



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI / İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖDÜL VE  
PERFORMANS İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ  
VE BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE  
YAPILAN BİR ÇALIŞMA**

**Ayça Gamze AKKAYA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM**

Ankara, 2015

## KABUL VE ONAY

Ayça Gamze Akkaya tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ödül ve Performans İlişki ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 17/09/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Cavit ELGEZDİ(Başkan)

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Gözde GÖZÜM (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Leyla GÖDEKMERDAN ÖNDER(Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Mehmet Tomanbay  
Enstitü Müdürü



## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/~~Raporumun~~ tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/~~Raporum~~ sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/~~Raporumun~~ 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/~~raporumun~~ tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2015

Ayça Gamze AKKAYA

## ÖZET

AKKAYA, Ayça Gamze, İnsan Kaynakları Yönetiminde Ödül ve Performans İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Banka Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.

Performans değerlendirme sistemi özellikle son dönemlerde insan kaynağının kullanılmaya başlanmasıyla birlikte işverenler tarafından oldukça sık kullanılan bir yöntem haline gelmiştir. Her işletmenin, küreselleşen ekonomilerde, rekabetin artmasıyla birlikte ulaşmayı amaçladığı hedeflere en hızlı ve doğru şekilde ulaşabilmek için insan kaynağına olan ihtiyaç artmıştır. Bu süreçte insan, işletmelerin en önemli kaynağı olarak görülmektedir. İnsanın yetiştirilmesi, eğitimi, ait olduğu kuruma ayak uydurabilmesi ve işletmeler için alınacak kararlarda söz sahibi olabilmesi için, insan kaynaklarının değerlendirilmesi büyük bir önem arz etmektedir.

Performans değerlendirme süreci işverenlerin kendi bünyesinde çalışanları daha iyi tanımaları ve onların hangi iş kollarına yatkın olduğunu öğrenmeleri ve buna uygun davranmaları açısından oldukça önem taşıyan bir süreçtir. Performans değerlendirme süreçlerinden verimli sonuç alınabilmesi için ise kurum kültürüne ve günün koşullarına uygun tüm çalışanların benimseyebileceği ve süreklilik arz edecek ödüllendirme sistemlerinin kurulması gerekmektedir.

Bu çalışmada performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi arasındaki ilişkiyi açıklanmaya çalışılmış ve performans değerlendirme sistemi ve ödül arasındaki ilişki ile banka çalışanlarının bu süreçlere bakış açıları incelenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Performans Değerlendirme, İnsan Kaynağı, Ödüllendirme Sistemi

## **ABSTRACT**

AKKAYA, AyçaGamze, A Study on the Evaluation of Reward and Performance Relationship in Human Resources Management and Banking, Master's Thesis, Ankara, 2015.

Performance evaluation system has become a frequently used technique by employers lately with the start of the usage of human resource. In the globalizing economies with the increase of the competition, every business's need for human resource to reach its desired objectives with the fastest and best way has increased. In this process, human is seen as the most important source of the businesses. It is really important to use the human resources for raisings humans, their education, and adaptation to a company and so that they can have a right to say something in the decisions they will take for the companies.

Performance evaluation process is a really important process so that the employers can know their workers better and learn about which branches their skills are suitable for and act according to that. In order to take efficient results from performance evaluation processes, rewards systems suitable to the corporate culture and the conditions of the day, adaptable by all workers and continuous should be founded.

In this study, the relationship between performance evaluation and reward system was tried to be explained and the relationship between performance evaluation and reward system and the perspectives of the bank workers about this relationship were examined.

**Key Words:** Performance Evaluation, Human Resource, Reward System

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
<b>KABUL VE ONAY</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLDİRİM</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>ÇİZELGELER DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>2</b>
<b>PERFORMANS-PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>2</b>
1.1. PERFORMANSIN TANIMI.....	<b>2</b>
1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRMESİNİN TANIMI .....	<b>2</b>
1.2.1. Performans Yönetiminin Amaçları .....	<b>3</b>
1.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ .....	<b>4</b>
1.3.1. Performans Yönetiminin Yöneticiler Açısından Faydaları.....	<b>5</b>
1.3.2. Performans Yönetiminin Çalışanlar Açısından Faydaları .....	<b>6</b>
1.3.3. Performans Yönetiminin Örgüt Açısından Faydaları .....	<b>7</b>
1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....	<b>8</b>
1.4.1. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları.....	<b>11</b>
1.4.3. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler .....	<b>12</b>
1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ .....	<b>13</b>
1.5.1. Performans Değerlendirmenin Personel Açısından Önemi .....	<b>14</b>
1.5.2. Performans Değerlendirmenin Örgüt Açısından Önemi.....	<b>15</b>
1.6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....	<b>16</b>
1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE YAPILAN HATALAR .....	<b>18</b>
1.7.1. Tam Nesnel Olamama.....	<b>18</b>
1.7.2. Hale Etkisi-Hatası (Baskın Özellik).....	<b>19</b>

1.7.3.	Tolerans-Katılık .....	19
1.7.4.	Belli Derecelere Yönelmek .....	19
1.7.5.	Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme .....	20
1.7.6.	Tek Yönlü Ölçüm Hatası .....	21
1.7.7.	Kişisel Önyargılar .....	21
1.7.8.	Kontrast Hatalar .....	22
1.7.9.	Pozisyondan Etkilenme .....	22
1.7.10.	Atıf Hataları .....	23
1.7.11.	Standardizasyon .....	23
1.8.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME METOTLARI .....	23
1.8.1.	Geçmiş Bazlı Metotlar .....	23
1.8.2.	Gelecek Bazlı Metotlar .....	24
1.9.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....	24
1.9.1.	Karşılaştırmalı Standartlar Yaklaşımı .....	25
1.9.1.1.	İkili Karşılaştırma Yönetimi .....	25
1.9.1.2.	Sıraya Koyarak Değerlendirme Yöntemi .....	26
1.9.1.3.	Zorunlu Dağıtım Yöntemi .....	26
1.9.2.	Kesin Standartlar Yaklaşımı .....	27
1.9.2.1.	Kompozisyon Yöntemi .....	27
1.9.2.2.	Kritik Olay Yöntemi .....	27
1.9.2.3.	Grafik Derecelendirme Ölçekleri.....	29
1.9.3.	360 Derece Başarı Değerlemesi.....	29
1.10.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN AMAÇLARI .....	31
1.10.1.	Örgütsel Amaçları .....	32
1.10.2.	Kişisel Amaçlar .....	33
1.11.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER .....	34
1.11.1.	Adillik .....	34
1.11.2.	Ayırt Edicilik .....	35
1.11.3.	Geçerlilik.....	35
1.11.4.	Geliştiricilik .....	35
1.11.5.	Güvenirlilik .....	36

1.12. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIM	
ALANLARI.....	36
1.12.1. Personel Planlama.....	36
1.12.2. Ücret-Maaş Yönetimi.....	36
1.12.3. Rotasyon-İş Geliştirme-İş Genişletme.....	37
1.12.4. Kariyer Planlama.....	38
1.12.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	38
1.12.6. Stratejik Planlama.....	38
1.12.7. Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma.....	39
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>40</b>
<b>ÖDÜLLENDİRME.....</b>	<b>40</b>
2.1. ÖDÜLLENDİRMENİN ANLAM VE ÖNEMİ.....	40
2.2. ÖDÜLLENDİRME STRATEJİSİ.....	41
2.2.1. Ödüllendirme Stratejisinin Geliştirilmesi.....	42
2.3. ÖDÜL SİSTEMLERİ.....	43
2.3.1. Ödül Sisteminin Yapısı.....	45
2.3.2. Ödüllendirme Sistemlerinin Amacı ve Etkileri.....	45
2.4. ÖDÜLLENDİRMEDE BAŞARI KURALLARI.....	46
2.5. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ	
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	48
2.5.1. Ekonomik Araçların Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	49
2.5.1.1. Ücret Artışlarının Çalışan Verimliliğine Etkileri.....	49
2.5.1.3. İkramiyenin Çalışan Verimliliğine Etkileri.....	51
2.5.1.4. Kar Paylaşımının Çalışanların Verimliliğine Etkileri.....	52
2.5.1.5. Diğer Ekonomik Ödüllerin Çalışanların Verimliliğine	
Etkileri.....	52
2.5.2. Sosyo-Psikolojik ve Yönetmel Ödüllerin Çalışan Verimliliğine	
Etkileri.....	52
2.6. ÖDÜL SİSTEMİ UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER ...	53
2.6.1. Ücret Sıkışması.....	53
2.6.2. Dış Faktörler ve Ekonomik Şartlar.....	53



2.6.3. Yasal Sorunlar .....	54
2.7. ÖDÜL SINIFLANDIRMALARI .....	54
2.7.1. İçsel Ödüller .....	54
2.7.2. Dışsal Ödüller .....	55
2.7.3. Performans Temelli- Üyelik Temelli Ödüller .....	55
2.8. ÖDÜL SİSTEMLERİNİN TEMEL İLKELERİ .....	55
2.9. ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİNİN AMACI .....	58
2.10. ÖRGÜTLERDE ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİNİN UYGULANMASI .....	59
2.11. ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİNDE ÜCRETLEME .....	61
2.12. BİLGİ VE BECERİLERİN ÖDÜLLENDİRİLMESİ VE PRİMUYGULAMASI .....	62
2.13. ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİNDE ÜCRET DIŞI ÖZENDİRİCİLER .....	63
2.13.1. Parasal Olmayan Ödüller .....	63
2.13.2. Biçimsel Olmayan Ödül Sistemleri .....	63
2.14. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNİN TASARLANMASINDA ÖNEM ARZ EDEN UNSURLAR .....	64
2.14.1. Örgüt İçü Unsurlar .....	64
2.14.2. Dış Çevre Unsurları .....	65
2.15. ETKİLİ BİR ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNİN SONUÇLARI .....	65
2.16. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖDÜL SİSTEMİ İLE İLİŞKİSİ .....	66
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>72</b>
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖDÜL VE PERFORMANS İLİŞKİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>72</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	72
3.2. ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNİN OLUŞTURULMASI .....	73
3.3. METOT VE UYGULAMA .....	73
3.4. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ .....	74
3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI .....	75
3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	75
3.7. BULGULAR VE YORUMLAR .....	77

3.7.1.	Veri Toplama Araçları .....	78
3.7.1.1.	Performans Değerlendirme Ölçeği .....	78
3.7.1.2.	Ödüllendirme Değerlendirme Ölçeği.....	80
3.7.2.	Verilerin İstatistiksel Analizi .....	83
3.7.3.	Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	84
3.7.4	Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Performans Algısı” Ölçeği ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	85
3.7.4.1.	Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Objektiflik Algısı” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	85
3.7.4.2.	Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Pozitif Etkiler” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	87
3.7.5	Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Ödüllendirme” Ölçeği ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	90
3.7.5.1.	Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Ödüllerde Yeterlilik” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	90
3.7.5.2.	Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Motivasyona Etki” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	93
3.7.5.3.	Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Takdir Algısı” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	94
3.7.6.	Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	96
4.7.7.	Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları .....	101
4.7.8.	Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme ile Performans Algı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	104
	<b>SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....</b>	<b>107</b>
	<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>113</b>
	<b>EKLER.....</b>	<b>123</b>
	<b>EK 1. ANKET FORMU .....</b>	<b>123</b>

EK 2. ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNDE YER ALAN DEĞİŞKENLER VE YAZINSAL KAYNAKLARI .....	128
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	129

## ÇİZELGELER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Çizelge 4.1.</b> Performans Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı .....	79
<b>Çizelge 4.2.</b> Ödüllendirme Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı .....	81
<b>Çizelge 4.3.</b> Ölçek İfadelerinin Değerlendirilmesinde Esas Alınan Kıstaslar.....	83
<b>Çizelge 4.4.</b> Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişkilerinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler.....	83
<b>Çizelge 4.5.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	84
<b>Çizelge 4.6.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Objektiflik Algısı” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	85
<b>Çizelge 4.7.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Pozitif Etkiler” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	88
<b>Çizelge 4.8.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllerde Yeterlilikle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	90
<b>Çizelge 4.9.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Motivasyona Etki” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	93
<b>Çizelge 4.10.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Takdir Algısı” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	95
<b>Çizelge 4.11.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Ortalamaları .....	96
<b>Çizelge 4.12.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Ortalamaları .....	97
<b>Çizelge 4.13.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	97
<b>Çizelge 4.14.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....	98
<b>Çizelge 4.15.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....	98

<b>Çizelge 4.16.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları .....	99
<b>Çizelge 4.17.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	100
<b>Çizelge 4.18.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	101
<b>Çizelge 4.19.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları.....	101
<b>Çizelge 4.20.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....	102
<b>Çizelge 4.21.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları .....	102
<b>Çizelge 4.22.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	103
<b>Çizelge 4.23.</b> Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme ile Performans Algı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi .....	104

## GİRİŞ

Performans değerlendirme sistemi modern insan kaynakları yönetimi politikasının en önemli aşamalarından birini oluşturmaktadır. Küreselleşme ile birlikte rekabetin artması insan gücüne olan ihtiyacın da giderek artmasına sebep olmuştur.

İşletmelerin en önemli kaynağı olarak kabul edilen insan gücünün yetiştirilmesi, eğitilmesi, tabii ki ait olduğu kurumun kültürüne uyum sağlayabilmesi ve işletmenin kurum ile ilgili aldığı kararlarda rol oynayabilmesi gibi konularda insan kaynağının yönetilmesi fikri oldukça önem kazanmaktadır. Bu kriterlere ne ölçüde sahip olduğunun belirlenebilmesi ve insan kaynağının yönetilmesinde ise performans değerlendirme sisteminin oldukça büyük bir yeri vardır.

Performans değerlendirme sistemi ile işletmeler hedeflerine ulaşabilmek için kendilerine destek olacak yüksek motivasyonlu bireylerin seçiminde kolaylık yaşayacaklardır. Gerek kamu da gerek ise özel sektörde son zamanlarda en çok kullanılan performans değerlendirme sistemi hem personel açısından hem de örgütün hedeflerine ulaşabilmesi açısından büyük öneme sahip yönetsel bir sistemdir.

Günümüzde hemen hemen kurumsallaşmış her işletmede performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Bununla birlikte her işletmenin kullandığı performans değerlendirme sistemi de birbirinden farklıdır. Bunun nedeni iste her kurumun kültürünün birbiriyle aynı olmamasıdır. Örgütlerin yoğun rekabet ortamlarında varlıklarını sürdürebilmeleri rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve büyüme ve gelişme sağlayabilmeleri için de rekabetin hızla arttığı bu dönemde performans değerlendirme sürecinin bireysel açıdan da önemini ortaya koymaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PERFORMANS-PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

#### **1.1. PERFORMANSIN TANIMI**

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve fonksiyonlarına göre etkinlik, verim, çıktı gibi kavramlar ile bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki bağlantının bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Kalkandelen, 1997: 154). Ayrıca performans iş görenin örgütün belirlediği ve ulaşmak istediği hedef veya amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerin ve işlemlerin sonunda elde ettiği üründür (Başara<n, 1991: 179).

Performans; işletme içerisinde üstlenilen görevler çerçevesinde, önceden belirlenmiş olan ölçütleri karşılayacak biçimde, görevlerin ifa edilmesi ve ulaşılması hedeflenen veya beklenen amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da fikirler topluluğudur (Helvacı, 2002: 156).

Tüm bu tanımlar çerçevesinde performans yönetimi kendi içerisinde etkinlik verimlilik, hedef ve amaç gibi unsurları barındıran genel bir başarı değerlendirme süreci olarak da adlandırılabilir.

#### **1.2. PERFORMANS YÖNETİMİ VE DEĞERLENDİRMESİNİN TANIMI**

Performans yönetiminin kaynaklarda yapılmış olan birbirinden farklı birçok tanımı söz konusudur. Bunlardan bazıları şunlardır; performans yönetimi, her işletmenin kendi yapısına uygun olarak oluşturduğu ölçütlere göre gerçekleştirilen geliştirme ve iyileştirme süreçlerinin tamamıdır. Ortak olarak alınan kararlar ile belirlenen amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belirli bir alanıdır. İş görenlerin çalışma davranışlarını

ve ürünlerini tanımlama, iş gören performanslarını değerlendirme ve performanslarının daha da güçlendirilmesi noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir (Helvacı, 2002: 157).

Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, işin gereklerine bağlı olarak yüklenen sorumluluklar için gerekli yeterlilikler, çalışma ve geliştirme planları konusunda ilgilidir (Canman, 1995: 120). Bu süreç de eğitim planlamalarının önemini vurgulamaktadır. Bireylerin eksik kalan yönlerini görebilmeleri ve bu eksik yönlerini güçlendirebilmeleri aşamasında eğitim planlama süreci oldukça önem arz etmektedir.

Performans yönetimi, birey performansı ile olduğu kadar takım performansı ile de ilgilidir ve devamlılığı olan bir süreçtir. Takım performansı, bireyin performansını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Çünkü takımlar bireylerden oluşmaktadır ve her bireyin takıma yapmış olduğu katkı ulaşılacak istenilen hedeflerin gerçekleştirilmesinde oldukça önemlidir. Bu nedenle takım performansı da performans değerlendirme sürecinin önemli unsurlarından biri olarak kabul edilebilir (Helvacı, 2002: 157).

Bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi performans yönetimi; iş görenlerin kendilerine yüklenen sorumlulukların gerektiği gibi yerine getirilip getirilmediğini, yapılması gereken işin beklenen süreçte ve standartlarda sonuçlandırılması süreçlerinin kapsamaktadır. Ayrıca yöneticilerle uyumlu çalışması, işin gerçekleştirildiği sırada ortaya çıkabilecek olan problemlere karşı hazırlıklı olunması, bireylerin eksik yönlerine yönelik eğitim süreçleri gibi değerlendirme ve karar aşamalarının da tamamını kapsayan bir süreçtir (<http://www.sayistay.gov.tr/> Erişim tarihi: 15.03.2015).

### **1.2.1. Performans Yönetiminin Amaçları**

İş görenin mevcut durumunun tespit edilerek olunması istenen noktaya varmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve bu sürecin her aşamasının desteklenmesi, örgütün etkinliklerini, iş görenin kendi becerilerinin ve örgüte olan katkılarının sürekli daha iyi noktalara taşınması için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir yapılanma oluşturmaktır (Cemaloğlu,2002:183). Bu yapılanma eğer doğru bir şekilde kurgulanırsa böylelikle örgüt ulaşmak istediği hedeflerinin önünü açmakta ve bu süreçteki basamaklardan biri olan performans yönetimi basamağını çıkmış olacaktır.



Performans yönetiminin öncelikli amaçları arasında ise;

- ✓ Bireysel, takım ve kurumsal performansta artış,
- ✓ Çalışanların iş memnuniyetinin ve motivasyonunun artırılması,
- ✓ Performansın tüm çalışanlar için objektif olarak tespit edildiği; adil, eşit ve eş zamanlı değerlendirme yapılması,
- ✓ Kişisel gelişim planları, eğitimler, ücret, ödüllendirme ve kariyer planlama gibi uygulamalara temel teşkil edecek bir analiz ve değerlendirme sürecinin oluşturulması,
- ✓ Örgüt içinde yüklenen rol ve sorumlulukların daha somut olarak tanımlanması ve tanımlamalara paralel iş ile ilgili ilerleyiş süreçlerinin oluşturulması (Civelek, 2012: 15).

