhasebe olarak adlandıran ve insan kaynakları değerini basite indirgeyen örgütler süregelmektedir.

1.1.2. İnsan Kaynaklarının Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi insana odaklanmış, is gören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun is gören politikalarını geliştiren ve kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, is gören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır⁴.

Bugünlerde yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale gelmiştir. Özellikle teknoloji işletmelerinde çalışanlar kuruma kattıkları entelektüel sermaye ile çok büyük değerler oluşturmaktadırlar. 2010 yılından sonra asıl değeri yaratanlar işletmelerin entelektüel sermayeleri yani “altın yakalıları” olacağı söylenebilir. İşletmeler için bu yüzyılda uygulayacakları en önemli işletme stratejilerinin bünyelerinde bulunan yetenekli insanlar kaybetmemek, diğer işletmelerdeki yetenekli insanları kendi bünyelerine kazandırmak olacağı öngörülmektedir⁵. Buna bağlı olarak

³ Bumin, Erol; Şengül, Arzu. “8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi”, Nevşehir; 25,27 Mayıs, 2000. 2000, s. 25.

⁴ Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi,3.Baskı-Ocak, 2001, s.14.

⁵ Seçkin, Sedef. “İnsan Kaynaklarında 21. Yüzyıl Stratejisi”, Kapital, Yıl: 7, Sayı: 11, 1999.- Sahin Görmüş, Alparslan. “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”, 2000, s.52

alışan verimliliği ve çalışanların performanslarını ortaya çıkarma noktasında endüstri ilişkilerinin yetersizliği gözle görülür bir gerçektir. Değişen toplum yapısıyla birlikte entelektüel bir toplum olma yolunda ilerlenmiştir.

1.1.3. İnsan Kaynaklarına Geçiş Süreci

Dünyada yaşanan hızlı gelişme ve değişim süreci, toplumdaki sosyal güçler üzerinde de etkili olmuştur. Sendikaların, hükümetlerin ve işletmelerin politik, ekonomik ve sosyal rollerinde 1972 itibaren büyük değişimler olmuştur. II. Dünya Savası sonrasında, işi sendikaları-işveren sendikaları-devlet ilişkilerini düzenleyen endüstri ilişkileri sistemlerinde, ekonomik bir güç olarak, sendikaların oynadıkları aktif rol giderek artmış ve çeşitli ülkelerde yasalar bu gelişim sürecini takip etmiştir. Ancak 1980’li yıllardan sonra sendikaların gücünün zayıfladığı, hem işi sendikaları hem de işveren sendikalarının üye sayılarında önemli oranda azalmalar olduğu görölmüştür. Bu dönemden sonra sendikaların örgütlendiği işletme sayısı giderek azalırken, toplu pazarlığın yerini bireysel sözleşmeler almıştır. Bununla birlikte örgütlenme ve istihdam şekillerinde değişimler gözlenmektedir⁶.

Personel yönetimi yaklaşımında normlara ve kurallara dayalı bir yönetim anlayışı var olmaktadır. Bu amaçla da personel bölümünde çalışanlar 19.yüzyılda ise alım işlemleri, devamsızlık işlemleri, isten çıkış işlemleri ise geç kalma nedenlerini, kaza ve benzeri olaylarla ilgili belgeleri, ücretle ilgili bordo belgelerini hazırlamakla yükümlüdürler⁷.

Günümüzde halen daha personel yönetiminin işlevlerine sıkıştırılmaya çalışılan bir İKY kavramının varlığından söz edilebilir. Süreç şekillenip ve belirli olgunluğa erittiğinde ise tekrar başlangıçtaki ayrımın hissedilmesi gerektiğini düşünen fikir adamlarının, tersine, insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları personel ve özlük isleri kavramının gölgesi altında filizlenmeye çalışmaktadır.

⁶ Yılmaz, Gökhan. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2006, İstanbul, s. 19.

⁷ Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Uygulamaları, Bitirme Projesi, 2010, İstanbul, s. 9.

1.1.4. Endüstri İlişkileri Kavramları

İs Kanununun 1. Maddesinin üçüncü ve dördüncü fıkralarına göre, “işyerlerinde işveren adına hareket eden ve isin ve işyerinin yönetiminde görev alan kimselere işveren vekili denilmektedir. İşveren vekilinin bu sıfatla işçilere karşı muamele ve yükümlerinden doğrudan doğruya işveren sorumlu olmaktadır. Bu kanunda işveren için öngörülen her çeşit sorumluluk ve zorunluluklar işveren vekilleri için de uygulanmaktadır⁸.

1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Endüstri İlişkilerine Etkisi

İşçi ve yönetim ilişkileri iki farklı alanda incelenmektedir. İlki içsel bakış açısına sahip olan İnsan Kaynakları Yönetimi, diğeri de dışsal bakış açısına sahip olan endüstri ilişkileridir.⁹

Sanayileşmiş pek çok ülkede 1980’li yıllardan sonra hükümetlerin sendikalara ve toplu pazarlığa ilişkin tavırlarında değişiklikler gözlenmiştir. Değişimin en önemli nedeni, 1970’li yıllarda gelişmiş ülkelerde yaşanan ve petrol krizi adı verilen ekonomik krizin sebebi olarak hükümetlerin sendikaları görmeleri olarak belirtilmektedir. 1970’li yıllarda ortaya çıkan petrol fiyatlarındaki sok artışlar, artan işsizlik ve ekonominin kötüleşmesiyle, refah devleti anlayışının krize girmesi; devletin, düzenleyici tedbirleri kaldırarak isleyişi piyasaya bırakması için özelleştirmeye gitmesi anlayışının ağırlık kazanmasına neden olmaktadır¹⁰.

1980 sonrası uluslararası ekonomik Sartların değişmesiyle, istihdamın hizmet sektörüne kayması, teknolojik gelişmeler sonucu is organizasyonlarının, işgücünün niteliğinin değişmesi, esnek üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanması, işverenlerin inisiyatiflerinin artması, liberal eğilimlerin güçlenmesi ile endüstri ilişkileri sisteminin bu değişim koşullarına cevap üretemeyişi ve rekabet ortamının insan kaynağından çok daha fazla yararlanmayı gerektirmesi sendikasızlaştırma ve insan kaynakları yönetimi gibi uygulamaları ön plana çıkarmıştır¹¹.

⁸ Akyiğit, Ercan. *Yeni Mevzuata Göre Hazırlanmış İş Hukuku*, 4.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Mart, 2005, s. 7.

⁹ Avar, Gülru. İşçi sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açıları, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul., s. 40-4.

¹⁰ Öksüz Ömer, Gülsüm. “Endüstri İlişkilerinde Değişimin Yeni Boyutları”, <http://www.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/60%20mal%dd%20%7%20d6z%20dcm/28%2060%20g%20dcl%20m%20%20d6ks%20dcz%20d6mer%20.doc>, Erişim, 4 Ağustos 2005, s. 14.

¹¹ Avar, Gülru. İşçi sendikalarının..., s. 14.

İnsan kaynakları yönetimi ile endüstri ilişkileri arasında farklılıklar bulunmasıyla birlikte, birbirlerine benzer yönleri de mevcuttur. Endüstri ilişkileri, insan kaynakları yönetimine nazaran daha çoğulcu bir bakış açısına sahiptir. Endüstri ilişkileri, insan kaynakları yönetiminde olduğu gibi sadece işçi-işveren ilişkisini değil, işverenle sendikanın ve bunların devletle ilişkisini de ele almaktadır. Endüstri ilişkileri kolektif ilişkiler odaklıdır, işsizlik, gelir dağılımı, yoksulluk gibi konuları da kapsamaktadır¹².

1.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sendikalara Etkisi

Son zamanlarda İnsan kaynakları yönetimi ön plana çıkartılarak sendikaların fonksiyonlarının üstlenmesine çalışılmaktadır. Artık sendikaların rolü endüstri ilişkilerinde azalmaya baslarken işletmelerin ve iş yeri düzeyindeki yöneticilerin rolü ön plana çıkmıştır. Özellikle iş yeri düzeyinde yeniden yapılanma, üretimin, kalitenin ve verimliliğin Süreç içerisinde çalışanların bir rekabet üstünlüğü aracı olarak görülmesiyle, işçilerin danışma, bilgi paylaşımı ve çift taraflı iletişim prosedürleriyle konulara katılmaları giderek önemli hale gelmiştir.

Sendikaları etkileyen diğer bir unsur da, iş ilişkilerinin bireyselleşmesi olmuştur. Katılım hem çalışanları motive edici bir unsur olduğu gibi hem de işletme hedeflerine olan bağlılığı da artırmaktadır¹³.

1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerini Etkileyen Unsurlar

Bir örgütteki işlerin niteliklerini, örgütün özelliklerini iş gören tatmini, iş gücü devrini ve devamsızlığını dolayısıyla da kaliteyi etkilerken, toplumun değer yargıları ve standartları da iş görenlerin örgütten beklentilerinin ne olması gerektiğini etkileyecektir. Etkin bir insan kaynakları yönetimi değişen çevrede örgüt ihtiyaçlarının yanında eskisinden farklı beklentilere, değer yargılarına ve bilinç düzeyine sahip bir iş gücünün de ihtiyaçlarını göz önüne almayı gerektirmektedir¹⁴.

İşletmeler hedeflerine de ulaşabilmek için insan kaynakları yönetimini etkileyen iç çevre ve dış çevre unsurlarını iyi bir şekilde tanımlaması gerekmektedir. İnsan

¹² Avar, Gülru. İşçi sendikalarının..., s. 16.

¹³ Erdut, Tiken. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, İzmir: This Yayınları, 2002, s. 159.

¹⁴ Tarcan, Ebru. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, 2001, Antalya, s. 58.

kaynakları yönetimini etkileyen iç çevre ve dış çevre unsurları şunlardır¹⁵:

1.1.7.1. İç Çevre Unsurları

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen unsurlardan iç çevre unsurları bireysel nitelikler, iş nitelikleri, bireyler arası ilişkiler, örgütsel nitelikler olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır.

a) Bireysel Nitelikler

Herhangi bir örgütte bulunan veya ileride yer alacak olan bireylerin bazı nitelik ve özellikleri İKY işlev ve uygulamalarının etki ve nedenlerini anlayabilmemiz açısından önemlidir. İKY açısından göz önüne alınması gereken bu niteliklerden en önemlileri ihtiyaç ve değerler, beklentiler, algılama, isteklendirme, yeterlilik ve stresir¹⁶.

b) İş Nitelikleri

İnsan kaynakları yönetimi açısından iş güvencesinin sağlanması, çalışan iş görenin işini doğru olarak yaptığı sürece işinden çıkartılmayacağına karşı duyduğu güven, performansın artması için motive edici bir faktör olmaktadır¹⁷.

c) Bireylerarası İlişkiler

Grupların beklentileri işletmenin amaçları ve hedefleriyle uyuşmazsa sorunlar ortaya çıkmaktadır, ancak işletmenin amaçlarıyla bireylerin hedefleri uyum gösterirse verimlilik artmaktadır¹⁸.

d) Örgütsel Özellikler

İKY üzerinde doğrudan etkisi olan iç çevre faktörlerinin dördüncüsü örgütün kendisi

¹⁵ Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları..., s. 36.

¹⁶ Kaynak, Tuğraya. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.- Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Uygulamaları, Bitirme Projesi, 2010, İstanbul, s. 37.

¹⁷ Tarcan, Ebru. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, 2001, Antalya, s. 62.

¹⁸ Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları..., s. 24

ve taşıdığı özelliklerdir¹⁹.

Üst yönetim

Örgüt büyüklüğü

İs kolunun türü

İs kolunun büyüklüğü

1.1.7.2. Dış Çevre Unsurları

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen unsurlardan dış çevre unsurları dış işgücü, dış kaynaklar, rakipler, düzenleyiciler olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır.

a) Dış İşgücü

Çalışma ekonomisindeki tanımıyla faal nüfus olarak ifade edilebilen dış işgücü, örgütlerin yararlanabileceği potansiyel insan kaynaklarını ifade etmektedir.

b) Dış Kaynaklar

Dış Kaynaklar terimi örgüte ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını sağlayan arz kaynaklarını ifade etmektedir.

c) Rakipler

Rakipler işletmenin faaliyette bulunduğu pazar açısından önemlidir. Bu nedenle de insan kaynakları yönetimi açısından önemli rol oynamaktadır. İşletmeler nitelikli elemanlarının rakiplere transfer olmasına engel olunmalıdır.

d) Düzenleyiciler

İnsan kaynakları yönetimi işlev ve uygulamalarını belirli bir yasal çerçeve içerisinde yürütmek zorundadır. Devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük, yönetmelikler ve diğer ülkelerle yaptığı anlaşmalar, toplu sözleşmeler insan kaynakları yönetimi etkilemektedir²⁰.

¹⁹ Kaynak, Tuğraya. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s.30-Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Uygulamaları*, Bitirme Projesi, 2010, İstanbul, s. 25

²⁰ Tarcın, Ebru. *İnsan Kaynakları...*, s. 32.

1.2. Çalışma Hayatında Örgüt Kültürü ve Örgütsel Davranış Unsurları

1.2.1. Örgüt Kültürü

Kültür, uzun ve sürekli bir sürecin sonucudur, kökleri geçmiştir ve geleceğe uzanır. Kültürel öğrenme, değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılması ile gerçekleşir ve gelişir. İnsanın uyum sağlama özelliğine bağlı olarak, kültür de değişikliklere uyum sağlayabilir, uyum sağlayamadığı takdirde değerlerin yitilmesiyle sonuçlanmaya mahkumdur²¹.

Örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Bilim insanlarının bir bölümü örgüt kültürünü yaygın olarak paylaşılan ve insanların iste nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırt edilmesini sağlayan değerlerin oluşturduğu bir küme olarak ele almaktadır²².

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu bilinmektedir. Süreçte ise örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojiler ile sınırlı olmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapacakları üzerinde etki yaratması doğal görünmektedir²³. Politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, normlar, gelenekler sistemin parçalarıdır.

1.2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün belli başlı öğeleri vardır. Değerler, İnançlar, Tutumlar, Normlar, Hikaye ve Masallar, Törenler, Dil, Liderler ve Kahramanlar, Semboller, Adetler (ritüeller) Fiziki çevre Davranış kurallarıdır.

a) Değerler

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan, bunlarla is görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan

²¹ Erdem, Ferda. “İşletme Kültürü”, *Friedrich - Naumann Vakfı Yayınları*, Ankara, 1996, s. 38- Ülkü han, Bike Doğan. Örgüt Kültürünün İş gören Seçim Sürecine Etkileri ve Ankara Organize Sanayi Bölgesi Makine-İmalat-Ekipman-Sektörü Uygulaması, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Ankara, 12.

²² Güven, Murat; Açıkgöz Banu, “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, 2007, s. 13.

²³ Terzi, Ali Rıza. “Örgüt kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi; Başarı Teknik Servis A.S.’ de Bir Uygulama”, *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2000, s. 50.

kavramlar ve inançlardır²⁴. Değer, birey için önemli olan her türlü düşünce yapısı, obje veya etkinliktir.

b) Normlar

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, belli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilmeyeceğini belirten yazılı olmayan kurallardır.

c) Efsaneler ve Öyküler

Örgüt hikayeleri bizlere o örgüt hakkında ki temel yapı taslarını gösteren küçük bilgi oklarıdır. Örgüt değerlerini, önceliklerini çalışan bakış açısı ve davranış kalıplarını duru bir resim gibi bizlere anlatan kahramanlar ve hikayeleri örgüt kültürü kavramı içinde büyük paya sahiptirler.

d) Törenler

Törenler, katılımcılara kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı olarak hazırlanan canlı, planlanmış aktivitelerdir. Sosyalizasyon, istikrarı sağlama, belirsizlik ve endişeleri azaltma, dış çevreye mesajlar yollama gibi işlevleri olan tören ve toplantılar, is görenler için önemli olduğu kadar örgüt için de önemlidir²⁵.

e) Dil

Örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında sorumluluk üstlenen bir araçtır. Her örgütün kendine özgü bir dili vardır ve bu dil o örgütün dalı ile ilgilidir.

f) Liderler

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları

²⁴ Bakan, İsmail; Tuba Büyüksese; Çetin Bedestence, “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım”, *Alfa Aktüel Kitap Evi*, Kahramanmaraş, 2004, s. 59.

²⁵ Akıncı, Beril Zerrin. *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, s.139-Ülkü han, Bike Doğan. Örgüt Kültürünün İs gören Seçim Sürecine Etkileri ve Ankara Organize Sanayi Bölgesi Makine-İmalat-Ekipman-Sektörü Uygulaması, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Ankara, s. 34.

gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır²⁶.

1.2.3. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Örgüt kültürü, işletmenin varlığının ve amaçlarının anlaşılmasını, benimsenmesini, bunlara yönelik ortak davranışlar içinde olunmasını sağlar. Örgüt kültürünün en net yansıması bir işletmenin sahip olduğu değerler, vizyon ve misyondur. Bu kavramlar doğrultusunda şekillenen ve bu doğrultuda yönlendirilen örgütler gerçek anlamda örgüt kültürünü benimsemiş ve bu kültür içinde yoğrulmuşlardır. Örgüt kültürü, bir işletmeyi dış çevreden ayıran sınırları çizer.

1.2.4. İş Doyumu ve Örgütler

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde, örgütlerin var olmaları ve durumu koruyabilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Örgütün en önemli kaynağı çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen en önemli ve verimli şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır²⁷.

Çalışanların iş doyum düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne kadarının faktördür. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri

doyurulduğuna bağlı olarak değişir²⁸.

İş doyumunun örgüt performansı ile direk bağlantısı bulunmaktadır. İşinden memnun olmayan bireylerin varlık gösterdiği bir örgütte örgüt kültürünün varlığı da yetersiz kalabilmektedir. Buna bağlı olarak bireylerin iş doyumunu, işletmenin başarıya ulaşmadaki adımlarında daha sağlam olarak ilerlemesi anlamına gelmektedir. Yöneticiler artık bireylerin iş doyumunu yükseltme çabasına girerek örgüt başarı ivmesini tırmandırma yoluna girmişlerdir.

Yöneticilerden, çalışanların iş doyumlarının sağlanması ve artırılması için gereken önlemleri almaları beklenmektedir. Yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin

²⁶ Karcıoğlu, Fatih. "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, 2001, s. 58.

²⁷ Asık, Nuran Akşit. "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, Haziran 2010, s. 31-32.

²⁸ Silah, Mehmet. *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara, 2000, s. 102.

yanında farklı sos yo-psikolojik beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar²⁹.

1.2.5. İş Doyumunun Önemi

İş doyumunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kuramların birçoğu iş doyumunu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi temel almaktadır. İş doyumunu ve güdülenme arasındaki ilişki Maslow, Herzberg'in, Adams ve ROM tarafından ele alınmıştır. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya çıktığını, her bir ihtiyacın bir önemi olduğunu ve belli bir ölçüde karşılanması gerektiğini, karşılandığında ise doyumun yaşandığını açıklamaktadır³⁰.

1.2.6. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çalışanlar bir işe girdiklerinde işyerinin kendisine sağlayacağı koşullara ilişkin birçok konuda sözlü ve yazılı anlaşmaya varmakta ve buna bağlı olarak iş sözleşmesi imzalamaktadırlar. Ancak bu anlaşmalarda yer almamasına rağmen, çalışanın isten beklentilerini işyerinin de çalışandan beklentilerini ortaya koyan psikolojik anlaşmalar vardır³¹.

a) Bireysel Faktörler

Çeşitli araştırmalar, yaş faktörü ile iş doyumunu arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yaşın artması ile birlikte çalışanın deneyimleri de artmakta ve buna bağlı olarak doyum düzeyinde bir artış görülmektedir.

İş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden birisi de cinsiyet faktörüdür. Cinsiyet faktörüne bakıldığında kadınların daha gelişime açık ve doyum zirvesi noktasının ortalamaya oranla yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların, çalışma hayatının değişkenlik göstermesiyle birlikte kadınlar çalışma hayatında daha aktif ve etkin olarak yer almışlardır. Kadınlar, iş doyumunu her zaman ön planda tutmakta ve iş doyumuna ulaşmak için çaba göstermektedir.

²⁹ Akıncı, Zeki. "Turizm Sektöründe Çalışan Doyumunu Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (4) 2002, s. 2.

³⁰ Asık, Nuran Akşit. "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, Haziran 2010, s. 39-40

³¹ Tütüncü, Özkan. "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:3, 2000, s. 32.

Eğitim düzeyi faktörü, iş doyumu ile ilişkilendirilen diğer bir faktördür. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar eğitim düzeyi ve deneyimlerine uygun pozisyonlarda yer alamadıklarında mutsuz olmakta ve iş doyumu azalmaktadır. Sahip olduğu yeterliliklerden daha fazla beklentilerin olduğu bir pozisyonda yer alan çalışanlarda da yüksek düzeyde endişe ve stres yaşamaya iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir³².

b) Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden biri ücret faktörüdür. İşletmelerde ücret yönetimi kritik bir konu olarak ele alınmaktadır. Motivasyonun sadece ücrete dayalı olduğu varsayımı söz konusu olsaydı, yüksek ücret almayan çalışanların motivasyonu azalır, bu sebeple verimliliğinin düşmesi gerekirdi. Varsayımın böyle gerçekleşmesi, iş doyumu kapsamı içinde çalışanların, ücret adaletine, ücret artışlarından daha çok önem verdiğini göstermektedir. Bu nedenle ücret yönetimi şirketlerde kritik bir konu olup, yanlış algılanan bu kriter yönetimde alınan karar noktalarında da hatalar zinciri oluşmasına yol açmaktadır.

Çalışma ortamı faktörü, çalışanın iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Verimliliğin ve performansın olumlu sonuçlar vermesi çalışanın iş doyumunun oluşmasında etkili olduğu gibi, iş ortamının sahip olduğu özellikler çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olmaktadır³³.

³² Asık, Nuran Akşit. “Çalışanların İş..., s. 31-32.

³³ Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272. İstanbul, 1997, s. 32- Asık, Nuran Akşit. “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, Haziran 2010, s. 39-40.

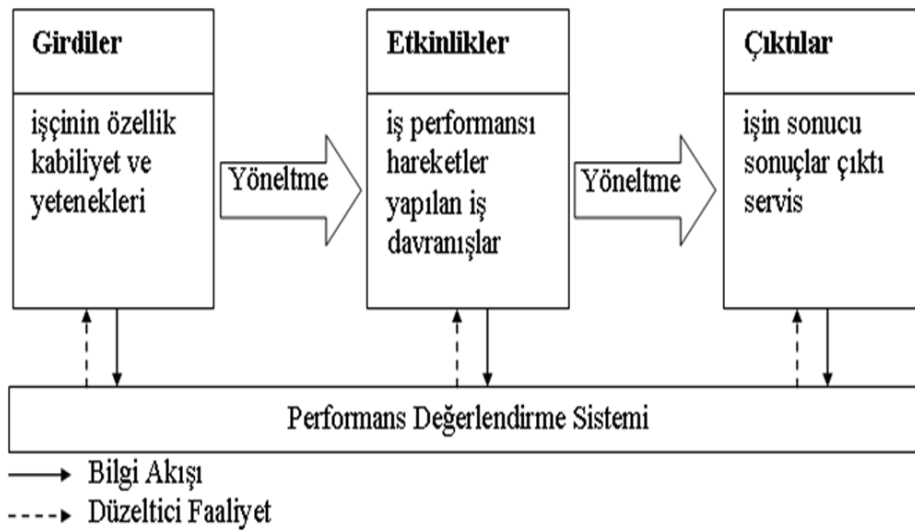
II. BÖLÜM

II. ÇALISANLARIN PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ

2.1. Performans Kavramı

İşletmelerde, performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise, halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan, araştırmacıları zorlayan konulardan biridir. Bir is sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda, o is sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. İşletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir³⁴.

Sekil 2.1. Performans Yönetim Sistemi Döngüsü



Kaynak: Ivancevich J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H.; Fundamentals of Management; USA; 1992; p. 471 (Aktaran: Tuncay Birkan/ Osman Akınhay, Toplam Kalitenin Dört Aşaması, Alfa Basım Yayın Dağıtım)

Performans yönetimi, arzu edilen motivasyon ve hareketlerin sağlanmasına odaklanır. Performans yönetimini olumlu pekiştirmeye çalışanların performansını maksimize etmeye dayalı, yönetime sistematik ve bilgiye dayalı yaklaşım olarak

³⁴ Simsek, Muhittin; Nursay, Mustafa. *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002, s.42.

tanımlanabilir³⁵.

Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri baslatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir.

Bütün tanımlardan yola çıkarak, performans değerlendirmesi için şöyle bir tanım vermek mümkün olur: Performans değerlendirmesi, örgütün misyonuna, stratejik amaç ve hedeflerine erisebilmesi için, gerekli performans verilerinden yararlanarak, örgütün maddi ve manevi bütün bileşenleri hakkında veri toplanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir³⁶.

2.1.1. Performans Yönetiminde İlkeler

Öncelikle kriterler objektif ve ölçülebilir olmalıdır. Çalışan hakkında subjektif değerlendirmelere mümkün olduğu ölçüde yer verilmemesinde yarar vardır. Örneğin, performans değerlendirilmesi raporlarında çalışanın eğitim ve ihtisas düzeyi, organizasyon içerisinde disiplin cezası alıp almadığı, hakkında bir kovuşturma olup olmadığı vs. kriterler ele alınmalıdır.

Performans kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir. Örneğin, çalışanların organizasyon tarafından düzenlenecek performans değerlendirme formları üzerinde neler yazılı olduğunu bilmeleri son derece yararlı olacaktır.

2.1.2. Performans Yönetim Aşamaları

- Organizasyonda performansın geliştirilmesine ilişkin bir plan yapılmalıdır
- Performans geliştirme planının amaçları belirlenmelidir
- Organizasyonda mevcut performans değerlendirilmeli ve ölçülmelidir

³⁵ Çetin, Canan; Besim, Akın; Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, 2001, s.107-108.

³⁶ Çakmak, Nermin. "Kütüphane yönetiminde performans değerlendirmesi", E. Kaya ve E. Yılmaz (Yay. Haz), *42.Kütüphane Haftası Bildirileri* 27 Mart-2 Nisan 2006 içinde ss. 67-86. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2000, s.46.

2.1.2.1. Performans Yönetiminin Çalışan İçin Yararları

Performans yönetim sisteminin çalışanlar için faydaları şunlardır³⁷:

- Çalışanlar amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu ve kendilerinden neler beklendiğini bilir ve kendi performans planının oluşumuna katılarak kendi kariyer planı üzerinde de hakimiyet sağlar.
- Çalışanlar yaptıkları işin kendilerine, bölümlerine (takımlarına) ve firmaya katkısı noktasında rolünün ve alacağı ödülün ne olduğunu bilir, iş doyumuna ulaşır ve objektif kriterlere göre bu değerlendirmeyi kendisi yapabilir

2.1.2.2. Performans Yönetiminin Yöneticiler İçin Yararları

Performans yönetim sisteminin yöneticiler için faydaları şunlardır:

- Astları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkiler kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade eder.
- Astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar³⁸.
- Yöneticinin bilgi merkezinin iç ve dış çevresini daha iyi algılamasını sağlayarak sürekli gelişmeye katkıda bulunmasını sağlar.
- Yöneticinin eğitim ihtiyaç analizi yapmasını sağlar.

2.1.3. Performans Yönetiminin Süreçleri

Performans yönetim süreci “Hedef belirleme ve planlama süreci” ile başlar. Bu asama ilk ve oldukça önemli aşamalardan biridir.

Yanlış hedefler doğrultusunda yapılan bir performans değerlendirme sistemi fayda sağlamamaktadır. Bu noktada belirlenen hedef ile performans işleyiş süreci uyumlu olmalıdır. Öncelikle, dönem başında organizasyonun (şirketin) vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda “performans göstergeleri” ve “hedefler” belirlenir ve bu

³⁷ Çakmak, Nermin. “Kütüphane yönetiminde...”, s. 46.-48.