Tüm bu kıstaslara bakıldığında performans yönetimi hem bireylerin hem örgütlerinin ulaşmak istedikleri hedeflere ilerleme sürecinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu süreçte bireylerin kendilerini geliştirmek için örgütten bekledikleri ve örgütün de doğru zamanda ve doğru stratejilerle hedeflerine ulaşabilmeleri için iş görenden beklentileri açıkça belirlenerek gerekli değerlendirmelerin yapıp bir sonuca varılması önemlidir.

### **1.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

Performans yönetimi süreci, işletme içerisindeki faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi, süreçlerin en kısa sürede sonuçlandırılabilmesi, ortaya çıkabilecek problemlerin önceden engellenebilmesi ve işletme için en iyi olanın en az maliyetle gerçekleştirilebilmesi için son zamanlarda işletmelerin en çok kullandığı yöntem haline gelmiştir. Bu süreç, aynı zamanda işletmelerin eksikliklerini görebilmelerini sağlamaktadır.

Ulaşılmak istenilen hedeflere ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığının belirlenebilmesi için de önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreçte önemli olan eksikliklerin kısa sürede fark edilip bu eksikliklere kalıcı çözümler üretilebilmesidir. Tüm bunların yanı sıra sürecin işleyiş

aşamasında üst yönetimle sürekli iletişim halinde olmak da büyük önem taşımaktadır. Bu durum hesap verilebilirliği kolaylaştırmaktadır.

Performans yönetimi aynı zamanda örgütteki bölümlerin, bölümlerden oluşan takımların ve bireysel amaçların uyumu, performans yönetimi performans değerlendirme sistemi, ödüllendirme stratejisinin oluşturulması ve bu sistemin çerçevesinin belirlenmesi, hizmet içi eğitim, gelişim ve stratejilerin oluşturulması ve geri bildirim gibi girişimlerin geliştirilmesi açısından da önemlidir (Kakan, 2010: 42).

Tüm bu sebeplerden dolayı işletmeler büyüme sağlayabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla performans yönetimi sistemini yönetim süreçlerine dâhil etmişlerdir. Böylelikle hedeflerine ulaşmada ilerledikleri yol daha da sağlam temeller üzerine kurulmuş olacaktır (Civelek, 2012: 10).

### **1.3.1. Performans Yönetiminin Yöneticiler Açısından Faydaları**

Performans yönetimi süreci elde var olan kaynakların verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşma yolunda çalışanlarının göstermiş olduğu başarıların işverenler tarafından görülebilmesi açısından yöneticilere fayda sağlamaktadır (Yenice, 2006:123).

Doğru kurgulanmış bir performans yönetim sistemi ile çalışan yöneticiler;

- ✓ Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkin olabilmeleri için birimlerin ve astların performansını geliştirme yönünde katkıda bulunurlar,
- ✓ Çalışanlar ile daha sağlıklı ve birebir iletişim sağlarlar,
- ✓ Astlarını daha yakından tanırlar ve böylelikle yetki devri kolaylaşır,
- ✓ Çalışanların güçlü yönlerini veya geliştirmesi gereken yönlerini daha kolay ve daha gerçekliğe uygun olarak belirleyebilirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olabilirler,
- ✓ Yönetim becerilerini daha da fazla geliştirebilirler,

- ✓ Astların tanınması sürecinde yöneticiler kendi güçlü veya güçsüz yönlerini de keşfedebilirler.

Tüm bunlara bağlı kalınarak performans yönetim sürecinde iş gören ile işveren arasındaki iletişim oldukça büyük önem taşımaktadır. İletişim süreci güçlü temellere dayandırılarak kurulmuş ise bu sürecin her iki tarafa da katkısı oldukça büyük olacaktır. İletişim sürecinin en önemli katkısı ise iş gören ve işveren arasında güven duygusunun oluşmasını sağlamasıdır. Böylelikle işveren yönetim sürecinde iş göreninin de söz sahibi olmasını sağlayacaktır. Birebir yapılan görüşmeler ayrıca bu süreçte her iki tarafında ne kadar yol kat ettiğinin fark edilmesi açısından da önemlidir (Biçer, 2014: 70).

### **1.3.2. Performans Yönetiminin Çalışanlar Açısından Faydaları**

Performans yönetimi süreci çalışanın yapmış olduğu işte ne derece başarı gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi açısından oldukça önemlidir. Değerlendirme süreci çalışanların kendileri hakkında hangi aşamada olduklarını bilmeleri, kendi performanslarını yönetip yönetemediklerini, ileride gelebilecekleri seviyeleri görebilmeleri ve yetkinlik ve yeterliliklerini artırmalarını sağlamaktadır (Işık, 2012: 31).

Bu sebeple; performans yönetimi, yöneticiler ve örgüt açısından birçok avantaj sağladığı gibi astlar açısından da fayda sağlamaktadırlar (Kaynak v.d., 2000: 208-209).

Doğru kurgulanmış bir performans yönetim sisteminin uygulandığı bir örgütte (Civelek, 2012: 10);

- ✓ İş görenler örgütün ve yöneticilerin kendilerinden beklentilerini daha net olarak bilirler,
- ✓ İş görenler, işletme içinde daha iyi tanımlanmış rol, görev ve sorumluluklara sahip olurlar,
- ✓ İş görenler, performanslarının nasıl değerlendirildiğini açık olarak bilirler,

- ✓ Bireysel olarak güçlü veya geliştirimleri gereken yönlerini görme imkânına sahip olurlar,
- ✓ Kendi hedefleri ile sınırlı olsa da yeni fikirler üreterek yönetime katılım sağlarlar,

Bireysel performansa yönelik geri bildirim çalışanların başarıları hakkında bilgi edinme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Çünkü çalışanlar göstermiş oldukları performans ile ilgili geri bildirim almak isterler. Bu durum çalışanların kendilerine güven duymalarına ve kendilerini geliştirebilmelerine olanak sağlamaktadır (Işık, 2012: 31).

Performans yönetimi süreçlerinin uygulanması karşılıklı beklentilerin belirlenmesini sağlar. Özellikle sürecin uygulanmasında adil ve eşit davranıldığı fikri çalışanlara yerleştirilir ise çalışanlar kendilerinden beklenenin belki de çok daha fazlasını çok daha yüksek motivasyon ile doğru zaman ve yerde gerçekleştireceklerdir (İşleyen, 2014:8).

### **1.3.3. Performans Yönetiminin Örgüt Açısından Faydaları**

Performans yönetimi süreçlerinden bu sürece katılanlar arasında en çok faydayı belki de örgütler görmektedirler. Örgütlerin işlerinde çeşitli kolaylıkları sağlayan performans değerlendirmelerin örgüt için avantajları şunlardır (Kaynak v.d., 2000: 208-209):

- ✓ Örgütün etkinliği ve verimliliği artar,
- ✓ Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,
- ✓ Personelin eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- ✓ İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- ✓ Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir şekilde belirlenir,
- ✓ Devamsızlık, iş gücü devri gibi nedenlerle ortaya çıkan kısa dönemli iş gücü ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlar.

Bütün bu bilgilere ek olarak; performans yönetim süreci, yöneticinin, iş görenin yapmakta olduğu görev çerçevesinde beklentilerinin ne olduğunun net ve açık bir biçimde farkında olmasını sağlar. İş görenine daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde de ayrıca önemli katkıları söz konusudur. İş gören ve işveren arasındaki iletişim problemi performans değerlendirme sürecinin seyriyle ilgili önemli etkilere sahiptir. Performans yönetimi yoluyla, örgüt, örgütün hedeflerinin iş görenlerin hedefleriyle bütünleşmesi, iş görenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlar (Satır, 2011: 11).

#### **1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

Çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar. Performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geri bildirimi sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelini oluşturmaktadır (Barutçugil,2005:158).

Performans değerlendirme; bireylerin ve organizasyonların performanslarını ölçen, doğabilecek problemleri önceden belirleyen ve bu problemleri ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri alan, bireylerin sistem üzerinde kontrolünü artıran ve çalışanların iş memnuniyetini ön planda tutan bir değerlendirme metodudur (Civelek, 2012: 17).

Performans değerlendirmesi, çalışanların kişilik, işteki başarısı ve gelişme potansiyeli açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesidir. Diğer bir ifadeyle çalışanların başarımlarını değerlendirmesinin yapılması ve çalışanlar hakkında bir yargıya varma sürecidir. Ayrıca, temel iş sorumluluklarına, rol davranışlarına ve örgütsel ortamdaki tutum ve davranışlara odaklanan ve çalışanlarla ilgili karar almaya yardımcı olan sosyal bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Çırak, 2010: 25).

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimini ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda iş görenin başarısını ölçmektir. Bir başka açıdan ise performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ya da uymadığını araştıran veya çalışanların işte gösterdiği başarısını

saptamaya çalışan objektif bulgular ve sentezler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2008:6).

Hedef belirleme örgütler açısından tercih edilen nitelikte bir performans türüdür. Performans değerlendirme süreci, esas olarak bireyi odak unsur olarak seçmektedir. Örgütlerde performans değerlendirme sistemi insan unsuru ile başlar ve onun ile ilgili düzenlemelerin toplamıyla birlikte insan unsuru ile sona erer. Bireylerin örgütleri ile uyumsuzluğu örgüt yapısını ve huzurunu olumsuz yönde etkileyebileceği için, performans değerlendirme sistemi ile birlikte öncelikle bireyi iyileştirme daha sonra ise bireyin örgüte katılımı ve uyumu maksimize edilmeye çalışılmaktadır. Bu neden performans değerlendirme sistemi örgütler için oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Geleri, 2012: 3).

Performans değerlendirme sistemi, iş görenlerin çalışma davranışlarını bu amaçlar ile güçlendirmeye odaklanır. Bu süreç iş görenleri planlı olarak ulaşılmak istenen amaca yöneltir. Performans değerlendirmenin örgüt üzerindeki etkilerine de değinmek gerekirse, örgüt performans değerlendirmesinde; tüm bu özelliklerin yanı sıra maaş artırma, terfi ve örgütte kalma gibi yönetsel kararlar performans değerlemenin sonucu alınır. Ayrıca işten çıkarma, transfer ve ödöl dağılımı kararlarını etkiler ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yardımcı olur (Helvacı, 2002: 35).

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlar ile karşılaştırma ve ölçme yoluyla iş görenlerin işte göstermiş olduğu performansı ölçmek amacıyla kullandıkları yöntemdir. Bu ölçümde genel olarak yetenekleri, potansiyeli, işteki başarısı gibi nitelikleri diğer iş görenler ile karşılaştırılmaktadır. Aynı zamanda performans değerlendirme başarı derecesi hakkında karar verilmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu anlamda çalışanların kendilerine verilen hedeflere ne ölçüde ulaştığı ve bunun sonucunda çalışana verilecek olan maddi ve manevi performans artırıcı unsurların belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Demirbilek ve Akı, 2010:83)

Performans değerlendirme, örgütsel kararların alınmasına yaptığı katkı ve önemi bakımından örgütsel bağlılığa etkisi ve yaygın uygulama alanı bulması, dolayısıyla örgüt psikolojisinin araştırılmasında en sık araştırma konusu olan alanlardan biridir.

Ayrıca geri bildirim alma, gelişim süreçlerinin izlenmesi, eğitim ve personel araştırması gibi amaçlara da hizmet etmesi bu önemi arttırmaktadır. İşin gerektirdiği görev, faaliyet, davranış ve becerileri belirlemeye yarayan iş analizi uygulamasında da yine performans değerlendirme sisteminden faydalanılmaktadır. Performans değerlendirmenin yapısındaki bu sosyal kıstaslar yüksek örgütsel performansın temelini oluşturmaktadır. Bunların yanı sıra iş stratejileri, bir örgütün başarılı bir biçimde rekabet edebilmesi için gereksinim duyduğu amaçları ve hedefleri tanımlar, iş görenlerin çalışma davranışlarını bu amaçlar doğrultusunda güçlendirmeye odaklanır (Uysal, 2012: 47).

Performans değerlendirme sisteminin vazgeçilmezlerinden biri olan işyeri teknolojisi birey ya da grup üzerine temellendirilen performans yönetim uygulamalarını etkiler. Eğer teknoloji düşük ve çalışma, bireysel işler üzerine tasarlanmış ise; hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bireysel çalışma davranışları üzerine yönelir. Dolayısıyla da bireysel performansa etki eder. Karşılığında, eğer teknoloji yüksek ise ve çalışma, gruplar için tasarlanmış ise, performans değerlendirme grup davranışları üzerine yönelir ve grup performansına etki eder (Helvacı, 2002:158).

Performans değerlendirme sisteminde diğer bir önemli faktör olan çalışanların performans değerlendirme sürecine olan tepkilerinin ölçülmesidir. Çünkü performans değerlendirme, çalışan ve örgüt arasında oluşan özel bir etkileşim alanıdır ve adalet ile bireyler arası saygının var olması ve sürece duyulan güven performansa etki eden davranışları anlamada oldukça büyük önem taşımaktadır. Olumlu tepki; performans değerlendirmenin kabulüne, kabul ise değerlendirmenin geçerliliğinin artmasına neden olur. Olumsuz tepki kusursuz olarak adlandırılacak bir performans sisteminin dahi çökmesine neden olur. Değerlendiricinin güven duyması, değerlendirme sonuçlarını algılama ve ölçümde objektif yargıların varlığı, kabullenme sürecini etkiler. Bu durum değerlendiricinin değerlendirme sürecine olan güvenine, değerlendirmenin etkinliğine, geri bildirim ve sonuç beklentilerine bağlıdır (Uysal, 2012: 51).

Sonuç olarak performans değerlendirme sistemi temelinde, yöneticiyi, çalışanı ve organizasyonun kendisini bulundurmaktadır. Performans değerlendirme sistemi başlangıçta doğru eleman seçilmesini, bu elemana doğru hedefler konulmasını, bu hedefler doğrultusunda çalışanların eğitilmesini, eğitilen çalışanların kısa veya uzun fakat belirli bir kariyer çizgisini takip etmesini, şirketin bütünü açısından tek bir amaca

odaklanmasını ve çalışanların motivasyonlarının ve şirkete güvenerek bağlılıklarının, bütün bunlarla birlikte şirketin veriminin artması ile birlikte şirket varlığının devamını amaçlamaktadır (Karabulut, 2006: 116).

#### **1.4.1. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları**

Performans değerlendirmenin işverenin iş görenini daha yakından tanınması, onun hangi konularda ne gibi eksiklerinin olduğu, bu eksikliklerin giderilmesi için ne gibi önlemlerin alınması gerektiği, iş gören ve işveren arasındaki iletişimin güçlenmesi ve güven duygusunun artmasına olanak sağlarnası gibi birçok avantajının olmasının yanı sıra potansiyel dezavantajları da vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Akçakanat, 2009: 10);

- ✓ Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması iş görenin motivasyonuna etki etmektedir. Adalet kavramı bireysel performansın güçlendirilmesinin temel taşlarından biridir.
- ✓ Değerlendirme, öz eleştiri kabul etmeyen iş görenlerin var olduğu ortamlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir.
- ✓ İş gören, geçmişte iyi olmayan ve planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahip ise değerlendirme sürecine şüphe ile bakabilir.
- ✓ Değerlendirme yapan insanlar çoğu kez çalışan motivasyonuna etki etmemesi için kötü puan vermekten kaçınmaktadır ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- ✓ Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı ve ırkçı davranışlar da olabilmektedir.
- ✓ Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

Potansiyel dezavantajların performans değerlendirme sistemine verebileceği zararlar düşünülerek adalet, iletişim ve maliyet gibi unsurların da göz önünde bulundurulduğu bir sürecin oluşturulması işletme açısından faydalı olacaktır.



### 1.4.3. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Performans değerlendirme süreçlerinde etkili sonuçlar elde etmek bu süreçte karşılaşılan problemlere en kısa sürede çözüm üretmenin yanı sıra performans değerlendirme sürecini gerçekleştirecek olan kişilerin bu konuda yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olmasına da bağlıdır. Sistemi yürütecek olan kişilerin bu süreç ile ilgili konulara hâkim olması hiç şüphesiz ki sürecin ilerleyişini de olumlu yönde etkileyecektir (Uzoğlu, 2011: 48). Tabii ki bu unsurların dışında performans değerlendirme sisteminin işleyişini etkileyen başka unsurlar da söz konusudur. Bunlar (Akçakanat, 2009: 13);

- ✓ İşin türü; işin teknik veya süreklilik arz eden bir iş olması, büro tipi ya da üretime yönelik olması gibi unsurlar performans değerlendirme süreçlerini etkileyecektir. Büro tipi olarak adlandırılan işler, üretime yönelik işlere göre daha çok değerlendirilmektedir.
- ✓ Yasalar; yasaların herkes için geçerli, genel ve emir niteliğinde olması örgüt içi uygulamalarda belirgin olarak kendisini hissettirmektedir. Kamu personel yönetiminde, performans değerlendirme faaliyetlerinde yasalar ve onlara bağlı olarak çıkartılan tüzükler önemlidir ve performans değerlendirme süreçlerine yön verici niteliktedir. Özel sektörde ise yasalar doğrudan performans değerlendirme süreçlerini etkilemektedir. Asgari ücretlerin belirlenmesi, toplu sözleşme düzenlemeleri performans değerlendirme süreçlerini etkileyen faktörler arasındadır.
- ✓ Çalışanların tutum ve davranışları; özellikle çalışmayı çok seven ve kendine çalışmayı amaç, çalışkan olmayı ise huy edinmiş insanlar için performans değerlendirme süreci oldukça önemlidir. Başarıları görülmeyen personel için bu durum; motivasyonu düşüren, moral bozukluğuna sebep olan, sonucunda da işten ayrılma kararına kadar giden tutum ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilir.
- ✓ Yönetim biçimi; performans değerlendirme sürecini etkileyen diğer bir faktörde örgütün yönetim politikalarıdır. Örgütlerde uygulanan yönetim politikaları ile iş

görenlerin yapmış oldukları iş arasında yakın bir ilişki olduğu gözden kaçırılmamalıdır

- ✓ Feedback: Geri bildirim genel tanımıyla insanların göstermiş oldukları performansları ile ilgili aldıkları bilgidir ve performanslar ve davranışların kalitesi hakkında değerlendirmeleri içermektedir. Kısacası geri bildirim iş görene ilgi göstermektir. Eğer bir yönetici elemanına dikkat gösterir ise onların gözünde kendi değerlerini artırmış olur (Yumuşak, 2013: 48).
- ✓ Kişisel Faktörler: Bireysel performansa doğrudan etki eden en önemli etmenlerden biri kişisel faktörlerdir. Çalışanın konuşma, fiziksel ve zihinsel güç, yazma, tecrübe gibi yetenekleri ile ruhsal özellikleri, yapısı, ilgi duyduğu alanlar ve değerleri gibi öğeler çalışma yaşamında bireysel performansı etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır ( İzmen, 2009: 5).

### **1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ**

Performans değerlendirme süreci insan kaynağını değerlendirme ve insan kaynağı yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme yöntemiyle kişinin hangi konularda ne gibi yetkinliklerinin olduğu ya da bir konu üzerindeki başarı düzeyini belirleyebilmek olasıdır. Tabii ki yetkinlik ya da başarının düzeyini ölçümlemek zor bir aşamadır. Burada önemli olan ayrıntı değerlendirmenin insana yönelik yapıyor olmasıdır. Performans değerlendirmesi birçok insan kaynakları kararına temel oluşturduğu için çalışanlar arasındaki ilişkilerde eşitlik ve adalet gibi kavramlar yönetsel süreçlerdeki karar alma aşamasında önemli bir yere sahiptir. Tüm bunlar göz önüne alındığında performans değerlendirmenin aslında bireyi temel alan bir yöntem olduğu görülmektedir. Yani değerlendirme süreci bireyle başlar ve diğer tüm unsurlar sürece dâhil edilse bile bireyle sona ermektedir. Birey ve örgüt uyumsuzluğu, örgüt çalışmasını anında bozabileceği ve etkinliği azaltabileceği için, bireyi iyileştirmeye, onun örgüte katkısını ve uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesinin de bu açıdan ne denli önemli bir yöntem olduğu kolayca anlaşılabilir (Battal, 1996: 28).

### 1.5.1. Performans Değerlendirmenin Personel Açısından Önemi

Performans değerlendirmesi her şeyden önce personelin yaptığı işte göstermiş olduğu başarı hakkında bilgi edinme ihtiyacını karşılar. Çalışanlar bir işi yaparken o iş ile ilgili göstermiş oldukları performans ya da başarı düzeyleri ile ilgili başkalarından görüş almak isterler. Büyük ölçüde performans değerlendirmesinin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini değerlendirmenin niteliği belirler. Bu nitelik; performans değerlendirme sürecinde yüksek performans gösterenlerin çabalarının karşılığının kendileriyle aynı düzeyde performans göstermeyen iş görenler arasında paylaştırıldığı düşüncesinden uzak olmalarını sağlar. Böylelikle performans sürecine katılan her birey performans değerlendirme sürecinin adil devam ettiği düşüncesiyle hareket eder. Çünkü bireyler her koşulda çalışmalarının karşılığını almak ister ve gösterdikleri çabaların karşılığını alacaklarına inançları sonsuzdur. Dolayısıyla performans değerlendirme süreci boyunca sürecin sonunda başarılı ve başarısız bireyler arasında bir farklılık bekledikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Sattar, 2010: 43).

Aynı zamanda performans değerlendirme süreçleri, çalışanlar üstleri ile karşılıklı etkili iletişim kurabilme imkânı bulacaklar ve bunun sonucunda da hem örgütün hem de çalışanların hedefleri netlik kazanacaktır. Böylelikle örgüt stratejisi ile ilgili herhangi bir kararın alınmasında bireysel davranışlar belirlenmiş olacaktır (Erkoç, 2009: 51).

Performans değerlendirme sisteminde ulaşılması gereken, sistemin objektif olmasından çok sistemin en önemli amacını, yani çalışanları daha yüksek performans göstermeye motive etmeyi sağlamak olmalıdır. Çalışanların performans değerlendirme sonucunda daha yüksek performans göstermeye motive olmaları performans değerlendirme sonucunun adil olduğuna inanmalarına bağlıdır. Bu neden adalet kavramı değerlendirme sürecinin önemli faktörlerinden biridir (Tan ve Çetin, 2011: 2)

Bu sebeplerle performans değerlendirme, çalışanların başarılarının belirlenmesi ve geliştirilmesi için yapılan çalışmaların tümünü kapsayan ve çalışanlardan beklenenlerin yerine getirilebilirlik derecesinin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır (Pehlivan, 2008: 173).

### 1.5.2. Performans Değerlendirmenin Örgüt Açısından Önemi

Örgütlerde, çalışanları, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendiren faktör, çalışanların değerlendirilmesi unsurudur. Örgütler için önem derecesi yüksek olan verimlilik sadece sermaye ve teknolojik üstünlüklere bağlı değildir. Örgütün sahip olduğu insan faktörü diğer kaynakların verimliliğini de etkileyen bir unsurdur (Işık, 2012: 30)

Örgütün verimli çalışabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için ise personel seçme değerlendirme aşaması oldukça önemlidir. Aynı zamanda kendi bünyesinde çalışmakta olan elemanın kendini geliştirmesi için eğitim olanaklarının sağlanması ve başarılı elemanların terfi ettirilmesi diğer bir deyişle yetki ve sorumluluğu daha fazla olan bir göreve getirilmesi gerekli görülmektedir. Bu nedenle de işletmelerde herkesin yetkinlik derecelerini ortaya çıkaracak bir değerlendirme sürecine ihtiyaç duyulmaktadır (Sattar, 2010: 44).

Her örgütün kullandığı yöntem, onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik gösterebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinin hangisinin kullanılacağına karar verilirken değerlendirme sürecinin neyi ölçtüğü, ortaya çıkardıkları, örgüt kültür ve yapısına uygun olup olmadığı ve kullanılan yöntemlerin değerlendirilen ve değerlendirici tarafından kabul görüp görmeyeceği gibi unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır ( Kelleroğlu, 2003:113).

Örgütler için en önemli amaç olan verimliliğin artması sadece teknolojik ve çevresel faktörlere bağlı değildir. Örgütün sahip olduğu insan kaynağı örgüt için gerekli olan diğer unsurlarında belirleyicisidir. Bu nedenle de çalışanların kendilerinden beklenen rolü yerine getirip getirmediğinin belirlenebilmesi için performans değerlendirme süreci önemlidir (Bingöl,2003:276).

Çalışanların öz değerlendirme yapmaları amaca ulaşmak açısından önem taşımaktadır. Bu öz değerlendirme üstlendikleri görev ve sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiklerini belirlemek bakımından önemlidir. Çünkü insan unsuru performans değerlendirme sürecinin başkahramanıdır. Çalışanlar hakkında alınacak her türlü

kararda, çalışanların örgüte yapmış olduğu katkılar ve örgütün amaca ulaşma derecesi belirleyici unsur olarak kullanılmalıdır (Kavuzlu, 2007:8).

### **1.6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Performans değerlendirmesi çeşitli evrelerden geçerek günümüze kadar gelen, kurumların vazgeçemedikleri önemli bir yönetim aracıdır. Örgütlerde performans değerlendirmesinin oluşturulmasına yönelik ilgi her ne kadar son 30 yılda gözle görülebilir bir artış gösterse de iş görenlerin performanslarının biçimsel olarak değerlendirilmesi yüzyıllardır süregelmektedir. İnsan ile değerlendirme ve diğerleri ile karşılaştırma arasındaki ilişki nedeniyle, insanın bilinç sahibi olduğu andan itibaren performans değerlendirmenin varlığından bahsetmek mümkündür.

Sistematik olarak ve belirli kuralları uygulamak amacıyla yapılan performans değerlendirme sistemini ilk olarak General Gass'ın orduda 1800'lü yıllarda uyguladığı ve o günden günümüze kadar uzanan ilk performans değerlendirme sisteminin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sisteminin tarihsel gelişimini anlatırken endüstri devrimini temel alarak 1800'lü yıllardan günümüze kadar uzanan bir süreçten bahsetmek uygun olacaktır (Sattar, 2010: 45).

Endüstri devrimiyle birlikte ve tabii ki sonraki süreçleri kapsayan dönemde birçok fabrika açılmış dolayısıyla da işçi sayılarında gözle görülür miktarda artışlar olmuştur. Bu durum sonucunda belirli yönetsel kararların alınması gerekmiştir ve dolayısıyla yönetici ve çalışanlar hakkında daha kapsamlı bilgiler edinilebilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşe alma, işten çıkarma, iş değiştirme, çalışanların eksik yönlerinin belirlenmesi, çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi, çalışanlara yönelik hizmet içi veya dışı eğitimlerin planlanması bu yönetsel kararların bazılarını oluşturmaktadır. Eğer bir işten çıkarma durumu söz konusuysa ve elimizde buna sebep olacak somut bilgiler yok ise alınmış olunan bu kararın yanlış bilgilere dayanılarak verilme ihtimali oldukça yüksektir. Bu dönemden sonra yönetim bilimciler performans değerlendirme konusunda derinlemesine araştırma yapma ve örgütler için en faydalı performans değerlendirme yöntemini bulma arayışına girmişler ve yönetim şekilleriyle benzer birçok yönetimi iş hayatında dâhil etmişlerdir.

1950'li yıllarda performans değerlendirme sistemine olan ilgi azalmaya başlamıştır. Bunun sebebi olarak ise ödemelerin ve terfilerin kıdem temeline dayandırılarak yapılmasıdır. 1950'li yıllardan sonra performans değerlendirme sistemi, teknik, profesyonel, personel ve yöneticilerin değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiş ve güçlendirilmiştir. Hizmette geçen sürelerin esas kabul edildiği kıdem sisteminin başarıya olan etkisi bakımından meydana getirdiği sorunların büyüklüğü gerek performans değerlendirme sistemi gerek ise araştırmacıları bu konuda çözüm aramaya yönlendirmiş ve başarının ne olduğu, bilimsel ölçüm olanaklarının ne olduğu yönünde çalışmalara hız vermiştir (Başsorgun, 2005: 16).

Türkiye'de performans değerlendirme uygulamalarına ilk olarak kamu kesiminde Mart 1926'da kurulan Memurin Kanunu ile ortaya çıkartılan sicil yoluyla değerlendirme sisteminin kurulması başlanmış olup yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. 1920'li yıllarda sadece işçilerin performanslarının değerlendirilmesi söz konusu iken 1930'lu yıllarda artık yöneticilerin ve alanında uzmanlaşmış kişilerin performanslarının ölçülmesi düşüncesi de ağırlık kazanmıştır. Daha sonraları özel sektörün gelişim sürecine girmesi ve bu konuya ilgisinin artması ve modern yönetim tekniklerinin de yaygınlaşması üzerine işletmelerde uygulanan performans değerlendirme faaliyetleri özellikle son yıllarda giderek fazla gelişme göstermeye başlamıştır (İplik, 2004: 8).

Özel sektörde ise ilk performans değerlendirme uygulamaları 1970'li yıllarda görülmektedir. Özel sektör uygulamaları kamu kesiminden biraz farklılık gösterse de hızla gelişme göstererek yönetim sürecinde yerini almıştır. Özel sektör gelişen ve değişen yönetim sistemlerini daha çabuk algıladığı ve daha hızlı uygulamaya koyduğu için son yıllarda performans değerlendirme sistemine daha özenle yaklaşılmaya başlanmıştır

Performans değerlendirme sistemlerinde meydana gelen gelişmelere genel olarak bakıldığında kişisel özellikleri dikkate alan, ön yargılardan tamamen sıyrılmış, işe yönelik ve somut verilere dayanılarak yapılan bir değerlendirme sistemine geçiş görülmektedir.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin sayısının artması sonucunda da kurumlar etkinlikle kullanabilecekleri yöntemi seçip uygulama

olanağını kendilerine sağlayacak bir gelişime ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme seçiminde sadece teknik konulara ağırlık vererek bu teknikleri belirli bir sisteme oturtmadan uygulamanın çeşitli sorunlarını yaşayan kurumlar giderek diğer kurumsallaşmış sistemlerle uyum ve bütünlük sağlayacak bir sistem arayışına girmişlerdir. Ancak gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimdeki yönetsel ve endüstriyel örgütlerde, üzerinde tam bir görüş birliğine varılmış ve herkesçe benimsenmiş bir değerlendirme sistemi ortaya konulmamıştır (Dicle, 1982: 26).

## **1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE YAPILAN HATALAR**

Performans değerlendirme sistemi bireylerin yapmış oldukları işe ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirmektedir. İnsana ilişkin değerlendirmeler yapılırken her ne kadar nesnel davranılsa da kimi zaman öznel davranılmakta bu da yanılğı paylarını beraberinde getirmektedir. Bu durumun sebebi ise performans değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi sürecinde kişilerin objektif ve ön yargısız olacakları düşüncesinin varlığıdır. Bu nedenle performans değerlendirme süreçlerinde çeşitli sorunlarla karşılaşılabilir. Aslında performans değerlendirme sistemlerinde karşılaşılan problemler bu yöntemin tabiatından kaynaklanan değil daha çok uygulama sırasında yapılan hatalardan ve yanılğılardan, uygulanan yöntemlerin yanılğılarından ya da değerlendiricilerden kaynaklanmaktadır (Özsoy, 2005: 41).

Performans değerlendirme sisteminde yaygın olarak yapılan hatalar şunlardır:

### **1.7.1. Tam Nesnel Olamama**

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin potansiyel bir zayıf yönü, nesnellik esnekliğine sahip olmamasıdır. Değerlendirme ve ölçüm yöntemlerinde, birçok durumda iş performansıyla da ilgili olmayan tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir şekilde ölçülmesi oldukça zordur. Değerlendirmeyi yapan değerlendiriciler bağlılık, kişilik gibi faktörlerden dolayı performans değerlendirme sürecinde kimi durumlarda nesnellikten uzaklaşıp öznel değerlendirmelere yönelebilmektedirler bu da tam nesnel olamama problemini ortaya çıkarmaktadır (Esen, 2007: 24).

### **1.7.2. Hale Etkisi-Hatası (Baskın Özellik)**

Hale etkisi, değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu nedenle hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Yani personeli hakkında değerlendirme yaparken değerlendirilecek tüm ölçütleri göz önüne almayıp sadece tek bir ölçüt temel alınarak, tek bir ölçütün etkisinde kalınarak personelin değerlendirilmesi durumudur. Hale etkisi değerlendirme sürecini önemli ölçüde etkileyebilecek nitelikte bir algılama hatasıdır. Değerlendirmeyi yapan kişi çalışkanlığı, işletmeye bağlılığı gibi çeşitli özellikleri neden ile olumlu düşüncelere sahip olduğu kişiler hakkında, dakik, titiz gibi olumlu yönde değerlendirmeler yapabilir. Dolayısıyla bu özelliklere göre değerlendirme yapılması değerlendirmenin seyrini etkilemektedir. Bu durumun önüne geçmek iste ancak eğitim çalışmaları ile olabilmektedir (Güneş, 2004: 59).

### **1.7.3. Tolerans-Katılık**

Tolerans-katılık hatası; değerlendiricinin iş görenlere normalin çok üstünde ya da altında puan vermesiyle ortaya çıkan bir değerlendirme süreci hatasıdır. Fazla hoşgörü (tolerans), çalışanın performansını gerçekte olduğundan çok daha yüksek değerlendirmesi, katık ise hoş görünün tam tersi olup çalışanın performansını gerçekte olduğundan çok daha düşük değerlendirmesidir. Örneğin yöneticiler başarılı çalışanların ileride kendi yerlerine geçeceği düşüncesiyle özellikle çalışanlarına düşük puan verebilme eğilimindedirler. Sonuç itibari ile bu hataların her ikisi de gerçeklerin saklanması ve personelin gelişmesi için yapılan geri bildirimlerin önemini yitirmesin sebep olur (Öz, 2009: 67).

### **1.7.4. Belli Derecelere Yönelmek**

Bazı değerlendiriciler, iş görenleri sürekli olarak gerçek performanslarının üstünde, altında ya da ortalama olarak değerlendirmektedir. Değerlendiriciler astları ile çatışmamak, diğer bölümlere göre daha üstün ve başarılı olduklarını gösterebilmek adına iş görenlere yüksek puan verebilir, kendisini zor beğenen biri gibi tanıtmak isteği ile düşük puan verme eğiliminde olabilirler veya uç noktadaki puanlardan kaçınarak sürekli olarak ortalama bir puan verme eğiliminde olabilir. Bu tür değerlendirmeler



süreci olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tür değerlendirme hatalarının belirli sebepleri vardır. Bunlar (İplik,2004: 71);

- ✓ Astları tarafından sevilme ve değer görme arzusu,
- ✓ Değerlendirmeler sırasında astlarıyla çatışmamak ve astların düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- ✓ Diğer değerlendiricilerin astlarına daha yüksek puan vererek, astlarının terfi zam gibi olanaklardan daha fazla faydalandığı, kendi astlarının ise daha az faydalandığı endişesi
- ✓ Astlarını daha yüksek puanda değerlendirerek daha fazla motive ederek yetenek ve verimliliklerini geliştirmesine destek vermek,
- ✓ Organizasyondaki standartların olması gerekenden daha düşük olması,

Olumsuz ya da düşük puan vermesinin sebepleri ise;

- ✓ Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- ✓ Organizasyondaki standartların olması gerekenden daha yüksek olması,
- ✓ Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen olarak tanıtmaya arzusu

### **1.7.5. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme değerlendirmedeki iş görenin yalnızca son performans döneminin dikkate alınarak değerlendirilmesi hatasıdır. Değerlendiricinin iş görenlerin performans dönemi boyunca göstermiş oldukları performansı dikkate almaksızın sadece son dönemlerdeki olumlu ve olumsuz davranışlarını göz önünde bulundurarak değerlendirmesidir (Güneş, 2004: 61)

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Böylelikle iki performans değerlendirme süreci arasında geçen zamanda bireylerin performanslarındaki

farklılıkları görebilmesi daha kolay olacaktır. Not tutma bu tür hataların unutkanlıklardan kaynaklanmasını kısmi olarak önleyebilmekte ise de yöneticiler bazen bu hataları bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre son dönem performansında artış olan kişilere, daha önceki dönemlerde göstermiş oldukları olumsuz performansları hatırlatmak, iş görenlerin gelişme ve ilerleme süreçlerindeki motivasyonlarını olumsuz etkilemekte ve gelişimlerini durdurmaktadır (Kaynak v.d., 2000: 225).

#### **1.7.6. Tek Yönlü Ölçüm Hatası**

Bir işin başarıyla yerine getirilmesi için işin unsurları olan tüm görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde değerlendirmeyi yapan yönetici, kişinin yaptığı birçok görevle ilgili çalışmalarını değil de, tek bir görevi ve onunla ilgili standartları ele alır. Böyle bir değerlendirme yapıldığında ise çalışanların yapmış oldukları işlerin tek önemli parçasının bu görev olduğu gibi yanlış bir yargı ortaya çıkar. İş tanımlarında birden fazla başarı standardı belirlenebilir. Bu standartlar iş görenin performansının değerlendirilmesinde temel ölçütleri oluşturacaktır. Eğer değerlendirici başarı ölçütlerinden tek bir tanesine bağlı kalarak değerlendirmesini yaparsa diğer ölçütleri yok sayacak ve bu nedenle de hatalı bir değerlendirme sonucuna ulaşması kaçınılmaz olacaktır (Kaynak v.d., 2000: 226).

#### **1.7.7. Kişisel Önyargılar**

Performans değerlendirmelerinde saptanıp düzeltilmesi en güç olan hatalardan biri de değerlendirme sürecine önyargıların karıştırılmasıdır. Bazı değerlendiriciler, performans değerlendirme süreçlerine astları ile ilgili kişisel ön yargılarını da yansıtırlar. Özellikle değerlendirici ile değerlendirilen arasında geçmişten bugüne kadar gelen ilişkilerin niteliği, kişiler arası yaşanan problemler, yaş, ırk, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar değerlendirmede ön yargılı davranılmasına neden olur (Uyargil, 1998: 303).

Objektif olamama hatasında olduğu gibi, değerlendiricinin ön yargılara sahip olması, değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilen sonuçları olumsuz etkiler. Ayrıca değerlendiricinin değerlendireceği kişiyi sevip sevmemesi de

değerlendirme sürecinin seyrini değiştirecektir ki bu tamamen nesnellikten uzak bir yaklaşımdır (Aksoy, 2001: 75).