³⁸ Işıyacak, Erkan. “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonometri Bölümü İstatistik Anabilim Dalı, 2004, s. 4.

hedefler yukarıdan aşağıya doğru sıralanır. Performans değerlendirme sürecinde geri bildirim almak oldukça önemlidir.

Performans yönetim sisteminin ikinci aşaması “performans değerlendirme süreci” olup, dönem veya yılsonu performans değerlendirmesi olarak da adlandırılmaktadır. Bu aşamada, dönem basında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğine bakılmaktadır.

Değerlendirme süreci ile elde edilen performans puanlarının nicel değişken olması, ileri düzeyde istatistiksel tekniklerin kullanılmasına da olanak sağlayacaktır. Ancak, is (hedef) sonuçları kolayca ölçülemeyen işlerde genel performans faktörleri (kriterleri) aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır³⁹.

- Bilgi, beceri düzeyi ve yetenekler
- Verimlilik
- Davranış biçimleri
- Kendini geliştirme çabası
- Yöneticilik ve Liderlik

2.1.4. Performans Değerlendirmenin Planlanması

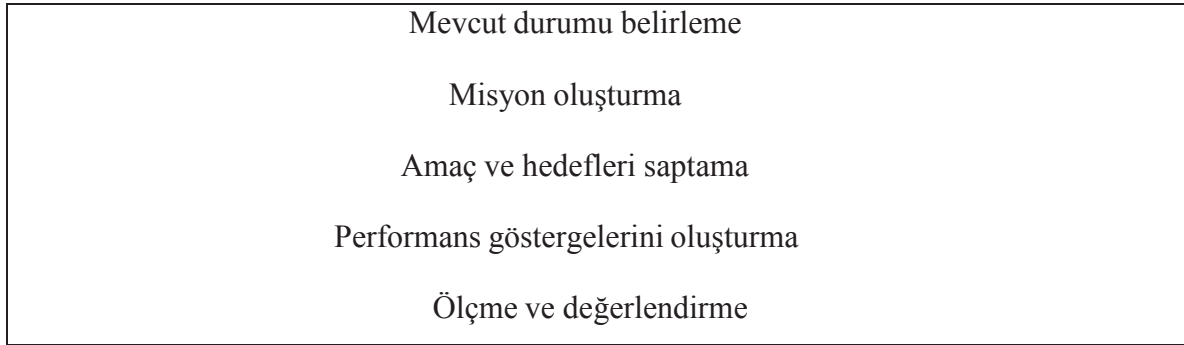
Çalışanlar için genelde isten çıkarılma gibi algılanan ve yanlış yorumlanan performans değerlendirme süreci ödüllendirme, takdir, iyileştirme-gelistirme gibi asıl etkilerini gün yüzüne çıkarmıştır. Uygulanan performans değerlendirme yönteminin ne derecede başarılı olduğunun bilinmesi, işletmenin gelişmesine destek olmaktadır.

Bir süreci oluşturmak için bazı adımların atılması gereklidir. Adımların ilki, böyle bir sürecin gerekli olup olmadığını saptamak ve sağlayacağı yararları belirlemektir. Performans değerlendirilmesi yapılması uygun olmayan bir örgütte maliyete katlanmak oldukça yanlış bir yönetsel karar olacaktır. Öncelikli ve önemli ilk adım mevcut durumu analiz etmek ve örgütün içinde performans değerlendirmeye gereklilik olup olmadığını saptamaktır, aksi takdirde performans yönetimi olgusu büyük bir maliyet olarak örgüte geri dönmekte ve zarar vermektedir. İkinci adım ise, performans değerlendirmeyi belirlenen misyon, amaç, hedef ve politikalara uygun olarak tasarlamak ve üçüncü adım da, süreçteki yönetici ve çalışanlara kapsamlı bir eğitim vermektir.

İyi tasarlanmış bir performans değerlendirmesi planlama süreci beş basamaktan

³⁹ Üleşiver, Cüneyt. “XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi”, *Om Yayınevi*, İstanbul, 2003, s. 38.

oluşur⁴⁰.



Birinci basamak, performans değerlendirmesi planlaması sürecinin en önemli aşamasıdır. Basamakta örgütte performansın geliştirilmesi ile ilgili kararları almada kullanılan, örgütün mevcut performans düzeyine ilişkin ayrıntılı ve gerçekçi bilgiler sağlanır⁴¹.

İkinci basamakta, otoriteler tarafından formüle edilmiş, misyon kavramıdır. Misyon ile en geniş, en genel ve kapsamlı uzun dönemli amaçlar belirlenir. Misyon, örgütün var oluş nedenidir.

Üçüncü basamakta ise amaç ve hedeflerin saptanması yer alır ve bunlar belirlenen misyondan çıkartılır. Amaç ve hedefler temel faaliyet alanlarında açık seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir olmalıdır. Sistemin ana amaçları ve sınırları yanında ilgili olduğu alt sistemlerin de amaçları ve sınırları belirlenir⁴².

Performans göstergelerinin yer aldığı dördüncü basamakta ise, bu örgütün amaç ve hedefleri dikkate alınarak doğrudan amaç ve hedeflerle ilişkili göstergeler oluşturulur.

Performans göstergeleri örgütlerin misyonuna, özel gereksinimlerine, kullanıcıların amaçlarına, yöneticilerin tercihlerine bağlı olarak, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan araçlardır. Sürecin son basamağı ölçme ve değerlendirmedir. Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Değişen ekonomik koşullar altında iş yapış şekilleri de, çalışma Sartları da farklılaşmıştır.

⁴⁰ Çakmak, Nermin. “Kütüphane yönetiminde...”, s. 39.

⁴¹ Çakmak, Nermin. “Kütüphane yönetiminde...”, s. 58.

⁴² Yalvaç, Mesut. “Kütüphane ve bilgi merkezlerinde sistem analizinin önemi ve uygulanabilirliği: Bir örnek: İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı bağlı birimlere yayın sağlama alt sisteminde sistem analiz çalışması”, *Çantay Kitabevi*, İstanbul, 2000, s. 68.

2.1.4.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik uygulamalardır. Asıl amacın, çalışanların değerlendirilmesi ve gelişimlerinin sağlanması olmakla birlikte, değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki ilişkilere ile iletişimin organizasyon yararına geliştirilmesidir. Organizasyonların performans yönetim sistemine geçmelerinde rol oynayan faktörler ve performans yönetim sisteminin amaçları bulunmaktadır⁴³.

Performans değerlemesinin ne zaman yapılacağı işletmenin ve değerlendirme kapsamında yer alan çalışanlara göre değişmektedir. Performans değerlendirme genellikle yılda bir ya da iki kez yapılmaktadır.

Bazı işletmeler ise kıdemi referans almaktadır, kilit performans kriterlerini belirlenip ve performans değerlendirme anketlerinin her çalışana aynı periyodik süreçler de performans ölçme ve değerlendirme yapabilmesi mümkündür.

Değerlemeyi kimin ya da kimlerin yapacağı, değerlendirme planını uygulayanlar karar verir. Değerleyesilerin seçiminde önemli etkenler, değerlendirilecek personelin işlerini iyi bilmeleri, işletmeyi iyi kavramış olmaları, duygusal eğilimlere ve pesin yargılara kapılmadan oldukça objektif davranarak personelin başarısını ellerindeki ölçülere göre, yansız ve nesnel olarak değerlendirme yetkisinde bulunmaları gerekmektedir⁴⁴.

2.1.4.2. Performans Değerlendirme Çeşitleri

Performans değerlendirme sürecinde değerlendirileceklerin sayısının artışı süreyi uzatacağı gibi sonuca farklı bakış açıları da kazandırmaktadır. Nesnellikten uzak, etki altında kalınarak yapılan değerlendirmeler mevcut durumu sonuçtan uzaklaştırmaktadır. Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı konusunda çeşitli alternatifler bulunmaktadır. Öz değerlendirme, sadece üstler tarafından yapılan performans değerlendirmesi, astlarca değerlendirme, müşterilerce değerlendirme ve karma değerlendirmedir.

⁴³ Özü, Edip ve Köseoğlu, Mehmet Ali, *İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara, Eylül, 2003, s. 89

⁴⁴ <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2003-1-7.pdf> (4 Ağustos 2011)

a) **Öz değerlendirme:** Çalışanlar kendi kendilerini değerlendirmektedir. Tek yönlü bir değerlendirme söz konusudur. Amaç, iş görenlerin kendi iş başarılarına yönelik düşüncelerinin belirlenmesidir. Bir form yardımıyla uygulanabileceği gibi iş görenin yılda bir ya da iki kez hazırlayıp üst amirine verdiği rapor şeklinde de uygulanabilmektedir⁴⁵.

b) **Üstler tarafından yapılan performans değerlendirmesi:** Alandaki en yaygın uygulama biçimidir. Nedeni, çalışanı ve onun başarısını en iyi bilen kişinin ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğidir ki zaman zaman objektiflikten uzak yorumlanabilecek bir değerlendirmedir⁴⁶.

c) **Astlarca Değerleme:** Değerleme de astların üstleri koruyup koruyamadıkları ve iletişimin nasıl olduğu önemlidir. Astlar için önemli olan kendinden sonraki bir üst tarafından nasıl değerlendirildiğidir.

d) **Müşterilerce Değerleme:** Bazı işletmeler organizasyon içerisinde çalışanlarını müşterilerinin görüşlerine göre değerlendirmektedir. İşletmeler müşteri memnuniyeti ölçmek için formlardan faydalanmakta ya da değerleyişiler müşterilerle belirli zamanlarda mülakatta bulunmaktadır.

e) **360 Derece Değerlendirme:** 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının, çalışanın iş arkadaşlarından yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir⁴⁷.

f) **Karma değerlendirme:** Karma değerlendirme de çalışan astlar, yöneticiler, müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Çalışanın birden fazla kişi tarafından değerlendirmesi değerlendirmenin objektiflik derecesini artırmaktadır.

⁴⁵ Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.s, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s.9.

⁴⁶ Çiftçi, Birgül. *Kariyer Planlama*, Uğur Dolgun (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.139-166), Bursa: Ekin Kitabevi, 2007, s. 172.

⁴⁷ <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh317.pdf> (14 Haziran 2011)

2.1.4.3. Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmede her zaman beraberinde yanılğı payları taşıdıkları bilinmektedir⁴⁸.

Performans değerlendirme de karşılaşılan sorunlar ise şunlardır.

a) Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolaylaştırabileceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça zor olmaktadır⁴⁹.

b) Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Yöneticilerin performans değerlendirmesinde sırasında aşırı hoşgörölü veya aşırı katı olmaları performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlardan biridir. Fazla hoşgörölü değerlendiricilerin çalışana hak ettiğinden fazla puan vermesidir.

c) Yakın Zaman Etkisi Hataları

Bireyler geçmişteki olayları hatırlamak yerine yakın zamanlardaki olayları daha iyi hatırlamaktadır. Yöneticiler çalışanlarının bir yıl önceki performans değerlemelerinden daha çok bir ay önceki değerlendirmelerini dikkate alırlar. Değerlendirme hatalarını önleyebilmek için, değerlendiricilerin değerlendirme döneminde çalışanların performanslarına ilişkin not almaları tavsiye edilir⁵⁰.

d) Tek Yönlü Ölçüm

Değerlendiricinin çalışanı sadece bir kişiyle değerlendirmesi ya da tek yönlü değerlendirmesi performans değerlendirme sonuçlarının yanlış olmasına sebep olmaktadır. Çalışanın tek yönlü değil, bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde

⁴⁸ <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf> (7 Mayıs 2011)

⁴⁹ <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf> (7 Mayıs 2011)

⁵⁰ Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları ..., s. 76.

çok yönlü bir bakışı sağlayabilmektir⁵¹.

e) Taraflı Ölçüm

Değerlendiricinin çalışanı sevmesi ya da sevmemesi ve bunu değerlendirirken göz önünde bulundurması performans değerlendirmede sonuçlarının hatalı olmasına sebep olmaktadır. Eğer değerlendirici bu şekilde davrandığında çalışanların performans değerlendirmeye olan güvenleri azalmaktadır.

Performans yönetiminde çalışanların; organizasyonun (şirketin) amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir.

Çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, ise ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterir. Somut kavramlar ve kriterler kolay ve net olarak ölçülebildiği gibi soyut, yetkinliğe dayalı daha analitik kriterler ve ölçütler ise nicel kalabilmektedir. Bunun yanında varılan performans ölçüm sonuçları da farklı psikoz metrik testler ile de desteklenebilir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır.

Performansın ölçülmediği ve ihtiyaç duyulmadığı varsayıldığında; iyi bir motive ve moral ile çalışan verimli, yaratıcı ve başarılı bir çalışan ile amaçsız, hatalı ve kalitesiz iş çıkaran verimsiz bir çalışan arasındaki farklar nasıl ortaya çıkarılacaktır? Ortaya çıkarılmasında ki amaç nihai hedefe ulaşma yolunda bizlere sağlıklı ve sağlam adımlar attırmaz mı? İyi bir performans gösteren ve ödüllendirmeyi bekleyen bir çalışana neye ve kime göre ödül verilecektir? Benzer soruların yanıtları örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli ve öncelikli kıstaslardır, buna bağlı olarak ölçme ve değerlendirme örgütün vazgeçilmez bir parçasıdır.

Çalışanların performansının ölçülmesi de örgütün performans ölçümünün bir parçasıdır. Kişisel performansın ölçülmesi ile kişiler bir bütün olarak kurum performansına katkılarını görülebilir. Kişilerin yaptıkları işi algılaması, kurum içinde kendilerinden beklenenleri anlayarak kendi kendilerine ilerleme kaydetmelerini

⁵¹ Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Baskı İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 1999, 39-Babadalı, Murat Hasan. Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul, s. 36.

sağlamaktadır⁵².

2.1.5. Performans Göstergeleri

Performans ölçümü, performans göstergeleri aracılığıyla gerçekleştirilir.

a) **Girdi göstergeleri:** Üretilen ürün ve hizmetlerin hangi kaynaklar kullanılarak üretildiğine ilişkin bilgi veren araçlardır.

b) **Çıktı göstergeleri:** Kurumun ürettiği nihai mal ve hizmet miktarına ilişkin bilgi sağlar. Çıktı göstergeleri belirlenirken ara çıktılar değil, sadece nihai çıktılar göz önüne alınır.

c) **Sonuç göstergeleri:** Üretilen her türlü ürün veya hizmet bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirir. Bireylerin ve toplumun durumunda meydana gelen bu değişme sonuç göstergeleri aracılığıyla ölçülür.

d) **Verimlilik Göstergeleri:** Belirlenen bir girdi düzeyi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğine ilişkin bilgi sağlar. Verimlilikte artışı bir kurumda çıktı kalitesi düşürülerek artırılması tehlikesi bulunmaktadır.

e) **Etkililik Göstergeleri:** Çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmadığı etkililik göstergeleri ile ölçülmektedir. Belirli bir çıktı toplumda istenen sonuçlara yol açacak şekilde kullanılıyorsa bu çıktıların etkili olarak kullanıldığı sonucuna varılmaktadır.

f) **Kalite Göstergeleri:** Kalite göstergeleri üretilen mal ve hizmetlerin hatasız, vaktinde, belirli standartlara uygun ve kullanıcıların isteklerini karşılayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçer. Kalite göstergeleri ile bir hizmetin ne kadar iyi yerine getirildiği ölçülebilmemesine karşın, hizmetlerin toplumda ne gibi sonuçlar meydana getirdiği ölçülememektedir. O yüzden kalite göstergelerinin tek başına kullanılmaması, sonuç göstergeleri ile ilişkilendirilmesi gerekir⁵³.

⁵² Yenice, Ebru. “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 61, s. 60.

⁵³ Yenice, Ebru. “Kamu Kesiminde...”, s. 60.

2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İş görenlerin performans düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan pek çok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Yöntemlerden bazıları performans değerlemenin ilk kullanılan geleneksel yöntemlerinden olmaktadır. Bazıları ise geleneksel yöntemlerin eksik yönlerini tespit edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir.

Yöntemler arasında; personelin genel başarı durumlarına, yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere göre yapılan bir değerlendirme olan sıralama yöntemi ile personelin belirli ölçütlerle, başarı durumları göz önünde bulundurularak yapılan bir değerlendirme olan derecelendirme yöntemi bulunmaktadır⁵⁴. Derecelendirme yöntemi çok sık tercih edilen yöntemlerden birisidir.

2.2.1. Sıralama Yöntemi

Astların değerlendirme sonrasında amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar göstermektedir. Oldukça yalın ve basit görünen bu yöntem detaylı bir yöntem olmamakla birlikte değerlendirme yöntemleri içerisinde en kolay olanıdır⁵⁵.

⁵⁴ Argon, Türkan; Altay, Eren. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2004, s. 79.

⁵⁵ Mutlu, Güneş. Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul, s. 73.

Sekil 2.2. Sıralama Yöntemine Göre Değerleme Çizelgesi

Adı Soyadı	Başarı Durumu
Bölüm-1	Bölüm-2
1.Ahmet Tınaz	En Başarılı personel
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11. Rıdvan Selçuk	En az başarılı personel

Kaynak: Ebru Tarcan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi Uygulamaları”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s.34

2.2.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Yaklaşımında çalışanlar ikişer karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Örneğin aşağıdaki tabloda çalışanlar sekiz kişilik bir grup içinde karşılaştırılmıştır⁵⁶.

İkili karşılaştırma yönteminin yararları:

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir
- Her is gören birbirleriyle kıyaslanmış olur. Kademesi düşürme ve ya isten ayrılma kararları alınmasını kolaylaştırır

İkili karşılaştırma yönteminin zararları:

- İş gören sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar

⁵⁶ Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları..., s. 78.

- Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir.

Tablo 2.3 İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	-	+	-	-	-	-	+	+
2	-	-	-	-	-	-	-	-
3	+	+	-	+	+	-	-	+
4	+	+	-	-	+	+	+	+
5	+	+	-	-	-	-	-	-
6	+	+	+	-	+	-	+	+
7	-	+	+	-	+	-	-	+
8	-	+	-	-	+	-	-	-

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Basım, Bursa, 2001, s.172

Sol tarafta numaralandırılmış ve sağ taraf numaralandırılmış çalışanlar ayrı ayrı karşılaştırılmaktadır. Yöntemde tercih edilen çalışanlara (+) işareti konulmaktadır. Yukarıdaki tablo değerlendirilirken en fazla (+) işaretini 2 numaralı çalışan almaktadır. Diğerleri ise (+) durumuna göre değerlendirilmektedir. Yaklaşımda çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmemekte ve bu nedenle de hangi yönlerinin geliştirilmesi gerektiğini bilmemektedir. Değerlendirileni yüzeysel olarak ele alan yöntemin kendi içinde engelleri mevcuttur⁵⁷.

2.2.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminin bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajları değerleyişinin personelini gereksiz yere korumasını engellemesi ve personeli her açıdan değerlendirilmesini sağlamasıdır. Bir seçeneği zorunlu olarak seçebilecek şekilde hazırlanması hem subjektifliğin önüne geçerken bir açıdan da yanıtlarda karmaşa ve sapmalara neden olabilecektir. Yöntem, bir çalışanın performans değerlendirmesi, diğer çalışanlar performanslarının fonksiyonu olması nedeniyle diğer yöntemlerden tümüyle

⁵⁷ Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları..., s. 78.

farklıdır⁵⁸.

Zorunlu seçim yönteminin avantajı:

- Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır,

Zorunlu seçin yönteminin dezavantajı:

- İş görenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir.

Bu yönteme iş gören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

2.2.4. Grafik Değerleme Yöntemi

Bir bölümde veya küçük bir işletme de çalışanlar alt alta yazılır ve karşılarında yer alan beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenmektedir. Böylece toplu tek tabloda, çalışanların sahip oldukları performanslar görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilmektedir. Grafik değerlendirme ölçekleri çeşitli biçimlerde olabilmektedir.

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları:

Geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması

Kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır

Grafik değerlendirme yönteminin dezavantajları:

Bazı kıstaslar sayısallaştırılamadığından iş görenler arası farklar kimi zaman ortaya konulmamaktadır. Grafik değerlendirme tablosunda çalışanlar alt alta yazılmış ve her çalışanın karşısında bir ölçek yer almıştır. Performans değerlendirmeyi yapacak olan kişi çalışana değerlendirirken dikkatli bir şekilde düşünecek ve o birey için uygun olan puanı yazacaktır⁵⁹.

2.2.5. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her çalışan bağlı bulunduğu işletme tarafından belli dönemlerde sistematik biçimde değerlendirilir. İş göreni değerlendirmek için oluşturulan kriterlere en uygun seçeneğin

⁵⁸ Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları..., s. 79.

⁵⁹ Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları..., s. 78.

işaretlenmesine dayalı bir uygulamadır. Seçeneklerin açıklama içermesi, değerlendiriciye kriterler ve seçenekler arası farkları anlamasına yardımcı olmaktadır⁶⁰.

Derecelendirme yönteminin avantajları:

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır

Derecelendirme yönteminin dezavantajları:

- Seçenekler arası farkların açık biçimde ifade edilmesi gerekir
- Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister

2.2.6. Kritik Olay Yöntemi

Yöntemde değerlendirmede, is görenin davranışındaki kritik olayları teşhis eder, sınıflandırır ve kaydeder. Değerlendirmede, olayları olduğu gibi yazılı olarak kayda geçirir. Kaydedilen olaylar, çalışanın tatmin eden ve etmeyen performansını ortaya koyan is davranışlarını içermelidir. Zaman içinde kaydedilen olaylar, performansın değerlendirilmesinde ve çalışana geri bildirim sağlanmasında temel oluşturur⁶¹. Çok sık kullanılan bir yöntem değildir, rakamsal ifade içeriği yetersiz olduğu için çok tercih edilmez, daha çok psikoz-kritik unsurlar çerçevesinde değerlendirirken uygulanması daha doğrudur. Aşağıda kritik olay yöntemiyle ilgili bir değerlendirme formu yer almaktadır.

Yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkisi, olumlu ve olumsuz is tutumları ele alınabilir.

2.2.7. Kontrol Listesi Yöntemi

Değerlendirme altındaki çalışanların nitelikleri ve davranışlarıyla ilgili olarak “evet” veya “hayır” cevaplarının alınabileceği çok sayıda tanımlayıcı ifadeler içeren bir liste hazırlanır. Ayrıca, her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar verilebilmektedir. Değerleyişi, genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir ve puan cetveli de

⁶⁰ Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları..., s. 56.

⁶¹ Babadağlı, Murat Hasan. Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul, s. 68.

insan kaynakları bölümündedir. Yöntemin zorluğu her is kategori için farklı listeleri oluşturmanın zaman açısından sıkıntı yaratmasıdır. Ayrıca soruların değerlendirmediklerin için farklı anlamlar taşıyabilmesi olasılığı da yüksektir. Çalışanlara geri bildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir⁶².

Kontrol listesi yönteminin avantajları:

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyişi açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,

Kontrol listesi yönteminin dezavantajı:

- Halo (hale) etkisi görülebilir, Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekir,

⁶² Babadağlı Murat Hasan, Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 68.

Tablo: 2.4. Kontrol Listesi Formu

Adı Soyadı:			
Departmanı:			
Değerlendirilenin Adı:			
Tarih:			
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin çalışma ve davranışına en çok uyan cümlelerin hızasına (x) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.			
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar			
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir			
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır			
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir			
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır			
Düzensiz şekilde çalışır			
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister			
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz			
Çabuk öğrenir			
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girmek istemez			
Çalışırken küçük hatalar yapar			
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir			
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır			
Yaptığı işi yanda bırakır			
Arkadaşlarıncı genellikle takdir edilir			
Karmaşık işleri yapmayı sever			
Anlatım güçlüğü çeker			
Matematiksel sorunları çok iyi anlar			

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi Ezgi Kitap evi, Bursa 2000, s.187

2.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme, son yıllarda özellikle ABD ve Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de en çok üzerinde durulan uygulamalardan birisidir ve hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilinmemekte ve 1995 yılında ABD’de şirketlerin % 40’ı 360 derece değerlendirme yöntemini kullanırlarken, bu rakam 2000 yılında % 65’lerdedir⁶³.

Maliyetleri ve uygulanması açısından oldukça zor ve ayrıntılıdır. Fakat en doğal yöntemlerden biridir. Geleneksel yöntemlerden oldukça uzak ve uygulaması pek de yaygın olmayan 360 Derece değerlendirme yöntemi daha çok büyük ölçekli işletmelerde yaygınlık göstermektedir. Kişinin kendini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalık, değişim için de önemli bir istek uyandırabilmektedir.

360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir⁶⁴.

2.2.9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kontrolü

Performans değerlendirme de uygulanan yöntemlerin ve politikaların ne ölçüde başarıya ulaştığını kontrol etmek için son aşamada performans değerlendirme sonuçlarının kontrol edilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirmede belirlenen hedeflere ulaşılmamışsa sistem değiştirilebilir, ya da işletmelerin türüne ve gereksinimine göre geliştirilebilir. Doğru yöntemler seçilerek gerekli hassasiyet gösterilerek yapılan bir performans ölçme ve değerlendirme örgüte büyük oranda yarar sağlayacak ve örgütü farklı bakış açılarına yöneltecektir.

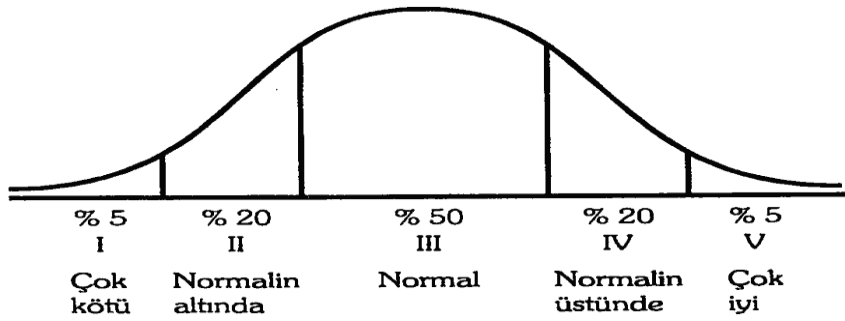
İş görenlere ilişkin yapılan değerlendirmenin ne ölçüde sağlıklı ve tutarlı olduğunu denetlemek amacıyla Göz eğrisi ve Hale etkisi yöntemlerinden yararlanılır.

⁶³ www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp

⁶⁴ Uleman, K. How To Kondurt Self Direkte 360. Training & Development, 54 (7), s. 44-47.- Levent, Bayram. “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:62, 2000, s. 69.

Göz eğrisi, is görenlerin üzerinde yapılan değerlendirmenin kontrol aşamasında kullanılan bir yöntemdir⁶⁵.

Sekil 2.4. Gos Eğrisi Grafiği



Kaynak: Zeydi Sabuncuoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 1. Basım, Bursa, 2001, s. 188

Bu yöntem de beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler bulunmaktadır. Derecelerden II. Derece is gören seviyesinin altında kalırken, III. derecede bulunan is gören; isine uyum sağlayan, bilgi, yetenek ve kişiliği ile göz dolduran kişidir. I. derecede yer alan is görenin isin gereklerine yetersiz kaldığı görülmekte, IV. derece ise beklenilenin üstünde iken, Derecede yer alan is görenin ise isin gereklerinin çok üstünde olmasına karşın, uyumsuzluk nedeni ile verimli kullanılmadığı görülmektedir.

⁶⁵ Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları..., s. 46.

Sekil: 2.5. Hale Etkisi

Değerleme faktörleri					
İnsiyatif yeteneği					
İş birliği yeteneği					
İş çıkarma yeteneği					
İş başarıma yeteneği					
İş bilgisi					
	1	2	3	4	5
	Değerleme derecesi				

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu; Personel Yönetimi, 7. Baskı, Bursa, 1994, s.189

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir⁶⁶. Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir iş gören olarak değerlendirilecektir.