Oldukça sık rastlanılan bu hata da değerlendiren kişi ile değerlendirilen kişi arasındaki iletişim ve ilişkinin niteliği, yaş, cinsiyet, ırk, din gibi kişisel yaklaşımların da değerlendirme aşamasında önyargılı davranılmasına yol açacağı unutulmamalıdır (Kılıç, 2011: 26)

### **1.7.8. Kontrast Hatalar**

Değerlendiricilerin kısa süre içerisinde birçok kişiyi değerlendirmesi ve ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları beklenen bir sonuç olacaktır. Diğer bir deyişle her çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Bu durumda ise değerlendirme süreci gerçeği yansıtmayan sonuçlara ulaşılmasına neden olacaktır ve performans değerlendirme süreci önemini yitirecektir (Kelleroğlu, 2003: 81).

Bu tür zıt hataların önlenmesi için değerlendirilecek olan kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılıp değerlendirilmesi yerine karışık bir sıralama ile değerlendirilmeye tabi tutulmaları iyi olacaktır. Ayrıca değerlendirmelerin yılın belirli zamanlarında değil de yıl içine yayarak yapılması (3 aylık- 6 aylık ya da yıllık zaman zarflarında)da bu tür hataların ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Böylelikle değerlendirme süreçleri arasındaki zaman değerlendirmenin seyrini olumlu yönde etkileyecek ve daha doğru ve objektif değerlendirmelerin yapılmasına olanak sağlayacaktır (Uyargil, 1994: 80).

### **1.7.9. Pozisyondan Etkilenme**

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler değerlendirme yaparken, değerlendirmeye tabi tuttukları kişinin göstermiş olduğu performanstan ziyade, yüksek pozisyonundan etkilenecek yüksek puan verme eğiliminde bulunabilirler. Aynı şekilde düşük pozisyonda çalışan biri olarak kabul edilen iş gören de düşük performans düzeyinde değerlendirilebilir. Bu nedenle organizasyondaki her görev için yapılmış olan iş tanımlarından bu değerlendirme sürecinde yararlanarak herkesi kendi görev ve

sorumlulukları çerçevesinde, diğer unvanlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatayı önlemek açısından önemli olacaktır (Tunçer, 2013: 100).

#### **1.7.10. Atıf Hataları**

Kişiler, kendi ya da başkasının davranışlarının nedenlerini belirli bir varsayıma dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayanır. Bunun diğer adı içsel atıftır. Örneğin; bir ast bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken dışsal atıf yapmış olur (Uyargil, 1994: 81).

Atıf hatası; genellikle kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışların nedenlerini dışsal faktörleri dikkate almaksızın kişilik özelliklerine bağlanması ile ortaya çıkmaktadır. Burada çevresel faktörlerinde çalışma yaşamına olan etkisi de göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Bu nedenle de bu tür değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkileri gözle görülebilecek kadar fazladır. Bu hataları önlemek için ise; değerlendiriciler astlarının davranışlarını doğru ve objektif olarak gözlemlenmeleri için eğitilmelidir (Kaynak v.d., 2000: 172).

#### **1.7.11. Standardizasyon**

Aynı iş grubunda yer alan ve aynı değerlendiricinin gözetimi altında olan bütün iş görenler aynı değerlendirme yöntemiyle değerlendirmeye tabi tutulmalıdır ve tabii ki tüm değerlendirmeler, aynı iş grubunda yer alan bütün değerlendirilenler için aynı dönemde yapılmalıdır (Kaynak v.d., 2000: 175).

### **1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME METOTLARI**

#### **1.8.1. Geçmiş Bazlı Metotlar**

Kişilerin şu ana kadar ortaya koymuş oldukları performanslarını ölçmeyi amaçlayan metotlardır. Bu nedenle geçmişteki performans değerlendirme sürecinden yeni

değerlendirme sürecine kadar geçen zaman içerisindeki gelişimi daha açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Yalçın,2002:2).

### **1.8.2. Gelecek Bazlı Metotlar**

Çalışanları gelecekteki potansiyellerine göre değerlendirir ve bu metotta bu uygulamayla hata yapılma riski oldukça yüksektir. Çünkü bireylerin gelecek zaman içerisinde kendilerini ne kadar geliştirecekleri ya da geliştiremeyecekleri belli değildir. Tamamen içgüdüsel fikirlere dayalı olarak yapılmaktadır ve bu nedenle de gerçek ölçütlere dayandırılmadığından sonuçlar hatalı olacaktır (Civelek, 2012: 18).

## **1.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Performans değerlendirme sisteminde hangi yöntemlerin uygulanacağı, ne zaman ve ne amaçla yapılacağı çok önemlidir. Çünkü performans değerlendirmenin nasıl yapılacağını ve sonuçlarının ne olduğunu bilmek şüphesiz bu sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Tabii ki performans değerlendirme süreçleri belirlenirken örgütün yapısı, yönetimin yapısı, örgütün amacı, çevre ve teknolojik faktörler göz önünde bulundurulacaktır (Yücel, 1999: 112).

Geçmişten günümüze kadar performans değerlendirme süreçlerinde birbirinden farklı birçok değerlendirme yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemlerin kişisel önyargılardan arındırılması, daha objektif ve güvenilir bir duruma getirilebilmesi amacıyla sürekli çaba harcanmış ve hala harcanmaktadır (Canman, 1993: 18).

Kullanılan yöntemler örgütten örgüte farklılık gösterebilmekte ve bir örgütte etkili olan model diğer örgütte aynı etkiyi göstermeyebilmektedir. Ayrıca çalışan özellikleri de dikkate alındığında, örgüte kendini adayın, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bireylerin değerlendirilip bireysel geçimlerini sağlamaları ve kariyer basamaklarında yükselmelerinde çoğu zaman bu yöntemlerin yetersiz kaldığı da bilinmektedir. Çünkü uygulanan yöntemlerin tamamında, çalışanın amaçlarından çok örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda bir değerlendirme yapıldığı görülmektedir (Argon, 2010: 141).

### **Karşılaştırmalı standartlar yaklaşımı**

- ✓ Doğrudan sıralama yönetim,
- ✓ Sıraya koyarak değerlendirme yöntemi,
- ✓ İkili karşılaştırma yönetimi,
- ✓ Zorunlu dağıtım yöntemi,

### **Kesin standartlar yaklaşımı**

- ✓ Kompozisyon yöntemi,
- ✓ Kritik olay yöntemi,
- ✓ Grafik derecelendirme ölçekleri,

### **360 derece başarı değerlemesi**

#### **1.9.1. Karşılaştırmalı Standartlar Yaklaşımı**

Bu yöntem değerlendirici tarafından bir personelin diğer personel ile karşılaştırılması fikrine dayanmaktadır. Yani kişiler arası karşılaştırma amacını taşıyan ölçeklerdir. Benzer koşullarda oldukları halde (ücret, iş ortamı vb) iş görenleri başarıları farklı ise bu farkın nedeni araştırılmalıdır. Bu araştırma bir tarafın nitelik ve yetenekleri bakımından geliştirilecek olan iş görenleri belirlemeye imkân verirken diğer taraftan da kişiler arası karşılaştırmaya bağlı bilgi elde edilmesini sağlayacaktır (Demirbilek, 2010: 85).

##### **1.9.1.1. İkili Karşılaştırma Yönetimi**

İkili karşılaştırma yöntemi diğer yöntemler arasındaki en basit, en ucuz ve uygulaması en kolay yöntemdir. Bu yaklaşımda kişilerin performansları, kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmasıyla belirlenmektedir. Genellikle çalışanlar işteki başarıları veya işletme için arz ettikleri önem derecesi gibi tek bir kritere göre sıralanır. Terfi, ücretin belirlenmesi gibi kararlarda bu sıralamalar dikkate alınır. Sıralama üstler tarafından

yapılır. Çalışan sayısının az olduğu ve küçük olan işletmelerde kolaylıkla uygulama alanı bulabilmektedir (Ada, 2008: 24).

### **1.9.1.2. Sıraya Koyarak Değerlendirme Yöntemi**

Günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlı olan bu yöntemde; genellikle çalışan başarısı, organizasyon için taşıdığı değer ve organizasyona katkıları gibi tek bir ölçüt üzerinden değerlendirme yapıldığından gözlemlenmesi oldukça zor kıstasları sübjektifleştirmekte ve değerlendirme sayısını artırmaktadır.

Bu yöntemde başarısı değerlendirilecek olan kişilerin isimleri hiçbir sıraya dayanmaksızın yazılır. Değerlendirici kendi görüşüne göre en başarılı ve en değerli gördüğü çalışanı en başa, en az başarılı ve değerli gördüğü çalışanı da en sona yazar. İşleme tüm isimler sıralanana ve yeni bir isim listesi çıkana kadar devam edilir (Kaya, 2014: 12).

### **1.9.1.3.Zorunlu Dağıtım Yöntemi**

Zorunlu dağılım yönteminde üstler astlarının performanslarının genellikle aynı seviyede olduğunu düşünürler. Yani değerlendiricilere göre performanslarında kişiler arasında belirgin değişiklikler bulunmamaktadır. Çalışanların performans düzeylerinin çan eğrisi biçiminde olduğu bu yöntemdeki en büyük problem az sayıda çalışan grubuna uygulanamıyor olmasıdır. Büyük organizasyonlarda çalışan sayısına bağlı olarak normal dağılıma yaklaşıldığından tek düze sonuçlar elde etmede oldukça kullanışlı olan ve basit bir yöntemdir. Zorunlu dağıtım yönteminin kullanılmasının nedeni değerlendiricinin personelini gruplara göre sıralaması zorunluluğunda olmasıdır. Böylelikle bu değerlendirme yöntemiyle sürekli ortalama puan ya da olumlu puan verme gibi durumlar ortadan kalkmış olur. Bu yöntemler en çok üstler tarafından kullanılmaktadır. Ancak çalışma arkadaşları ve astlar da bu yöntemi kullanılabilir (Aldemir, Ataol, Budak, 2004: 310).

Bunlara ek olarak bu yöntemde bir çalışanın performansı ile diğer çalışanın performansının birbirinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi hâkimdir (Barutçugil, 2004: 439).

## 1.9.2. Kesin Standartlar Yaklaşımı

Bu yaklaşımda sayısal veriler kullanılmamakta, daha çok fiili olarak elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurulmaktadır. Sözü edilen standartlar iş görenlerin amirleri ile ya da iş görenlerin oluşturduğu bir grup işe yöneticilerinin yapmış olduğu görüşmeler sonucunda belirlenmektedir (Satır, 2011: 31).

### 1.9.2.1. Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirilecek olan kişiden, nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri hakkında birkaç paragraflık bir kompozisyon yazması istenmektedir. Bu yöntem şu varsayıma dayanmaktadır; iş göreni yakından tanıyan ve bilen kişilerden sözlü veya yazılı olarak iş görenler hakkında doğru ve açıklayıcı nitelikte çoğu zaman da biçimsel niteliğe sahip bilgilerin elde edilmesi en az kendilerinden bizzat bilgi alınması kadar geçerli olabileceğidir (Çimen, 2009: 21).

Bu yöntemin önemli sakıncaları vardır. Bunlar (Akçakanat, 2009; 36).

- ✓ Her değerlendirici değişik ölçütlere dayanarak değerlendirmesini yaptığı için genelleme ve kişiler arası kıyaslama yapabilme olasılığı yoktur.
- ✓ Bazı durumlarda yazılan kompozisyonlar son derece öznel olabilmektedir. Öznelliğin önüne geçmek için her hangi bir önlem yoktur.
- ✓ Her değerleyici iyi bir yazar olamayacağı için olumlu bir durumu anlatım yanlışlığından dolayı olumsuzmuş gibi anlamlar çıkabilecek bir biçimde kaleme alabilir. Anlatımda meydana gelen olumsuzluklar da bütün değerlendirme sürecinin etkileyebilmektedir.
- ✓ Kompozisyonlar uzunluk ve içerik bakımından birbirinden oldukça büyük farklılıklar gösterebilmektedir.

### 1.9.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD Hava Kuvvetleri'nde görev yapan askerlerin başarılı olmalarına veya başarısız olmalarına sebep olan önemli



olayların izlenmesi ve bunun ile ilgili bir liste düzenlenerek uygulamaya konmasıyla başlamıştır (Karadeniz, 2010: 44).

Bu değerlendirme yönteminin temeli gözleme dayanmaktadır. İş görenini denetlemeyen işveren; onun başarı veya başarısızlıklarını, belirleyici kabul edilebilecek belli başlı bazı çalışma davranışlarını kayıt altına alır. Genellikle bu kayıt altına alınan örnekler, kişinin performansını sergilerken yöneticisinin dikkatini çeken kritik kabul edilebilecek olaylardan oluşmaktadır (Eryalçın, 2014: 20).

Kritik olay yönteminin diğer performans değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi bazı avantaj ve dezavantajları söz konusudur. Bunlar aşağıdaki gibidir (Akçakanat, 2009: 28).

#### Avantajları;

- ✓ Yöneticilerle çalışanların performansları konusunda yararlı tartışmalar yapılabilmesine olanak sağlar.
- ✓ Kritik bir olay söz konusu olduğunda temel alınacak niteliksel veriler sağlanmış olur, böylelikle daha sonradan meydana gelebilecek sorunlar ile ilgili de gerekli önlemler alınmış olur.
- ✓ Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkar böylelikle de çalışılan bireylere performanslarını ve verimlerini artırmaları yönünde öneriler sunma ve yol gösterme kolaylaşır.

#### Dezavantajları;

- ✓ Basit ve çok kullanılan bir yöntem olmasına rağmen oldukça zaman almaktadır. Bilindiği üzere gözlem çok uzun süren ve dikkat gerektiren bir yöntemdir.
- ✓ Sübjektif bir değerlendirme yapıldığında değerlendirme sırasında değerlendiricinin önyargılarından sıyrılması problem olabilmektedir. Özellikle sisteme karşı bir güvensizlik söz konusu ise durum daha da zorlaşmaktadır.

- ✓ Kritik bir olay olduğunda bu olayla ilgili olarak elemanlarla hemen bir görüşme yapılmazsa, durumun anlaşılabilmesi ile ilgili problemler çıkabilir ve gerekli değişikliklerin yapılması güçleşir. Çünkü süreç yeterince uzun olduğu için doğabilecek problemlere karşı ilk başta gerekli önlemler alınmazsa daha sonra düzeltilmesi de oldukça zaman alacaktır.
- ✓ Astlar yaptıkları her hareketin izlenmesinden dolayı hata yapmaktan korkabilirler ve dikkatsiz davranabilir. Bu durum verimliliklerinin azalmasına sebep olabilir.

### **1.9.2.3. Grafik Derecelendirme Ölçekleri**

Grafik derecelendirme ölçekleri değerlendirme aşamalarının en eski ve en çok kullanılan yöntemidir. Değerlendirmeciye, değerlendirmesini yapacağı her ast ile ilgili birer form verilir. Formlar işin miktarı, işin kalitesi, iş bilgisi iş birliği anlayışı, karar verme ve ölçülmek istenen birçok kıstası içinde barındırmaktadır. Değerlendirici formda yer alan ölçütlere göre değerlendirmesini yapar (Akçakanat, 2009: 27).

Grafik derecelendirme ölçekleri yöntemi, belirli bir işin başarıyla yürütülebilmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Oldukça çok kullanılmasına rağmen rakamsal değerlere dayandırıldığından geçerliliği ve güvenilirliği oldukça düşük bir yöntemdir. Bu yöntemin de diğer yöntemler gibi avantajları yanı sıra dezavantajları da vardır. En önemli dezavantajı; işte değerlendirme sırasında oluşacak olan özneliğin gözden kaçırılabilme durumudur (Bingöl, 1996: 225).

### **1.9.3. 360 Derece Başarı Değerlemesi**

Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yöntemlerden biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. Organizasyonlarda personelin çok sayıda insanlar birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma ihtiyaçları bu değerlendirme sisteminin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Alperden, 2006: 194).

Özellikle toplam kalite yöntemi yaklaşımlarının hâkim olduğu, yöneticilerin yanında personelin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu organizasyonlarda, sadece üstün astı değerlendirdiği geleneksel-klasik değerlendirme yöntemleri işlevsiz hale gelmiştir. 360 derece performans değerlendirme, çalışan performansının; iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve dış değerlendiricilerden derlenen özellikli iş performansı bilgileri ışığında yapılan değerlendirmedir (Barutçugil, 2002: 202).

360 derece performans değerlendirme yönteminin amacı performans değerlendirmeden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesine olanak sağlamak ve böylelikle kişisel gelişimin artmasına yardımcı olmaktır. 360 derece değerlendirme yöntemi iş görenlere geri bildirim sağladığından, iş görenin kendisi ile ilgili olumlu ve olumsuz yönlerini görmesini sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin bir ölçme sorunu olmaktan çok, değerlendiricinin aktif bilgi arama, depolama ve bu bilgileri harmanlama süreci olarak tanımlayan bilişsel yaklaşımın günümüzde geldiği son nokta 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sürecidir. 360 derece performans değerlendirme sisteminde birey hem bireysel hem de karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmektedir. 360 derece geri bildirim bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamak için özel olarak tanımlanan davranış ve yetenekleri ile ilgili iş görenin birbirinden farklı bir çok kaynaktan geri bildirim aldığı sistemdir (Demirbilek, 2010: 85).

360 derece performans değerleyicilerin özellikle çalışanlar açısından pek çok faydası vardır. Bunlar (Barutçugil, 2002: 203-204);

- ✓ Çalışanlar kendileriyle ilgili olumlu ve olumsuz değerlendirmeler sonucunda kendilerini geliştirmek için daha çok çaba harcayacak ve bu yönde odaklanacaklardır.
- ✓ Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Yani birlikte çalıştıkları kişilerin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmesi açısından önemli rol oynamaktadır.

- ✓ Geri bildirimler isimsiz olarak yapıldığı için subjektiflikten uzak daha objektif güvenilir ve dürüst olacaktır.
- ✓ Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğu açıklığa kavuşturulur.
- ✓ Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin gelişmesini sağlamanın temelini oluşturur.
- ✓ Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır
- ✓ Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar

Tüm bu faydaların yanı sıra 360 derece performans değerlendirme sisteminin bazı dezavantajları da vardır. İlk olarak tasarım aşamasında yapılan hatalar performans değerlendirme sisteminin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilir. Başarılı bir performans değerlendirme sistemi için oluşturulacak olan sistemin örgüt kültürüne ve örgüt stratejisine uyumlu olması gerekmektedir. Performans değerlendirme süreçleri ile ilgili eğitilmiş bir kadronun da varlığı değerlendirme sürecinin bütün aşamaları için önemlidir. Eksik olması durumunda değerlendirme sonuçlarının yorumlanmasında hatalar yapılabilmektedir (Biçer, 2014: 103).

### **1.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN AMAÇLARI**

Birçok örgüt ve kurum terfi ve ödüller, ücret artışları, gelişim ve eğitim, atamalar, tazminat ödemeleri, danışmalık gibi farklı amaçlar için performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır (Helvacı, 2002: 159).

Performans değerlendirme sistemi geleceği ile ilgili aldığı kararlarda rol oynarken aynı zamanda personelin geliştirilmesi fikrine de hizmet etmektedir. Performans değerlendirme sisteminin geleceğini ilgilendiren kararlardaki amaçları; çalışanın göstermiş olduğu performansı ölçecek ortam yaratmak, işletme amacı ile çalışan amacının paralel olarak ilerlemesini sağlamak, işletmedeki iş gücü ile ilgili daha sağlıklı ve somut bilgiler elde edebilmek, işletmede var olan veya var olması olası problemleri tespit etmek olarak sıralanabilmektedir. (Biçer, 2014: 65)

Performans değerlendirmedeki diğer bir amaç ise, kişi yi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve performansını ödüllendirmektir. Eksik yönlerinin giderilmesini sağlamak ve örgüt çalışanlarının iyiden kötüye doğru sıralamasının yapılmasından çok örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenme ve anlaşılma derecesinin ortaya çıkarılması, amaçların istenilen minimum düzeyde yerine getirilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik bir çalışma ortamının sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 160).