2.2.10. Ödül Kavramı

Bir iş gören için ödül; bir görevi başarıyla yerine getirmekten, bir hizmeti sunmaktan ya da bir sorumluluğu yerine getirmekten dolayı elde edilen yarar ve kazançlar olmaktadır. Başka bir ifadeyle ödül, iş görenleri belli amaçlara yönlendirmek için kullanılan uyarıcılardır. Ödüllendirmenin temelinde yatan prensip, belirli davranışların cesaretlendirilmesi o davranışın devamlılığının ve sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Birçok araştırmacı tarafından ödüller insanların davranışlarını ve tepkilerini aktive ettiği kabul edildiği için motivasyon yönü ile de ele alınmaktadır. İş görenlerin

⁶⁶ Kaynak, Tuğraya ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Basım, İstanbul: Dönence Basım, 2000, s. 222.

başarılarının ve güdülenmelerinin sürekli sağlanması amacı ile performans yönetim sistemine destek olması için ödül yönetim sistemi uygulanmaktadır.

Bir örgütün gereksinim duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci ödüllendirme olarak tanımlanmaktadır⁶⁷.

⁶⁷ Canan, Doğan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi, Yayın No: 37, 2000, s. 237.

III. BÖLÜM

III. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ FAKTÖRLERİ VE ÖDÜL İLİSKİSİ

Ödüllendirme sistemleri, is görenlerin, örgütün amaçlarına daha etkili ve verimli olarak ulaşmalarını sağlamak için güdüleme amacıyla oluşturulmuştur. Ücretler, maaşlar, tatiller, izinler, terfiler, eğitim, takdir, övgü ödül sisteminin en temel araçlarıdır. İş görenlerin aklındaki her davranışın sonuçları ya da ödülleri vardır. Başka deyişle is gören davranışının sonunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağını bilir. Ayrıca, is gören, her başarı düzeyinin kendisini sadece ödüle değil, birden fazla ödüle götürdüğünü algılayabilmektedir.

3.1. Performans ve Ödüllendirme

3.1.1. Ödüllendirme Sistemleri ve Performans Değerleme

Ödüllendirme sistemleri; örgütlerin üyelerinin hizmete sundukları tüm kazançları kapsayan bir paket ve bu yararları içeren mekanizma, prosedürlerdir. İşletmenin ödüllendirdiği davranışlar, o örgüt kültürü içinde şekillenir. Risk alan, yaratıcı olan, inisiyatif almak isteyen çalışanların ödüllendirildiği ya da cezalandırıldığı ortam işletme kültürü açısından önemli bir veridir. Bir kurumda uygulanan adil ve dengeli ödül sistemi, kurum kültürünü olumlu etkiler ve onu güçlendirir⁶⁸.

Her ödülün bireye göre bir gereksinim ya da istek şiddeti vardır. Bu durum ödülün değeri denir. Her birey her ödüle farklı derecede gereksinim duyar. Ödüllere verilen değerler, aynı şekillerde davranışlarına da yansır. Örneğin, yaşlı bir is gören için ücret değil ileride alabileceği emeklilik maaşı büyük öneme ve güdeleyici güce sahipken, genç bir is gören için emeklilik maaşının hiçbir önemi yokken alacağı ücret önemli derecede güdeleyici olmaktadır.

⁶⁸ [\(20.09.2011\)](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?kayitno=5601)

3.1.2. Ödüllendirme Sisteminin Etkili Olmasını Sağlayan Etkenler

Etkili bir ödül sistemi kurmak ve sistemi düzenli bir şekilde yürütmek için örgütler bir takım kurallara uymak zorundadır. Ödül, is gören tarafından değer verilen bir şey olmalıdır. Ödülün verilecek olan is gören için değerli ve anlamlı olduğundan emin olmak gerekir. Yöneticiler is görenlerinin kişisel özelliklerini iyi bilirlerse, onlar için anlamlı ödülleri sunabilirler.

Ödüllendirme sisteminin adil bir şekilde kurulması gerekmektedir. Özellikle az is yapana ve az başarı sağlayanlara az, çok is yapana ve çok başarı sağlayanlara çok ödül verilecek bir sistem oluşturulması önemlidir. Çalışanlar yaptıkları is ile aldıkları ödülü sürekli karşılaştırırlar. Aynı işi yapan ya da aynı düzeyde başarı sağlayan kişilerin aldıkları ödüller arasında adil olmayan bir fark hissedersen, güdülenmelerini olumsuz yönde etkiler. Başka bir ifadeyle ödüller, is görenlerin emeklerinin karşılığını verecek şekilde, adil ve tatmin edici miktarda olmalıdır.

Ödüller zaman içinde çeşitlendirilmeli ve yenilenmelidir. Çalışanlara sunulan ödüller zamanla alışılmışı etkisi yaratacağından ilk zamanki güdüleyici etkisini yitirecektir. Yüksek performansın devamlılığını sürekli kılmak için farklı ödüller kullanılmalıdır. Çalışanlar hangi amaçlara ulaşırsa neyle ödüllendirileceğini bilmelidir. Ancak bu şekilde amaçlarına odaklanıp, hedefe ulaşmak için yüksek performans sergileme gayretinde bulunmaktadır.

3.1.3. Ödül Sisteminin Önemi

Bir işletmenin ödüllendirdiği davranışlar, o örgüt kültürü içinde şekillenir. Risk alan, yaratıcı olan, inisiyatif almak isteyen çalışanların ödüllendirildiği ya da cezalandırıldığı ortamın işletme kültürü açısından önemli bir veridir. Bir kurumda uygulanan adil ve dengeli ödül sistemi, kurum kültürünü olumlu yönde etkiler ve onu güçlendirir⁶⁹.

Her örgütte, kişilerin hem bireysel olarak tek tek davranışlarını hem de örgütün tümünün davranışlarını etkileyen çok sayıda ödül vardır. Ödül sistemlerinin geliştirilmesi ve ödüllerin dağıtılması karmaşık ve önemli sorumluluk olduğu için, örgüt yapısını önemli bir oranda etkileyebilecek kişilerin ellerinde bulunmaktadır.

⁶⁹ <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?kayitno=5601>.(20.02.2007)

3.1.4. Çalışanlarda Ödül ve Motive Algısı

Ödüller ekonomik ödüller, sosyal ödüller, fiziksel ödüller olmak üzere kendi içerisinde çeşitlenmektedir. Birçok araştırmacı tarafından yapılan ödül ve motivasyon yaklaşımları konularında çalışanlar üzerinde etkili iki tür ödül kavramının olduğu kanısına varılmaktadır. Bunlar iç ödül motivasyon algısı ve dış ödül motivasyon algısı olarak adlandırılmaktadır.

3.1.4.1. İç Ödül Motivasyon Algısı

Vörom' un modeline göre iç ödül kavramını kişinin bir işi yaparken veya tamamladığında hissettiği mutluluğun verdiği tatmin olarak tanımlamaktadır. İç ödül algısında bireyler, tatminlerini kendi başarı algılamalarına göre yasarlar ve bu tatminin yaşanmasında dışarıdan herhangi bir müdahaleye gerek yoktur⁷⁰. İç ödül algısı literatürü incelenirken özellikle bazı araştırmalarda yer alan iç motivasyon kavramının iç ödül algısının açıklanmasında anahtar rol oynayacağı düşünülmüştür.

Parasal ödüller, dolaylı ve dolaysız ücret sistemlerini kullanarak çalışanların katkılarının eşit ve adil olarak dağıtılmasını içerirken, parasal olmayan (iç) ödüller ise genellikle, statü sembolleri, takdir ve tanınma gibi sosyal kariyer gelişimine ilişkin ödüllerini kapsar. İç ödüller, bir örgütün taahhüt yoluyla en önemli sorunlar hakkında çalışanlarla açıkça iletişim kurulmasını ifade eder.

3.1.4.2. Dış Ödül Motivasyon Algısı

Dış ödül algısı, ücret, prim gibi maddi kazanımları ve sosyal güvenliği gibi Sartları içerir. Dışsal ödüller, doğrudan örgüt tarafından kontrol edilen ve dağıtılan somut ödüllerdir. Bir iş görene ödeme yapılması ya da prim verilmesi dışsal ödüller arasında sayılmaktadır. Örnek olarak, değişen çalışma koşullarına göre esneklik gösterebilen ve faaliyetlerini yerine getirirken etkin kararlar alabilen iş görenlere prim verilmektedir.

Dışsal ödüller, işletme tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin başarımla ilişkisi daha azdır. Ödemeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller olarak tanımlanabilmektedir. Dışsal ödüller de bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi

⁷⁰ Eren, Erol. *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 6.Baskı, Beta Basım Yayın, 2000, s. 592-593.

değer biçilmesidir. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır.

İçsel Ödüller

- Karar almaya katılım
- Daha fazla sorumluluk
- Kişisel gelişim için fırsatlar
- İş özgürlüğü ve inisiyatif kullanabilme
- Daha ilginç işler
- Yapılan işlerin farklılığı⁷¹

Dışsal Ödüller

Doğrudan ödeme

- Temel aylık veya haftalık ücret
- Fazla mesai ve tatil primleri
- Performans ikramiye
- Kar paylaşımı

Dolaylı ödeme

- Koruma programları
- Çalışılmayan zaman ödemeleri
- Hizmetler ve ek ücret

⁷¹ Koç, Ahmet. Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Kütahya, s. 64.

Parasal olmayan ödüller

- Ofis mobilyaları seçimi
- Park yeri ayrılması
- Etkileyici unvanlar
- Öğle yemeği saatinin seçimi
- Görev seçimi
- Özel sekreter

3.2. Ödüllendirme ve Motivasyon Etkileşimi

3.2.1. Motivasyon

Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir⁷². Kişinin arzulanan bir sonuca veya ihtiyaçlarını tatmin edecek bir hedefe ulaşmak için isteyerek çaba sarf etmesidir⁷³.

3.2.2. Motivasyonunun Önemi

Bireyin amacı gereksinimlerini karşılama doyumuna ulaşmasıdır. Bir ihtiyaç olduğu noktada bir zincir kendiliğinden oluşacaktır.

Çalışanlar noktasından bakıldığında ise; işletme elindeki fiziki ve beşeri olanaklarla belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir bütündür. İşler planlanır, organize edilir ve hedeflere hangi yollardan ulaşılacağına esasları belirlenmektedir. İşletme içinde çalışanlardan hedeflere ulaşacak şekilde çalışmaları beklenmektedir. Çalışanlar işletme içindeki belirli işleri yapma sorumlulukları yanında sosyal ve kültürel bazı ihtiyaçlarının da doyurulmasını istemektedirler⁷⁴.

⁷² Genç, Nurullah. “Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, 1. Baskı, *Seçkin Yayıncılık ve San. ve Tic. A.Ş.*, Ankara, 2004, s. 233.

⁷³ Balçık, Bahattin, *İşletme Yönetimi*, Atlas Kitabevi, 5. Baskı, Konya, 2005, s. 135.

⁷⁴ Yapar, Tayfun. Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2005, İstanbul, s. 8.

3.2.3. Motivasyon Çesitleri

Bireyin gereksinmelerinden kaynaklanan motivasyonun oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilir.

Örneğin, düşünsel bir yapıya dayanan motivasyon ussal motivasyon, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan motivasyon denebilir. Bu ikili değerdendirmenin ötesinde motivasyon çeşitleri aşağıda üç bölüm halinde incelenmektedir⁷⁵.

a) Fizyolojik Motivasyon

Motivasyon çeşidine örnek olarak; yemek yeme, ısınma, konuşma, barınma gibi temel saya bilinecek ihtiyaçları hedef göstermektedir. Fizyolojik motivasyon, diğer çeşitlere kısmen hakim ve üstün motivasyondur. Çeşidin yaşamına devam etmesi için öncelikle karşılanması ve doyurulması gerekmektedir. Giderildiğinde ardından tekrar tekrar karşılanma isteğı yaratan ve öncelikli olarak giderilmesi gereken bir motivasyon çeşididir. Fizyolojik gereksinimler hiç kaybolmamaktadır. Periyodik olarak ortaya çıkmakta ve çözümlenmesi, tatmin edilmesi gerekmektedir. Birey temel nitelik taşıyan, fizyolojik gereksinimlerden etkilenmez ve motive edilmez. Çünkü motivasyon çeşidi, bireyin içinden gelen his ve istekliliktir.

b) Psikolojik Motivasyon

Psikolojik Motivasyon oldukça karmaşık ve yorumlanması zor bir motivasyon çeşididir. Zaman zaman kendini gösterme, ilgi çekme ya da sınırsız olma isteğı olabilmektedir.

c) Sosyolojik Motivasyon

Bireyin gereksinimleri toplumun sahip olduğı ortak motivasyon ile birleştğinde Sosyal-psikolojik motivasyon oluşmaktadır. Bireyin insan ilişkileri, diğer insanlarla davranışları bireyin faaliyetlerini ortaya koyar ve etki yaratmaktadır. Zaman zaman toplumda yer edinmiş bir psikoloji bireye inerek ona yansır ve davranışa dönüşür.

Ödölün İş Tatmini Üzerine Etkileri incelendiğinde;

⁷⁵ Yapar, Tayfun. Motivasyonun İş... ,125.

a) İşletmelerin ödül sistemleri, çalışanların tatmini yönünde, onların ihtiyaçları da göz önüne alınarak düzenlenmelidir. Ödüller çalışanların az sayıdaki ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade çeşitli ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmalıdır.

b) İşletmelerde çalışanlar başarılı olmaya özendirilmeli ve başarılı olanlar ise mutlaka ödüllendirilmelidir.

c) Türk çalışma hayatında sos yo-psikolojik ödüllerin ayrı bir yeri bulunmaktadır.

d) Resmi olmayan ödüller, resmi ödüllere göre çalışanlar üzerinde daha etkilidir. Resmi olmayan ödüllerin doğru kullanılması halinde çalışanların;

- Performansları artar,
- Moral ve motivasyonları artar⁷⁶,
- Çalışan/amir ilişkisi güçlenir,
- Kendine saygı ve güven hissi artar,
- Verimlilikleri artar,
- Ortak sorumluluklar ve ilişkiler kurulur.

e) Resmi olmayan ödüllerin etkin olarak kullanılabilmesi için aşağıda sayılanlar göz önünde bulundurulmalıdır;

- Eğer bir çalışanın performansında beklenilenin üzerinde bir durumla karşılaşırsa, çalışan ödüllendirilmelidir.
- Sürekli olarak aynı ödüller verilmemelidir. Aksi halde ödül etkisini kaybeder.
- Üstün performans gösteren çalışanlar ara-sıra ödüllendirilmelidir⁷⁷.

3.2.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyonu tüm yönleriyle açıklayıcı tek ve kesin bir teori mevcut değildir. Buna bağlı olarak motivasyon kompleks bir konudur.

3.2.4.1. Geleneksel Motivasyon Teorisi ve Ödül

Kuramın temelinde para unsuru söz konusudur. Çalışma hayatında özendirici ve motive edici unsur para ve çalışan bireyler sadece bu ekonomik varlık için çaba

⁷⁶ Kırıcı, Zafer. Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Erzurum, s. 67.

⁷⁷ Mutlu, Güneş. Performans Değerlendirmenin..., s. 56.

göstermektedir şeklinde olan bakış açısına sahip olmaktadır. Geleneksel motivasyon teorisinde insan ekonomik bir varlıktır. Verimliliği artırmanın yolu ücret artışlarından geçmektedir. Buna bağlı olarak ücret artışı olduğunda motivasyon yükselecek ve verimlilik artacaktır⁷⁸.

3.1.1.1. Kapsam Teorisi ve Ödül

Kapsam teorileri bireyin içinde bulunduğu durum ve Şartları göz önüne alarak onları davranışa dönüştüren bir teoridir. Bu teori temelde çalışanı anlamaya ve duyumsallığıyla ilgilenmesine odaklanmaktadır Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir⁷⁹.

Kapsam teorileri kendi içinde 4 kategoride sınıflandırılmaktadır;

- Abraham MASLOW 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Federece Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi)
- David Cm. Ceylan'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
- Clinton Alderfer'in ERG Yaklaşımı'dır

3.2.4.2.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Ödül

Motivasyon teorileri içerisinde en ön planda olan ve üzerinde durulmuş olan teori Maslow 'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Teoriyi göre bireyin ihtiyaçları beş kademeli bir hiyerarşiden oluşur.

⁷⁸ Yapar, Tayfun. Motivasyonun İs..., s. 124.

⁷⁹ Kırıcı, Zafer. Motivasyon Unsuru..., s. 68.

Sekil: 3.1. Maslow’ un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: www.kariyerpenceresi.com

Fizyolojik İhtiyaçlar, en temel ihtiyaçlar olup tüm ihtiyaçların önüne geçer. İhtiyaç birbirinden bağımsız, doyum noktasına ulaşılabilmesi için zaman karşılanması gerekmektedir. Açlık, susuzluk, cinsellik (neslini devam ettirmek), uyumak, boşaltım, nefes alıp vermek, barınma gibi ihtiyaçlar bu kategoridedir.

Güvenlik ihtiyacı ise Maslow'a göre bireyin fizyolojik ihtiyaçları tatmin olduktan sonra bir üst sıradaki güvenlik ihtiyaçları kendini gösterir. Güvenlik fiziksel ve duygusal etkilere korunmayı ifade etmektedir. Bireyin tüm gereksinimleri bir tarafa tehlike altında olmasını hissetmesi tüm ihtiyaçların önüne geçmektedir.

Maslow piramidin bu kısmında insanların sosyal bir varlık olduğu yönü üzerinde durmaktadır. Tredgold ihtiyacın insanların toplu yaşama içgüdüleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. İnsan diğer insanlarla bir arada yaşamak, onları sevmek ve onlar tarafından sevilme ister. İhtiyaç ve beklentiler duygusal niteliği ön plana çıkan ihtiyaçlardır⁸⁰.

Maslow ‘un hiyerarşisinin dördüncü kademesinde bulunan saygı görme ihtiyacı, iki boyutludur. Birinci boyutu bireyin kendine saygı duymasını, ikinci boyutu ise başkaları tarafından saygı duyulmayı ifade etmektedir. Maslow ‘un takdir ve saygı ihtiyaçlarının iki

⁸⁰ Fındıkcı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi,3.Baskı-Ocak, 2001, s. 381.

yönlü olduğunu görülmektedir. Birincisi bireyin başkaları tarafından değer görmesi, takdir edilmesi; ikincisi ise kişinin kendi kendine saygı göstermesi, kendini takdir etmesi olmaktadır. Piramidin kısmında da kendini tamamlama, kendini gerçekleştirme denilmektedir. İhtiyaç, kişinin kendi potansiyelinin harekete geçerek, en tepe noktalara çıkmasını ifade eder.

3.2.4.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve Ödül

Teorinin temel çıkış noktası, isin kendisi olduğundan, sosyal temellere dayalı diğer teoriler için, söz konusu olan teorinin çalışma yaşamına uyarlanması gereğine Ezber'de rastlanmayacaktır.

Herzberg'in araştırma da elde ettiği bulguları pekiştirmek ve çok eleştiri almış olan sonuçsa verileri sağlamlaştırmak için daha sonra aynı araştırmaları değişik yöre ve çalışanlar üzerinde yenilemiş ve eskileri onaylayan sonuçlar elde etmiştir. Bulguların analizi Herzberg'in ve çalışma arkadaşlarını, araştırmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör gurubunun varlığını saptamaya götürmüştür. Söz konusu iki faktör gurubu⁸¹;

Hijyen Faktörler: işletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, is koşulları, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmekteydi.

Motivasyon el Faktörler: faktörler; motive edilişlerinde ki güç derecesine göre sırasıyla, başarı, tanınma, isin kendisi, sorumluluk ilerleme ve gelişme olarak belirlenmişti. Hijyen faktörler üzerinde Herzberg'in araştırma kanısı, bunların yeterli olmadığı zaman iste tatminin gerçekleşmeyeceğidir.

⁸¹ Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s. 637.

3.2.4.2.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi ve Ödül

David McClelland'ın tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama "kazanılmış ihtiyaçlar kuramı" da denilmektedir. Çünkü kuram bireyin hayatı boyunca belli tip ihtiyaçları kazandığını belirtmektedir. McClelland'ın, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele alınmaktadır.

İlişki kurma ve bağlanma ihtiyacı; Başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar ve arkadaşlık ilişkileri geliştirme arzusu ise bu ihtiyaç türüne verilebilecek örneklerdendir. Yöneticiler açısından bu teoriye bakıldığında, yöneticinin işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişki kurma ihtiyacı olarak ele alınabilir. İlişki kurmada dikkat edilmesi gereken husus; ilişki kurma sınırının iyi ayarlanması, optimal sınırlar içinde hareket edilmesi olmaktadır. Güç Kazanma İhtiyacı; Kuvvetli olan bir kişi ise güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir⁸².

Bu kuramda, ödül ve güdüleme arasındaki ilişki, Maslow ve Alderfer'in kuramında olduğu kadar açık değildir. Bununla birlikte ödül, yukarıda anılan üç gereksinim kümesinden herhangi birinin doyurulmasına yardımcı olabilir. Başarı gereksinimine sahip kişiler, bir ülkenin örgütlerinde başarılı önderlerin en iyi kaynağını oluştururlar. Bu tür kişiler, başarıyı salt başarı olduğu için isterler. Başarı dürtüleri sayesinde zenginleşirlerse de özellikle para düşkünü değildirler.

3.1.1.1.1. Alderfer'in ERG Teorisi ve Ödül

İnsanların bir dizi doğal gereksinimler kümesini doyumak için güdülendiklerini belirtmesi bakımından Maslow' un kuramıyla birçok benzerlik gösterir. Alderfer'in tarafından önerilen varlık, ilişki, gelişme gibi üç gereksinim kümesindeki her bir gereksinimi doyumak için ödül yardımcı olabilir.

3.2.4.3. Süreç Teorileri ve Ödül

Süreç teorileri bireyin davranışını onun dışından kaynaklanan etmenlerle açıklamaya

⁸² Yapar, Tayfun. Motivasyonun İs..., s. 65.

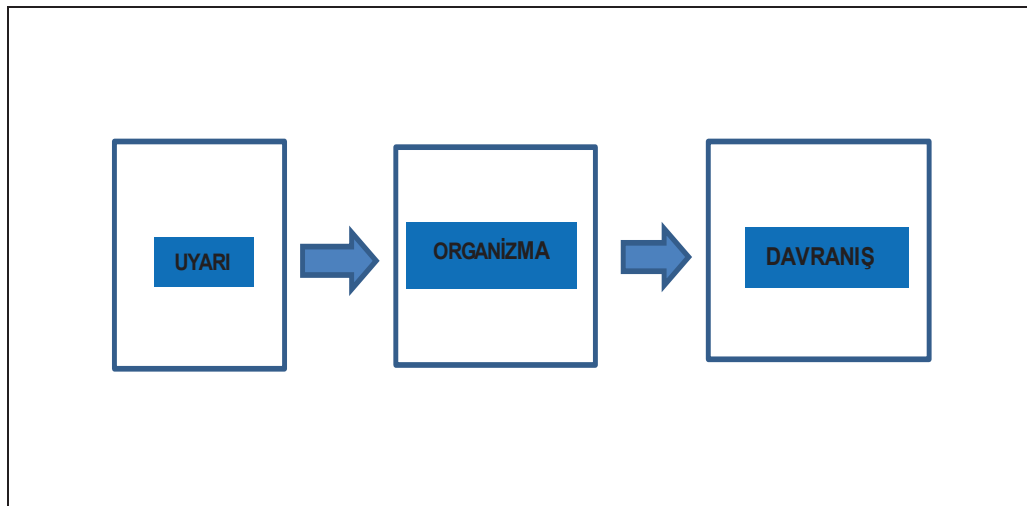
çalışırlar⁸³. Motivasyon konusundaki süreç kuramları, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacakları davranışsal eylemleri seçme tarzlarını ve bu seçimin sonuçta başarılı olup olmadığını inceleyen motivasyon el yaklaşımlar şeklinde ifade edilebilir.

Süreç kuramları incelenecektir;

- Scinner’ ın sonuçsal şartlanma kuramı
- Wroom ’un beklenti kuramı
- Porter-Lawler’in beklenti kuramı
- Adams’ın eşitlik kuramı

Scinner ‘ın Sonuçsal Şartlandırma Kuramı; kuram davranışların nedenlerini değil davranışları kontrol eden faktörleri analiz etmektedir. Çünkü kuram, davranışların, karşılaşıcağı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Kuramcılar "davranışların çevreye bağlı" olduğunu savunmaktadır. Onlara göre davranışları kontrol eden şey alınan pekiştirmedir.

Sekil 3.3. Scinner’in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı



Kaynak: Gökçe ve Atabey, s.245

Wroom ’un Beklenti Kuramı; Victor Wroom tarafından ortaya atılan beklenti kuramı, güdüleme modeli olarak oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Wroom ’un beklenti modeli; insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle amaçları

⁸³ Bingöl, Dursun. “Personel Yönetimi”, *Beta Yayınları*, No. 626. İşletme-Ekonomi Dizisi; No. 62, 3. Basım, İstanbul, 1997, s. 138- Yapar, Tayfun. Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2005, İstanbul, s. 58.

başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır⁸⁴.

Ödül sistemleri, motivasyonun beklenti teorileriyle ilişkilidir. Performans çabası beklentisi, ödül sisteminin bir parçası olan, performans değerlendirilmesinden kuvvetli bir şekilde etkilenir. Yani birey; göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisinde. Çıktı performansı beklentisi, performansın ödülleri takip edileceğine kişinin inanmasıyla birlikte etkilenir⁸⁵.

Porter-Lawler'in Beklenti Kuramı; Kuram genelde Wroom'un Beklenti kuramı üzerine kurulmuş olmakla birlikte kuramda ayrıca; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin söz konusu olabileceği ileri sürülmüştür. Teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve motivasyonu etkilediği hususudur⁸⁶.

Süreç kuramlarında, özellikle de Eşitlik kuramında denk olarak algılanan ödüller pozitif bir sonuç doğurur. Ödüller, eşit olarak algılanmazsa, doyumsuzluk ve düşük başarı ortaya çıkar. Bu nedenle yöneticiler, yalnızca ödüllerin verilmesinin yetersiz olduğunu görmelidirler. Ayrıca, ödüllerin bireye özel olmasına ve verilme yöntemine de dikkat etmeleri gerekmektedir.

3.3. Performans, Ödül ve Ücret İlişkisi

3.3.1. Performansa Göre Ücretlendirme

Performansa göre ücret sistemi, performans ile ücret arasında ilişki kurularak normal çalışma performansının üzerindeki çalışmaları parasal olarak takdir eden ve ödüllendiren, işletme verimliliğini daha fazla artmasını sağlayan sistemler olmaktadır. Ayrıca, performansa göre ücretlendirme sistemleri ile işletmede çalışanların, çalışma istek ve çabalarını arttırıcı bir motivasyon artışı sağlanarak, normalin üzerindeki ekstra üretim artışından adaletli bir şekilde nemalanmalarına çaba göstermektedir⁸⁷.

Sistemin amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül

⁸⁴ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>, (02.10.2011)

⁸⁵ <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm> (13.08.2011)

⁸⁶ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>, (02.10.2011)

⁸⁷ Ünal, Ayşe. *Performansa Dayalı Ücret*, Kamu-İs Sendikası Yayını, Ankara, 1998, s. 79- Erşahin, Burcu; İsmail Bakan; Ahmet Melih Eyitmiş, "Performansa Göre Ücretlendirmenin Doktorlar Tarafından Algılanan Negatif Yönleri", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25/11, s. 50.

sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanılmaktadır.

Performansa dayalı ücret sisteminde, maaş artışları ve terfiler personelin performansına göre sağlıklı bir şekilde oluşturulur. Ayrıca personelin isindeki dayanıklılık ve güçsüzlüğü noktasında yönetime aydınlatıcı bilgiler sağlarken, motivasyon unsuru olan bu ücret sistemi personelin kendini geliştirmesini ve performanslarını artırmalarını teşvik etmektedir.

Performansa dayalı ücret sistemi bilimsel biçimde uygulandığı zaman, is görenlerin daha sorumlu, rekabetçi, istekli davranmalarını sağlayarak ve hedeflere yönelterek verimliliğin artmasını sağlayabilmektedir⁸⁸.

Örgütlerin çalışanlarına, elde edeceği kârdan pay vermesi de ekonomik ödüllendirmenin bir başka yöntemidir. Sistem, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı çıkarların göz önünde tutulduğu bir sistemdir. Çalışan daha çok kazanç elde etmesinin, örgütün kazancına bağlı olduğunu anlayınca daha fazla çalışma isteği duyacaktır. Böylece is görenin örgüte karşı ilgisi artacak ve örgütün kârını arttıracak yolları bulmak için güdeleyecektir.

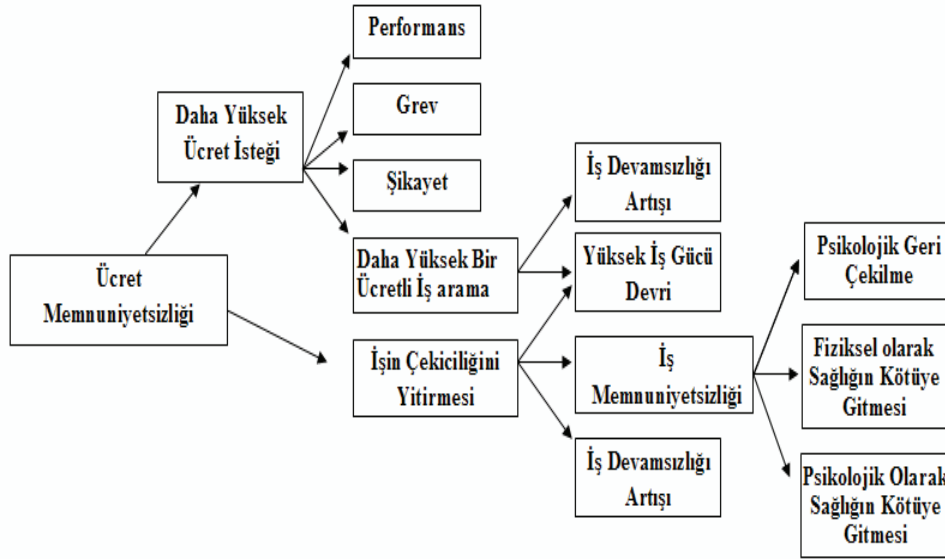
Çalışanların performans değerlendirmesine bakış açılarındaki olumsuzluğun çıkış noktası da durumdan kaynaklanmaktadır. Doğru değerlendiremeyen yanlış verileri temel alan bir ölçme ve değerlendirme tamamıyla zarar vericidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmek zorunda olunmaktadır⁸⁹.

Ücretin adil olmaması durumu is memnuniyetsizliğine yol açabilecektir. Ücretten memnun olmama durumunda is görenleri bekleyecek olan durumlar aşağıdaki Sekil 12’de belirtilmektedir.

⁸⁸ Bölük tepe, Filiz Eren. “İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İşgücü Verimlilik Üzerine Etkileri”, *Anahtar MPM Yayın Organı*, Ağustos, 2005, s. 200.

⁸⁹ Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 3.Baskı-Ocak, 2001, s. 68.

Sekil 3.4. Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçları Modeli



Kaynak: Murat, Bilecen. "İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi"s.80

İş görenlerin emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmama durumu sonrasında giderek ciddiyeti artan isten soğuma ve bunun sonucunda da hem psikolojik hem de fiziksel rahatsızlıklar görülebilmektedir. İş görenlerin amaçlarına ulaşmada işlerini birbirleriyle kıyaslayarak örgüt içinde kendi pozisyonlarını belirlemeleri, gösterdikleri performansa bağlı olarak alacakları ücretin de değişebileceğini düşünmeleri gerekmektedir. Performansa göre ücret sistemleri örgüt içinde adaleti sağlayabilecek ve bunun sonucunda iş memnuniyetsizliğinde önemli bir faktörü oluşturan ücret adaletsizliğine bir çözüm getirebilecektir⁹⁰.

3.3.2. Performansa Göre Ücretlendirmenin Önemi

Ödül sistemlerinin motive etmeye çalıştığı belirli davranış kategorileri vardır. Bir tanesi iş performansıdır. Burada, iki farklı alt kategori daha vardır, bunlar normal veya beklenen iş performansı ve ekstra iş davranış kategorileri olmaktadır. Normal veya beklenen iş performansı, belirli bir işte bir kişi için belirlenen beklenen standartları karşılayan çalışmaya dayanmaktadır

Başarılı bir performans değerlendirme sistemi olması için çok neden olmasına

⁹⁰ Kumbul, Burcu. "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", <http://www.isguc.org.tr>, Erişim Tarihi: 08.07.2008., 2000, s. 35.

rağmen, başarısızlığı içinde pek çok neden söz konudur. Performans değerlendirme sisteminin güvenilir ve mantıklı veriler ile gerçekleştirilmesi, performans değerlendirme yönetimi ve formlarının standardize edilmiş olması, yasal ve doğru iş tanımının olması, değerlendirmediklerin iyi eğitilmiş olmaları esasında bu olumsuzların pek çoğunu bertaraf etmesine rağmen bazen bu durumların göz ardı edildiği de olmaktadır⁹¹.

Sekil 3.5. Ücret Düzeyini Etkileyen Faktörler



Kaynak: İsmet Barutçuyla, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İstanbul, 2004, s:449

Performansa göre ücretlendirme ile ilgili olarak yaşanan sorun ve aksaklıklar, önemli ölçüde yönetici ve çalışanların değerlendirme yöntemine yönelik olumsuz görüş ve tutumlarından kaynaklanmaktadır.

Performansa göre ücretlendirmenin negatif yönleri ise şöyledir⁹²:

- Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir.
- Yöneticiler ve denetçilerin üzerlerinde ek bir baskı oluşabilir.
- Uygulama maliyetleri yükselebilir.
- Durgunluk döneminde, çok başarılı olan kimselerin terfi ettirilmemesi ve ödüllendirilmemesi yetenekli çalışanların ayrılmasına yol açabilir.

⁹¹ Hole, W.H. ve Fenninse, K.M. *Personel Human Resource Management Contributions and Activities*, (Second Edition), USA: Dryden Press., 1987.-Isık, Sevgi. Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi ile ilişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2006, İstanbul, s.57.

⁹² Işık, Sevgi. Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi ile ilişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2006, İstanbul, s. 89.

- Çalışanlar yalnızca ödül sistemi yoluyla kontrol edilirler.
- İşverenlerin vaatlerde bulunmaları gerekir.
- Maliyetli bir ücret sistemidir.

3.3.3. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Performansa dayalı ücret uygulamaları büyük işletmelerde (özellikle de sendikasız işletmeler), hizmet sektöründe yer alan işletmelerde daha fazla benimsenme eğilimindedir. Bununla birlikte mavi yakalı işçilerde kullanımı daha azdır.

3.3.4. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret Sistemi

Takımların ödüllendirilmesinde takıma dayalı performans ücret sistemleri önem kazanmıştır. Takım performansa dayalı ücret ile amaçlanan organizasyonun verimliliği arttırmak ve katılım yoluyla işletme içinde takdir edilme duygusu yaratıp, çalışanın moralini yüksek tutmaktır. Bu çerçevede Lavvler, Mehrman ve Letford'un 1987 ve 1990'da en büyük 1000 işletme üzerinde yaptıkları bir araştırmada da, işletmelerin %12'sinin işçilerine takım performansına dayalı ücret verdikleri görülmektedir⁹³.

Özellikle bu uygulama çalışanları direkt denetlemenin mümkün olmadığı ve bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı durumlarda da önemli hale gelmektedir. Takıma dayalı ücret sisteminin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.

Hem bireysel hem de takım teşviklerinin bir arada uygulanması bazı hallerde yararlı olmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlar, bünyelerine uygun planların bir karmasını uygulayabilirler⁹⁴.

⁹³ Peter Cüppeli; Nikola: Rogovsky "INew Work System And Skill Requirements", International Labour Review, No:2, 1994, s. 209- Ünal, Ayşe, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme", *Kamu-İs İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2002, s. 22

⁹⁴ Ünal, Ayşe, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme", *Kamu-İs İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2002, s. 19-27

3.3.5. Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret sistemi

Rekabet Gücünü Arttırır: Performansa Dayalı Ücret, çalışanların bireysel performanslarına yaptığı olumlu etki ile örgütün toplam performansını artırmaktadır. Kaliteyi artırarak örgütün rekabet gücünü devam ettirmesini sağlamaktadır. Karlılık ve Verimliliği Arttırır: Performansa Dayalı Ücret sistemlerinin kar ve kazanç paylaşımı gibi bir takım uygulamaları örgütte verimlilik ve karlılık artısını teşvik ettiği için tercih edilen bir uygulamadır. Ücret Açısından Örgüte Esneklik Kazandırır: Bireysel performansın önemli olmasından dolayı örgüt içi çalışanlar arası rekabet artmakta ve dolayısıyla grup dayanışması azalmakta ve çalışanların sendikalaşma istekleri kırılmaktadır. Toplu sözleşmenin kolektif boyutundan giderek uzaklaşan ücret anlaşmaları bireysel sözleşmeler ile işverenlerin etkilerini artırmakta ve sendikaların varlığını tehdit etmektedirler. Sendikaların Performansa Dayalı Ücret sistemlerine olan bakışlarının değerlendirilmesi gerekmektedir⁹⁵.

3.3.6. Sendikalar Açısından Performansa Dayalı Ücret sistemi

Endüstri ilişkilerinde kolektif geleneği benimseyen sendikalara göre, çalışanların ücretlerindeki artış toplu sözleşmeler ile belirlenmeli ve bir kere kabul edildiğinde tüm çalışan kategorilerine uygulanmalıdır. Tam tersi olarak da performans değerlendirmeye bağlı olarak uygulanan Performansa Dayalı Ücret sistemleri örgütün yönetiminin inisiyatifindedir ve toplu sözleşmeden ayrı tutularak bireysel performansın ödüllendirilmesini amaçlamaktadır ki bu nedenle de kolektif tutum sergileyen sendikalardan bağımsız örgütlerde kendini daha çok göstermesine neden olmaktadır. Sendikalaşmanın olumsuz etkilediği Performansa Dayalı Ücret sistemlerinin bir diğer eleştiri alan yönü ise bu sistemin bir de motivasyon aracı olarak görülmesidir⁹⁶.

3.4. Verimlilik, Performans ve Motivasyon İlişkisi

Güdüleme, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Özdeyişle bireyin arzu, ihtiyaç ve

⁹⁵ Yıldız, Yasemin. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması ve Uygulamadan Bir Örnek, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, İstanbul, s. 114.

⁹⁶ Kumbul, Burcu. “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. , Cilt.3, Sayı.1, 2003, s. 68.

korkularıdır ⁹⁷. Motivasyon güdülemeden ortaya çıkan ve gelişen bir kavramdır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci baslar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır.

3.4.1. Verimlilik Kavramı

Verimlilik, gerek etkililik, etkinlik, kârlılık, rasyonellik, performans, kalite ve optimal gibi kavramlarla olan yakın ilişkisi, gerekse örgütsel ve yönetsel başarının bir göstergesi olarak algılanması nedeniyle, işletme yönetiminde her türlü kaynağın nasıl kullanılması gerektiği konusunda sayısız stratejik varyasyona ve işletme genelinde daha iyiye ulaşmayı arzulayan bireysel, teknolojik, örgütsel ve yönetsel arayışlara yol açmaktadır⁹⁸.

3.4.2. Verimlilik Motivasyon İlişkisi

Motivasyon ile verimlilik arasındaki alandaki ilişki is sahibi-is yapan etkileşimi ve birey-örgüt etkileşimi ve is gören-is etkileşimi alt başlıkları halinde aşağıda islenmektedirler.

Motivasyon yoluyla verimliliğin temelini oluşturan ve is görenlerin örgüt amaçlarına güdülenmesini hedefleyen faaliyetler zincirinde is görenin amaçları, faaliyetler zincirini tasarlayıp uygulayan yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Kaldı ki çalışanların motivasyonu için çaba harcamak ve örgüt amaçlarının kabul edilmesine ve doğrultuda çalışılmasına zemin hazırlamak yöneticinin görevleri arasında olmaktadır⁹⁹.

Bu kategorilerin ilki sıra ile katılım, üyelik ve devamlılık olarak sınıflandırılmaktadır. Üyelik, örgüt yanında, onunla kalınan karara katılma hareketine atfedilir ve örgütler, bu konuyla ilgili olmaya açık bir şekilde gerek duyar. İkincisi ise performans; normal is performansı, ekstra is davranışı (rol davranışı) olarak sınıflandırılmaktadır.

⁹⁷ Ethem Başaran, İbrahim. “Yönetimde İnsan İlişkileri”, *Ankara*, 1992- Sahin, Ali. “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, s. 316.

⁹⁸ Yapar, Tayfun. Motivasyonun İs..., s. 45.

⁹⁹ Dinçer, Ömer; Yahya, Fidan, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1996. s. 15-Yapar, Tayfun. Motivasyonun İs Verimliliği Üzerine Etkisi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2005, İstanbul, s. 74.

3.4.3. Performans Artırıcı Verimlilik Faktörleri

Motivasyonda özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemekle birlikte etkililiği de değer yargılarına, çevresel faktörlere, toplumsal yapıya göre değişiklik gösterir. Örgütün çalışanı motive etmede kullandığı verimlilik faktörleri;

a) Ücret Artısı

İs gören eşit ise eşit ücret ister bunun tersi bir durum is görende moral bozukluğuna neden olur. Ücret is görenin maddi ihtiyaçlarını karşılarken ona aynı zaman da belirli bir saygınlık kazandırmaktadır.

b) Primli Ücret

Primli ücret parça başına dayalı ücret sistemidir. Ne kadar parça yaparsa o kadar ücret alır böylece daha fazla is yapmaya is gören teşvik edilmiş olmaktadır. Ancak is görenin daha çok çalışıp yıpranması ve yapılan isin kalitesinin düşmesi göz ardı edilmemektedir. İs görenin fazla yorulması dikkat kaybına ve is kazalarına yol açabilir.

c) Kararlara Katılma

Çalışanların kararlara katılımı sağlanmıyorsa bireylerde ise yabancılaşma görülerek tatminsizlik, ise devamsızlık vb. durumlar görülebilmektedir. Katılmalı yönetim tarzının uygulanması ile is görenler kararların alınmasına katkıda bulunurlar ve bu kararlar kolay ve istekle benimsenerek hayata geçmektedir. Katılmalı yönetim is zenginleştirme ve geliştirmede is görenlere yeni sorumluklar vererek isin monotonluğunu ve tatminsizliğini azaltmada etkili bir motivasyon aracı olmaktadır.

IV. BÖLÜM

IV. İŞVERENİN ÖRGÜTE KARŞI SORUMLULUKLARI VE EĞİTİM KAVRAMI

4.1. İşverenin Eğitim ve Sorumlulukları

İşçilerin eğitimi sadece bilgi vermek şeklinde anlaşılmamalıdır, öğretilenlere inanılması ve bunların tatbik edilerek alışkanlık haline gelmesi halinde istenilen başarı sağlanmaktadır.

4.1.1. İş Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamaları Sorumluluğu

İşçi sağlığı ve iş güvenliği teknik ve hukuki bir kavram olarak sanayileşme ile birlikte ortaya çıkması üzerine, işletme tehlikelerine karşı önlemler alınmaya başlanmıştır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği; çalışanların, üretim faaliyetleri arasında, işyerinde tehlikelere maruz kalmamaları için gerekli tüm önlemlerin alınması ve olası tehlikelere karşı maddi (bedeni) ve manevi (ruhi) zararlardan korunmaları için yapılan çok yönlü ve sistemli çalışmalardır.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda işverene düşen en önemli görev mevzuatı uygulama yükümlülüğüdür. İşverenler kendi işyerini ilgilendirdiği ölçüde bu kurallara uyma mecburiyetindedirler. Kurallara uyulurken "elden geldiğince", "durum elverdiğince", gibi ölçütler aranmayacaktır.

4.1.2. İşverenin Eğitim Sorumluluğu

İşverenin bir diğer önemli görevi eğitimidir. İşverenler çalıştırdıkları kişileri eğiterek, yaptıkları işlerle ilgili olarak uymaları gerekli sağlık ve güvenlik tedbirlerini, işyerinde karşılaşılabilecekleri tehlike ve riskleri öğretmekle yükümlüdürler. Zira işyerinde sadece tedbirlerin alınmış olması çoğu kez tehlikeyi ortadan kaldırmamaktadır. Önlemlere uyulması, tehlikelerin bilinmesi ve yeniliklerin öğrenilmesi de zorunludur. Hususa, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü'nün 3. maddesindeki düzenlemede yer verilmiştir. Buna

göre işveren işçisini mutlaka eğitecek onun bilgisinin yeterliliğine güvenmeyecektir¹⁰⁰.

4.1.3. İşverenin Denetim Sorumluluğu

İşverenler sağlık ve güvenlik tedbirlerini öğretmekle yetinmemeli, tedbirleri uygulatıp, uygulamaları takip etmeli, uygulamada aksayan kısımlar için gerekli tedbirleri almalıdırlar. Zira iş güvenliğinin temeli de denetimdir. İşçilerin sürekli denetlenmesi işçilerdeki noksanlıkların zamanında fark edilip, önlemlerin zamanında alınması imkanını yaratacaktır. İşyerlerinde oluşturulan İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurullarında yer alan işçi ve işveren kesimi temsilcileri önlemlerin alınmasında görüşlerini açıklayarak katkı sağlamaktadır¹⁰¹. Çok sayıda kişinin denetlenmesi ancak eğitimle gerçekleşecektir. Eğitimle insanlara kendi kendilerini denetleyebilme, doğruya yönlendirebilme kabiliyeti kazandırılmalıdır.

4.1.4. Alınacak Güvenlik Önlemlerini Uygulama Sorumluluğu

Günümüz sanayinin taşıdığı tehlikeler sebebiyle işverenin alınacak güvenlik önlemlerine işçileri uymaya zorlama görevinin mevcut olduğu kabul edilmektedir. Aksi takdirde tüm görevlerini yerine getiren ancak bunlara uyulmadığını da gören işverenin işçisini koruması imkansız olacaktır. İş Kanunu'nun 17/II maddesi gereğince, açık olarak bir zararın doğması beklenmeksizin, tehlikenin doğmuş olması durumunda işverene işçinin hizmet akdini tazminatsız ve bildirimsiz feshetme yetkisi tanınmıştır.

4.2. Eğitim ve Performans İlişkisi

Bir işletmedeki en değerli sermaye insan kaynakları olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu sermayeden en etkili şekilde yararlanmak gerekir. Eleman seçerken, hangi seçme ve yerleştirme tekniğini kullanılırsa kullanılsın, insanın bilgi ve yeteneklerinin işe uyumunu sağlamak, yani uygun işe uygun eleman seçiminin tam olarak gerçekleştirilmesi oldukça güçtür. Güçlük, insanları doğru tanımanın, özelliklerini tespit edebilmenin zorluklarından kaynaklanmaktadır. Yanılgı sonucu doğan eksiklikleri gidermenin de en iyi

¹⁰⁰ İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü Madde 3-İşveren, işçilere yapmakta oldukları işlerinde uymaları gerekli sağlık ve güvenlik tedbirlerini öğretmek ve iş değiştirecek işçilere yenisinin gerektiği bilgileri vermek zorundadır.

¹⁰¹ İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu İş Kanunu Madde 76 – Çalışma Bakanlığınca lüzum görülecek işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili çalışmalarda bulunmak üzere birer "işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu" kurulur. Bu kurulların hangi işyerlerinde kurulacağı, teşekkül tarzları, çalışma usulleri, ödev ve yetkileri Çalışma Bakanlığınca çıkarılacak bir tüzükte tespit edilir.

yolu şüphesiz eğitimidir.

Eğitimin temel hedefi, elemanın bir işi ya da belli görevleri yerine getirmek, yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel olarak eğitim faaliyetleri yeni bir elemanı işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir. Dolayısı ile eğitim, çalışanlara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmakla ilgili olmaktadır. Yönetimin amaçlarının açık seçik, beklentilerinin gerçekçi olmasından ve kullanılacak eğitim tekniğinin iyice anlaşılmasından insan kaynakları yöneticisi sorumludur¹⁰².

Eğitim zincir organizasyonlarda işlerin nasıl yapıldığını göstermektedir. Bir çalışanın çıktısı diğerinin girdisidir. İmalatta makine parçası tamamlanmış ürün gibi özel fiziksel elementler oluşturulur. Bir iş raporu telefon konuşması ya da belirli işlerdeki gerekli performansları oluşturan diğer faaliyetlerdir. Kendisinden standart bir girdi beklenen diğer bir kişinin performansı zıt bir etki yapmaktadır. Çünkü bu girdi birinden beklenenden farklıdır. Yetersiz bir performansla üretilmiş ürünlerin organizasyon dışına gönderilmesi hoşnutsuz müşterilere neden olacaktır. Yetersiz performans standart altı çıktı, organizasyonda eğitimin en önemli nedenleridir.

4.2.1. Örgütün Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Düzenlenen eğitim faaliyetleri, iş görenlerin eksikliklerinin giderilmesi amacına yönelik olduğu gibi, kişilerin bilgi, yetenek ve iş yapma güçlerinin artırılması amacına da yönelik olabilir. Hangi amaca hizmet ederse etsin yapılacak eğitim çalışmasının planlanabilmesi ve gerçekleştirilmesi üç kademeli bir süreç olarak düşünülmelidir.

Birinci aşamada eğitime alınacak kişilerin eğitim gereksinimlerinin saptanması, başka bir deyişle eğitim açığının bulunması gerekecektir. İkinci aşamada saptanan eğitim açığını giderecek özellikte bir eğitim çalışmasının planlanması ve uygulanması gerekecektir. İyi bir eğitim çalışmasının üçüncü aşamada işe eğitim programlarının etkinliğinin belirlenmesi isteneni ne ölçüde sağladığının saptanması gerekecek, ayrıca gelişen koşullar doğrultusunda eğitim çalışmasının da değiştirilmesi gerekecektir.

Eğitim için harcanan maddi kaynaklar ve zamanın karşılığının alınabilmesi için

¹⁰² Palamar, Margaret; Vinterse, T.Kenneth, İnsan Kaynakları, Rota Yayın, İstanbul, 1993, s. 120-Yılmaz, Gökhan. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2006, İstanbul, s.36.

eğitim faaliyetlerinin diğer işletme faaliyetleriyle, özellikle insan kaynakları ile ilgili faaliyetlerle paralel yürütülmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları eğitimi bir süreç olarak ele alındığında aşağıdaki görüleceği gibi dört asamadan oluşmaktadır¹⁰³.

Eğitim Faaliyetleri;

- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
- Eğitim amaçlarının belirlenmesi
- Eğitim programı hazırlanması ve uygulaması
- Eğitim programı sonuçlarının değerlendirilmesi

İş görenlerin eğitim gereksinimleri üzerinde yapılan incelemelerde konulara ve sürelerle göre yapılan ayrımlarla da karşılaşılabılır. Eğitime ihtiyaç olduğu saptandıktan sonra harekete geçilmesi gerekir. Bu konudaki ihtiyacın belirlenmesi için de örgüt analizi ve eğitim açığı analizi çalışmaları yapılmalıdır.

4.2.2. Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitim İhtiyaç Analizi, eğitimin gerçek adresinin, önemli iş ve verimlilik ihtiyaçlarının sağlanmasında yardımcı olarak işletmelerdeki performans düşüklüğünün eğitim ile giderilip giderilemeyeceğini belirlemektedir.

4.2.2.1. İşletme Düzeyinde İhtiyaç Analizi

Örgütsel analiz, örgütün uzun ve kısa vadeli hedeflerinin ve hedeflerin gerçekleşmesini etkileyebilecek etmenlerin belirlenmesi ile başlar. Örgütün hedeflerini, kaynaklarını, eğitimin transfer edileceği ortamı ve eğitimi sınırlayabilecek iç ve dış koşulları dikkate alır. Analiz genellikle, üst yönetimdeki kişilerin, eğitim doğrultusunda kendi beklentilerini değerlendirmelerini gerektirir.

Örgütün kaynak ve kabiliyetinin de analiz edilebileceğini eklemek gerekir. Analiz daha çok uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla kullanılmaktadır. Örgütün etkinliğini arttırmak için işgücü maliyeti, çıktının miktarı ve kalitesi gibi çeşitli etkinlik ölçütleri göz önüne alınarak, eğitim ihtiyacı duyulan alanlar

¹⁰³ Çınar, Zehra. “İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi”, s. 78.

saptanır. Örgüt ikliminin önemi burada vurgulamamız gerekmektedir. Örgütsel analiz ayrıca, kurumun bir bütün olarak incelenmesi, ters giden ya da yöneticilerin tatmin olmadıkları faktörlerin belirlenmesidir. En önemli kıstaslar; Çevre faktörlerinin değişme durumu nedir? Faktörlerin işletme ve çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarına etkisi ne olacaktır¹⁰⁴?

İşletmenin özellikle dikkate alması gereken çevre faktörü nedir?

Örgüt düzeyinde gerçekleştirilecek analizler;

- İşletme misyon, amaç ve stratejilerinin analizi
- İşletmenin dış çevresinin analizi
- İşletmenin etkinlik ve verimliliğinin analizi
- İşletme iklim ve kültürünün analizi
- İşletmedeki insan kaynaklarının analizi

4.2.2.2. Kişi Düzeyinde İhtiyaç Analizi

Eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik kişi düzeyindeki analizde, ilgili kişinin performansı zerinde durulmakta, mevcut performansı yanında, personelin değerleri, ihtiyaçları, potansiyel performansı ve kişisel kariyer gelişim planları ele alınmaktadır. Yani çalışanın var olan bilgi ve becerileri ile ulaştığı performansın, standart, yani istenen performansa uygun olup olmadığının saptanmasıdır.

4.3. Çalışanlarda Kariyer ve Ödül İlişkisi

4.3.1. Performans ve Kariyer İlişkisi

Kariyer kavramı bireylerin iş hayatıyla ilgili eylemleri ve bu eylemlere yönelik tutum ve davranışlarını kapsamaktadır. İş hayatı üzerinde hem bireyin hem örgütlerin etkisi vardır. Kariyer, bireyin mesleği ile ilgili pozisyonları, çalışma hayatı boyunca pes pes kullanması ve organizasyonun üst kademelerine doğru ilerlemesidir¹⁰⁵.

Kariyer yönetimi ise yerleştirme, potansiyel değerlendirme, danışmanlık ve eğitim, gibi

¹⁰⁴ Çınar, Zehra. “İşletmelerde Eğitim...”, s. 82.

¹⁰⁵ Abatla, Ayfer. Kariyer Geliştirmede İnsan kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2008, İstanbul, s. 34.

faaliyetleri, içine alan bu faaliyetler ile bireyin ilgi ve yeteneklerini örgütsel fırsatlarla bütünleştirilmesi istenen bir faaliyetler bütünüdür¹⁰⁶. Kariyeri; bireyin is hayatında bulunduğu pozisyonlar, yaptığı işler ve bulunduğu pozisyonlar ile ilgili tutum ve davranışları olarak tanımlamak ta mümkündür¹⁰⁷.

Kariyer kavramına ilişkin ortak noktaların; çalışan kişinin başarı derecesini simgeleyen, işle ilgili pozisyonlarda ilerlemesi ve örgüt basamaklarından yukarı doğru çıkarak yükselmesini temel alan bir kavram olduğu görülmektedir. Kariyer, bireye başarıma duygusu vererek karşılayabileceği olanakları, görkemi, psikolojik ödülleri ve daha iyi bir yaşam biçimini açıklamaktadır.

4.3.2. Kariyer Planlama

İşletmelere çalışanların yeteneklerine göre en uygun pozisyonlarda bulunmasını sağlamak, çalışanların yükselme ihtiyaçları konusunda onları tatmin edici ödüllendirmeler gerçekleştirmek, yeni bir alana giren çalışanın değerlendirmesini yapmak amacıyla oluşturulan kariyer planlamaları, kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi olarak görülen kesintisiz bir süreçtir.