Tüm bunların yanı sıra performans değerlendirmenin amaçları içerisinde;

- ✓ İş dünyasındaki gelişmelere ayak uydurmak, iç müşteri kavramını geliştirerek takım çalışmasını geliştirmek, müşteri odaklı bir kültür yaratmak
- ✓ Örgütün yakın gelecekteki vizyonunu sağlamak
- ✓ İş gücü planlaması için personel envanteri sağlamak, organizasyonun ve kişinin hedeflerine paralel doğrultuda hareket etmesini sağlamak
- ✓ Yılda 1 kez değil yıl boyunca sürekli ve objektif bir değerlendirme ile çalışanların zayıf ve gelişmeye açık olan yönleri ile kuvvetli yönlerini belirlemek
- ✓ Çalışanların işletmeye katkıları doğrultusunda ücret, prim, ödüllendirme, cezalandırma gibi insan kaynakları yöntemi sisteminin alt dallarının sürece dahil edilmesini sağlamak vardır (Işığıok, 2008: 4).

### **1.10.1. Örgütsel Amaçları**

Performans değerlendirme sürecinin örgütsel amaçları ise (Sattar, 2009: 49);

- ✓ İşe yerleştirme, yükseltme, ücret artışı, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi iş gören işlev ve uygulamalarına ilişkin ihtiyaç duyulan bilgi ve ölçütleri sağlamak ve sağlam bir performans değerlendirme süreci oluşturmak,
- ✓ Nesnel verilere dayandırılarak örgütte uygulanacak olan performans değerlendirme süreci ölçütlerinin belirlenmesi,

- ✓ İş görenler hakkında gelecekte yararlanılmak üzere çeşitli bilgilerin birikimini sağlamak,
- ✓ Örgütün genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak, bu sorunlara ilişkin doğabilecek problemlere karşı önceden önlem almak,
- ✓ Örgüte eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesinde yardımcı olmak,
- ✓ Örgütün iş gücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak,
- ✓ Örgütün çeşitli birimlerinin ve alt birimlerinin başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- ✓ Daha etkin iş gücü politika, plan ve programlarının, işe alma yükseltme ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak,
- ✓ Etkin bir bilgi bankasının geliştirilmesine ve iletişim ağının kurulmasına katkıda bulunmak,
- ✓ İş görenlere amaç ve yaptıkları işe anlam kazandırarak, işten elde edilen doyumun, verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesine olanak sağlamaktır.

Örgütler için vazgeçilmez unsur olarak kabul edilen insan unsurunun performans değerlendirme süreçlerine dâhil edilmesi aşamasında kusursuz bir performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için bu nitelikler yol gösterici özelliindedir.

### **1.10.2. Kişisel Amaçlar**

Performans değerlendirme sürecinin örgütsel amaçlarının yanı sıra kişisel amaçları da söz konusudur. Bunlar (Akın, 2013: 33);

- ✓ Yöneticilerin ön yargılardan arınmalarını, kararlarını nesnel ölçülere dayandırmalarını ve tarafsız davranmalarını sağlamak,
- ✓ İş görenlere ne denli başarılı olduklarına dair geri besleme sağlamak böylelikle bireysel performansın artmasına olanak sağlamak

- ✓ Bireysel amaç ve hedeflerin belirlenmesini sağlayarak yaptıkları işin anlamlandırılmasına olanak sağlamak, bireysel başarı ihtiyacını doyuma ulaştırabilmek,
- ✓ Kişilere hatalı ve eksik yönlerini göstererek, kendi kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayarak yaptıkları işte daha başarılı olmalarını sağlamak,
- ✓ Amaçları açık ve ölçülebilir bir biçimde ortaya koyarak, iş görenleri kendi kendilerine yön verme ve denetleme olanağına kavuşturmak,
- ✓ Çalışanların yönetimde söz sahibi olmalarına imkân vererek yönetime katılımlarını sağlamak performans değerlendirme sürecinin kişisel amaçları olarak sayılabilmektedir,
- ✓ Motivasyonu sağlayarak bireysel bir işe yabancılaşma durumunun ortadan kaldırılmasını sağlamaktır.

## **1.11. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

Bir performans değerlendirme sisteminden beklenen yararların sağlanması ve etkili sonuçlar elde edebilmek için değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Performans değerlendirmesinde bulunması gereken özellikler şunlardır;

### **1.11.1. Adillik**

İş görenler değerlendirmelerinin adil bir şekilde yapıldığına ve sonuçların adil olduğuna inanmalıdırlar. İş görenler adil olarak görmedikleri ve yorumlamadıkları bir değerlendirme sistemini kolaylıkla kabul etmeyeceklerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda iş görenlerin değerlendirme sürecini adil olarak algılamasını sağlamanın zor olduğunu çünkü bireylerin kendi performanslarını ortalamanın üstünde gördüklerini göstermiştir (Güneş, 2004: 67).

### **1.11.2. Ayırt Edicilik**

Ayırt edicilik başarılı ve başarılı olmayan çalışanın performans değerlendirme süreci ile ayırt edilmesi olarak tanımlanabilir. Yapılan değerlendirme sonucunda eğer tüm personelin aynı seviyede başarılı olduğu tespit edilirse performans değerlendirme sisteminin hiçbir manası kalmayacaktır. Bu durum performans değerlendirme sisteminin sağlam temellere dayandırılarak oluşturulmadığının da bir kanıtı olabilir. Ayrıca ücret artışları, primler ve ödüllerin dağıtılması konusu performans değerlendirme süreçlerine göre belirlendiğinden adil bir dağıtım da söz konusu olmayacaktır (Sattar, 2010: 51)

### **1.11.3. Geçerlilik**

Performans değerlendirme sisteminin geçerli olması, iş görenin özellikleri ve nitelikleri değişmediği sürece, çalışanın gerçek başarı düzeyiyle performans değerlendirme sonuçlarının örtüşmesi durumudur (Özyörük, 2009: 67).

Geçerlilik, kullanılan performans değerlendirme kriterlerinin toplumsal, örgütsel veya kişisel bazda önemli kabul edilen amaçların başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesine hizmet etmesiyle ilgili olması anlamını taşımaktadır. Performans değerlemesi sonucunda çıkan bireysel performans farklılıkları, bu bireylerin örgütsel amaçlara yaptığı katkı farklılıklarını ölçebilir nitelikte olmalıdır (Akçakaya, 2012: 177).

### **1.11.4. Geliştiricilik**

Performans değerlendirme süreci, personelin kendini geliştirmesi yönünde destekleyici nitelikte olmalıdır. Performans değerlendirme sistemi örgütün verimliliğini artırma çabasının yanı sıra, bireyin kendisini geliştirmesi ve yetkinlik kazanması açısından yol gösterici nitelikte olmalıdır. Dolayısıyla bireyin kendini geliştirmesi ve yetkinlik kazanması ancak ve ancak bu sürecin sonuçlarının doğrudan iş görene bildirilmesi ile olanaklı hale gelmektedir (Akçakanat, 2009: 12).

Eğer performans değerlendirme sistemi bu niteliği taşıyor ise birey bunu normal bir süreç olarak değerlendirip yapılması gerektiği için yapıldığı düşüncesine kapılabilir.



Dolayısıyla kendini geliştirmek için de çaba sarf etmesine gerek olmadığı düşüncesine kapılır (Sattar, 2010: 52)

#### **1.11.5. Güvenirlilik**

Performans değerlendirme süreci tesadüfî sonuçlar vermemelidir. Bir değerlendirme aracının güvenilir olması farklı zamanlarda uygulansa bile elde edilecek sonuçlar arasındaki tutarlılık derecesinin yüksek olması anlamına gelmektedir. Performans değerlendirme aracı olarak kullanılan formlar üzerine yer alan çeşitli nitelikler arasında çelişki olması güvenilirliği azaltacaktır. Aynı zamanda yöneticilerin değerlemeyi yapan çalışanları bütün niteliklerine bağlı kalarak duygu ve düşüncelerin etkisinde değil objektif olarak değerlendirme yapmaları güvenilirliği artıracaktır (Aytekin, 2005: 28).

### **1.12. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI**

Günümüzde performans değerlendirme sonuçları örgütlerde birçok farklı alanlarda kullanılmaktadır. Bunlar;

#### **1.12.1. Personel Planlama**

Organizasyonlar hedef ve amaçlarına ulaşabilmek için işletmenin gerekli gördüğü nitelik ve sayıda personel istihdam etmek zorundadırlar. Performans değerlendirme sonuçları, istihdam edilen bu personelin terfi ve tayinleriyle ilgili kararların belirlenmesinde etkin bir rol oynayarak personel planlamasına katkı sağlamaktadırlar (Bakan, 2003:108).

#### **1.12.2. Ücret-Maaş Yönetimi**

Performans değerlendirme sonuçlarının en kritik kullanım alanlarından biri de ücret ve maaş yönetimidir. Performans ve ödül arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkiyi gözlemleyebilmenin en iyi yolu ise verilecek olan maddi ödüllerin oranının performans ile doğrudan bağdaştırılmasıdır. Aslında burada anlatılmak istenen şey

yüksek performans ile çalışana yüksek ücret, düşük performans ile çalışana düşük ücretin verilmesi gibi basit bir yöntemin kurulmasıdır (Akın, 2013: 50).

Gerçekten de kişilerin maddi kazanımlarının oranı, göstermiş oldukları performans ile mutlaka ilişkilendirilmelidir. Bu sebeple de işletmenin birçoğunda performans değerlendirme sonuçları ücret artışlarında etkili rol oynayabilmektedir. Burada önemli olan şey düşük performans gösteren çalışana düşük, yüksek performans gösteren çalışana yüksek ücret verilmelidir gibi bir yaklaşımın var olmamasını sağlamaktır (Özsoy, 2005: 10).

### **1.12.3. Rotasyon-İş Geliştirme-İş Genişletme**

İşletmelerde genellikle çalışanların mevcut işlerindeki başarısını ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak uygulanan performans değerlendirme süreçleri iş geliştirme, iş zenginleştirme ya da rotasyon gibi kararların alınmasında önemli bir yol oynamaktadır (Bakan, 2003: 108).

Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen verilerden yola çıkılarak iş düzeninde ve çalışanların işlerinde bir takım düzenlemelere gidilebilir. Eğer kazanılması zor ve vazgeçilmeyecek elemanlar çalıştırılıyor ise rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Böylelikle birey aynı kurumun farklı görevlerinde de başarı elde edebilecektir (Satır, 2011: 73).

Yaptığı işin kendisi için yeterli olmadığı düşünülen iş görene yeni görev ve sorumluluklar yüklenerek iş genişletme ve iş zenginleştirme yapılabilir. İş genişletme, yapılacak görevleri arttırırken; zenginleştirme, planlama ve kontrol etme sorumluluklarını artırır. İş zenginleştirme, işçinin sorumluluklarını genişletmesine veya bulunduğu pozisyondan başka yetkinlikler kazanması için başka bir pozisyona veya aynı pozisyondan ayrılmayarak organizasyon içinde değişik rol ve yetkiler edinmesine olanak verir (Akçakanat, 2009: 8).

#### **1.12.4. Kariyer Planlama**

Uygulanan performans değerlendirme süreçleri sonucunda bazı çalışanlar ile ilgili bir kariyer çizgisinin hazırlanması gerekmektedir. Kariyer planlama; çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatlar arasında en uygun ilişkiyi bulma sürecidir. Çalışanların daha mutlu olmalarını ve daha verimli çalışmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, yüksek motivasyona sahip çalışanlar yaratır (Beydoğan, 2007: 3).

Organizasyonlarda kişilerin terfi olanakları, işleri için gereken eğitimi almaları, iş değişikliklerine tabi tutulmaları gibi kararlarda performans değerlendirme sonuçlarına ait veriler kariyer planlama sürecinde ihtiyaç duyulan verileri sağlamaktadır. Dolayısıyla da sistematik bir kariyer yönetimi performans değerlendirme yöntemine yararlı bir veri kaynağı olur (Özsoy, 2005: 11).

#### **1.12.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme süreci sonucunda elde edilen veriler tüm kurum çalışanlarının başarılarının yanı sıra eksik kalan yönlerinin de belirlenmesi hakkında bilgi sahibi olunmasına katkıda bulunmaktadır. Bu süreçte çalışanların kendilerini geliştirmeleri bilgi birikimlerini artırmada büyük önem taşımaktadır. Çünkü insan kaynakları yönetiminin başarı faktörlerinden biri de kişisel gelişime ve değişime destek olmasıdır. Çünkü örgütün ve örgüt çalışanlarının çağın gerisinde kalmaması için her türlü gelişime ve değişime açık olması gerekmektedir (Biçer, 2014: 32).

#### **1.12.6. Stratejik Planlama**

Stratejik planlama örgütün amaçlarına ulaşmak için, hangi faaliyetlerin başarılması gerektiğinin belirlendiği süreçtir. Stratejik planlama her şeyden önce geleceğe yönelik olan bir süreçtir. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda kendi bünyesinde çalışan iş görenler arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planlanın uygulanmasına yardım ederek işletme hedeflerinin bireysel düzeyde planlanması ve yürütülmesi görevini üstlenirler (Uzoğlu, 2011: 23).

Günümüzde hemen hemen her işletmede üst yönetim tarafından belirlenen genel hedefler varlık göstermektedir. Bu hedeflere yönelik amaçlar belirlenmekte ve stratejiler hazırlanmaktadır. Stratejik planlamanın başarı ile gerçekleştirilmesinde performans değerlendirmenin de rolü büyüktür. Performans değerlendirme süreci kurumun stratejilerinin bir uzantısıdır. Bu bakımdan performans değerlendirme süreçleri, kurumun stratejileri bağlamında önem vermiş olduğu noktaların çalışanlarla paylaşılması ve çalışanlara duyurulmasına aracılık etmektedir. Böylelikle çalışanlar, kurumun belirlediği stratejiler doğrultusunda hedeflerine ulaşma sürecinde kendilerinden ne bekledikleri ile ilgili daha kapsamlı bilgilere sahip olmaktadır (Kakan, 2010: 25).

#### **1.12.7. Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma**

Performans değerlendirme çalışmaları bireylerin iş başarımını objektif ve bilimsel bir şekilde ortaya koymaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısız olarak tespit edilen bireylerin bütün eğitim uygulamalarına rağmen performansında bir iyileşme olmuyor ise performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarılma kararlarında kullanılıyor olması düşüncesi hatalı olmayacaktır. Sözleşme yenileme ve işten çıkarma kararlarında tek etken olmasa bile performansı yüksek olan kişilerle çalışılmaya devam edilmesi, bunun yanı sıra belli süredir düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaya devam edilmemesi doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir (Kaynak v.d, 2000: 30)

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖDÜLLENDİRME

#### 2.1. ÖDÜLLENDİRMENİN ANLAM VE ÖNEMİ

Ödül, bir görevi başarmaktan, bir hizmeti yerine getirmekten ya da verilen sorumlulukların üstlenilmesinden doğan, çalışanların elde ettiği kazançlar olarak açıklanabilir. Ödülün tanımına ya da kapsamına ilişkin literatürde bir çok farklı görüş yer almaktadır. Kimi yazarlara göre ödül sadece maddi kazanımlardan oluşurken, kimine göre ise iş tanımları dışında işiyle ilgili göstermiş olduğu çaba sonucunda elde etmiş olduğu maddi ve manevi kazanımların tamamıdır. İşe en uygun elemanı bulmanın ve bulunan elemanı elde tutmanın günümüzde önemi giderek artmıştır. Bu fark etmişlik işletmeleri çalışanlarının performanslarını daha yakından takip etmeye ve değerlendirmeye yönelik sistemler kurma arayışına itmiştir (Güvel, 2004: 6). Bu bilgilere dayanarak;

Ödüllendirme, bir örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücünü hizmete alıp, kuruluştaki devamlılığının sağlanarak, aynı zamanda da bu iş gücünün motivasyonunu ve işletmeye olan katkısını arttırarak örgütün ulaşmayı amaçladığı hedeflere ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir (Karatepe, 2005: 63).

Ödüllendirme; örgütün, başarılı performans sergileyen çalışanına teşekkür mesajını iletmenin en iyi yoludur. Ödül programlarının çalışana bizim için değerlisin, bu yüzden yaptığın işi beğeniyor ve takdir ediyoruz mesajını vermektir. Takdir edilmek iş görenlerde ekonomik tatminden ziyade içsel tatmini sağlayan bir unsurdur ve bu unsur iş görenlerin işletmeye olan bağlılığının yanı sıra hem işletmeye olan katkılarını hem de verimini arttırır (Barutçugil, 2005: 152).

Örgütlerde ödüllendirme ile ilgili iki güdüleme biçiminden söz edilmektedir. Yapılan araştırmalarda içsel ve dışsal güdüleme ayrımı yapılmaktadır. Dışsal güdülemede para

gibi dıştan verilen koşulsuz parasal ödüller vardır. Bunlar içsel motivasyonu etkilememesine karşın yaratıcılık gerektiren bir işin başarılması için gerekli motivasyonu sağlamakta, kişiler yaptığı bir işten zevk alarak iş doyumunun bir parçası haline gelmektedir. Para dışsal güdümlenici olarak çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. İçsel güdümleniciler ise işin başarısının takdir edilmesi, kendini geliştirme, özerklik, tanınma, saygınlık kazanma gibi birçok insanın sosyal yanı ile ilgili olan ödülleri kapsamaktadır. Yönetmel açıdan önemli olan ise içsel ve dışsal ödüllendirmenin dengelenmesi ve bireyin bu doyumunu kendi içinde duyarak işteki başarılı davranışlarını devam ettirecek tekrarlarında bulunmasıdır (Çelebi, 2009: 77).

## 2.2. ÖDÜLLENDİRME STRATEJİSİ

Ödüllendirme sistemi bireyin yönetim çerçevesi ile ilgili gücünü ifade etmektedir. Yönetim ise ödüllendirme sistemleri ile çalışanların arzu ve isteklerini tatmin ederek onların iş görme arzusunda artış sağlamaya çalışmaktadırlar. Yani diğler bir deyişle iş görenlerin kontrolünü sağlayarak örgüt amaçları doğrultusunda bu sistemleri kullanırlar (Altındağ, 2015: 282).

Ödüllendirme uygulamalarının temel amacı çalışanların yapmış oldukları işe karşı güdülenmesinin sağlanmasıdır. Bu amaçla kullanılabilir birçok ödül çeşidi bulunmaktadır ve bu ödül çeşitlerinin kullanım alanları ve uygulamaları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılığın temel nedeni işte işletme içerisindeki işlerin çok çeşitli olmasıdır. Kimi ödüller çalışanları takdir etmek, göstermiş olduğu başarılı performansından dolayı iş görene teşekkür edilmesi gibi kişisel tatmin sağlayan ödül türlerindedir. Kimisi de çalışanlara verilen ve maddi tatmin sağlayıcı ödül türlerindedir (Acar v.d., 2013: 133).