Örgüt açısından kariyer planlamasının genel amacı, çalışanların ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve amaçlarını işletmede hali hazırda mevcut olan veya gelecekte meydana gelecek fırsatlarla eşleştirmektir. Bunun dışında örgütlerin kariyer planlaması yapmalarının diğer amaçları şu şekilde sıralanmaktadır¹⁰⁸.

- İnsan kaynaklarını etkili ve verimli kullanılmasını,
- Yükselme ihtiyacının tatmini için iş görenlerin geliştirilmesini
- İş görenin doyumunun ve işe bağlılığının artmasını
- İş görenleri yeni ve değişik alanlara girmeleri yolunda teşvik edilmesini
- İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesini,

¹⁰⁶ Michael R. Carrell, Norbert F. Elbert, Robert D. Hatfield, Human Resource Management, 6. Basım, America: Harcourt College Publishers, 2000.- Mutlu, Güneş. Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul, s. 77.

¹⁰⁷ Aytaç, Serpil. "Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Yönetimi", *Epsilon Yayınları*, İstanbul, 199, s. 32.-Aybatlı, Ayfer. Kariyer Geliştirmede İnsan kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2008, İstanbul, s. 76.

¹⁰⁸ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002, s.355; İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, İşletme Yönetimi, İzmir, 2002, s. 453.

- Yeni ve farklı bir alanda görevlendirilen is görenin değerlendirilmesini sağlar.

Kariyer planlamasında uyulması gereken en temel prensip, kariyer planlaması yapılırken kişilerin yeteneklerinin değerlendirilmesi ve gelecekte ihtiyaç duyulabilecek yeteneklerin belirlenmesidir¹⁰⁹. Bu noktada performansın doğru şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sonucunda ödül sistemleriyle paralel yönde kariyer planlaması sürdürülebilir olmalıdır.

Ödüllendirmenin çalışan gereksinimlerine uyarlanması ve kariyer planlamasında dikkate alınması gereken noktalar vardır. Kriterleri doğru belirleyip doğru ödüller seçildiğinde kariyer planında çalışanın daha güvenli ve sağlıklı ilerleyeceği düşünülmektedir.

Genellikle içsel ödüllerin is tatmini üzerinde dışsal ödüllerden daha fazla katkıda bulundukları tespit edilmiştir. Organizasyonda ücret ve tazminat politikasına yönelik bireysel tepkiler isin güçlüğü ve is Sartlarına karşılık dağıtılan ödüllerin eşit veya adil algılanmasına bağlıdır.

Kariyer planlamanın iki boyutu vardır. Bunlar Bireysel Kariyer Planlama ve Örgütsel Kariyer Planlamadır.

4.3.2.1. Bireysel Kariyer Planlaması

Birey odaklı ve bireyin is yaşamını algılamasına bağlıdır. Bireysel kariyer planlaması, bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim planlamasıdır. Birey, ilk basta kendisini değerlendirdikten sonra kariyer planlaması yapması gerekmektedir. Bireysel kariyer planlaması beş temel asamadan oluşmaktadır. Asamalar aşağıda açıklanmaktadır¹¹⁰.

Kendini değerlendirme: Birinci aşamada bireyin, kendisi hakkında bilgileri objektif ve açık bir şekilde değerlendirmesi ve yetenekleri, özellikleri, ilgileri ile tercih ettiği faaliyetler doğrultusunda kendisini mutlu ve başarılı kılacak isleri seçmesi gerekmektedir. Değerlendirme yapılırken içinde bulunulan örgüt, “kariyer geliştirme” faaliyetleri

¹⁰⁹ Aytaç, Serpil. “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Yönetimi”, *Epsilon Yayınları*, İstanbul, 1997, s. 168- Kırıcı, Zafer. Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Erzurum, s. 98.

¹¹⁰ Altay, Hüseyin. “Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar”, *İs, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:1, Ocak, 2006, s. 34.

aracılığıyla çalışanlarına yardımcı olmalıdır¹¹¹.

Fırsatları araştırma: Örgütün içinde ve dışında olan fırsatların ve potansiyel tercihlerin belirlenmesidir. Bu adım, ekonomik durum, iş piyasası ve örgüt değerlendirilmesinden oluşmaktadır.

Karar verme ve amaç oluşturma: Birey kendisini ve çevreyi değerlendirdikten sonra kısa ve uzun dönemli amaçlarını belirlemelidir. Bu aşamada birey ne gibi yetenekler geliştireceğine, gelecek yıl içinde neleri başaracağına ve örgütün hangi alanında yer alacağına karar vermelidir.

Hareket planı yapma: İlk üç adım gerçekleştirildikten sonra, ulaşılmak istenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğine dair hareket planı yapılmalıdır.

Takip Etme: Planlar uygulamaya koyulduktan sonra bunların izlenmesi ve güncellenmesi gerekmektedir.

4.3.2.2. Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgüt odaklıdır ve kariyer basamaklarıyla ilişkilidir. İşletmeler, çalışanların gereksinimlerinin saptanması, kendi kendilerinin değerlendirilmesi ve farkına varılması, bireysel kariyer hedef ve stratejilerinin oluşturulması gibi aşamalarda gerekli destek hizmetleri vermelidirler. Kariyer planlamada örgütsel sorumluluk, işletme gereksinimlerini karşılamak amacıyla bireylere kendi kendilerini geliştirmeleri için olanaklar sağlamak ve stratejiler geliştirmeyi içerir¹¹².

Örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması üzerine, bireye ve onun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik programlar hazırlanarak uygulanmaya başlanmıştır. Programların “kariyerin farkında olma” veya motivasyon basarım eğitimi üzerine odaklandıkları görülmektedir. Konu üzerine yapılan araştırmalara göre kariyer planlama programları, insan kaynakları yönetim sisteminin temel elemanları olarak belirtilmektedir¹¹³.

¹¹¹ Can, Halil Akgün; Kavuncu bası, *Sahin Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 200, s. 355.

¹¹² Anaforda, Nilgün. “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), 2001, s. 9.

¹¹³ Albayrak, Emine Gözde. *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, İstanbul, s.90.

4.3.3. Kariyer Aşamaları

Kariyer kavramını analiz etmek için onu aşamalar halinde irdelemek doğru olacaktır. Kariyerin şekillenmesi, belirlenmesi ve geliştirilmesinde bireyin fiziksel, sosyolojik, psikolojik, cinsiyet, eğitim gibi birçok özelliği, kariyerin oluşmasında çok önemli birer etkindirler.

4.3.3.1. Kuruluş Aşaması

Aşamada birey örgütün başarısına katkıda bulunmak ister. Örgüt ise personelinin, insan ilişkileri ve performansını değerlendirir. Personelin örgüte katılımını geri bildirimlerle ölçmektedir. Kurulma aşamasında en önemli konulardan biri “Gerçek Soku” (realite sok) dur. Gerçek soku, bireyin beklentileri ile yeni iş ve örgütün gerçekleri arasındaki açığı anlatmaktadır.

4.3.3.2. Gelişme Aşaması

Yaklaşık olarak 30-45 yaşlar arasını içermektedir. Dönem genelde performansın geliştirilmesi, performans düzeyinde düşüklük ya da performans bozukluğunun bir başlangıç süreci olarak tanımlanabilir¹¹⁴.

Kariyerlerinin gelişme aşamasında olan kişiler, iş güvencesi ihtiyacının tatmin edilmesi üzerinde çok fazla durmamakta; daha çok kişisel gelişim, saygı, itibar ve bağımsızlık konularında yoğunlaşmaktadır. Asama bir diğer adıyla kariyer ortası aşamasıdır. Aşamada fiziksel ve psikolojik birçok ihtiyaç giderilmiş olduğundan dönemde yaratıcılık zirve noktasıdır. Kendisine yeterince güven duymayan personel, aşamada başarısız olacaktır. Özellikleri nedeniyle örgütler bireyin gelişiminde rol üstlenmeli ve bireyin gelişimini sağlamada yardımcı olmak durumundadırlar. Durumun gerçekleşmemesi bireyin motivasyonunu düşürdüğü gibi orta yaş krizine girmiş bireyi psikolojik yönden etkiler¹¹⁵.

Kişinin en önemli ihtiyacı saygınlıktır. Dönemin diğer bir özelliği kariyerinde ilerleyemeyen bireyin iş doyumunu sağlayamaması nedeniyle fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar duymaya başlamasıdır. İş doyumsuzluğunda bireyin başarısı düşer ve kariyer

¹¹⁴ Can, Halil Akgün; Kavuncu bası, *Sahin Kamu ve Özel...*, s. 117.

¹¹⁵ Abatla, Ayfer. *Kariyer Geliştirilmede...*, s. 40-41.

ortası kriz dönemiyle karşı karşıya kalmaktadır.

4.3.3.3. Muhafaza – Devam Ettirme Aşaması

Birey, geçmişte elde ettiği kazanımları istikrarlı bir yapıya bireyin kariyerinin en uzun dönemi olup kariyer yaşamının sonuna geldiği asamadır. Genelde kariyer ortası sorunlar bu döneme taşınır. Özellikle bu aşamanın sonuna doğru, bireyin is yaşamına olan ilgisi azalır ve daha çok durgunluk ve gerileme sürecine girer¹¹⁶. Dönemde birey sağlığı ile daha çok ilgilenir, genç çalışanlar tarafından gördüğü saygıyla mutlu olur¹¹⁷. Birey, aşamada olgunluk dönemindedir. 50-65 yas arası olan bu dönemde kişi, is hayatının sağladığı yeri korumaya yönelik çaba göstermektedir.

İşletmeler, çalışanların motivasyon ve verimliliklerini artırıcı çok çeşitli programlar geliştirilmektedir. Çalışanların verimli kalması için her aşamada duygusal ve görevsel ihtiyaçların desteklenmesine yardım eden kariyer geliştirme ve eğitim programlarına ihtiyaç vardır.

4.3.4. Kariyer Haritaları

Bir organizasyonda bir işlevden diğerine geçisin yöntemlerini belirlemek ve planlamak adına kurulan bir teknikler dizisidir¹¹⁸.

Kariyer haritası, işletmenin belirlediği is hedefleri ile kişinin hedefleri arasında bağlantı oluşturarak, tanımlanan yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlayan, organizasyon içindeki kariyer hareketlerini gösteren tablolardır. Kariyer haritaları, fonksiyonel olarak tüm işletmeye ve gruba yönelik hazırlanır¹¹⁹.

Örgütsel amaçlara yönelik hazırlanan kariyer haritaları, pek çok çalışana önündeki kariyer fırsatlarını bilme ve bu fırsatlara göre kendisini değerlendirme ve yönlendirme sansını vermektedir. Kariyer haritalarının olmadığı işletmelerde, kariyer fırsatları konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanlar, takip etmeleri gereken kariyer yoluyla hangi işleri elde edecekleri konusunda karar vermemektedirler. İşletmenin gelecekteki

¹¹⁶ Özden, Cemil, *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 35.

¹¹⁷ Aytaç, Serpil. “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Yönetimi”, *Epsilon Yayınları*, İstanbul, 1997, s. 79.

¹¹⁸ Acar, Nesime. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayınları, 2. Baskı, Ankara, NO: 640, 2000, s. 49.

¹¹⁹ Kuşludan, Zeynep. “Kariyer Planlaması”, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi-Human Resources*, 1 Aralık, 1999, s. 32- Abatla, Ayfer. Kariyer Geliştirmede İnsan kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2008, İstanbul, s. 74.

işgücü, çalışanların kariyer yolu ile planladıkları haritalara bağlıdır¹²⁰.

Örgütte etkili ödüllendirme sistemi ile çalışanın kazançları su şekilde sıralanabilir;

1. Belirli örgütsel görevlerin gerektirdiği yetenek ve becerileri açığa çıkarmak,
2. Üretken çalışanların örgütte tutulması,
3. Belirli is davranışlarının yüksek performansa yöneltilmesi,
4. Yüksek düzeyde is doyumu sağlamak ve örgüte bağlılığı artırmak,
5. Çalışanların daha büyük sorumluluk almalarını sağlamak için gelişmeye teşvik etmek,
6. Yasaların gerektirdiği uygulamaları kabul ettirmek.

4.3.5. Kariyer Geliştirme

Performans değerlendirme sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir; özellik geliştirme planının hazırlanması gerekmektedir. Özellikle genç is görenler konuda yöneticilerinden destek beklemektedirler. Daha iyi bir performans tipik olarak daha yüksek ekonomik, sosyolojik ve psikolojik ödülleri beraberinde getirecektir. Bu ödüller adil ve eşit olarak görülürse, gelişmiş bir tatmin ortaya çıkacaktır. Çünkü is görenler performansları ile orantılı olan ödülleri hak ettiklerini düşüneceklerdir. Diğer taraftan, ödüllerin bireyin performans seviyesine göre yetersiz olarak algılanması sonucu, is tatminsizliği yükselme eğilimine girecektir.

Kariyer geliştirme, çalışanların şimdiki ve gelecekteki isleri etkili bir şekilde yerine getirmesi için ihtiyaç duyulan beceri ve deneyimleri kazanmalarına yardım etmek için işletme tarafından kullanılan biçimsel bir yaklaşımdır. Ana amaç, motive edilmiş ve işletmeye bağlı bir işgücü oluşturarak; bunu koruyabilmektir¹²¹.

Kariyer geliştirme, is yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli bir karar ve sorumluluk anlayışının ürünüdür. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini yükseltmek istemektedirler.

Organizasyonlardaki kariyer geliştirme süreçlerinden hedeflenen; bireyin sahip

¹²⁰ Abatla, Ayfer. Kariyer Geliştirmede..., s. 75.

¹²¹ Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2003, s. 247.

olduğu yeteneklerini geliştirerek, onu, hem bireysel hem de örgütsel amaçlar için değerlendirmesidir. Örgüt içindeki her bireye çeşitli destekler sağlanmaktadır¹²².

Bazı yönetim kadroları yüksek tatminin yüksek performansı doğuracağı kanısına sıkı sıkıya bağlanmış olsalar da ikisi arasındaki bağlantı zayıftır. Bununla birlikte iş tatmininin, yüksek performansa neden olmasından çok, yüksek performansın iş tatminine yol açtığına dair önemli kayıtlar bulunmuştur. Performans iş tatmini beraberinde getirirken, bu bağlantıda ödüllerin rolü tartışılmazdır.

Ödüllerin, tatminin oluşmasına sebep olduğu düşünülürse, bazı durumlarda performansın ödülleri ürettiği ortaya çıkar. Böylece tatmin ve performans arasında üçüncü bir değişken olarak kabul edilebilecek olan ödüller kanalıyla bir ilişki kurmak mümkün olacaktır. Kısacası iyi performans, sonucunda tatmini getirecek ödüllerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

¹²² Akın, Adnan. “Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz-Aralık, 2005, s. 43.

Tablo 4.1. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi	Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması	Kariyer yollarının belirlenmesi
Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması	Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
Planlarını hazırlaması	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
Planlarını uygulaması	Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	İş deneyimlerinin artırılması
	Eğitim programları düzenlenmesi
	Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynak: Cahide Uyarlı, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, 1994, s.6

Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile çok yakın ilişki içindedir.

4.3.6. Kariyer ve Performans Değerlendirme İlişkisi

Performans değerlendirme temel olarak çalışanlara iş yapış biçimleri, iletişim şekilleri, becerileri ve iş ortamındaki davranışları ile ilgili geri bildirim sağlayan bir insan kaynakları fonksiyonudur¹²³. Kariyer yönetim sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi

¹²³ Sibel Yavuz, İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul, s. 12.

kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans yönetim sistemi ile yakından ilgilidir. Örgüt ortamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimleri almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetim sisteminin verileri, kariyer yönetim sisteminin ihtiyacı olan bilgileri sağlamaktadır.

Performans değerlendirilmesi açısından kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varabilmesi ve gelişim planı oluşturmasında etkin bir performans değerlendirme sisteminin çok büyük bir yararı vardır. Performans değerlendirmeleri yöneticilerin, çalıştırdıkları personelin değerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanın o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri kişinin gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir. Kariyer yönetim programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları vermektedir¹²⁴.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar birçok girdi sağlayan performans değerlendirmenin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen "çalışan motivasyonu" üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışan motivasyonu rekabetçi piyasalarda sirkülasyonunun azaltılması, üstün performans gösteren çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ve organizasyonlar açısından performans değerlendirmesini daha stratejik bir konuma yerleştirmektedir.

¹²⁴ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?Bodymde=16>

V. BÖLÜM

V. TEKSTİL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ve VAKA'A ANALİZİ

Araştırmamızın önceki bölümlerinde öncelikle performans kavramı açıklanmaya çalışılmış daha sonra da performans değerlendirmenin diğer fonksiyonlar ile etkileşimi üzerinde durulmuş ve son olarak performans yönetiminin ödüllendirme ile eşleştirilmesinin örgüte etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise performans yönetiminin örgütler tarafından uygulanması incelenecek ve devamında doğru yöntemler ve değerlendirmelere tabi tutulan örgütlerin ödüllendirme sistemleriyle paralel uygulandığında, is verimliliğine pozitif katkı sağladığı uygulama ile ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu inceleme esnasında, literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular ışığında geliştirilen araştırma modeli bize yardımcı olacaktır.

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Küreselleşen ve sürekli değişen dünyada meydana gelen sosyal, ekonomik, teknolojik ve hukuksal gelişmelere karşı işletmeler, örgüt yapılarında değişikliğe giderek yeniden yapılanma yolunu seçmektedir. Şirket bazında olan bu değişimler, is gören yönetiminin önemini artırmış, organizasyonlar her geçen gün daha ileri teknoloji ve gelişmiş sosyal yöntemleri kullanmaya başlamışlardır.

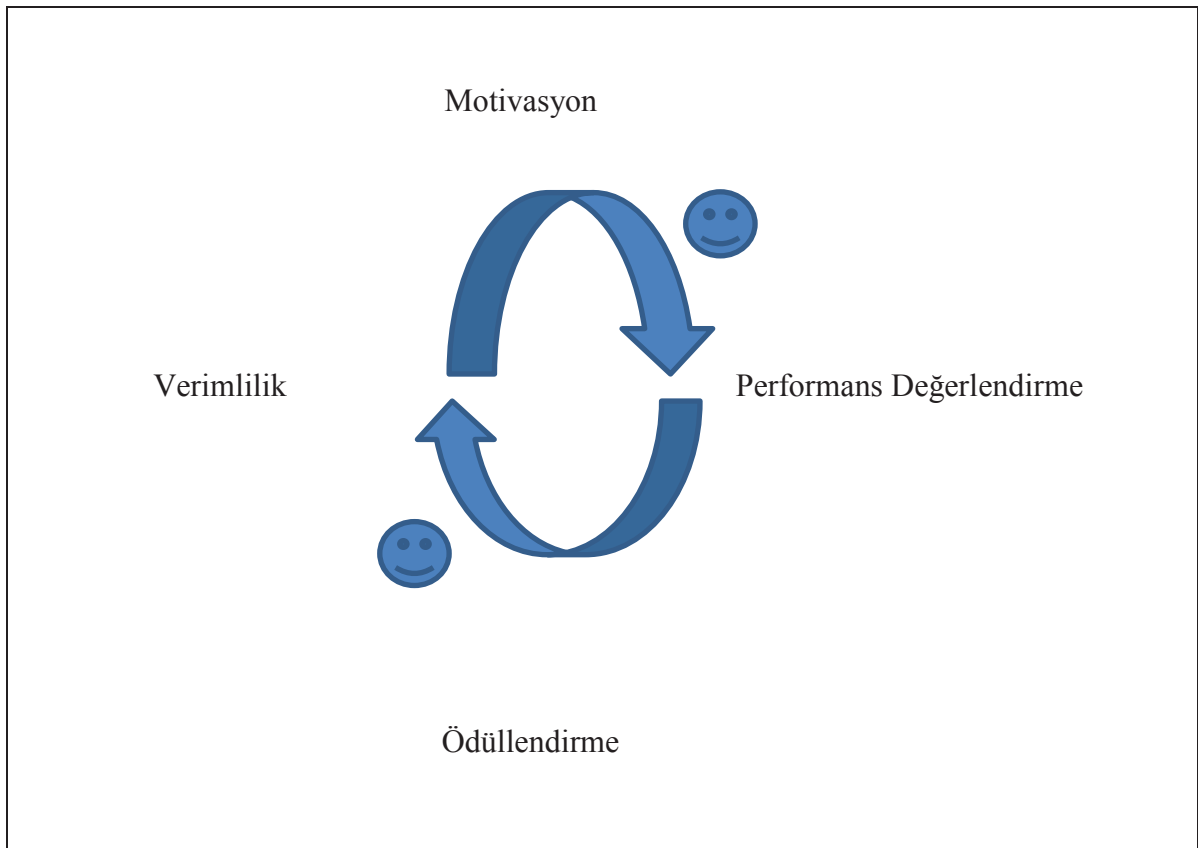
Mevcut is gücünden daha fazla verim elde edilebilmesi, var olan bilgi, beceri ve motivasyon değerlerinin daha yüksek noktalara taşınabilmesi için gerekli sistemleri kurmak ve doğru şekilde uygulamak örgütlerin ana görevi haline gelmiştir. Çalışmamızın bu genel amaç çerçevesinde ortaya koymak istediği alt amaçlar da mevcuttur. Bunları sıralayacak olursak;

1. Performans değerlendirme sisteminin personel üzerinde ki etkilerini incelemek,
2. Performans değerlendirmesinin ödüllendirme ile es değer uygulanmasının verimlilik üzerinde ki pozitif etkilerini ortaya çıkarmak,
3. Performans sistemlerinin etkinliğinin is görenlerin farkındalık düzeyini ortaya koymak,

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmamızda performans değerlendirme sistemlerinin ödüllendirme ile paralel olarak uygulanışının iş gören üzerindeki pozitif etkiye neden olduğu, pozitif etki içerisinde olan iş görenin de verimlilik düzeyinin yükseldiği varsayılmıştır. Bu varsayımdan hareketle aşağıda Şekil 1.'de görülen model geliştirilmiştir.

Performans-Ödül-Verimlilik



Geliştirilen modele göre ortaya koyduğumuz varsayımlar; somut hipotezler halinde aşağıdaki şekilde ortaya konulmuştur.

Hipotez 1: Performans değerlendirme iş görenlerin çalışma düzenlerini, hedeflerini ve çalışma performanslarını belirli periyotlarda kontrol etme sürecidir. Mevcut örgütlerdeki iş görenler çalışma süreleri boyunca verimliliğe katkı sağlamak amacındadırlar. Fakat performanslarının ölçüldüğü örgütlerde daha planlı ve hedef bazlı çalışmaktadırlar. Bu şekilde bir sistemde var olan iş görenler kariyer haritalarını daha sağlıklı ortaya koyarken verimliliklerinin de üst düzeye çıktığı gözlemlenir. Bu açıklamalar ilk hipotezimize temel oluşturmaktadır.

H1 = Performans değerlendirme sisteminin personel üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Performans sistemlerinin kuruluş aşamasında doğru yöntemleri teknikleri içermesi gereklidir. Performans yönetimi süreç içerisinde farklı fonksiyonlar ile ilişki halindedir. Bu etkileşim ödüllendirme sistemleriyle es değer zamanda uygulandığında sisteminin kendi içinde doğrulandığı görülmektedir. Performans sisteminin doğru olarak uygulandığı ve ödüllendirme sistemleriyle çapraz şekilde yürütüldüğü örgütlerde is görenlerin verimlilik seviyesine pozitif katkıları görülmektedir. Bu görüşler doğrultusunda;

H2 = Performans değerlendirmesinin ödüllendirme ile es değer uygulanmasının verimlilik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Farkındalık mevcut konuları yorumlayabilme ve eşleştirme durumudur. Performans sisteminin güvenilirliği ve etkisi is görenlerin süreçlerdeki farkındalığına katkı sağlamaktadır. Bu noktada sistemin kurulumu ve işleyişi oldukça önemlidir. Farkındalık aynı zamanda is gören üzerinde çift etkiye sahiptir. Farkındalık düzeyinin düşük olduğu bir örgütte verimlilik de düşüktür.

H3 = Performans sistemlerinin etkinliğinin is görenlerin farkındalık düzeyine zararları ve yararları vardır.

5.3. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırma esas itibarı ile merkezi İstanbul ilinde faaliyet gösteren 3500 personel çalıştıran bir özel sektör işletmesi ile merkezi İstanbul ilinde faaliyet gösteren 2000 personel çalıştıran bir özel sektör işletmesini kapsayacak şekilde uygulanabilmektedir. Hazırlanan görüşme sorularının bu işletmelerdeki Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları Müdürü, Performans Değerlendirme Uzmanı gibi pozisyonların yanıtlamaları istenmiştir. Araştırma kapsamına yönetici düzeyinde olanlar ve diğer is görenler dâhil edilmiştir. Şirketlerin gizli sayılabilecek bilgi ve mevcut uygulanan performans sistemleri, tüm periyodik uygulamalarının belgeleri araştırma için gerekli elemanların kısıtlı olması açısından araştırma kapsamının dar tutulmasına neden olmuştur. Araştırmaya katılan deneklerin anket formu doldururken bütün sorulara samimi cevaplar verdikleri farz ve kabul edilmiştir.

Ayrıca, araştırmamızın belirli ve kısıtlı bir sayıda yönetici üzerinde yapıldığı göz ardı edilmemelidir. Elde edilen bulgular, genel geçer bir sonuca ulaşmak için yeterli olmasa da

fikir vermesi açısından yararlı olabilecektir. Ortaya çıkan sonuçlar, bir kurum ya da kuruluşu değil, sadece bu araştırmaya katılan bireyleri temsil etmektedir. Ayrıca araştırmanın temelinde insan olduğu için insanla ilgili bütün sınırlılıklar geçerlidir.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamız alan araştırması niteliği taşıdığından dolayı uygulama araştırmalarda kullanılan gözlem ve örnek olay yöntemi kullanılmıştır. İki özel sektör işletmesinin belgeleri, görüşmeleri ve bire bir gözlemleriyle araştırmamız şekillenmiştir.

5.5. Araştırmanın evreni ve örneklem seçimi

Araştırmamızda İstanbul ilinde faaliyet gösteren 3500 personel çalıştıran bir özel sektör işletmesi evren olarak seçilmiştir. Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Araştırmacının, ya doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği evren çalışma evrenidir.

Araştırma evrenin İstanbul olarak belirlenmesinin sebebi gelişmiş olan sektör sahası örneği teşkil etmesi ve gözlemin ve görüşmenin uygulanabilirlik kolaylığı sağlamasıdır. Çalışma evreni belirlendikten sonra kolayda örnekleme yöntemi ile çalışma örneklemini oluşturacak 1 adet firma tespit edilmiştir. Daha sonra bu firmada üst düzeyde bulunan personeller görüşme kapsamına dahil edilmiştir. Bu örneklemede amaç, kolayca ulaşılabilir birimlerin seçilmesiyle örneklemin oluşturulmasıdır.

5.6. Veri toplama aracının geliştirilmesi

Araştırmamızda, veri toplama aracı olarak “gözlem ve görüşme yöntemi” kullanıldığını daha önce belirtmiştik. Yapılan çalışmalarda her iki firmadan 24 üst yöneticiyle görüşülüp bire bir belgelerle bilgiler alınmıştır. Orta çalışan grubundan ise 82 kişiyle mevcut sistemlerin etkileri görüşülmüştür.

Tablo 5.1. Performans Değerlendirme Bilgi Ekranı

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Değerlendirme Dönemi tarihleri arası

Değerlendirilenin

Adı Soyadı:

Görevi

Değerlendirenin

Adı Soyadı

Görevi

İleri

İşletme-1

Çalışanın performans değerlendirilmesinde, değerlendirme dönemi başında hedefleri belirlenmiş veya daha önceden performans değerlendirilmesi yapılmış ve veri tabanına kayıtlı ise listeden çalışanın ismi seçilmektedir.

3.1. Yetkinlik ve Hedef Bazlı Performans Değerlendirme**3.1.1. Kurumsal Yetkinlikler****Sorumluluk Bilinci:**

- Yaptığı isin sorumluluğunu üstlenmesi
- İşin gereği hazırlanan talimat, prosedür ve is tanımlarına uyması
- Şirket menfaatlerini zedeleyecek herhangi bir durumda müdahale etmesi

İs Verimi ve Kalitesi

- Verilen isi zamanında istenen miktarda yapması
- İsi istenen kalitede yapması

Dürüstlük ve Güvenilirlik

- Özünün ve sözünün bir olması
- Başkalarının haklarına saygı göstermesi
- Tutarlı davranışlar sergilemesi

İs Kalitesi

- Ayrıntılarda boğulmadan ve ayrıntıları atlamadan isi gerektirdiği şekilde sonuçlandırma (sonuç odaklı çalışma)
- İşle ilgili gerekli raporlamaları ve kayıtları muntazaman tutarak, gerekli şekilde üstlerini ve astlarını bilgilendirme

Organizasyon el Bağlılık

- İşletmeyi sahiplenme ve işletmenin çıkarlarını yakından izleyerek koruması

Kurum Kurallarına Uyum

- İşletmede var olan mevcut kural, prosedür ve yönetmeliklere ilişkin bilgi ve uyum becerisi

Dikkatli ve Hatasız Çalışma

- Bir isi bir defada doğru yapma, isin kendisinden istenilen kalitede, düzende ve tam zamanında yapabilmesi.

Bilgisini İs Arkadaşları İle Paylaşma

- İsi ile ilgili olarak öğrendiği yeni bir konuyu is arkadaşlarına aktarması

- İş arkadaşlarının bilgilenmesini sağlama ve bildiği bir konuda zorlanan iş arkadaşlarına yardım etmesi.

İş Takibi ve Geri Bildirim

- Kendisine verilen ve kendisinin delege ettiği işleri işletme içinde ve/veya dışında her aşamada takip etmesi

- İşlerin istenildiği gibi sonuçlandırılmasını sağlama ve iş ile ilgili geribildirimde bulunması

Kültürel Uyum

- Kurumun kültürüne uyum sağlaması

3.2.2. Fonksiyonel Yetkinlikler

Mesleki Bilgi Düzeyi

- Yaptığı işle ilgili tekniği, mevzuatı ve yönetmeliği bilmesi
- Sektörde yeni teknoloji, bilgi ve ürünleri takip etmesi
- İşin gerektirdiği teknik alt yapıya sahip olması

Kişisel Gelişim Gayreti

- Yapmakta olduğu iş ile ilgili kitaplar okuma, seminer ve eğitimlere katılım yoluyla kendisini sürekli geliştirmesi

- Yeni bir şeyler öğrenmesi ve uygulaması

Başarma Hırsı (Azmi)

- İşini tam zamanında yapmak için çalışması
- Zorluklar karşısında geri çekilmeme ve sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla tüm alternatifleri değerlendirmesi

İletişim Becerisi

- Olayları ve düşünceleri doğru kelimelerle, yazılı ve sözlü olarak, anlaşılır bir şekilde aktarması ve ikna etmesi
- Diğer kişilerin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışma, kendini onların yerine koyarak yaklaşması

Yeni Fikirler Üretme

- Gelişmiş bir kavrama yeteneğine ve hayal gücüne sahip olması
- Her türlü kaynak ve ekipmanla bilgilerini destekleme, isinde sürekli araştırma – geliştirme becerisi

Zaman Yönetimi

- Planlı ve programlı çalışarak zamanını en iyi biçimde kullanması
- İşlerini öncelik sırasına göre planlama, bugünün isini yarına bırakmama, işlerin yığılmasına izin vermeme ve pratik olma becerisi

Problem Çözme

- Karşılaştığı sorunları kavrama, sorunu oluşturan sebepleri teşhis etmesi
- Eldeki çözüm seçeneklerini değerlendirerek uygun çözüm seçeneğini belirlemesi
- Problemleri ayrıntılarına dikkat ederek zamanında çözüme kavuşturması

Takım Çalışması

- Takım çalışması gerektiren işlerde koordinasyon sağlama, kendine düşen işleri zamanında tamamlama ve arkadaşlarına yardımcı olması.

Bireysel Motivasyon

- Kendi kendisini motive etmesi
- Verilen işi çalışma arzusu ve heyecanı ile yapabilmesi

Ön Yargı ve Öz Eleştiri

- Davranışlarında ön yargılı olmaması
- Kararları ve davranışlarında objektif olması

Tablo 5.2. Yetkinlikler Ekranı

Puanlar	
Analitik Düşünme	
İletişim	
İmaj	
İş birliği ve Ekip ruhu	
İşine bağlılığı ve ilgisi	
Karar Verme	
Kararlılık	
Bilgiyi Paylaşma	
Kendini Geliştirme	
Planlama ve Organizasyon	
Kişisel İlişkiler	
Liderlik	
Öğrenme Yetkinliği	
Problem Çözme	
Stres Yönetimi	
Şirkete Bağlılığı	
Uyum	

Uzman Puanlama

Özet

Kayıt Ekle

Yönetim

Çıkış

İşletme-1

3.2.3. Hedefse Yetkinlikler

Hedefse yetkinlikler 6 aylık dönem basında ilgili yönetici ve çalışan tarafından “Hedef Belirleme ve Değerlendirme Formu” ile belirlenen hedeflerin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme kapsamında:

Kendine Hedef Belirleyebilme

- Kısa ve uzun vadeli hedef koyabilmesi

Hedef Bazlı Zaman Yönetimi

- Belirlemiş olduğu hedefleri zamanında ve uygun olarak yerine getirmesi
- Hedefleri doğrultusunda zamanını yönetmesi

Hedef Bazlı Araştırma Yeteneği

- Farklı kaynaklardan bilgi toplama ve analiz yeteneği

Belirlenen Hedeflere Ulaşma

- Belirlemiş olduğu hedefleri yakalayabilmesi

Hedeflerle İlgili Bildiride Bulunma

Hedeflerin istenildiği gibi sonuçlandırılmasını sağlama ve hedef ile ilgili geribildirimde bulunması kriterleri dikkate alınarak değerlendirilir.

Tablo 5.3. Hedefler Ekranı

The screenshot shows a software window titled "Hedefler". It contains five identical sections, each labeled "Hedef 1" through "Hedef 5". Each section has a large rectangular text input area with a vertical scrollbar on its right side. To the right of each text input area is a small dropdown menu. At the bottom right of the window, there is a button labeled "İleri".

Çalışanın belirlenen performans dönemi içinde yapması gereken görevler, değerlendirme dönemi başında yönetici ve çalışan tarafından karşılıklı görüşülerek hedefler olarak belirlenmektedir. Hedeflere ait değerlendirme dönemi; yıllık, altı aylık veya proje bazında belirlenebilmektedir. Bu çalışmada yapılan programda hedef sayısı beş olarak alınmıştır. Uzman görüşlerinden elde edilen bilgilere göre bunun yeterli olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Eğer hedef sayısı besten fazla ise programda gerekli düzeltmeler yapılarak bu sayı arttırıla bilinmektedir.

Hedefler şirket Bilgi Sistemleri uygulamalarına göre sistem üzerinden bu hedef ekranını doldurarak isim yazmadan gizli bir şekilde dahi uygulanabilmektedir. Buna ilave olarak ise yönetici olarak görev yapan çalışanlar ise yine ilgili yöneticileri tarafından belirtilen yetkinliklere ek olarak:

3.2.4. Yönetmel Yetkinlikler

İşgücü Organizasyonu ve Bilgi Aktarma

- Astlarını geliştirmek için yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmesi
- Çalışanların yeteneklerini şirket hedefleri konusunda değerlendirme, doğru elemana doğru zamanda doğru iş vermesi
- İş dağılımında adaletli davranması

Liderlik ve Yönetme

- Amaçları açıkça belirleyebilmesi
- Çalışanlar arası sağlıklı ilişkilerin ve iletişimin gelişmesi için gerekli çabayı göstermesi
- Şirket hedef ve politikalarının gerçekleşebilmesi için kaynakları ve hedefleri göz önünde tutarak yaratıcı öneriler ve yenilikler getirmesi

İnisiyatif Kullanabilme

- İşin sonuçlandırılması için yetkisi dahilinde inisiyatif kullanabilmesi

Özgüven

- Kendisi ve çevresi ile barışık olması

Yöneticilik Fonksiyonlarını Yerine Getirme

- Verilen işleri öncelikleri göre sıralaması
- Verilen işi takip etmesi
- Verilen işin uygulamaya konulması için gereken çabayı göstermesi

Tablo 5.4. Performans Değerlendirme Ağırlık Değerleri Ekranı

Yetkinlikler	Puanlar	Ağırlıklar
Analitik Düşünme		
İletişim		
İmaj		
İş birliği ve Ekip ruhu		
İşine bağlılığı ve ilgisi		
Karar Verme		
Kararlılık		
Bilgiyi Paylaşma		
Kendini Geliştirme		
Planlama ve Organizasyon		
Kişisel İlişkiler		
Liderlik		
Öğrenme Yetkinliği		
Problem Çözme		
Stres Yönetimi		
Şirkete Bağlılığı		
Uyum		

Yetkinlik Toplam Ağırlığı

Hedef Toplam Ağırlığı

Uzman Puanlama

Özet

Ağırlık Güncelleme

Yönetim

Çıkış

İşletme-1

Burada performans değerlendirmede en çok karşılaşılan yetkinliklere yer verilmiştir. Tablo 11 deki ara yüzde değerlendirici, yetkinliklerin tümünü puanlayabilmektedir.

Bu çalışmadaki yetkinlik puan aralıkları, organizasyonun insan kaynakları departmanından alınan bilgiler ile belirlenmiştir. Bunlar, 90–100 arasında çok iyi, 75-89 iyi, 60-74 orta, ≤59 geliştirmeli olarak sınıflandırılmıştır. Puan kolonuna herhangi bir puan

atandığı zaman hemen yanında açılan kutucukta, bu puanın karşılığının çok iyi, iyi, orta ve geliştirmeli den hangisi olduğu görülebilmektedir. Böylece değerlendiren, bu oto kontrol sistemi yardımı ile hata yapma ihtimalini azaltmış olmaktadır.

Değerlendirici, uzman görüşleri doğrultusunda belirlenmiş olan ağırlık değerlerini görebilmek için yönetim tuşuna basması gerekmektedir. Yetkinlik toplam ağırlık değeri girildiğinde, hedefinde toplam ağırlığı belirlenmiş olabilmektedir. Yapılacak olan bu değişiklikler ağırlık güncelleme tuşu ile güncelleşebilmektedir.

Personeller sistem üzerinde isimleri kapalı olmak şartıyla daha geniş zamanlarda ve hatta sadece performans değerlendirmesi için kendilerine tanınan zamanlarda bu formları doldurup network üzerinden süreci tamamlayabiliyorlar. Böylece performans değerlendirmesi yapılacak her pozisyon için farklı soru formlarında hazırlanmış olan performans değerlendirme formları belirli periyotlarda ve günlerde sistemli bir şekilde doldurulmaktadır. Sistem bu anlamda düzenli ve sürece zarar vermeden yürürken, değerlendirme aşamasına bakıldığında ise çok gözle yapılmış bir değerlendirme ortaya konmaktadır. Pozisyon gereği hedef ağırlıklı ya da yetkinlik ağırlıklı değerlendirmeler yapılarak çıktılara yaklaşılmaktadır.

Tablo: 5.5. Performans Değerlendirme Özet Ekranı

Özet

'a ait performans değerlendirme sonucu

Hedefler

Yetkinlikler

Sonuç

Çıkış

Özet tuşuna basılması durumunda açılan değerlendirilen kişinin hedefler ve yetkinliklerden aldığı toplam puan, yetkinlik toplam ağırlığı ve hedef toplam ağırlıklarına göre elde edilen performans değerlendirme sonucu görünmektedir.

Tüm değerleyesilerin değerlendirilmeleri sonucunda ortak bir sonuca varılarak puanlar ortaya konmaktadır. Puan aralıkları 0-5 arasında derecelendirilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi yetersiz, orta, iyi, çok iyi ve mükemmel olmak üzere 5' lif derecelendirme sonuçlarına varılmaktadır. Sonuçlara bağlı olarak eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, isten çıkarma, takdir ve övülme, ücret artışı, prim ve ikramiye, çalışma ortamında ki iyileştirmeler gibi ödüllendirme araçları kullanılmaktadır. Performans değerlendirme ve ödüllendirme iç içe geçmiş bir çarkın dişlisi gibidir. En güzel ve doğru örneği de İSLETME-1' in uyguladığı bu sistemdir.

Form 5.6 Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Kriterleri Belirleme Formu

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	TARİH: 05.12.2011	PUANLAMA
1=EN AZ 2= AZ 3=ORTA 4=İYİ 5= ÇOK İYİ		
ADI SOYADI: HÜSEYİN İNAN		
BÖLÜM: MAĞAZA/SATIŞ		
GÖREVİ/UNVANI: MAĞAZA YÖNETİCİSİ		
BECERİ:		
PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ		
Karşılaştığı sorunları kavrama, sorunu oluşturan sebepleri teşhis etme	3	
Eldeki çözüm seçeneklerini değerlendirerek uygun çözüm seçeneğini belirleme	4	
Problemleri ayrıntılarına dikkat ederek zamanında çözüme kavuşturma	5	
İLETİŞİM BECERİLERİ		
Olayları ve düşünceleri doğru kelimelerle, yazılı ve sözlü olarak, anlaşılır bir şekilde aktarma ve ikna etme	2	
Diğer kişilerin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışma, kendini onların yerine koyarak yaklaşma	2	
Kurumsal yazılı ve sözlü iletişim kurallarına uyma	3	
PLANLAMA VE ORGANİZE ETME BECERİLERİ		
İş ile ilgili öncelikleri belirleme, zamanı ve kaynakları etkin olarak kullanma	3	
Karşılaşılabilecek problemleri önceden görerek gerekli önlemleri alma	2	
Takım çalışması gerektiren işlerde koordinasyon sağlama, kendine düşen işleri zamanında tamamlama ve arkadaşlarına yardımcı olma	2	
TOPLAM PUAN:	26	
BİLGİ:		
İŞ BİLGİSİ		
Yaptığı işle ilgili tekniği, mevzuatı ve yönetmeliği başkalarına sorma ihtiyacı duymaksızın bilme	4	
Sektöründe yeni teknoloji, bilgi ve ürünleri takip etme, kendi teknoloji ve ürünlerimizle mukayese etme	4	
İşin gerektirdiği teknik alt yapıya sahip olma	4	
KURUMSAL BİLGİ		
Şirketimizin kalite politikası ve hedeflerini anlama	4	
Yeni işlerle ilgili hazırlanan rapor ve dokümanları takip etme	3	
Müşterilerimize ve şirket içi üst ve alt birimlere veya direkt personele işlerimiz hakkında güncel ve sağlıklı bilgi verme	4	
GENEL KÜLTÜR		
Çok çeşitli konularda bilgi ve görgüsünü arttırmaya çalışma	5	
Davranış, tutum ve ilişkilerde gösterdiği kalite ile AB Grubun' a temsil etme	5	
Gelişmeye açık olma, kendisini ve işini geliştirmeye yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunma	5	
TOPLAM PUAN:	38	

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU	TARİH: 05.12.2011	PUANLAMA
DAVRANIŞ:		
MOTİVASYON		
İş ile kişinin amaçlarının örtüşmesi, işiyle ilgili sorumluluk alma		4
Stres faktörlerini ortadan kaldırma, iş yoğunluğunda dahi verimli çalışma		4
Çalıştığı işe dikkatini verme, uzun süre konsantrasyonunu bozmadan kalabilme		4
İŞ DISİPLİNİ		
Çalışma saatlerine uyma		4
İş ortamı içinde çalışanların motivasyonunu bozacak davranışlarda bulunmama		3
Kılık - kıyafetiyle ve davranışlarıyla AB Organizasyonun' a temsil edecek düzeyde olma		4
Görev gerektirdiği takdirde iş saatlerinin dışında da çalışma bilincine sahip olma		5
DIŞ İLİŞKİLER VE MÜŞTERİ ODAKLILIK		
Tedarikçi ve müşterilerle iş çevresinde saygılı ilişkiler kurma ve üst yöneticiyi		5
(yetkili birim yöneticisini ve şirket sahibini) temsil etme		5
Tedarikçi ve müşterilere iş ciddiyeti ile yaklaşma		5
Mevcut ve potansiyel tedarikçi ve müşterilere itimat telkin etme, güler yüzlü		4
ve iş ciddiyeti ile yaklaşma		
Tedarikçi ve müşterilerin problemleri konusunda acil çözümler üretebilme veya		4
çözebilecek birimlere aktararak takipçi olma		
İŞ KALİTESİ VE HEDEFLERE ULAŞMA		
Ayrıntılarda boğulmadan ve ayrıntıları atlamadan işi gerektirdiği şekilde sonuçlandırma (sonuç odaklı çalışma)		4
İşle ilgili gerekli raporlamaları ve kayıtları muntazaman tutarak, gerekli şekilde üstlerini ve astlarını bilgilendirme		4
Kısa ve uzun vadeli hedef koyabilme ve hedefleri yakalaya bilme		5
İşin sonuçlandırılması için yetkisi dahilinde inisiyatif kullanabilme		
TOPLAM PUAN:		60
GENEL TOPLAM		124

İşletme-1

Yukarıdaki forma göre toplam puan 124' tür. Maksimum puan 160 olmakla birlikte toplam 32 adet performans sorusu vardır. Bu 32 performans sorusu belirli aralıklara göre puanlandırılmıştır. 32 sorusun cevap puanı toplanarak soru sayısına oranlanmaktadır. Çıkan sonuç 5'li kategoriye göre yorumlanmaktadır. Hüseyin İnan adlı bu personelin değerlendirme sonucuna göre 3.87 puanına sahiptir.

Bu değerlendirme formu kendisiyle birlikte çalışan yatay pozisyonundaki çalışma arkadaşları, iç müşteri olarak adlandırdığımız organizasyondaki hizmet verdiği ve hizmet aldığı personeller, astları ve kendi (öz değerlendirme) tarafından doldurulmaktadır.

5'li likit ölçeğine göre hazırlanan bu formadaki soruları objektif, ön yargılara aldırmadan, zaman kaygısı olmadan cevaplandırarak tüm değerleyişler tarafından aynı tarihte incelenir. İncelemeler ve kontroller yapıldıktan sonra çeşitli detaylara varılır. Bu detaylar formlardaki değerlendirme sapmalarını, performans değerlendirme hatalarını ortadan kaldırmak için incelenir ve kontrol altına alınır. Böylece çok yönlü yapılan bu performans değerlendirme de yanlış bir karar almamak adına tüm sapmalar ortadan kaldırılmaktadır.

İşletmede yetkinlik temelli 360 derece performans değerlendirmesi sistemi bulunmaktadır. Birinci asama hedeflere göre yönetim olarak da adlandırılabilen bir sistemi ifade etmektedir. Yıllık olarak yöneticiler ile birlikte her çalışandan beklenen hedefler belirlenerek aylık, üç aylık, altı aylık dönemlerle gerçekleştirilen hedefler izlenmekte ve düzeltici önlemler alınmaktadır. Yılsonunda da çalışanların belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığı tespit edilmektedir.

Bu personelin öz değerlemesinin yaptığı performans değerlendirme formunun son sayfasıdır. Değerlendirilen kendini son bölümde irdeler bu sayfa sadece öz değerlendirme yapan değerlendirilende bulunmaktadır.

Form 3' da bulunan hedef ve yetkinlik bazlı Performans Değerlendirme formunu ise değerlendirilenin üst amiri değerlendirmektedir. Üst amirin değerlendirmesi daha yönetsel ve liderlik tabanlı soru kalıplarını içermektedir. Sistemde ise değerlendirme formlarının sistemde tanımlı şablonları bulunmaktadır. Tanımlamalar farklı olmakla birlikte performans kriterleri aynıdır.

Örnek olarak uygulamada incelediğimiz Mağaza Yöneticisi pozisyonundaki Hüseyin İnan adlı personelin değerleyişler tarafından yapılan değerlendirmeyi daha ayrıntılı incelersek; hedefler konusunda denetim biriminin, Operasyon ve satış ekibinin müşteri ilişkileri departmanının da bu sürecin bir parçası olduğu görülmektedir. Performans kriterlerimizden biri ve oldukça önemli olan hedeflerini gerçekleştirme kriteri; kendi içinde ay bazında olmak üzere KDV'siz cirolar ve verilen hedefler doğrultusunda kıyaslanmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda çeşitli değer aralıklarında puan skalaları oluşturulur. Hüseyin İnan adlı personelin hedeflerini gerçekleştirme kriter puanını belirlerken bu skalaya bakılarak puanlama yapılmaktadır.

Gelir / gider bütçelerine uygunluk kriteri ise Mağazanın elektrik, su, iletişim gibi rutin giderleriyle mağaza için gelirlerin oranından oluşmaktadır. Bu orana belirli bir bütçe

ayrılmaktadır. Ay sonunda bu bütçeyi asma ya da bütçenin altında kalma oranına göre yine farklı puanlandırmalar yapılmaktadır. Gölge Müşteri kriteri ise müşteri memnuniyetinden, iç müşterilerin görüşlerine ve bu değerlendirmelerin sonucu olan bir kriterdir. Yönetici becerisi kriteri ise birkaç değerleyişinin yaptığı değerlendirme sonrasında oluşturduğu ortak çıkarımlar sonucu puanlanmaktadır. Her bir performans değerlendirme kriteri için ağırlık oranları belirlenmiştir. Bu ağırlık oranlarının toplamı 100’ dür. Personeller 10 üzerinde bir değerlendirmeye tabi olmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda 0-10 arasında değerlendirme sonuçları bulunmaktadır. Sonuçlara göre de çalışanların eğitim, ücret artışı, prim gibi ödüllendirme ilişkileri ortaya konmaktadır. Hangi pozisyonlar için ne eğitimleri gerekli, bölümsel mi pozisyona bağlı eğitimler mi ya da kişi bazlı eğitimler mi olması gereklidir? Bunlar belirlenmektedir.

Eğitim ihtiyaçları belirlenen çalışanlara kısa ve uzun vadede eğitim planları yapılmakta ve alınan eğitimler sonrasında süreç tekrar değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak verimlilik artışında insan faktörünün ve motivasyonun ne denli önemli olduğunu da bir kez daha anlamaktayız. Aşağıdaki skalalar ise performans puanını etkileyecek ve performans kriterlerini yönlendirecek puan aralıkları olmaktadır.

Denetim Puanı Puan

100 – 90	5 puan
89 – 80	4 puan
79 – 70	3 puan
69 – 60	2 puan
59 ve altı	1 puan

Dışarıdan sağlanan fayda hizmetleri

Oran (binde) Puan

4 ve altı	5 puan
4,1– 4,5	4 puan
4,6 – 5,0	3 puan
5,1 – 5,5	2 puan

5,6 ve üstü 1 puan

Performans:

5,0 – 4,5 5 puan

4,4 – 4,0 4 puan

3,9 – 3,5 3 puan

3,4 – 3,0 2 puan

2,9 ve altı 1 puan

Form 5.8. Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Belirleme Formu

YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME	PUANLAMA
TARİH: 05.12.2011	
BÖLGE MÜDÜRÜ DEĞERLENDİRME	
1=EN AZ 2= AZ 3=ORTA 4=İYİ 5= ÇOK İYİ	
ADI SOYADI: HÜSEYİN İNAN	
BÖLÜM: MAĞAZA/SATIŞ	
GÖREVİ/UNVANI: MAĞAZA YÖNETİCİSİ	
YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİ	
İŞGÜCÜ ORGANİZASYONU	
Yöneticilik faaliyetlerine daha çok zaman ayırmak ve astlarını geliştirmek için yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmek	3
Çalışanların yeteneklerini şirket hedefleri konusunda değerlendirme, doğru elemana doğru zamanda doğru iş verme	3
İş dağılımında adaletli davranma	3
BİLGİ AKTARMA	
İş ile ilgili bilgileri çalışanların anlayabileceği şekilde anlatma, bilgiye işlerlik	3
Konusuyla ilgili her türlü problemlerde başvurulacak kişi olma	4
Farklı verileri toparlayarak analiz etme, karmaşık konuları çözüme kavuşturma	3
YOL GÖSTERME	
Çalışanların orta ve uzun dönemli kariyer beklentileri ve gelişme fırsatları konusunda yol gösterici olma	3
Çalışanlara güvenini ve onların becerilerine olan inancını gösterme, fırsatlar yaratma	3
Müşteriler ve/veya çalışanlar arasında problem çıktığında, profesyonelce problemi çözümleme	2
LİDERLİK VE YÖNETME	
Çalışanlar arası sağlıklı ilişkilerin ve iletişimin gelişmesi için gerekli çabayı gösterme	2
Şirket göz önünde tutarak yaratıcı öneriler ve yenilikler getirme hedef ve politikalarının gerçekleştirilmesi için kaynakları ve hedefleri	3
Yapılan işlerin hedeflere ve mevzuata uygunluğunu denetleme, kontrol etme	4
TOPLAM PUAN	36
PERSONEL İMZASI	GENEL MÜDÜR

Bu formda da toplam 12 adet performans sorusu vardır. Toplam 36 puan olarak değerlendirilen Hüseyin İnan adlı personel maksimum 60 puan olarak değerlendirilebilmektedir. Personel 36 puan olarak değerlendirilmesine bağlı olarak 12 adet performans sorusuna oranlanmıştır. Bu orana göre personel 3 puan olarak değerlendirilmektedir.

4,53 puan olarak sonuçlanan performans değerlendirmesi mükemmel olarak adlandırılabilir. Performans düzeyi beklenenin üzerindedir.

İSLETME-1' in Mağaza Yöneticileri için yaptığı yıl bazında 2 defa yapılan 5 yıllık periyodik performans değerlendirmeleri incelendiğinde; çeşitli çıktılar alınmaktadır. Önceki yıllarda farklı çıktılar alan bunlara bağlı olarak çeşitli programlar gerçekleştiren organizasyon 2011 yılı sonunda ki performans değerlendirmesi çıktıları ve sonuçları şu şekildedir;

4 yıl boyunca periyodik olarak mağaza Yöneticileri, Satış Danışmanları, Depo Sorumluları, Reyon Yöneticileri ve tüm merkez personellerine farklı standartlarda performans değerlendirme formları hazırlanmış ve personeller tarafından doldurulmuştur. Değerlendirme yelpazesi oldukça geniş olan 360 derecelik bir performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Değerlendirmeyi personelin kendisi, astları, üst amirleri, iş ilişkisi içinde olduğu iç müşteriler ve bölüm çalışma arkadaşları gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla bu değerlendirme yönteminde, gizlilik, açıklık ve objektiflik oldukça önemli olmaktadır. Değerleyesilerin taraflı bir değerlendirme yapmaması adına bu hususlarda oldukça hassas davranılmıştır ve performans değerlendirme sistemini tamamen network üzerinde gerçekleştirilmeye açık bir hale getirilmiştir.

Bu 750 mağaza yöneticisini kapsayan çalışmada; performans değerlendirmeye bağlı olarak toplam 11 mağaza müdürünün iş akdi sonlandırılmıştır. Yaklaşık 150 adet Mağaza Yöneticisini Değerlendirme Merkezlerine yönlendirerek Yıldızlar Takımına konumlandırmıştır. Yaklaşık 450 kişi gerekli mesleki ve yönetsel konularda eğitim hizmetinden faydalandırılmıştır. Eğitim verilen 450 kişiden yaklaşık 150 kişinin ücret durumlarında değişiklik yapılmıştır.

Değerlendirme merkezlerine gönderilen, 150 mağaza yöneticisinin 74 adet kadın, 76 kişi ise erkektir. Eğitimler ise İşletme-1 satış teknikleri ve mesleki beceriler alanında verilmiştir. Eğitime yönlendirilen 450 personelin 120 kişisi 3 yılın üzerinde kıdemi olan yöneticiler, 98 çalışan 1 yılın altında kıdemi olan yöneticiler, 32 kişisi 6 ayın altında kıdemi olan personeller ve 200 kişisi ise 5 yılın üzerinde olan personellerdir. 150 personelin 72 tanesinde % 8 oranında ücret artışı 78 çalışanda ise % 10 oranında ücret artışı gerçekleştirilmiştir.