Çalışanlar örgüt içerisinde göstermiş oldukları çabanın karşılığını almak istemektedirler. Aynı zamanda işletmenin dönem içerisinde göstermiş oldukları performanstan da pay alma isteği içerisinde dirler. İşletme içerisinde bazı personeller yüksek performans göstererek görevlerini yerine getirirken bazıları da düşük performans ile görevlerini gerektirdiği gibi yerine getirmektedirler. İşletmeler gereğinden yüksek performans

göstererek görevini yerine getirenlerle, görevini gerektirdiği gibi yerine getirmeyenler arasında farklılığı hissettirmek amacıyla çalışanlara karşılığının verilmesi politikasını benimsemektedirler. Bunu da ancak ödüllendirme sistemleri kurarak gerçekleştirmektedirler. Böylelikle personelin işletmede sürekliliği sağlanarak, yüksek motivasyon ile işletmenin ulaşmak istediği hedeflere yaklaşmasında işletmeye destekleri artacaktır (Akgün, 2014: 5).

Ödüllendirme aslında bakıldığında ücretlendirmeyle kavramsal olarak çok yakın gibi gözükmektedir. Fakat ücretlendirme ve ödüllendirme arasında oldukça ince bir sınır vardır. İkisini birbirinden ayıran en önemli şey çoğu zaman ödülün veya ücretin içeriğinden veya isminden çok bir stratejiye bağlı olarak sunuluyor olmasıdır. Stratejik ödül yönetimi, işletmelerin ödüllendirme sistemleri ile varmak istedikleri hedeflere ulaşmak üzere rekabet odaklı, geleceğe dönük ve işletme ile bütünleşmiş ödüllendirme stratejilerinin geliştirilmesi ve bu stratejilerin uygulanma sürecidir (Acar v.d., 2013: 135).

### **2.2.1. Ödüllendirme Stratejisinin Geliştirilmesi**

Son dönemlerde işletmeler için en önemli kaynağı insan faktörü oluşturmaktadır. İnsan kaynağından işletmenin kendi için oluşturmuş olduğu stratejilerde yararlanmasının en önemli yolu ise çalışanların motivasyonunu pekiştirecek ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesidir. Böylelikle geliştirilen ödüllendirme sistemleri de işletmenin ilerlemesi ve hedeflerine ulaşmasını sağlamış olacaktır.

Ödüllendirme stratejileri 8 aşamadan oluşmaktadır (Acar ve diğ., 2013: 148). Bunlar;

- ✓ Öncelikle işletmenin stratejilerine uygun ödüllendirme yönetimine yönelik bir bakış açısı geliştirmesi gerekmektedir. Bu bakış açısı ile oluşturulan ödüllendirme stratejisi işletmeye özgü, gelişimi sağlayan, çalışanlar arasındaki belli dengeleri göz önünde bulunduran, belli önceliklere sahip basit, uygulanabilir, geliştirilebilir ve sürekli nitelikte olmalıdır.
- ✓ İkinci aşama ise ödüllendirme stratejisini oluşturacak olan ekibin seçilmesi ve gerekli verilerin toplanarak hazırlıkların yapılmasıdır. Bu ekibin ise konusunda

deneyimli olması, eğitim almış ve bu işi başarıyla yürütecek kişilerden oluşması önemli bir unsurdur.

- ✓ Üçüncü aşama ödüllendirme stratejilerini oluştururken bu stratejileri etkileyen iç ve dış çevre faktörlerinin analiz edilmesidir. Bu nedenle de çeşitli kaynaklardan bu faktörlere ait gerekli bilgiler analizleri yapılarak toplanmalıdır.
- ✓ Dördüncü aşama ise işletmenin genel stratejisinin belirlenmesidir. Ödüllendirme yönetiminin başarıya ulaşıyor olması işletmenin genel yapısı ve kültürü ile ödüllendirme stratejisinin birbirine uyumlu olmasından geçmektedir. Çünkü her işletme için uygulanacak olan ödül stratejileri birbirinden farklıdır.
- ✓ Beşinci aşama şirket kültürünün ve şirketin yapısının belirlenmesidir. Şirket kültürü; işletmede işlerin yürütülme şekilleri ile ilgili kabuller, çalışanlarca paylaşılan değerleri kapsamaktadır. Bu değerleri elde etmek zaman alan bir süreçtir. Şirket kültürünün belirlenmesi sürecinden sonra o kültüre uygun ödüllendirme stratejileri geliştirilebilmektedir.
- ✓ İşletmeler için günümüzde en önemli unsur insan kaynağıdır. Altıncı aşamada işletmenin insan kaynakları yönetimi stratejisini oluşturmaları daha sonra bu stratejiye uygun bir performans değerlendirme sistemi ve en son olarak da buna uygun ödüllendirme stratejilerini geliştirmeleridir.
- ✓ Yedinci aşama ise analiz sonuçlarına göre işletmenin tümüne, her bir birime ve bu birimlere ait alt görevlere göre ödüllendirme stratejilerinin oluşturulmasıdır.
- ✓ Son aşama olan sekizinci aşamada ise bu stratejilerin hayata geçirilmesinde ödüllendirme sistemini uygulayacak olanlara yol göstermeye yönelik politika, sistemin işleyişi ve süreçleri içeren programlar hazırlanmasıdır

### **2.3. ÖDÜL SİSTEMLERİ**

Örgütün türü ve faaliyeti ne olursa olsun işletmeler bünyesinde faaliyet gösteren çalışanlarının motivasyonları ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Çünkü motivasyon ve performans arasında oldukça yakın bir ilişki söz konusudur. Motive



olmayan bir çalışandan yüksek performans beklemek mümkün olmayacaktır. Bir yöneticinin iş görenleri işleme amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi ancak çalışan motivasyonunun sağlanması ile olabilmektedir. Bu süreçte çalışanların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması süreçleri önemli rol oynamaktadır. Ödüllendirme sistemleri çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyen bir unsur olarak faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda bireyler arasında rekabet kavramının da anlam kazanmasını sağlamaktadır. Bunun tam tersi olarak cezalandırma sistemi her zaman olumlu etki göstermiyor olabilir. Burada en önemli görev işverene düşmektedir. İşveren, iş görenin motivasyonunu ve verimliliğini azaltmayacak nitelikte bir ödüllendirme sistemi geliştirmelidir. Unutulmamalıdır ki cezalandırma da bir ödüllendirme çeşididir. Ancak çoğunlukla ödüllendirme sistemleri insan kaynakları yönetiminde bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Öğüt v.d., 2004: 285-286).

Geçmişten günümüze yöneticiler; bir işi nasıl örgütleyip, bu işlerin iş görenler arasında nasıl paylaştırılacağı konusunda yakından ilgilenmişlerdir. Aynı zamanda işi yerine getirecek olan bireylerin bulunma süreci ve bulunan bu çalışanların hangi yollarla eğitileceği, çalışanların nasıl etkin bir şekilde yönetileceği ve onların etkin bir şekilde uzun süreli olarak nasıl çalıştırılacağı gibi konular da yine yöneticilerin çözüm bulmaya çalıştığı konular arasında yer almaktadır. İş görenlere hazırlanacak olan çalışma ortamı, uygulanacak olan ödül ve ceza yöntemlerinin ne olması gerektiği, sistemlerin sürekli gelişme ve değişme gösteren teknolojiye nasıl uyum sağlayacağı gibi temel konuları belirlemek ve bunlara çözüm bulmak da ayrıca gereklidir (Kırık, 2010: 33).

İşletmelerin gereksinim duyduğu kadar çalışanı işletmeye dahil edip kuruluştaki devamlılığını sağlayıp aynı zamanda da bu kişilerin motivasyon ve çabalarını artıracak stratejiler geliştirmesinin gerekliliği de yine iş görenlerin çözüm bulmalarını gerektiren konulardandır. Ödül sistemleri işletmenin çalışanına sunduğu ve erişilebilir olan tüm yarar paketlerini içine alan ve bunların dağıtımını sağlayan izlek ve mekanizmaları da sisteme dâhil eden bir süreçtir (Örnek, 2009: 43)

### 2.3.1. Ödül Sisteminin Yapısı

Ödüllendirme; performansı yüksek olan çalışanlara teşekkür etmenin bir yoludur. Çalışanların başarı derecesinin artışına göre daha nitelikli görevler verilmesi ya da örgütsel işleyişe diğerlerinden daha fazla katkıda bulunanların sözlü ya da yazılı takdir edilmesi, teşekkür olarak verilen hediye gibi saygınlık işaretidir. Ödüllendirme sistemi ise tüm bu kavramları içinde barındıran bir sistemdir (Vuranok, 2015: 76).

Bir işletmede kurulacak olan ödüllendirme sistemleri için bazı temel konulara önem verilmesi gerekmektedir. Bunların en başında ise kurulacak olan ödüllendirme sistemlerinin örgüt kültür ve yapısına uygun olması unsuru gelmektedir. Aynı zamanda tutum ve davranışları olumlu yönde etkileyen nitelikte olup, görüş ve niteliklere bağlı olarak üstün çaba sarf edilmesini de destekleyici nitelikte olmalıdır (Örnek, 2009: 43)

### 2.3.2. Ödüllendirme Sistemlerinin Amacı ve Etkileri

Ödüllendirme sistemleri işverenlerin en iyi performans gösteren çalışanlarına karşı memnuniyetlerini bildirmesi açısından yönetim modellerine ödüllendirme yönetimini de dâhil etmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü ödüllendirmenin amacı çalışanları yaptıkları işten dolayı takdir etmek ve onlara değer verildiğini hissettirmektir. Takdir edilen personel ise işinde daha çok çaba sarf edecek ve daha istekli çalışma isteğinde olacaktır (Akgün, 2014: 6).

Ödül sistemleri aynı zamanda; çalışanların işletme amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaları konusunda daha etkili olmaları için oluşturulmuş sistemlerdir. Yöneticiler de bu nedenle kendi sorumlulukları altında olan gruplara kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan ve motive edici güç olarak bir ödül sistemi kurmak zorundadırlar. Böylelikle çalışanlarının etkinliğini ve işletmeye olan katkılarını arttırmış olurlar (Kırık, 2010: 35).

Ödül sistemlerinin kurulmasındaki amaç çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesini sağlamaktır. Bu nedenle yöneticiler işletmelerde etkili bir ödüllendirme sistemi kurmalıdırlar. Ödül sistemlerinin başarılı olarak faaliyet gösteriyor olması çalışanların iş yerlerini ve işlerini daha çok benimsemelerini sağlar. Bunun sonucunda da yaptıkları işten duydukları tatmin artar (Örnek, 2009: 44).

İşletmelerde kontrolü elinde bulunduran yönetim, çalışanlara ikramiye şeklinde finansal ödüller verebileceği gibi, daha fazla sorumluluk tanınması gibi finansal olmayan ödüllerde verebilmektedir. Aynı zamanda ödüllendirme sistemi liderliği de etkileyebilmektedir ve çalışanlarının kurumlarına olan güvenlerinin artmasını sağlar. Böylelikle motivasyonun artmasına da etki edebilir (Bulut ve Çavuş, 2014: 5).

Ödüllendirme sistemleri aynı zamanda mevcut organizasyonun yapısına, büyüklüğüne, kurum kültürüne göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle ödüllendirme adı altında oluşturulacak olan programın hedeflerini en başta belirlemek büyük önem arz etmektedir. Etkili bir sonuç alabilmek içinse yönetimin ve çalışanların da isteklerinin göz önünde bulundurulması önemlidir (Akgün, 2014: 7).

#### **2.4. ÖDÜLLENDİRMEDE BAŞARI KURALLARI**

Bir işletmenin amaçladığı hedeflere ulaşabilmesi için, o işletmede uygulanan ödül sistemlerinin belirli başlı bilimsel tekniklere ve kurallara uyularak hazırlanması ve doğru bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Her işletme kendi kültürüne uygun ödül sistemi ve ödüllendirme yöntemlerini seçerek bunları uygulamaya koymalıdır. Tabii ki bu ödül sisteminin kurum kültürüne uyumlaştırabilmesi için ise bu konu ile ilgili kuram ve araştırma sonuçlarının da kullanması gerekmektedir.

Edward Lawler, ödüllerle iş davranışı arasındaki ilişkide önemli genellemeler ortaya atmıştır. Bunlar (Kırık, 2010: 37);

İlk olarak ödülün sağladığı tatmin, bireyin, alması gerektiğini tahmin ettiği ödül miktarına karşın, gerçekte aldığı miktar arasındaki farka dayanır. Alınması beklenen miktar ile gerçekte alınan ödül arasındaki fark bireyin tatmin düzeyini etkiler.

İkinci olarak, diğer çalışanların ne alacağı ile ilgili olarak yapılan karşılaştırma, insanların tatmin ile ilgili hislerini, düşüncelerini etkiler. Genellikle kişiler ne kadar çok ödül alırlarsa kendilerini o kadar çok tatmin olmuş olarak hissederler. Buna rağmen ödüllerin işletme içerisindeki her bireye dengeli ve adil olarak dağıtılması gerekmektedir. Güven çok önemlidir.

Üçüncü olarak insanların almayı istedikleri ve hak ettiklerini düşündükleri ödüller ve bu ödüllere verdikleri değerler de birbirlerinden oldukça farklıdır. Çünkü her ödül farklı bireyler tarafından farklı değer ve çekicilikte olabilmekte ve farklı anlamlandırılıyor olabilmektedir.

Dördüncü olarak bazı ödüller sadece diğer ödüllerin elde edilmesinde bir basamak olduğu için işletmede çalışan bireylere çekici gelebilmektedir. Örneğin; artırılan ücret bireye bir statü, tanınma veya yeni bir araba alma sonuçlarını doğurduğundan dolayı ücret artışı çalışanları memnun edebilir.

Beşinci olarak da çalışanların faaliyette buldukları bölümden elde ettikleri tatmin, işin tamamından duydukları tatmini etkileyebilmektedir. Bunun tam tersi olarak ödül sistemi faaliyette buldukları bölümden yeterli tatmin düzeyine ulaşamamış ise işin tamamından duydukları tatmini olumsuz etkileyebilmektedir.

Tüm bu genellemelerin ışığında ise bir işletmede etkin bir ödül sisteminin kurulabilmesi ve bu sistemin sürdürülebilirliğinin sağlanması için uyulması gereken bir takım kurallar söz konusudur.

Esas olarak ödüllendirme sistemleri örgütler tarafından doğru zamanlarda doğru insanların, doğru kabul edilen iş, görev ve roller için katılımından dolayı en iyi olanı takdir ederek, ödül vererek elinde tutabilmek, çalışanların en yüksek kapasitelerini kullanarak işletmeye olan katkılarını maksimum seviyeye çıkaracak nitelikte olmalıdır (Usta, 2012: 74).

Ödüller her çalışanın en iyi performansını sergilemesini sağlamalıdır. Dolayısıyla ödüller doğrudan performans ile ilişkilendirilmelidir. Buna bağlı olarak da daha çok çalışan, daha çok çaba sarf eden ve üreten iş gören, daha az çalışan, daha az çaba sarf eden ve üreten iş görene nazaran daha çok ödüllendirilmelidir (Örnek, 2009: 45).

Ödüller her birey için aynı anlamı ifade etmemektedir. Ödülün her bireydeki etkisinin farklı olduğunun bilinerek bir ödüllendirme sistemi kurulurken dikkat edilmesi gereken diğer bir unsur da çalışanın sağlamış olduğu verimliliğe göre ayarlanmasıdır (Ergül, 2005: 70-71).

Ödüllendirme sistemlerinde bir diğer önemli unsur ise eşitlik unsurudur. Ödüllerin adaletsiz dağıtıldığı fikri çalışanların olumsuz yönde güdülenmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla çok çalışıp ödül hak ettiğini düşünen kişi için çalışan ya da çalışmayan herkese eşit seviyelerde ödül dağıtımının yapılmış olması olumsuz bir motivasyon unsuru olacaktır (Fındıkçı 2001: 391).

Ödüllendirme sistemi yöneticiye güç sağlayan bir kaynaktır. Eğer yönetici başkalarını ödüllendirebiliyorsa ve ödüllendirme kaynaklarına sahipse bunu bir güç unsuru olarak görebilir. Yöneticinin gücü ödül verme, ödül vaat etme, verdiği ödülü geri alma ve cezalandırma yeteneğine göre ölçülebilir. Yönetici ödüllendirme gücünü kullanırken, mümkün olduğunca karşılık süreci ile ilgili dayatmalarda bulunmaması ve ödüllendirme bağımlılığı yaratmaması gerekir (Koçel, 1989: 248).

## **2.5. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Globalleşen ekonomilerle birlikte işletmelerin dışa açılmaları yaygın hale gelmiştir. Dolayısıyla korumacılık duvarları yıkılmış ve yerini artık uluslararası rekabete bırakmıştır. Üretim faktörü ele alındığında, bu faktörü meydana getiren unsurlardan en önemlisi olan emek çok yönlü değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle ve yoğunlaşmasıyla birlikte yapılan işlerden elde edilecek olan yüksek verim yine insanın kendisinden kaynaklanmaktadır. Burada işletmelere düşen rol çalışanlarının en iyi en başarılı yönlerini, yetkinliklerini ortaya çıkarmaktır. Dolayısıyla insan ruhuna yön veren, kişisel gelişimlerini sağlayan, inanç ve düşüncelerine saygı duyulduğunu düşünen bireyler işletmeler için en iyi ve örgüt için en yararlı olan yönlerini ortaya çıkaracaklardır (Kırık, 2012: 41).

Bir işletmede görevini yerine getiren personelin verimliliğini maksimum seviyede olabilmesi için gerekli önlemlerin alınması bu teorilerin ortak hedefidir.

İşletmelerde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin sadece maddi kaynaklı olduğunu düşünmek yanlış bir yaklaşımdır. Maddi doyum sağlayan ödüllerin yanı sıra manevi doyum sağlayan ödüllerin de çalışan verimliliğine etkilerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda takdir, terfi, yetki genişletmesi

gibi manevi doyum sağlayan ödüllerin de verimliliği artırıcı nitelikleri kanıtlanmıştır. Manevi ödüllerin işletme açısından maliyetinin çok düşük ama çalışan için maksimum seviyede motivasyon sağlayan bir unsur olduğunu unutmamak gerekmektedir (Örnek, 2009: 46).

### **2.5.1. Ekonomik Araçların Çalışanların Verimliliğine Etkisi**

İşletmelerin kuruluş amaçları ve iş görenlerin çalışmasına neden olan unsurlar aslında aynı temele dayanmaktadır ve ekonomiktir. Para unsuru, bireyin ihtiyaçlarını doğrudan karşılayabilmesi için oldukça etkili bir araç olarak kabul edilmektedir ve çalışanların ödüllendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak son zamanlarda yapılan araştırmalara ve yürütülen tezler ücretlerin bireysel performans üzerindeki etkisinin değişken olduğu yönündedir (Örnek, 2009: 52). Buna örnek olarak ekonomik açıdan sıkışık olan biri için para bir güdüleme aracı olacakken, ekonomik açıdan ferah olan biri için para unsuru bir güdüleme aracı olmaktan çıkmaktadır.

Başka bir değişle, bir işletmede çalışan bireylerin güdülenmesi istendiğinde akla ilk gelen motivasyon aracı paradır. Para aynı zamanda bir tasarruf ve bir biriktirme aracı olarak görülmesinin yanı sıra işletmeler için bir maliyet unsuru olarak da görülebilmektedir (Kanbur ve Örucü, 2008: 87).