Mağaza Yöneticisi Hüseyin İnan adlı personelin yetkinlik bazlı ve hedef bazlı performans değerlendirme formları incelendiğinde bir mağaza yöneticisi olarak 2011 yılı

mağaza satış hedeflerine ulaştığı ve satış rakamlarının da istenilen seviyede olduğu görünmektedir. Kendisinin kasa açığı verme oranının oldukça düşük olduğu ve ürün stoklarına ve depolamaya oldukça hakim olduğu anlaşılmaktadır. İç denetim puanı da bu kriterle birlikte yük gelen Hüseyin Bey' in gölge müşteri dediğimiz dış bakış açısı puanları tam anlamıyla tatmin edici değildir. Su soru akla gelebilir. Hüseyin Bey organizasyona karşı olan hedeflerine gerçekleştiren ve denetimse kriterle hakim olan bir personelimiz olması rağmen neden mağaza yönetimi konusunda düşük puan almıştır?

İSLETME-1 Çalışanlarının Performanslarını Etkileyen Ödüllendirme Araçlarının Değerlendirmesi

Tablo 5.10. Ödüllendirme Araçları Talep Oranları

	Puan	%
Ücret Artışı	55	9.8
Prim, İkramiye	305	54.5
Terfi, Unvan	37	8.4
Eğitim ve Sertifika	45	8.9
Takdir ve Ödüllendirilme	38	8.1
Çalışma Ortamının Konforu	31	5.8
Kara Katılma, Hisse	25	4.5
Toplam	536	100

İşletme-1

Ödüllendirme Çalışmalarının sonuçlarına göre oranlar yukarıdaki tabloda ki gibidir. Tabloya bakıldığında İSLETME-1 çalışanlarının Ödüllendirme araçlarından prim ve ikramiye aracını daha çok tercih etmektedir. Ödül ve Öneri sisteminin 2009, 2010 ve 2011 çıktılarına göre ödülleri bakıldığında Mağaza Yöneticisi personellerden 112 personele çalışma ortamında kendilerini daha rahat hissettirecek ergonomik değişiklikler yapılmıştır.

Tablo: 5.11. Ödüllendirme Sisteminin Performansları Üzerinde Etkilerinin Dağılımı

Ödüllendirmenin Performans Üstündeki Etkisi	N	%
VAR	360	73.40
YOK	176	26.6
TOPLAM	536	100

İşletme-1

Kuruluşun etkinlik ve verimlilik katkıları, hususlarında objektif bilgi ve gözle görülmeye dayanan araştırmalar yapar.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU (MAĞAZA PERSONELİ İÇİN)		
PERSONELİN		
Adı, Soyadı	HALİT TAŞEZER	
Görev Yaptığı Mağaza	ADANA	
Unvanı	MAĞAZA MÜDÜRÜ	
Değerlendirme Dönemi	TEMMUZ - ARALIK 2011	
DEĞERLENDİREN YÖNETİCİNİN		
Adı, Soyadı		
Unvanı		
PUANLAMA SİSTEMİ 5 = Çok iyi; 4 = İyi; 3 = Normal; 2 = Yetersiz; 1 = Çok yetersiz		
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Kriter Puanı	KP*AO
İş Bilgisi		
Görevini eksiksiz yerine getirebilecek mesleki ve teknik bilgiye sahiptir.	2.5	0.37
İş Kalitesi		
İşini zamanında, hatasız ve beklenen standartlarda yerine getirir, Çalışma programına uyar.	2.8	0.42
Öğrenme Yeteneği		
Verilen işleri, açıklamaları ve bilgileri anlama, öğrenme ve kavrama yeteneğine sahiptir.	3.2	0.22
Değişime Açıklık		
Yeni yöntemlere, çalışma koşullarına ve çevreye kolay uyum sağlar.	2.6	0.15
Ekip Çalışmasına Yatkınlık		
Ekip arkadaşlarıyla uyumlu ve verimli çalışır. İşle ilgili bilgileri çalışma arkadaşlarına aktarma konusunda duyarlıdır, yöneticilerine karşı saygılıdır.	3.1	0.27
Analiz ve İfade Yeteneği		
Sorunları teşhis etme, çözüm bulma ve öneri getirme yeteneğine sahiptir. Yazılı ve sözlü ifadesi iyi düzeydedir.	3.1	0.21
Temsil		
Tavır ve davranışlarıyla kurumu en iyi biçimde temsil eder, kişisel bakımına özen gösterir.	3.9	0.35
Sorumluluk Alma İsteği		
Mevcut sorumluluklarına yenilerini ekleme çabasıdır.	4.1	0.28
Stres Altında Performansı Koruma		
Görevini yaparken, stres altında performansını aynı düzeyde korur.	3.2	0.22
Müşteri Odaklılık		
Çalışmalarını, müşteri memnuniyeti ve müşteri ihtiyaçlarına göre yönlendirir.	3.0	0.27
Yönetmelik, Prosedür ve Talimatlara Uyum		
Şirketin yayınlamış olduğu yönetmelik, prosedür ve talimatlara uygun davranır.	3.0	0.27
Toplam Değerlendirme Puanı	34.5	3.3
Değerlendiren Amirin Adı Soyadı:	Değerlendirilen Personelin Adı Soyadı:	
İnsan Kaynakları Müdürü	Mağaza Müdürü	
İmza	İmza	

Yukarıda ki gibi 90 derece performans değerlendirme formu İşletme-2' de kullanılmaktadır. 90 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanan organizasyonda yılda 2 kez performans değerlendirme anketleri Üst yöneticiler tarafından uygulanır ve değerlendirilmektedir.

Değerlendirmeler sadece ilgili bölümün yöneticisi tarafından yapılarak insan kaynakları birimini teslim edilir. İnsan kaynakları birimi ise yöneticinin verilerini düzenler, puanlandırır ve sonuçları raporlamaktadır. Performans anketlerinde çok detay içeren çift yönlü soru içerikleri bulunmamaktadır. Sorular Mağaza yöneticileri için aynı olmakla birlikte revize olmamaktadır. Bu performans sistemi 4 yıldır uygulanmaktadır. Sistemin kendi içinde handikapları vardır. Sorular mağaza yöneticilerinin kişilik envanterlerinin yansıtılmasında yeterli olmamaktadır. Aşağıda görülen soru kalıpları dışında alt bir değerlendirme yapılmamaktadır. Merkez personelleri için ise sadece bölüm yöneticileri ve insan kaynakları müdürü değerlendirme yapmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin uygulanması ile ilgili bir memnuniyet anketi yapılmıştır. Sistem kurulduğundan bu yana 2 kez olmak şartıyla yapılan bu anket sonuçları çok da olumlu olmayan ve sistemin gerçekliğe uzak olduğu belirten verileri göstermektedir.

İŞLETME-2 mağazacılık performans değerlendirme formunun bir örneği yukarıdaki gibidir. Değerlendirme tek kişi üzerinden yürümektedir. Birkaç grup ya da kişi değerlendirme yapmamaktadır. Halit Ta sezer adlı personelin performans puanlarını ağırlık oranlarıyla çarpımı sonucu performans değerlendirme sonuçları elde edilmektedir. Personelin 3.30 puan olarak değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak personel beklentinin altında kalmamakla birlikte beklenin üstünde bir performans göstermemektedir. Personelin mesleki bilgisi ve iş yapış kalitesinde eksiklikler bulunmaktadır.

Mavi yaka ve Diğer çalışan personeller için yapılan memnuniyet anketi sonuçlarının tablosu ise aşağıdaki gibidir;

Tablo 5.13. Performans Sonuç Aralıkları

İYİ (3.7-5.0) : Performans beklenenin üstünde, verimli, çok iyi performans
ORTA (1.7-3.7) : Performans istenilen düzeyde, beklenen seviyede
AZ (0.1-1.7) : Performansı beklenenin altında, verimsiz, kötü performans

İşletme-1**Tablo 5.14.** Performans Değerlendirmesinin Organizasyona Etkisi

Performans Değerlendirmesinin Organizasyona Etkisi	N	%
VAR	36	30
YOK	84	70
TOPLAM	120	100

İşletme-1

İSLETME-2 organizasyonundaki performans değerlendirme uygulamasından genel olarak personeller memnun değildir ve organizasyona katma değer sağladığı düşünülmemektedir.

Sapmaların yüksek olduğu, performans değerlendirme hatalarının oldukça yoğun olduğu bu sistemin bir denetçisi de mevcut değildir. Dolayısıyla sistemi kuran insan kaynakları müdürü sistemin hatalarını da çok fazla görmemekte ve sistemin iyi yönde işlediğini düşünmektedir.

İSLETME-2 organizasyonunda 352 mağaza yöneticisine uygulanan bu sistem neticesine bağlı olarak, 48 kişi isten çıkarılmış, 46 kişiye ücret artışı sağlanmış ve 50 kişinin ise performans anketi sonuçlarına bağlı olarak personellerden savunma alınmıştır.

İsten çıkarılan 48 kişinin % 23' ü şikâyet yoluna giderek şirketin periyodik denetimleri dışında denetime tabi tutulmuştur. Bu çıkartılan 48 çalışanın % 6 sık ise mahkeme yoluna başvurmuşlardır. 46 personelin ücret artışları 22 personelin ücretleri % 5 oranında artırılırken 26 personelin ise % 7 oranında artış sağlanmıştır. 50 çalışanın ise performans değerlendirmelerine bağlı olarak yazılı ve sözlü savunmaları alınmıştır.

Sistemin içinde ödül-öneri sistemi bulunmamakla birlikte daha cezalandırma uygulaması gibi görünen bu performans değerlendirme sistemi tamamıyla yanlış kurulmuş olan ve iç denetimi bulunmayan bir sistem olmaktadır.

Formların yetkinlik ve hedeften uzak daha genel ve yüzeysel sorulardan oluştuğu açıktır. Bu noktada personellerin değerleyişi tarafından objektif değerlendirilme oranı düşmekte ve farklı değerlendirme soruları gerektiren personellerin göz arda edildiği anlaşılmaktadır.

Yapılan incelemeler ve sözlü görüşmeler sonucunda İSLETME-2 adlı organizasyonun performans değerlendirme sistemi görünenin dışında organizasyona daha çok maliyet getirdiği anlaşılmaktadır. Çalışanların performanslarını değerlendirmek sonuca bağlı olarak ödüllendirmek, eğitim faaliyetlerine ve kariyer planlamalarına geçilmek yerine yanlış değerlendirmeler sonucu hatalı ücret artışları, personellerin iş akdi fesihlerine varan çıktılar alınmıştır. Sistemin iç denetime sahip olmayışı kişilerin değerlendirmelerinde ve aldığı kararlarda serbest kalmasını sağlayarak, sübjektif bir sonuçlar halkası doğurmaktadır.

SONUÇ

Bilim ve teknoloji alanında meydana gelen hızlı değişimler örgütlerin yapısını ve bu örgütlerde görev yaparak hayatlarının devamını sağlamak zorunda olan iş görenlerin özelliklerini önemli bir ölçüde değiştirmiştir. Enformasyon Toplumu veya Hizmetler Sınıfı Toplumu gibi değişik kavramlarla isimlendirilen bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu anlaşılmıştır. Bu anlayışla her örgüt, iş görenlerin belirli ihtiyaçlarını tatmin ederek motive olmalarını sağlamak zorundadır. Literatürde iş gören motivasyonu ve performansı üzerine yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda iş görenleri motive eden faktörleri; ücret artırımını, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerin kendilerine adil davranması, özel sorunlara ilgi olarak belirlenmiştir. Araştırmamızda amaçlanan; performans sistemlerinin örgütlerdeki varlığı ve iş görenlerin verimliliklerinin yükselmesi için ödüllendirme ile paralel yürütülmesinin daha etkili olacağının incelenmesidir. Bu amaçla hazırlanan tezimizin kuramsal çerçeve bölümünde performans ve ödüllendirme ilişkisi kavramları incelenmiştir.

Uygulama bölümünde ise konunun araştırılması için İstanbul ilinde yapılan alan araştırması ve gözlemlere yer verilmiştir. Kuramsal çerçevenin birinci bölümünde kariyer kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde öncelikle kariyer kavramının tanımı, tarihçesi açıklanmış bireyin yaşam safhaları ile kariyer aşamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Kuramsal çerçevenin ilk bölümünde Örgüt kültürü ve performans kavramı ele alınmıştır. Örgütlere göre farklılıklar gösteren örgüt kültürü, iş görenlerin örgüte bağlılığını arttırmada, iş görenler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında etkilidir. Örgüt kültürü, örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırdığı, örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağladığı, aynı zamanda iş görenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarında motivasyon artırıcı bir rol oynadığı için bir örgütün başarısı açısından önemlidir. Örgüt kültürü güçlü ve kalıcı olan örgütlerin, başarılı bir yapıya sahip oldukları, kültürleri bilinçsiz gelişmiş ve dağınık olan örgütlerin ise başarısız oldukları görülmektedir. Örgüt kültüründen yola çıkarak iş görenlerin motivasyonun artışı performans ölçüm durumlarında olumlu ve olumsuz anlamda dolaylı etkiye sahiptir.

Araştırmanın ikinci bölümünde performans değerlendirme sistemi kavramı ve performans değerlendirme yöntemleri incelenmiştir. Performans değerlendirmesi yapılırken değerlendirme hataları oldukça önemlidir. İş görenlerin kariyer haritalarını doğrudan etkileyen performans sonuçlarının, güvenilirliği için süreç doğru ve düzenli yönetilmelidir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde de performans değerlendirme sistemi ve diğer fonksiyonlar ile ilişkisi incelenmiştir. Performans değerlendirmesi insan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından biridir. Performans değerlendirme sisteminin uygulamadaki ve teorik kullanımı oldukça zor olmaktadır. Fakat örgütler üzerinde etkileri büyüktür. Performans değerlendirme sistemi uygulamada çok dikkatli ve planlı olması gereken bir fonksiyon olmaktadır. İnsan kaynaklarının diğer fonksiyonları olan eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, ücret planlama, seçme yerleştirme gibi fonksiyonlarıyla ilişki içindedir. Performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak eğitim ihtiyaç analizleri desteklenmek ve çalışanın kariyer planını belirlemek hangi yönde iş planı yapacağına dair destekleyici yönde çalışmaktadır.

Performans çıktılarına göre çalışanın iş akdinin sonlandırılacağı veya terfi alacağı belirlenir. Ücret skalasında ki periyodik değişiklikler ortaya konur. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi insan kaynaklarının birçok fonksiyonunu etkilediği gibi bu fonksiyonlardan da etkilenmektedir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise ödüllendirme sistemi kavramı, eğitim ve kariyer planlaması fonksiyonuyla ilişkisi incelenmiştir. Kariyer gelişiminde ödül kavramı motivasyona pozitif etki etmektedir.

Besinci ve son bölümde ise performans değerlendirme sistemini planlı bir şekilde kuran ve uzunca bir süredir başarı ile uygulayan bir perakende şirketiyle performans değerlendirmesini hatalı bir şekilde kuran ve sisteminde aksak çalıştığı bir perakende şirketinin kıyaslanması mevcuttur. Uygulamalarda her iki organizasyon performans değerlendirme sistemini kurmasından belirlediği performans değerlendirme yöntemine, uygulama sekline, performans hatalarına, organizasyon içinde bulunduğu durumuna ve sonuçlarına kadar tüm süreçler örneklerle, formlarla ve sonuç tablolarıyla gösterilmektedir.

Araştırmada kapsamında bize yardımcı olması maksadıyla öncelikle bir model oluşturulmuştur. Daha sonrada bu model çerçevesinde hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin testinde veri toplama aracı olarak hazırlanan gözlem ve görüşme kullanılmıştır.

Uygulama bölümünden elde edilen bulgular ve ulaşılan genel sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1) Araştırma kapsamındaki örgütlerin performans sistemini sadece kağıt üzerinde kurmaları ağırlıklı olarak da is görenlerin sisteme korku ile yaklaştığı tespit edilmiştir. Bu durumun muhtemel sebepleri ise performans sistemini doğru yönetememe ve farkındalığın düşük oluşudur. Dolayısıyla sistemin mantığının öncelikle iyi anlaşılması gereklidir.

2) Araştırmanın uygulandığı İşletme-2 örgütünde işgücü devri yüksektir. Kapsama dahil edilen yöneticilerin % 65'inin 4 ve daha az yıldır aynı örgütte görev yaptığı tespit edilmiştir. Bu durumun muhtemel nedeninin söz konusu örgütlerin tam olarak kurumsallaşmamaları nedeniyle ülkemizde sık görülen ekonomik kriz dönemlerinde maliyet azaltmak maksadıyla işçi çıkarma yoluna gitmeleri olduğu değerlendirilmektedir.

3) Uygulama sonucunda araştırmaya dahil edilen bütün değişkenlerin (performans, motivasyon, verimlilik, ödül) birbirleriyle aralarında geçerli seviyede anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuç literatürde daha önce yapılan araştırmaları destekler niteliktedir.

4) Araştırma sonunda incelenen İşletme-2 örgütünde performans sistemi uygulamalarının istenilen seviyede olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun en önemli nedeninin işletmelerin insan kaynakların uygulamalarına çok fazla zaman ve para ayırmak istememeleri olduğu değerlendirilmektedir. Ancak düşük seviyede de olsa performans sistemi uygulamalarının verimliliği pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya koyulmuştur.

5) Değerlendirme sonucunda araştırmaya katılan yöneticilerin İşletme-2 firmasında is tatminin düşük seviyede olduğu görülmektedir. Ayrıca is tatmini performans yönetiminden pozitif yönde etkilenmektedir.

6) Araştırmaya katılan İşletme-2 yöneticileri ödüllendirme kavramını dar bir bakış açısıyla ele almaktadır. Fakat İşletme-1 firmasında ise performans ve ödüllendirme kavramlarını iç içe kullanarak sisteme güvenirlilik ve motivasyon artışları sağlamıştır. Ayrıca yapılan görüşme ve küçük kapsamlı anket çalışmaları ödüllendirmenin genellikle is gören üstündeki pozitif etkiyle verimliliği artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, ödüllendirmenin performansı ve verimliliği etkilediğini kabul eden tezimizi doğrulamaktadır.

Teorik ve deneysel araştırma ışığı altında, işletme yöneticilerine ve araştırmacılara su önerilerde bulunmak mümkündür:

- 1) Firmalar yönetilirken özellikle insan kaynakları bölümünde gerçekleşen fonksiyonlara daha çok önem vermeleri ve bütçe ayırmalarıdır.
- 2) Kurdukları performans sisteminin doğruluk, güvenilirlik ve uygulaması konusunda titiz davranarak iş gören üzerindeki etkiyi dikkate almalıdırlar.
- 3) Performans sistemini ödül ve öneri sistemleriyle paralel olarak uygulamaları ve motivasyonla birlikte verimlilik artışlarına odaklanmaları gerekmektedir.
- 4) İş görenlerin psikolojik ve sosyolojik bir varlık olduklarını kararlarının orijini olarak görmeli ve bu farkındalığı iş görenlere hissettirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdalı, Murat Hasan. Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul.
- Acar, Nesime. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, MPM Yayınları, 2. Baskı, Ankara, NO: 640, 2000.
- Akat, İlter; Gönül Budak; Gülay Budak. *İşletme Yönetimi*, İzmir, 1997.
- Akın, Adnan. “Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, Temmuz-Aralık, 2005.
- Akıncı, Beril Zerrin. *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.
- Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe Çalışan Doyumunu Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (4) 2002.
- Akyiğit, Ercan. *Yeni Mevzuata Göre Hazırlanmış İş Hukuku*, 4.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Mart, 2005.
- Albayrak, Emine Gözde. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, İstanbul.
- Altay, Hüseyin. “Kariyer ve Kültür: Kariyer Geliştirmede Temel ve Destekleyici Fonksiyonlar”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:1, Ocak, 2006.
- Anaforda, Nilgün. “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), 2001.
- Argon, Türkan; Altay, Eren. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2004.
- Asık, Nuran Akşit. “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, Haziran 2010
- Atay, Kadri. “Okul kültürü”, *Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi*, 23, 2001
- Avar, Gülru. İşçi sendikalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açılıarı, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul.

Abatla, Ayfer. Kariyer Geliştirmede İnsan kaynakları Fonksiyonlarının Rolü ve Bilişim Perakendeciliği Sektöründe Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2008, İstanbul.

Aydın, Ufuk. “İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları”. Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan. *TÜHİS Yayınları*, Ankara, 2000.

Aytaç, Serpil. “Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Yönetimi”, *Epsilon Yayınları*, İstanbul, 1997.

Aytaç, Serpil. *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997

Babadağlı, Murat Hasan. Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul.

Bakan, İsmail; Tuba Büyüksese; Çetin Bedestence, “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım”, *Alfa Aktüel Kitap Evi*, Kahramanmaraş, 2004.

Balçık, Bahattin, *İşletme Yönetimi*, Atlas Kitabevi, 5. Baskı, Konya, 2005.

Barutçuyla, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.s, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

Bilecen, Murat. İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, İstanbul.

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 2003.

Bingöl, Dursun. “Personel Yönetimi”, *Beta Yayınları*, No. 626. İşletme-Ekonomi Dizisi; No. 62, 3. Basım, İstanbul, 1997.

Bölük tepe, Filiz Eren. “İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İşgücü Verimlilik Üzerine Etkileri”, *Anahtar MPM Yayın Organı*, Ağustos, 2005.

Bumin, Erol; Şengül, Arzu. “8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi”, Nevşehir; 25,27 Mayıs, 2000.

Can, Halil Akgün; Kavuncu bası, *Sahin Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 2001.

Can, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi Ankara, 1997.

Canan, Doğan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi, Yayın No: 37, 2000.

Cüppeli Nikola, Peter. Cüppeli Nikola. “Rogovsky "INew Work System And Skill Requirements", *International Labour Review*, No:2, 1994.

Çakmak, Nermin. “Kütüphane yönetiminde performans değerlendirmesi”, E. Kaya ve E. Yılmaz (Yay. Haz), *42.Kütüphane Haftası Bildirileri* 27 Mart-2 Nisan 2006 içinde ss. 67-86. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 2000.

Çetin, Canan; Besim, Akın; Vedat Erol, *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, 2001.

Çınar, Zehra. “İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi”, Makale

Çiftçi, Birgül. *Kariyer Planlama*, Uğur Dolgun (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (s.139-166), Bursa: Ekin Kitabevi, 2007.

Dinçer, Ömer; Yahya, Fidan, *İşletme Yönetimi*, Beta Y., İstanbul, 1996.

Erdem, Ferda. “İşletme Kültürü”, *Friedrich - Naumann Vakfı Yayınları*, Ankara, 1996.

Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 272. İstanbul, 1997.

Erdut, Tiken. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, İzmir: This Yayınları, 2002

Eren, Erol. *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 6.Baskı, Beta Basım Yayın, 2000.

Erşahin, Burcu; İsmail Bakan; Ahmet Melih Eyitmiş, “Performansa Göre Ücretlendirmenin Doktorlar Tarafından Algılanan Negatif Yönleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25/11.

Ethem Başaran, İbrahim. “Yönetimde İnsan İlişkileri”, *Ankara*, 1992.

Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi,3.Baskı-Ocak, 2001.

Fındıkçı, İlhami. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Baskı İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 1999.

Genç, Nurullah. “Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, 1. Baskı, *Seçkin Yayıncılık ve San. ve Tic. A.Ş.*, Ankara, 2004.

Güven, Murat; Açıkgöz Banu, “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, 2007.

Işıyacak, Erkan. “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. *Ekonometri Bölümü İstatistik Anabilim Dalı*, 2004.

Işık, Sevgi. Performans Değerlendirmesinin Ücret Yönetimi ile ilişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2006, İstanbul.

Ivancevich J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H.; Fundamentals of Management; USA; 1992; p. 471 (Aktaran: Tuncay Birkan/ Osman Akınhay, Toplam Kalitenin Dört Aşaması, Alfa Basım Yayın Dağıtım)

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu İş Kanunu Madde 76-Çalışma Bakanlığınca lüzum görülecek işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili çalışmalarda bulunmak üzere birer "işçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu" kurulur. Bu kurulların hangi işyerlerinde kurulacağı, teşekkül tarzları, çalışma usulleri, ödev ve yetkileri Çalışma Bakanlığınca çıkarılacak bir tüzükte tespit edilir.

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü Madde 3-İsveren, işçilere yapmakta oldukları işlerinde uymaları gerekli sağlık ve güvenlik tedbirlerini öğretmek ve iş değiştirecek işçilere yenisinin gerektiği bilgileri vermek zorundadır.

Karcioğlu, Fatih. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, 2001.

Kaynak, Tuğraya ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Basım, İstanbul: Dönence Basım, 2000.

Kaynak, Tuğraya. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.

Kırcı, Zafer. Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Erzurum.

Koç, Ahmet. Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Kütahya.

- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Kumbul, Burcu. “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, *İs, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. , Cilt.3, Sayı.1, 2003.
- Kumbul, Burcu. “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, <http://www.isguc.org.tr>, Erişim Tarihi: 08.07.2008., 2000.
- Kuşludan, Zeynep. “Kariyer Planlaması”, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi-Human Resources*, 1 Aralık, 1999.
- Uleman, K. How To Kondurt Self Direkte 360. Training & Development, 54 (7), 44-47.
- Levent, Bayram. “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:62, 2000.
- Michael R. Cornell, Nöbet F. Ebert, Robert D. Hatifle, Human Resource Management, 6. Basım, Amerika: Harcar Çöllere Publisher, 2000.
- Mutlu, Güneş. Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimindeki Yeri ve Önemi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul.
- Nö.e, R.A. “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi” , C. Çetin (çev.). 1.Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 1999.
- Öksüz Ömer, Gülsüm. “Endüstri İlişkilerinde Değişimin Yeni Boyutları”,
- Örücü, Edip ve Köseoğlu, Mehmet Ali, *İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara, Eylül, 2003.
- Özden, M.C., *Bireysel Kariyer Yönetimi*, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. Sabuncuoğlu. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Basım, Bursa, 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Personel Yönetimi*, 7. Baskı, Bursa, 1994.
- Seçkin, Sedef. “İnsan Kaynaklarında 21. Yüzyıl Stratejisi”, *Kapital*, Yıl: 7, Sayı: 11, 1999.
- Sibel Yavuz, *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul.
- Silah, Mehmet. *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara, 2000.
- Sahin Görmüş, Alparslan. “Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi”,

Sahin, Ali. “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Makale

Simsek, Muhittin; Nursay, Mustafa. *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002

Tarcan, Ebru. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, 2001, Antalya.

Terzi, Ali Rıza. “Örgüt kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi; Başarı Teknik Servis A.S.’ de Bir Uygulama”, *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım*, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2000.

Tortop, Nurdan; Aykaç, B.; Yayman, H. & Özer, M. A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2007.

Tütüncü, Özkan. “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı:3, 2000.

Uzun, Turgay. “İnsan Kaynakları Yönetimde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması”, Kocaeli Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Süreli Yayını, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 2, 2003.

Uyarlı, Cahide. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262*, İstanbul, 1994.

Ülkü han, Bike Doğan. Örgüt Kültürünün İş gören Seçim Sürecine Etkileri ve Ankara Organize Sanayi Bölgesi Makine-İmalat-Ekipman-Sektörü Uygulaması, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Ankara.

Üleşiver, Cüneyt. “XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi”, *Om Yayınevi*, İstanbul, 2003.

Ünal, Ayşe, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, 2002.

Ünal, Ayşe. *Performansa Dayalı Ücret*, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998.

Yalvaç, Mesut. “Kütüphane ve bilgi merkezlerinde sistem analizinin önemi ve uygulanabilirliği: Bir örnek: İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı bağlı birimlere yayın sağlama alt sisteminde sistem analiz çalışması”, *Çantay Kitabevi*, İstanbul, 2000.

Yapar, Tayfun. Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), 2005, İstanbul.

Yenice, Ebru. “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:61

Yıldırım, Gözde; Reha, Ulu aha. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Uygulamaları, Bitirme Projesi, 2010, İstanbul.

Yıldız, Yasemin. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması ve Uygulamadan Bir Örnek, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, İstanbul.

Yılmaz, Gökhan. Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 2006, İstanbul.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon- teorileri.htm> Erişim, (4 Ağustos 2005)

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon- teorileri.htm> Erişim, (13.08.2011)

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?kayitno=5601>Erisim, (20.09.2011)

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?kayitno=5601> Erişim, (20.02.2007)

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/137/973.pdf>Erişim, (7 Mayıs 2011)

<http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2003-1-7.pdf> Erişim, (4 Ağustos 2011)

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody .as? Bodymde=16>

<http://www.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/60%20mal%dd%20%c7%d6z%dc%28>

<http://www.merih.net/m2/lif/wmetate25.htm> Erişim, (02.10.2011)

<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh317.pdf> (14 Haziran 201)

<www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp>

<http://www.humanresourcesfocus.com/iky07.asp> adresinden erişildi

<www.kariyerpenceresi.com>

EKLER

EK. 1 Öneri ve Ödül Yönetmeliği

1. Amaç

Personelin gerçekleştirdiği görevler, çalışma ortamı, takım ilişkileri, karşılaşılan sorunların çözümlerine ve genel anlamda tüm organizasyon ile ilgili iyileştirmeye yönelik, zaman / kaynak tasarrufu sağlayıcı ve verimliliği artırıcı önerilerin sistemli bir şekilde alınıp değerlendirilmesini ve çalışanların fikirleri ile süreçlere katılımını sağlamaktır.

2. Sorumluluk ve Yetkinlikler

Prosedür Yazma Sorumlusu: İnsan Kaynakları Müdürü

Onay Yetkisi: Genel Müdür

Yürütme ve Takip Sorumlusu: İnsan Kaynakları Müdürü

Denetim Yetkisi: Genel Müdür

3. Öneri Takip Sorumlusu: İnsan Kaynakları Müdürü

Öneri verenler ile değerlendirme ve karar mekanizmaları arasındaki koordinasyonu sağlar; öneri formlarının toplanmasını sağlar ve önerilerin uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığını kontrol eder. Önerinin, daha önce verilmiş veya denenmiş bir öneri veya araştırılan bir konu ile ilgili olup olmadığını kontrol etmektedir. Genel kriterlere uygunluk konusunda ilk değerlendirmeyi yapmaktadır. Uygulama kararı verilen önerileri takip eder, uygulama sonuçları ile ilgili verileri toplamaktadır. Gerekli yazışmaları yürütür, istatistiksel verileri tutar ve aylık düzenlenen İnsan Kaynakları Faaliyet raporları kapsamında İcra Kurulu Başkanı'na sunmaktadır.

4. Sistem İşleyişi

4.1. Öneri vermek isteyen personel “Öneri Formu ”nu, işletmenin daha önceden belirlenmiş yerlerinde bulunan öneri kutularından veya bilgisayar ortamından temin ederek, mevcut durumda ne yapıldığını, ne yapılması gerektiğini, sağlayacağı avantajları, gerek duyduğu ekipman ve donanımı forma yazar ve hazırladığı öneriyi kutuya atar veya mail olarak gönderir. Gerekiyorsa resim, sema, plan vs. eklemektedir. Bu iş için gerektiğinde Öneri Takip Sorumlusu' nün yardımını isteyebilir.

4.2. Gelen öneriler “Öneri Takip Sorumlusu” tarafından her hafta toplanarak tarih sırasına göre numaralandırılır ve “Öneri Takip Formu” na islenir.

4.3. Önerinin ilk ve genel değerlendirilmesi belirtilen teknik kriterler eşliğinde İnsan Kaynakları Birimi ve Öneriyi yapan personelin Birim Sorumlusu tarafından yapılır. Değerlendirme çerçevesinde Onur Kuruluna sunulur.

4.4. Onur kurulunda önerilerle ilgili değerlendirme sonucunda alınan kararlar “İç Yazışma Formu” ile kararın verildiği hafta içinde İnsan Kaynakları Müdürü tarafından öneri sahibine iletilir. “Uygulanabilir” kararı verilen öneriler, Birim Yöneticisi ve Öneri Sahibine bildirimden itibaren en geç 1 ay içinde uygulamaya alınır ve Birim Sorumlusu tarafından “İç Yazışma Formu” ile Öneri Takip Sorumlusuna geri bildirim yapılır.

4.5. “Öneri Etkinlik Değerlendirme Formu” ilgili önerinin proje grubu tarafından değerlendirilir. Onur Kurulu Başkanı’nın onayına sunulur ve onayı sonrasında bu veriler 1 ay içerisinde ödüllendirmeye esas teşkil eder.

4.6. Ödüllendirme aşamasında hizmet akdi herhangi bir şekilde feshedilmiş olan öneri sahibi takdir edilen ödülünden yararlanamaz.

5. Öneri Konuları Genel Değerlendirme Kriterleri:

5.1.Önerinin uygulanabilirliği,

5.2.Verimliliğe sağlayacağı katkı,

5.3.Maliyeti düşürücü etkisi / sağlayacağı katma değer,

5.4.Zaman / kaynak tasarrufu,

5.5.Enerji tasarrufu,

5.6.Metot geliştirme ve is basitleştirme,

5.7.Yeni teknoloji geliştirme,

5.8. İşçi ve işyeri güvenliğini arttırma,

5.9. Kalite geliştirme etkisi,

5.10.Organizasyonda sağlayacağı iyileşme, yenilik, değişiklik (şirket kültürü, çalışma motivasyonu, takım ruhu vs.).

6. Öneri Geçerlilik Sürresi ve Öneri Sahipliği:

6.1.Bir öneri uygulanabilir kararı verilsin veya verilmesin, iki yıl için geçerlidir. İki yıl içinde uygulamaya alınan önerinin sahibine uygulama tarihinde geçerli olan ödül verilir. İki yıl içinde uygulanmayan öneriler takipten kaldırılır. Uygulanabilir kararı verilip de iki yıl içinde uygulanmayan öneriler iki yılsonunda tekrar verilebilir.

6.2.Bir konuda ilk öneriyi veren o önerinin sahibidir. Aynı konuda daha sonra verilen öneriler geçersizdir; önerenlere gerekçesi ile yazılı bildirimde bulunulur.

6.3.Bu sistem içinde verilen öneriler, veriliş tarihinden itibaren sayılır; verenler tarafından herhangi bir şekilde hak iddia edilemez.

7. Öneri Sınırlaması

7.1.Mevcut metotların veya kuralların uygulanması ile ilgili herhangi bir yenilik ve/veya değişiklik içermeyen öneriler.

7.2.Ücretler, personel politikası gibi yönetim politikasıyla ilgili öneriler.

7.3.Verildiği sırada araştırma – geliştirme konusu olan öneriler.

8. Grup Önerisi

8.1.Çalışanlar bireysel olarak öneri verdiği gibi grup halinde de öneri verebilir. Grup önerisinin uygulanması durumunda takdir edilen ödül grup elemanlarına eşit olarak bölünür.

9. Ödüllendirme

9.1.Uygulanan önerinin ödülü, Öneri Etkinlik Değerlendirme Formunda yer alan veriler ışığında Proje Grubu tarafından belirlenir ve netice öneri sahibine Öneri Takip Sorumlusu tarafından yazılı olarak bildirilir.

9.2.Uygulanmasına karar verilen öneriler öneri sahibinin resmi ile birlikte ilan panosuna asılır. En büyük ödülü alan çalışan ve toplam önerilerin içerisinde en fazla öneriyi veren üç kişi yılsonunda üst yönetimin katılımıyla düzenlenecek bir törenle ayrıca onurlandırılır ve isimleri ilan panosunda çalışanlara duyurulur.

9.3.Yapılan her öneri İcra Kurulu Başkanı tarafından “Teşekkür Yazısı” ile ödüllendirilir. Öneri Etkinlik Değerlendirmesi çerçevesinde, öneri uygulamaya alınmak üzere kabul edilmiş ve öneride verilen proje uygulamaya alındığında (maliyet düşürme ve karlılığı arttırma konularında) sağlamış olduğu faydanın derecesinde göre ile ödüllendirilir.

9.4.Grup önerisinin ödüllendirilmesi, grup üyelerine eşit şekilde dağıtılır.

EK. 2 Ödül Öneri Formu

Amaç	İŞLETME-1 Grubun İdari ve Operasyon el süreçlerinde bulunan personelin yönetim sürecine pozitif katkı sağlamasını temin etmek, anılanların İdari süreçlere ilişkin kalite verimliliği artırıcı nitelikteki fikirlerinin etkin bir şekilde değerlendirmeye alınmasını sağlamak.
Kapsam	Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sisteminin uygulandığı; idari ve operasyon el bölümlerin personellerini kapsar.
Tanımlar	Bireysel Öneri Sistemi; Çalışanların içinde yer aldıkları organizasyonu doğrudan veya dolaylı ilgilendiren konularda, mevcut durumun iyileşmesine yönelik fikirlerini ortaya koymalarını sağlayan, gelen önerileri değerlendiren, uygun olanlarını uygulamaya alan ve ödüllendiren sistemdir. Öneri; Bir işle ilgili olarak öne sürülen, kuruluşun temel amaç, hedef ve stratejileriyle uyumlu, sunulan hizmet ile ilgili, süreci iyileştirmeye ve verimliliği artırmaya yönelik yaratıcı düşüncelerin sistemli ifadesidir.
Doküman	1- Bireysel Öneri Formu
Uygulama	Önerinin Toplanması: Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sisteminin uygulandığı İdari Bölümleri ile Operasyon el Bölümlerinde çalışan personel tarafından, bireysel ya da grup halinde oluşturulan öneriler, öneri sahiplerinin Bireysel Öneri Formunu doldurarak, varsa ekleri ile birlikte İnsan Kaynakları Müdürlüğüne ulaştırmaları suretiyle toplanır. Önerinin Değerlendirilmesi: Toplanan öneriler, Bireysel Öneri Sistemi çerçevesinde belirtilen usul ve esaslara uygun olarak İnsan Kaynakları Müdürlüğünce değerlendirilir. Uygun görülen öneriler, öneri sahibine yazılı olarak geri bildirim yapılır. Önerinin Takdiri / Ödüllendirilmesi: İnsan Kaynakları Müdürlüğünce yapılan değerlendirme sonucunda uygun görülen öneriler, kalite artırıcı, müşteri memnuniyetini artırıcı, verimlilik artırıcı, maliyet azaltıcı, tasarruf sağlayan proses iyileştirici, zaman iyileştirici, özgünlük gibi önerinin niteliğine ve sağladığı katkıya göre İnsan Kaynakları Müdürlüğünce tarafından takdir ve/veya ödüllendirmeyle sonuçlandırılır. Bireysel Öneri Sisteminin İzlenmesi; İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından Bireysel Öneri Sisteminin çıktıları yıllık olarak değerlendirilip sistemin performansı ölçülür.

EK. 3 Onur Kurulu Yönetmeliği

1. Amaç

Onur Kurulunun amacı, İSLETME-1 Grubun Kılavuzu'nda belirtilen personelin görev, yetki ve sorumluluklarının yerine getirilirken uygulama sırasında çıkabilecek eylemlerin takdir ile ilgili kuralların esas ve usullerini belirlemektir.

2. Tanım

Onur Kurulu: İSLETME-1 da çalışan personelin olumlu tavır ve davranışlarının takdir ile ilgili inceleme, araştırma yapmak ve karara bağlamak amacıyla şirket bünyesinde oluşturulan kuruldur.

3. Temel Prensipler

İSLETME-1 'da özel gayret, teşebbüs ve başarıları, olumlu etki edecek düzeyde mükafatlandırmak

İnceleme ve araştırmayı büyük bir titizlik ve gizlilikle sonuçlandırmak.

4. Görev, Yetki ve Sorumluluklar

Onur Kurulu

1.Organizasyonu

1.1. Onur Kurulu, başkan ve yedi asil üyeden şekillenmiş olup, kurul üyelerinin atamaları Başkan tarafından yapılır.

Onur Kurulu aşağıdaki kişilerden oluşur:

Başkan : Genel Koordinatör

1. Üye : Finans Koordinatörü

2. Üye : Satış Koordinatörü

3. Üye : Reklam Koordinatörü

4. Üye : Muhasebe Koordinatörü

5. Üye : Muhasebe Şefi

6. Üye (Genel Sekreter): Dış Ticaret Elemanı

7. Üye (Bölüm Amiri Üyesi): İlgili Bölüm Yöneticisi

2.Onur Kurulunun Görevleri

2.1. Kendisine intikal ettirilen konularda personelinin her türlü faaliyet ve işlemleri ile ilgili olarak, inceleme ve araştırma işlerini yürütmek.

2.2. Takdir sekli ve niteliği hakkında öneri hazırlamak.

2.3.Organizasyonun, departmanların ve kişilerin amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek, personelin mevzuata, plan ve programa uygun çalışmasını sağlamak için gerekli önerileri hazırlamak ve Başkana sunmak.

2.4. Öneri ve Ödül Yönetmeliği çerçevesinde, İnsan Kaynakları Müdürü tarafından elenip gelen önerileri değerlendirmek ve öneri kapsamına göre proje ekibini belirlemek, uygulamasını sağlamak.

3.Onur Kurulunun Yetkileri

3.1 Kurul, yürüttükleri faaliyet yönünden gerekli gördükleri bilgileri, evrak ve belgeleri, ilgili kişi ve departmanlardan istemek ve görmek yetkisine sahiptir.

3.2 Hayati öneme sahip ve gizlilik derecesi yüksek evrak ve dosyaları ise, ancak Başkanın izni ile inceleyebilir.

3.3 Yetkililerin isteği üzerine haklarında inceleme ve araştırma yapılan kişiler için takdir amaçlı, ödül vermeye yetkilidirler.

4. Çalışma Esas ve Usulleri

4.1. Onur Kurulunun Çalışmaya Başlaması

Tüm fonksiyonel yöneticiler kendi emir-komutasındaki önemli ve gerekli gördükleri olayları Onur Kuruluna sevk ederler.

Kurul, kendisine gelen bu bilgiler doğrultusunda çalışmalara baslar.

Kurul, inceleme talep ve sevkinin yapılması üzerine en geç on beş is günü içerisinde toplanır. Toplantıya çağrı, Kurul başkanınca üyelere yazılı veya sözlü bir davetiye ile yapılır.

4.2. Kurulun Çalışması

Onur Kuruluna sevk edilen personelin eylem ve işlemlerinin mükafat gerekip gerekmediğinin belirlenmesi amacıyla bir inceleme yapılır.

Personel, olumlu tavır ve davranışları dolayısıyla (üstün başarı, takdirname, teşekkür name vb.) takdir edilmesi ile ilgili olarak araştırma yapılması için Onur Kuruluna sevk edilmiş ise Kurul;

- Personelin mesleki bilgileri, mevzuata uyma dereceleri,
- Çalışmaları, intizam ve enerjileri, yas ve özlük bilgileri,
- Yaratıcı zeka ve kavrayış kabiliyetleri,
- Çevre ile ilişkileri ve yasayış şekilleri,
- Güvene yaraşır olup olmadığı,
- Görevlerinde başarı dereceleri, hangi görevde başarılı olabilecekleri ve daha fazla sorumluluk taşıyan görevler yüklenip yüklenemeyecekleri,

- Dirayetli olup olmadıkları,

4.3. Kurulun çalışmaları esnasında uyacağı hususlar şunlardır:

- Yürütmeye karışamaz ancak önerilerde bulunabilirler.
- İnceledikleri belgelerde, işlemlerin incelendiğini gösterir tarih ve imza dışında açıklama ve düzeltmeler yapamazlar.

- Yapacakları işlerle, görevleri dolayısıyla edindikleri bilgi ve belgeleri açıklayamaz ve gizli yazıları başkalarına yazdıramazlar.

- Alınan kararlar Kurul karar defterine yazılır. Başkan ve üyeler tarafından imzalanır.

5. Raporlar – Yazışma Yöntemleri

Kurul, ödül ile ilgili aldığı kararlar için yaptığı yazışmalar dışında, aşağıdaki raporları da düzenler.

- Olumlu tavır ve davranışların (üstün başarı, takdirname, teşekkür name vb.) takdir edilmesiyle ilgili olarak yapılan incelemelerin sonuçlarının belirtildiği araştırma raporu,

- Bir yıllık çalışma ve önerilerini özetleyen faaliyet raporu,

Raporlarda gereksiz ayrıntılar bulunmaz. Açık ve kesin delile dayanan düşünceler yer alır. Raporlar üç nüsha olarak düzenlenir. Biri kurul dosyasında klas edilir, diğerleri Kurulun bağlı olduğu makama ve sevki yapan yöneticiye verilir.

6. Rapor Sonuçlarının Onaylanması ve Muhatabına Bildirme

Onur kurulunun kararları Başkan tarafından onaylanınca kesinleşir ve muhatabına bildiri için İnsan Kaynakları Müdürü tarafından teslim alınır.

7. Özel Esaslar

Yönetmeliğin yürütülmesinden sorumlu makam, Onur Kurulunun bağlı olduğu makamdır.

8. Sonuç

Bu yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren, bundan önceki dönemde konu ile ilgili olarak hazırlanmış ve bu yönetmeliğe aykırı ve farklı hükümler taşıyan tüm yönetmelik ve talimatlar yürürlükten kalkar. Dolayısıyla zorunlu talimatlar gerekirse, acilen hazırlanarak yürürlüğe konur.

Ödül- Öneri sistemi yaklaşık 4 yıldır uygulanmaktadır. Bu uygulama İSLETME-1 grup çalışanlarına verilen değer ifadesidir. Hem bireysel anlamda personellere bir katma değer yaratılırken hem de personeller organizasyon arasında ile duygusal bir bağ oluşturulmaktadır. 4 yıl içinde yaklaşık 3500 personel işletmenin menfaatine katkı sağlayacak önerileri bildirmiş ve bu bildirilen önerilerin yaklaşık 1200 adeti işletme bünyesinde kabul görmüştür. İş geliştirme ve verimlilik alanında çalışan personellerin bu 1200 öneriyi hayata geçirmek için onay verdiği ve bu önerileri getiren çalışanları ise takdir, günlük jestler, teşvik primi, sarı zarflar gibi ödül araçlarıyla ödüllendirildiği belirtilmiştir. Bu noktada ödül öneri sistemi organizasyon içinde benimsenirken üst yönetim açısından da sıcak bakılan bir uygulama olmuştur.

Performans değerlendirme sistemi, bireyin yeteneklerinin isin nitelik ve gereklerini ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da isteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle performans değerlemesi, iş görenin isinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir.

İSLETME-1’ da performans değerlendirme sisteminden beklenen amaçları özet olarak şöyle sıralayabilir;

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
- Yükselme ve başka işe geçme (transfer) için kaliteli eleman seçmek,

- İş görenin isine son vermek veya bulunduğu ortamın yeniden gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,
- İnsan kaynakları planlaması için, personel envanteri hazırlamak.
- İş görenin eğitim gereksinimini saptamak,
- Yönetici ile ast arasında iletişimi arttırmak,
- İş görenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İş görenin yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak,

Performans değerlendirme sistemi, bireysel performansın sağlıklı, adil ve standart kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesini bu konularda kişilere bilgi verilmesini ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğinin artırılmasını sağlar.

1. Sorumluluk ve Yetkiler

Performans Yönetim Sistemini İnsan Kaynakları' nen kontrolünde ve onayında, ilgili çalışan ve yöneticisinin belirlediği ve onayladığı hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

2. Uygulama

2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması

2.1.1 Performans değerlendirmesi, İSLETME-1 grubundaki Müdür, Müdür Yardımcısı, Sorumlu, Temsilci, Asistan ve Uzmanları kapsar. Uygulama altı ayda bir gerçekleştirilir.

2.1.2 Bu aşamada yatay pozisyonda bulunan çalışma arkadaşları tarafından, öz değerlendirme (kendi değerlemesi), astları tarafından ve üst amir tarafından, İç müşteri dediğimiz hizmet verdiği ve hizmet aldığı birim çalışanları tarafından, iç denetim tarafından çalışan yazılı olarak değerlendirilir. Daha sonra değerlendirilen personelle, değerlendirme hakkında görüşme yapılır. Sözlü görüşmeye bir Üst Amir gözetimci olarak katılabilir.

2.1.3 Sözlü görüşmede zaman baskısı olmaksızın, uygun bir ortamda, karsıdakini sorguluyor havası vermeksizin, objektif ve olumlu bir yaklaşım ile yapılmalıdır. Bu aşamada İlk Amir ve Bir Üst Amir personelini, başarılı yönleri, eksiklikleri, hataları konusunda bilgi verir ve dönemsel hedefler konusunda karara varılır. “Hedef Belirleme ve Değerlendirme

Formu” kullanılır. Hedefler ölçülebilir olmalıdır. Değerlendirilen kişi kendi eğitim ve gelişim planına eklenmesini istendiği faaliyetleri dile getirilmektedir.

2.1.4 Daha sonra form İlk Amir, Bir Üst Amir ve değerlendiren kişiler tarafından imzalanır, imzalanan form İnsan Kaynakları Birimine gönderilir.

2.1.5 Görüşme sırasında İlk Amir ve Ast arasında değerlendirme ile ilgili problem çıktığında, bir Üst Amire giderek, görüşme yapılmaktadır.

2.1.6 Yazılı değerlendirmeyi yapacak olan Amir, sorumluluğu altındaki personeli objektif olarak değerlendirmekten sorumludur. Değerlendirme yapan Amirin fazla veya eksik değerlendirme yaptığı tespit edildiğinde, gereken disiplin cezası uygulanır. Değerlendirme kişinin is performansı ile is ortamındaki tutumuna göre yapılmaktadır.

2.1.7 Amir, sözlü görüşmede kişiye değerlendirme dönemindeki performansı ile ilgili bilgi verir, eksikliklerini, hatalarını ve başarılarını iletir. Amir kişinin gelişmesi için alması gereken eğitimleri ve dönemsel hedefleri kişi ile birlikte gözden geçirir. Amir, bu konuda değerlendirileninde fikirlerini alır ve görüşmeyi sonuçlandırılmaktadır.

2.1.8 Altı ayda bir düzenlenen performans değerlendirmesi, Temmuz ve Ocak aylarında üst kademe yöneticiler arasında insan kaynakları ile ilgili yükselme, ücretlendirme, eğitim, uyarı, eleştiri, transfer, isten çıkarma gibi konularda karar verilmesi için görüşülür.

2.1.9 Performans değerlendirme kriterleri ve puanları gibi oluşur.

2.1.10 Söz konusu İlk Amir Performans Değerlendirme Formu doldurulurken aşağıdaki kriterler ve açıklamalar doğrultusunda değerlendirme yapacaktır.

Çalışanların performans değerlendirilmesi İSLETME-1 Grubunda bilgi teknolojileri aracılığıyla mevcut bilgisayar programı üzerinden performans değerlendirme formları doldurulabilir, isim soy isim yazılma zorunluluğu yoktur ve sistemde 7/24 açık tutulmaktadır. Bu noktada amaçlanan performans değerlendirme formlarının açık bir şekilde, iyi bir zamanlama seçilerek ve örgüt ve kişi baskısı olmadan objektif doldurulabilmesidir. Ulaşılabilirlik sağlanan bu sisteme katkı sağlamakta adına programda birçok değerlendirme formu sistemde bulunmaktadır.

EK. 4 Performans Değerlendirme Prosedürü

1.Amaç

Merkez ve mağaza personelinin performans değerlendirme işlemlerini açıklamaktır. Hedef, tüm personelin çok başarılı olması ve üst kademelere yükselmesidir.

Performans değerlendirmesi alt ve üst kademe tüm personelin eksik ve/veya zayıf yönlerini öğrenerek, kendilerini yenileme ve düzeltmeleri için yapılmaktadır.

2.Kapsam

Merkez ve mağaza personelini kapsar.

3.Tanımlar

4.Sorumluluk

İşletmenin İnsan kaynakları müdürü sorumludurlar.

5.Uygulama Performans Değerlendirmeleri;

1. Üst Kademe Personeli

2. Alt Kademe Personeli için farklı dönem ve farklı formatta yapılır.

5.1 Üst Kademe Personeli

5.1.1 Yönetim kademesindeki tüm personelin is performanslarını, planlanan hedefler doğrultusunda, objektif olarak değerlendirilir.

5.1.2 Performans Değerlendirme Görüşmesi İnsan kaynakları müdürü ve Departman Müdür/Şefleri ile önceden saptanan yer ve saatte yapılır.

5.1.3 Performans Değerlendirme Görüşmesi her sene Nisan ve Kasım aylarında yapılır.

5.1.4 Departman Müdür Sorumlusu değerlendirmesini, Genel Müdür Departman Sorumlusu ile birlikte yapacaklardır.

5.2 Alt Kademe Personeli

5.2.1 Performans Değerlendirme Görüşmesi Departman Müdür/Şefi ve personel ile önceden saptanan yer ve saatte karşılıklı olarak yapılacaktır.

5.2.2 Performans Değerlendirme Görüşmesi;

5.2.3 Yapılan değerlendirmeler performans takip çizelgesine islenir ve ilgili personel dosyasında saklanır.

5.3 Performans değerlendirmeleri tamamlandıktan sonra, bir nüshası Genel Müdürlüğe gönderilir.

5.4 Performans değerlendirmelerinin asıl nüshaları, personelin Personel Departmanındaki sahsı dosyasında saklanır ve korunur.

EK. 5 Performans Memnuniyet Anketi

1.Sirketinizde herhangi bir şekilde performans yönetimi uyguluyor musunuz?

Evet X

Hayır

2.Evet ise kaç yıldır?

4 yıldır.

3.Sirketinizde İnsan Kaynakları bölümü içinde sadece performans yönetiminden sorumlu biri var mı?

İnsan Kaynakları Müdürü

4.Evet ise kaç kişi var?

1 kişi vardır.

5.Performans değerlendirmeyi yılda kaç kez uyguluyorsunuz?

2 kez uygulanmaktadır.

6.Performans değerlendirmede kullandığınız metodunuz nedir?

Önceden her is için farklı olarak tanımlanmış hedeflere bağlı olarak

Önceden tanımlanmış olan kriterlere bağlı olarak (her is için aynı)

Yöneticilerin kendi değerlendirme mantığı ile X

Hazır alınmış bir paket ile

Cevap yok

7.Performans değerlendirme görüşmelerindeki metodunuz nedir?

Yönetici sadece kendisi değerlendirir X

Yönetici elemanı ile karşılıklı tartışır ve değerlendirir

Yönetici eleman ve iç müşterilerle birlikte değerlendirir

Yönetici sadece kendisi değerlendirir(elemanın haberi olmaz) ve yönetici elemanı ile karşılıklı tartışır ve değerlendirir

Yönetici elemanı ile karşılıklı tartışır ve değerlendirir ve yönetici eleman ve iç

müşterilerle birlikte değerlendirir

Yönetici elemanı ile karşılıklı tartışır ve değerlendirir ve diğer

8.Performans değerlendirmeyi kimler için (kapsam) yapıyorsunuz?

Sadece üst düzey yöneticiler

Tüm kapsam dışı(beyaz yaka) personel

Hem kapsam dışı(beyaz yaka) hem de kapsam içi (mavi yaka) personel X

Cevap yok

9.Performans değerlendirme sonuçları gizli mi açık mı?

-Gizli

-Açık(sonuçları tüm personel bilir)

-Cevap yok

10.Performans değerlendirme sonuçlarını nerelerde kullanıyorsunuz?

-Sadece ücret artışlarında

-Sadece eğitim planlamada

-Sadece kariyer planlamada

-Hiç kullanmıyoruz

-Ücret artışlarında ve kariyer planlamada

-Eğitim planlamada ve kariyer planlamada

-Ücret artışlarında ve eğitim planlamada

-Ücret artışlarında, eğitim planlamada ve kariyer planlamada