Para gerek fizyolojik, gerek biyolojik ve gerekse bir takım sosyal ihtiyaçların giderilmesinde anahtar rolündedir. Beşeri ilişkiler ne kadar iyi olursa olsun çalışanlar eğer çalıştıkları ortamda ekonomik dengesizliklerin ve ödül dağıtımında adaletsizliklerin varlığını hissederseniz işletmeye olan bağlılıklarının azalmasının da üstünde işletmeden ayrılma kararını almalarına sebep olabilmektedir (Kırık, 2010: 44).

#### **2.5.1.1. Ücret Artışlarının Çalışan Verimliliğine Etkileri**

Ekonomik araçlar arasında en yaygın ve en eski kullanılan motivasyon aracı ücret artışıdır. Özellikle geleneksel yönetim anlayışının baskın olduğu işletmelerde ücret artışı yöntemine sıklıkla başvurulmaktadır. Bunun sebebi ise ücret artışının diğer özendiricilere nazaran daha etkili olmasıdır. Alternatifler arasında iş görenler tarafından en çok tercih edilen yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir iş görenin aldığı ücretin

artması o iş görenin geleceğini güvence altına aldığı düşüncesinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum da iş görenin daha yüksek motivasyonla çalışmasına etki etmektedir (Bolat, 2012: 84).

Çalışanların, işletmenin kar oranlarının artması ile birlikte yaptıkları işten alacakları ücretlerin de daha tatmin edici olacağını düşünerek verimliliklerinde gözle görülebilir bir artış meydana gelecektir. Ücretin somut olarak bir varlık kazanabilmesinin temelinde iki unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki insan gücü yani emek diğeri ise bu emek karşılığında elde edilen çıktıdır. Bu iki unsur arasındaki oran ise ücret ile çalışan verimliliği arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Sarf edilen çaba gösterilen emek karşılığında alınacak ücret ne kadar fazla olursa çalışan verimliliğinde de o kadar artış söz konusu olacaktır (Akyıldız, 2002: 63)

Tüm bu bilgilerin ışığında ücret, emek, verimlilik ve dolayısıyla motivasyon arasında doğrudan bir bağ olduğu kesinlik kazanmaktadır. Ancak bazı işletmelerde uygulanan ücret politikalarının zorluğu ve karmaşıklığı ayrıca işletme kültürüne uyumlu olmaması nedeniyle işletme verimliliğine hiçbir katkı sağlamamasının yanı sıra çalışanın verimliliğini de düşürebilmektedir (Kırık, 2012: 45).

Tüm bunların yanı sıra çalışanları işletmeye bağlamak ve devamlılığını sağlamak amacıyla ücret artışlarının sürekli kılınması doğru değildir. Çünkü bu durumda iş gören daha çok çaba sarf edip daha çok ücret artışı beklentisi içerisinde olacak ve bu nedenle de işverenler ücret artışlarını sürekli hale getirmek durumunda kalacaklardır (Örnek, 2009: 53).

### **2.5.1.2. Primli Ücretin Çalışan Verimliliğine Etkileri**

Prim, iş göreni belli bir davranışa yöneltmek amacıyla bunların üzerinde bir nitelik-nicelikte ürün veya hizmet elde etmek gibi daha önceden belirlenmiş hedeflere göre belirlenir. Primli ücret iş görenin esas ücret üzerine önceden belirlenmiş bir plan dâhilinde tamamen objektiflik unsuruna bağlı kalınarak ek bir ücret ödemeyi ifade etmektedir (Örnek, 2009: 53).

Primli ücretlerin verimliliğe etki etme aşaması çalışanların belirli bir davranışa yönelmesi ya da belirli bir üretim seviyesinin üstünden üretim yapılması gibi önceden saptanan ve kıstasları önceden belirlenen hedeflere ulaşılması durumunda gerçekleşen durumdur (Bolat, 2012: 85).

Primli ücret bir işletmede çalışana işletme tarafından belirlenmiş bir temel ücretin üzerine, belirli bir plana göre nesnel ve ölçülebilir öğelere bağlı kalınarak ödenen ek ücrettir. Prim; ana ücretin belirli bir yüzdesi olarak belirlenir ve işletmenin mali gücü, piyasadaki durumu, ücret politikaları gibi etmenlere bağlı olarak da değişme gösterir. Primli ücret sisteminin özendirici bir unsur olarak kullanılmasındaki en temel ölçütler ise; adil, objektif ve rasyonel olmasıdır (<http://www.ikpaylasim.com/>Erişim tarihi: 03.02.2015).

Primli ücret ödemesi genellikle iki şekilde yapılır. İlki zamana dayalı primli ücret sistemidir. Zamana dayalı ücret sisteminde zaman unsuru önemli rol oynamaktadır. Buradaki zaman unsuru; işçinin saat başına gündelik, haftalık ve aylık olarak önceden tespit edilen ücreti ifade etmektedir. Ücret daima sabit kalmaktadır. İkincisi ise parça başına ücret sistemidir. Bu ücret sisteminde herhangi bir işin yapılması için zaman kısıtlaması yoktur. Sadece üretilen parça miktarına göre ücret hesaplaması yapılır. İşçi harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret alır (Ergül, 2006: 98).

### **2.5.1.3. İkramiyenin Çalışan Verimliliğine Etkileri**

Ödüllendirme sisteminde paranın ödül olarak kullanıldığı diğer bir yer ise işletmelerin çalışanlarına motivasyonu artırıcı unsur olarak kullandıkları ikramiye uygulamasıdır. Parasal ikramiyeler; performans ile doğrudan ilişkilendirilmiş ve belli zaman dilimlerinde çalışanlara yapılan nakit ödemeleri kapsamaktadır. Parasal ikramiyeler, bir işletmede belirlenen bir birimde, birimin performans hedefine ulaştığında ödül aldığı programdır (Kırık, 2012: 46).

Parasal ikramiyeler çalışanları ekonomik açıdan destekleyici nitelikte olduğu için işletmeler tarafından da oldukça yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Ancak ikramiye türü parasal ücret türlerinden farklı görüldüğünden çalışanlar arasında, ücret dışında, çalışanların performanslarının ödüllendirileceği fikrini oluşturmaktadır.



#### **2.5.1.4. Kar Paylaşımının Çalışanların Verimliliğine Etkileri**

Kar paylaşımı önceden işveren ve çalışan arasında belirlenmiş, işletmenin o dönemde elde edeceği karlardan bir kısmının çalışanlara verilmesi yoluyla çalışanların daha istekli ve verimli çalışmasını teşvik etmeye yönelik bir sistem olarak tasarlanmıştır. Bu yöntemin amacı; çalışanların emeğinin işletme için oldukça önemli olduğu ve çalışanlara işletme için önemli bir unsur olduğunu hissettirmektir (Örnek, 2009: 54).

Kardan pay alma olarak da adlandırılan ödüllendirme sistemi ödüllendirme olanakları yüksek olan ve karlı ve hızlı büyüyen işletmelerde yaygın olarak kullanılmaktadır. İş görenlerin sadece ücret vermek yerine özendirici diğer bir araç olarak kullandığı kara katılma sistemi en eski ve en yaygın kullanılan geçerli bir yoldur. Performans yönelik primli ücret sisteminin tam tersi olarak kar paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmasını teşvik etmektedir (Kurt, 2012: 44).

#### **2.5.1.5. Diğer Ekonomik Ödüllerin Çalışanların Verimliliğine Etkileri**

Çalışanlara ödül olarak yakacak yardımı yapma, bayram harçlığı verme, çalışanların ihtiyaçlarını giderebilmesi için alışverişlerinde kullanabileceği belli limit dâhilinde hediye çeki verme, çalışanların sosyalleşmeleri adına onlara tiyatro, konser bileti alma, tatile gönderme gibi ödüllerin tamamı diğer ekonomik ödüllerin içerisinde dâhil edilebilir. Tatil uygulamaları özellikle oldukça yoğun tempoda çalışılan işletmelerde, çalışanların biraz olsun yaptıkları işten ve kafalarındaki işle ilgili yoğunluktan uzaklaşmaları, dinlenmeleri amacıyla kullanılmaktadır. Böylelikle çalışanların iş ortamlarına daha verimli şekilde geri dönüş yaptıkları düşünülmektedir (Kırık, 2010: 47).

#### **2.5.2. Sosyo-Psikolojik ve Yönetmel Ödüllerin Çalışan Verimliliğine Etkileri**

Sosyo-psikolojik ödüllere, çalışma ve üstünlük kullanma ihtiyacı, iş hayatında bağımsızlık isteği, yöneticinin iş görenleri sosyal varlıklar olarak ele alması ve gruplara katılma olanakları sağlanması, statü, iş görene etkili bir şekilde iş gördürebilmek, kişisel sorunların tatminkar sonuca bağlanması, özel yaşama saygı gibi faaliyetleri örnek olarak gösterebiliriz (Peket, 2001: 34).

Yönetmel ödüller ise, çalışanlara yönetimin tanıdığı, çalışanların yönetimce ödüllendirilmesinde kullanılan araçlardır. Çalışanların motivasyonunu sağlayan yönetmel faktörler ise amaç birliği, yetki sorumluluğu ve denklığı, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir (Onay ve Ergüden, 2011: 223).

## **2.6. ÖDÜL SİSTEMİ UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN PROBLEMLER**

Ödüller işletmeleri tek yönüyle değil tüm işleyiş amaç ve üstünlük elde edebilmek gibi durumlarda farklı birçok özelliği ile iş hayatında kusursuz olmayı simge haline getirmektedir. Ancak kusursuz gibi kabul edilebilecek ödüllendirme sistemleri kurulurken bazı problemler ile karşılaşılabilir (Akgün, 2014: 13).

### **2.6.1. Ücret Sıkışması**

Bir organizasyonda giriş seviyesinde kaliteli eleman çalıştırılmak isteniyorsa şayet verilecek olan ücretlerin de çekici düzeyde olması gerekmektedir. Enflasyonun yüksek olması da ücret seviyelerini etkilemektedir. İşletme bu süreç içerisinde kendi bünyesinde çalıştırdığı personel ile daha sonrada işletmeye dâhil ettikleri personele verilen maaşlar arasında bir denge kurmak zorundadır. Fakat işe ilk girişlerde ödenen ücretin yüksek tutulması nedeniyle bu fark kapanmak yerine her geçen gün daha da çok açılma eğilimi göstermektedir. Birçok işletme ücret arasında var olması gereken bu denge problemini çözebilmek amacıyla işe ilk girenlere verdikleri ücreti az tutup onlara daha çok sosyal imkânlardan faydalanabilme olanağı sunabilmektedir (Gürol, 1996: 33).

### **2.6.2. Dış Faktörler ve Ekonomik Şartlar**

Dış faktörler ve ekonomik şartların ödüllendirme sistemlerine en büyük etkisi henüz işletmelerin bu konu üzerinde bir çalışma yapmamış olmalarıdır. Burada önemli olan işverenin çalışanlara yapmış olduğu parasal desteğin, çalışanın göstermiş olduğu performansla denge içinde ilerleyip ilerleyemediğidir. Bu seyrin belirli dönemler halinde kontrolünün mutlaka yapılması gerekmektedir (Gürol, 1996: 34).

### 2.6.3. Yasal Sorunlar

Yasal baskılar, parasal destek politikalarını ve sistemi etkileyebilmektedir. Dolayısıyla yasal değişikliklerin parasal destek politikaları üzerindeki etkilerini azaltmak için düzenli olarak kontrollerin yapılması gerekmektedir. Bunlara örnek olarak da asgari ücret ve vergi uygulamalarını gösterebiliriz. Bu sebeple kanunda meydana gelen bazı değişiklikler işletmenin bütün ödüllendirme politikalarını etkilerken bazı değişiklikler ise etki alanını daraltıp sadece iş gücünün belli bir kısmını etkilemektedir (Gürol, 1996: 34).

## 2.7. ÖDÜL SINIFLANDIRMALARI

Ödüller maddi ve manevi nitelikli olabilmektedir. Maddi ödüller ücret dışında verilen ödüller, manevi ödüller ise takdir, yetki artırımı, terfi gibi ödüllerdir. Her davranış amaçlara bağlıdır. Bunların en temeli ise bireysel ihtiyaçların doyurulmasıdır. Bireysel ihtiyaçlar da içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu ihtiyaçlara paralel olarak da ödüller içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Akçit, 2011: 31).

### 2.7.1.İçsel Ödüller

İçsel ödüller bireyin kendi kendini ödüllendirdiği yani kişinin kendi kontrolünde olan ödüllerdir. Başkalarının hareketlerine bağlı olmayan, başkalarının aracılığı ile elde edilmeyen ve davranışların nedenlerini kişinin kendisine bağlamasına neden olan ödüllerdir. İçsel ödüllere; görev başarımları, bağımsızlık, kişisel çalışma masası, dinlenme ve mola saatleri, kişisel büyüme örnek olarak gösterilebilir (Koç, 2007: 7).

İçsel ödüller tamamıyla bireysel içgüdüleri harekete geçirmek ve bu yöntemler bireyin motivasyonunun artırılarak performansında da bir artışa olanak sağlamak amacıyla verilmektedir. İçsel ödüller ekonomik ödüllerden farklı olarak içerisinde daha çok manevi tatmin barındıran ödül türüdür. Takdir edilmek, saygı görmek gibi etmenler bazı iş görenler için ekonomik nitelikli yani parasal olan ödüllerden çok daha önemlidir. Bu nedenle işletmeler içsel ödülleri de performans değerlendirme süreçlerine dâhil etmektedirler.

### **2.7.2.Dışsal Ödüller**

Bireyin tamamen kendisi dışında olan yani işletme tarafından kontrol edilen ödüllerdir. Dışsal ödüller çalışanların içsel yönlerine hitap etmezler ve tamamen dışarıdan kaynaklanan ödüllerdir. Dolayısıyla bireyler üzerindeki motivasyonel etki tamamen bireyin dışında gerçekleşmektedir. Dışsal ödüller daha çok ekonomik nitelikli işletmelerin kontrolü ellerinde bulundurarak verdikleri somut nitelikli ödüllerdir. Manevi tatminden ziyade maddi yönden tatmin sağlamaktadırlar. Kimi iş görenler için ise çalıştığı iş yerinde saygı görmek, takdir edilmek gibi manevi tatmin sağlayan ödüllerden ziyade ekonomik açıdan kendisini güçlü ve yetebilir hissettirecek olan maddi ödüller önemlidir. Ayrıca bu ödüllerin başarıyla da ilişkileri azdır. Bu nedenle de bir çok işletme maddi tatmin sağlayan dışsal ödüllerini performans yönetimi süreçlerine dâhil etmişlerdir (Koç, 2007: 8)

### **2.7.3. Performans Temelli- Üyelik Temelli Ödüller**

Performans temelli ödüller bireyin performansına yönelik değerlendirme sonucuna göre belirlenen finansal ödülün çalışanın ücretine yansıtılmasıdır. Parasal ödüllerden ziyade performansın farkında olduğunun gösterilmesi ve takdir edilmek daha güçlü bir performans artırıcı unsur olarak kabul edilmektedir. Burada önemli olan hangi ödüllerin gerçek anlamda motivasyon aracı olduğunun belirlenmesidir. Finansal teşvikler yetenekli çalışanların elde tutulması amacıyla kullanılmaktadır. Ancak etkisi kısa sürelidir. Bu sebeple performans temelli ödüller işletmelerce daha çok tercih edilmektedir. Üyelik temelli ödüller ise; iş gücü piyasasının koşullarına göre yaşamak için yapılan giderlerdeki artışlar, iş yerinde yükselme, yeterlilik belgeleri, bir alanda kazanılan uzmanlık olabilmektedir. Buradaki kilit nokta, üyeliğe dayalı olan ödüllerin, kişilerin, grupların ya da örgütlerin performanslarından tamamen bağımsız olarak verilmesidir (Kuruoğulları v.d, 2009: 703).

## **2.8. ÖDÜL SİSTEMLERİNİN TEMEL İLKELERİ**

Bir işletmede ödüllendirme sistemi kurulmak isteniyor ise öncelikli olarak organizasyonun yapısının ve organizasyon kültürünün ayrıntılı bir biçimde incelenmesi

ve yapılandırılması gerekir. Daha sonraki aşama olarak yönetimden ve çalışanlardan bu programdan beklentilerinin neler olduğu öğrenilerek ödül programında ulaşılmak istenilen hedeflerin belirlenmesidir. Ayrıca ödüllendirme programlarına kimlerin katılabileceğini net bir şekilde belirlenmeli ve karar verecek olan kişinin kim olacağı sağlıklı bir yöntemle saptanmalıdır. Ödülün hangi sıklıkta verileceği, ödülün zamanlaması, ne çeşit bir ödül verileceği ve çalışanlara sunulmuş şeklini belirlemek de hazırlık aşamasındaki diğer konular ve alınması gereken kararlardır. Şartlar değiştiğinde ödül programının değiştirilebilmesi için gerekli olan esnekliğin sağlanması gerekmektedir. Genel olarak işletmeler için ödül sistemleri bir motivasyon aracı olarak kabul edilmekteyken kimi zaman da bu ödüller çalışanlar arasında doğabilecek olan çatışmaların temelini oluşturabilmektedir. Bu nedenle ödüllendirme sistemleri konusunda yapılabilecek çalışmalarla bazı temel ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir (Barutçugil, 2005: 458). Bunlar;

**Ölçülebilenin Ödüllendirilmesi:** Ödüllendirme üzerinde çalışabilmenin bazı ön koşulları bulunmaktadır. Eğer, elde edilmek istenilen sonuçlar açıkça belirtilmemişse ve uygun ölçme ve değerlendirme sistemleri kurulmamışsa ödüllerin varlığından söz etme olasılığı yoktur. Ödüllendirme konusunda bir problem yaşıyor ise bunun nedeni büyük olasılıkla ölçme sistemidir ya da istenen sonuçları tanımlanmasındaki eksikliklerdir.

**Ödüllerin Basit Olması:** Kurulacak olan ödüllendirme sisteminin kurallarının az, sistemin açık ve anlaşılır nitelikte olması gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir ve benimsenecektir. Böylelikle adaletsizlik ve eşitsizlik kavramlarından uzak bir ödüllendirme sisteminin kurulduğuna inançları tam olacaktır (Karaatlı, 2014: 10).

**Ödüllerin Özel Olması:** Çalışanların kendilerinden neyin beklediğini eksiksiz ve tam olarak biliyor olması gerekmektedir. Bu durumun tam olarak çalışanlara bildirilmesi ve tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığından emin olunmalıdır (Karaatlı, 2014: 10).

**Ödüllerin Ulaşılabilir Olması:** Her çalışanın göstermiş olduğu çabanın karşılığında bir şeyler kazanabileceği makul bir fırsatın olması gerekmektedir. Şirkette olan her statü için yaptığı işe göre bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Karaatlı, 2014: 10).

**Ödüllendirmenin Uygulanabilir Olması:** Eğer işletme içerisinde herhangi bir ödül biçimi uygulama alanı bulamıyorsa ya da uygulamaya olanak yoksa onun gündeme getirilmemesi gerekir (Akçit, 2011: 23)

**Tüm Çalışanların Ödüllendirilebilir Olması:** Çalışanların bir ödül için seçilebilir olmaktan alıkonulması, onların sahip olacakları ödül için uğraş verme heyecanını kırar (Çalışanların ödül için seçilebilirlik şanslarını artırmaları gerektiğini bilen organizasyonlar, ödüller ile hiyerarşi arasındaki bağı yok etmekte ve çalışanlarının üst düzeye gelmeden de çekici ödüllere sahip olabileceklerini görmelerine yardımcı olmaktadır (Akgün, 2014: 11).

**Ödüllerin Performansa Bağlı Olması:** Eğer bir çalışandan üstün performans göstermesi bekleniyorsa bunu gerçekleştirdiğinde onun ödüllendirilmesi, gerçekleştirmediğinde de ödüllendirilmemesi gerekir. İyi bir ödül, geçmiş performans için teşekkür eder, gelecek için de heves yaratır.

**Ödüllerin Zamanında Verilmesi:** Uzun süre ertelenen bir ödül iş görenler gözünde değerini yitirir. Eğer ödülü hak eden kişi bunu hak ettiği zaman çerçevesinde ve kısa süre içinde almazsa ödülleri performansa bağlamak, etkili bir yöntem olmayacaktır. Çünkü üstün performans ile ödülün verilmesi arasında geçen süre uzadıkça, ödülü hak eden kişi bu iki unsurun birbirine bağlı olduğu inancını yitirmeye başlar.

**Ödüllerin Geri Alınabilir Olması:** En iyi ödüller genellikle geri alınabilir nitelikte olanlardır. Gerektiğinde ödüller ile ilgili geri dönülebilecek bir karar verebilme özgürlüğü yöneticiye esneklik sağlar. Ödülün herkes açısından istenmeyen bir sonucu ortaya çıktığında bu sonucun giderilmesi ya da en azından zararlarının bir noktada kesilmesi ve hatanın tekrarlanmaması sağlanmalıdır.

**Ödüllerin Kişileri Geliştirici Olması:** Parasal olmayan ödüller küçümsenmemelidirler. Bu tür ödüllerin en çekici yönü; kişilerin kendilerini gerçekleştirdiklerini, eksik yönlerini tamamladıklarını ya da ruhsal açıdan zenginleştirdiklerini hissetmelerinin sağlanmasıdır.

**Ödüllerin Belirlenmesinin Katılımlı Olması:** Aynı düzeyde olan çalışanların, astların ve müşterilerin de ödüllendirme ve ölçme sistemlerinin belirlenmesine ve uygulanmasına katılımları sağlanmalıdır

## 2.9. ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİNİN AMACI

Ödüllendirme yönetimi ile ilk hedeflenen şey hem bireye işletmeye yapmış olduğu katkılardan dolayı teşekkür etmek hem de ileride yapacakları için teşvik edici bir itici güç oluşturmaktır. Ödüllendirme sistemleri ile çalışanların bazı maddi ihtiyaçları giderilirken diğer taraftan da manevi yönden sunulan ödüller ile çalışanların sosyal ve psikolojik çevresi içerisinde kendini iyi hissetmesi sağlanmaktadır (Karaatlı, 2014: 6).

Ödüllendirme yönetimi işletmelerde yöneticilerin, çalışanlarının motivasyonunu istenilen yönde kanalize edebilmeleri amacıyla sıkça kullandıkları bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sistem örgütü oluşturan bütün sistemlerin birleşiminden oluşmaktadır. İnsanlar, süreçler, örgüt politikaları, prosedürler ve karar alma aşamalarını bu sistemler içerisinde dâhil edebiliriz. Bunun yanı sıra da bireyler de zaman, çaba, emek, deneyim, bilgi gibi birçok kaynakla örgüte katılım sağlarlar. Bunlara karşılık olarak da örgütün kendi kültür ve yapısına uygun olarak oluşturduğu stratejiler ile ödüllendirilirler (Kuyzu, 2007: 59).

Ancak kişileri harekete geçiren itici gücün derecesi, yalnızca eylemlerinin sonuçlarının algılanış oranına değil; hedef ya da ödüle bağlı olmayıp, aynı zamanda ödüle ulaşma olasılığın algılanmasına bir başka ifadeyle iş görenlerin beklentilerine de bağlıdır. Kişiler, hedeflerine ulaşma araçlarını ne kadar fazla denetimleri altında tutabilirler ise, o derece yüksek seviyede güdülenmiş olacaklardır. Bu nedenle, çalışanlar açısından daha fazla çaba ve motivasyon, çaba sarf etme, performans ve ödüller arasındaki güçlü bağlantı algılandığı zaman ortaya çıkmaktadır. Daha iyi bir performansa ulaşma derecesi, kısmen ihtiyaç duyulan şeyin gücüne ve ulaşılmak istenen hedefin çekiciliğine ve aynı zamanda büyük ölçüde, iş göreni hedeflediği şeylere ulaştıracak nitelikteki beklentilerine bağlıdır (Canman, 2000:235; Karatepe, 2005: 124).

Temelde bu konu, çalışanların performansları ile ilgili ödeme programları tasarlamada esas olan ve Vroom (1964) tarafından geliştirilen “beklenti kuramı” ile açıklanabilir.

Beklenti kuramı → Arzulama Derecesi X Beklenti = Güdüleme

“Arzulama derecesi; bir sonucun diğerleri ile karşılaştırıldığında ne denli kuvvetle tercih edildiğini, beklenti ise bir eylemi, belli sonuçların izleyeceği inancının gücünü göstermektedir” (Karatepe, 2005: 124). Eğer yönetim örgütünü daha iyi başarı gösterenlerin daha çok ödül aldığı şekilde yönetebilirse, beklenti kuvvetlendirilmiş dolayısıyla çalışanların performansı da artırılmış olacaktır.

## 2.10. ÖRGÜTLERDE ÖDÜLENDİRME YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

Örgütlerde, ödüllendirme yönetiminin altında yatan temel amaç; çalışanın işini ve iş yerini sevmesine yönelik motive sağlamaktır. Çalışanda örgüte yönelik olarak bu isteği yaratan güdülenme ise, iç ve dış motivasyon ile ilgilidir. İçsel motivasyon, kişileri belirli bir biçimde davranmaları konusunda etkileyen ve kişiler tarafından üretilmiş unsurlar ile ilgilidir. Bunların içeriğinde iş ile ilgili sorumluluk, özgürlük, beceri ve yetenekleri kullanmak için işin ilginçliği ve zorlayıcılığı ile işte ilerleme fırsatları vardır. Dış motivasyon ise, daha ziyade kişileri motive etmek için örgüt yönetimi tarafından nelerin yapıldığı ile ilgilidir ve bunlar; daha fazla net ücret, övgü ya da yükselme gibi ödüller ve ücretlerde kesinti, kendilerine yöneltilen eleştiriler ya da disiplin cezası gibi yaptırımları kapsamaktadır. Dış güdüleme etmenleri hemen etki göstermekle birlikte kısa süreli olabilmektedir. Oysaki iç güdüleme daha derin ve daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. Çünkü bu tür güdüleme kişilerin doğasında yer almaktadır (Canman, 2000: 237).

Örgütlerde ödüllendirme biçimlerini belirlerken, çalışanların iç ve dış güdüleme düzeyini belirleyen bu özelliklerin yakından bilinmesi ve buna uygun tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Çünkü güdüleme amacı ile kullanılan özendirici araçlar her kişide aynı etkiyi göstermemektedir. Bu da ödüllendirme sistemlerin farklı algılanışından kaynaklanmaktadır. Örneğin, bir iş göreni işte etkili kılmak için gerekli olan ücret artışı, bir başka iş gören için diğer pekiştirenlerden sonra gelebilmektedir.

Bununla birlikte, örgütlerde ödüllendirme yönetiminin çerçevesini sadece çalışana ait özellikler değil aynı zamanda örgüt yönetimine ait özelliklerde belirlemektedir. Bu uygulamada yönetimin çalışanları için, motivasyon amaçlı ödüllendirme konusunda



gösterdiği ilgi ve duyarlılık örgütün bu konudaki karar ve politikalarının kapsamını da belirleyen önemli etmenlerden biridir. Ancak, örgütün ödüllendirme konusundaki başarısı; yöneticilerin ödüllendirme konusundaki duyarlılığının yanı sıra kullanacağı ödüllendirme sistemlerini doğru bir şekilde belirleyebilmesine ve bu sistemin örgüt çalışanları tarafından beğenilip, çalışanlar tarafından benimsenmesine bağlıdır. Hem çalışanlar hem de örgüt tarafından yeterince benimsenmeyen ödüllendirme sistemlerinin ömrü kısa olacaktır (Karatepe, 2005: 125).

Örgütlerin rekabet piyasalarında başarı gösterebilmeleri için, örgütün yapısına uygun ödüllendirme yöntemleri geliştirilmeli ve yürütülmelidir. İletişim burada önemli bir kıstas olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi iletişim örgütte işlerin düzenli yürütülmesi açısından gereklidir. Yönetim çalışan ile etkili iletişim sağlamalı, ödüllendirme programlarını çalışanlara duyurmalı, ödüllendirme süreçlerini kavramalarını sağlamalı ve ödüllendirme uygulaması hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından desteklemelidir. Örneğin, temel maaş, ikramiye, teşvik primleri ve emeklilik, sağlık yardımları, ev ve otomobil sigortası ödemeleri vb. ek ödemeler ve iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme bir yöntem olarak uygulanabilir. Esnek çalışma saatleri sistemlerinin geliştirilmesi, kişisel sorunları çözmek için çalışana yardım edilmesi, çocuk bakım programları ve bireysel gelişimi sağlamak için olanak sağlama gibi esnek ödüller çalışanlar tarafından olumlu karşılanmaktadır. Ödüllendirme süreçlerinin yöneticiler tarafından desteklenmesi işletme içerisindeki çalışanların daha yüksek motive ile çalışması ve amaçlara ulaşılması ile iş tatmin düzeyinin artmasını sağlar (Uysal, 2012: 57).

Maaş artışı, tanınma veya terfi gibi pozitif etkiye sahip olan ödüllerin lider tarafından kullanımını çalışanların iş tatmini ile anlamlı ve doğru orantılı olarak ilişkilidir. Lider tarafından bu tür ödüllerin kullanımı ayrıca performans ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. İş tatmini ve performans artışı çalışanların ihtiyaç ve çalışanın örgütten beklediklerinin karşılanması ile mümkündür. Örgütsel destek yüksek potansiyelli çalışanları örgüte olan bağlılığını artırma açısından önemlidir. Düzenlenecek ödül programları bu desteği hissettirmede etkili olmaktadır (Uysal, 2012: 56).

Ödüllendirmenin bireysel sonuçları olduğu kadar kar ve yatırımların geri dönüşü gibi finansal sonuçları ile yüksek üretkenlik, işe alma ve seçmede artan hız ve kalite, oranları

azalan işten ayrılma, örgütsel kurallara uyma, yüksek iş tatmini şeklinde örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Ödül dağıtımının adil olması bu sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Bilindiği üzere ödül dağıtımında adaletli olunduğunun çalışanlar tarafından biliniyor olması, çalışanların motivasyonunda, örgüte olan güvenin ve bağlılığın artırılmasında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışanların içsel ya da dışsal ödüllerden hangisi ile ilgili daha hassas davrandığı bilirse buna uygun ödüllendirme programları geliştirilebilir. Başarı, yeteneklerini kullanma ve kişisel gelişime verilen önem içsel ödüllere olan hassasiyeti, mali teşvik, terfi, iş genişletme ve zenginleştirme ve iş güvenliğine verilen önem ise dışsal ödüllere olan hassasiyeti göstermektedir. Ödüllerin çekicilik seviyesi ve çalışanın hangi ödüle duyarlı olduğu oluşturulacak ödüllendirme planını şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İçsel ödülle doyuma ulaşan çalışan, işin kendisini ilgilendiren kısmı ile ilgili ödüllere önem verir, dışsal ödülle doyuma ulaşan çalışan ise, işi yardımıyla ile diğer amaçlarına ulaşmayı hedefler, başka bir deyişle işle ilgili olmayan ödülleri elde etmek için çalışan, yaptığı işi ödüle ulaşmak için bir basamak olarak kullanabilir.

Amaçlara ulaşma için hangi yolun izlenmesi gerektiğini ast ve üst birlikte kararlaştırmalıdır (Çırak, 2010: 52).

Sonuç olarak, örgütlerde ödüllendirme yöntemi, örgütün genel yönetim politikasının bir parçası olmasının yanı sıra; iç ve dış motivasyon unsurlarının her ikisinin de artırılmasına yönelik olmak üzere tasarlanmıştır. Aynı zamanda örgütlerde uygulama alanı bulan ödüllendirme yönetimi parasal ve parasal olmayan ödüllerin birlikte uygulandığı bir birleşim özelliği taşımaktadır. Herhangi bir tek ödülün ziyade, ödüller karışımı ile oluşturulabilecek olan sistem önemli bir yönetim ustalığı gerektirmektedir (Karatepe, 2005: 125).

## **2.11. ÖDÜLENDİRME YÖNETİMİNDE ÜCRETLEME**

Örgütlerin kurulma nedeni ile çalışanların bu örgütlerde çalışma nedeni aslında tamamen ortak olan ekonomik sebeplere dayanmaktadır. Bu nedenle örgütlerde iş görenleri ilgilendiren en büyük etken, çalışanların sarf ettikleri çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırılarak doyuma ulaşmalarını sağlamaktır.

Çalışanın en önemli beklentileri tarih boyunca harcadıkları emeğin karşılığı olarak adil bir ücret almak olmuştur. Bugünkü beklentiler de aynı şekilde devam etmektedir. Bu nedenle çalışanların performanslarının artırılmasına olanak sağlamak amacıyla ödüllendirme sisteminin yanında varlık gösteren ücretlendirme kavramı da oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Acar v.d, 2013: 109).

Bu nedenle ücret, örgütler açısından karmaşık fakat oldukça önem arz bir konudur. Özendirme amaçlı yapılan ücretlendirmede; çalışanın performansı dışında yetenek ve becerisini temel alarak oluşturulan kapsamlı ücret programları da bulunmaktadır. Primli ücret, kardan pay verme gibi değişik ödüllendirme uygulamalarını bunlara örnek olarak gösterebiliriz (Karatepe, 2005: 127).

## **2.12. BİLGİ VE BECERİLERİN ÖDÜLLENDİRİLMESİ VE PRİMUYGULAMASI**

Çalışanlarını ödüllendirme süreçlerine katılımın sağlanmasıyla yürütülen bir sistemle ödüllendiren diğer bir yaklaşım beceriye dayalı olarak bir ücretin ödenmesidir. Bu kavramın özünü, çalışanların organizasyona yaptıkları katkılara ve çalıştıkları süre içinde geliştirdikleri bilgi ve becerilerine göre ücretlendirilmesi düşüncesi oluşturmaktadır (Barutçugil, 2005: 457).

Beceriye dayalı ücret sistemi çalışanların sahip oldukları yetkinliklerin sayısı ve derinliği ile ücret artışı arasında bağlantı kurulmasına dayalı bir ücret sistemidir. Bu nedenle de iş gücünün daha fazla derinlikte ve daha çok sayıda beceri sahibi olması mümkün kılınmaktadır. Bu model çalışanların bireysel yönde gelişimleri, yeni edindikleri yetenek bilgi ve işletmeye sağladıkları katkıları ödüllendirmektedir (Gökçe, 2012: 62).

Bilgi ve beceriye dayalı ödül sistemlerinde iş gören icra etmekte olduğu işe göre değil, sahip olduğu bilgi ve becerinin miktarına göre ödüllendirilmektedir (Benligiray, 2007: 74).

Primler her zaman çalışanları motive eden ve organizasyonlarda yaygın olarak kullanılan bir araçtır ve daha sonraki dönemlerde de bu şekilde devam edecektir. Primi

belirlemede en çok kullanılan yöntem primi ücret üzerinden belirli bir yüzdelik dilim oranında hesaplamaktır. Dolayısıyla ücretlerde bir artış meydana geldikçe belirlenen yüzdeler derecesinde prim de artış gösterecektir. Bu durum da çalışanları daha fazla çalışmaya ve eksik yönlerini geliştirmeye yönleltecektir (Barutçugil, 2005: 458).

Prim uygulaması işletmelerde farklı şekillerde varlığını sürdürmektedir. Bazı işletmelerde yüksek verimde çalışanlara ortaya koydukları üretimi artırıcı çaba karşılığında prim ödemesi yapılmaktadır. Bunun sebebi ise iş göreni daha çok çalışmaya özendirir (Akçit, 2011: 35).

## **2.13. ÖDÜLLENDİRME YÖNETİMİNDE ÜCRET DIŞI ÖZENDİRİCİLER**

### **2.13.1. Parasal Olmayan Ödüller**

Yeni sistemle yönetilen organizasyonlarda gözlenen şey geleneksel nitelik taşıyan ödüllerin artık geçerliliğini kaybetmeye başlamış olmasıdır. Çoğunlukla ekonomik nitelikli ödüller üst düzey yöneticiler tarafından performansı artırıcı unsurlar olarak gösterilmektedir. Aslında bu tür ödüller her dönemde çalışanlar için bir hak olarak algılanmıştır. Çalışanlara gereğinden veya hak ettiği kadar az verilen ücretler genelde çalışanlar açısından bir cezalandırma ya da yöneticiler açısından bakıldığında da bir ödüllendirme olarak görülmektedir. Sonuç itibarıyla ekonomik özendiriciler zamanla doğal olarak alınan haklara dönüşmektedir (Barutçugil, 2005: 458).

Parasal olmayan ödüller genellikle statü sembolleri, takdir edilme tanınma gibi sosyal kariyer gelişimine etki eden ödüller olarak algılanmaktadır. Diğer bir ifadeyle parasal olmayan ödüller bir örgütün taahhüt etme yolunu izleyerek karşılaşılan problemler hakkında çalışanlarıyla açıkça iletişim kurulmasını ifade etmektedir (Akçit, 2011: 33).

### **2.13.2. Biçimsel Olmayan Ödül Sistemleri**

Biçimsel olmayan ödüllerin çoğu göreceli olarak maliyeti düşük ya da işletmeye hiçbir maliyet yükü olmayan özendiricilerdir. Dolayısıyla da hedeflenen amaca ulaşma oranı oldukça yüksektir. Performansı takdir etmek veya işletme içerisindeki morali

yükseltmek amacıyla kullanılan biçimsel olmayan ödüller çok başarılı uygulamalardır ve büyük işletmelerde bilinip uygulama alanı bulmaktadır (Barutçugil, 2005: 460).

Karara katılma, takdir edilme, daha fazla sorumluluk alma, daha ilgi çekici ve daha çok sevilecek işlerde çalışma, kişisel gelişim için fırsatlara sahip olma kısacası monotonluktan kurtulmayı sağlayan ödüller biçimsel olmayan ödüllere örnek olarak gösterilebilir (Gökçe, 2012: 43).

Maaş kapsamında yer almayan ekonomik ödemeler diğer bir deyişle dolaylı yoldan yapılan ödemeler de biçimsel olmayan ödül sistemlerine son dönemlerde dahil edilmektedir. Bunların en bilinenleri primler, fazla mesai ücretleri, zamlı vardiyalar, yıllık ücretli izinler gibi yapılan ödemelerdir. Bu tür ödemeler her ne kadar bir ödüllendirme aracı olarak görülse de bu haklardan tüm çalışanlar eşit olarak faydalanmadığı için bir cezalandırma sistemi olarak da kabul edilebilir (Acar v.d, 2013: 125).

## **2.14. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNİN TASARLANMASINDA ÖNEM ARZ EDEN UNSURLAR**

Ödüllendirme sistemi örgüt içi ve dışı unsurları etkileyebilmektedir. Bir işletmede ödüllendirme stratejisi oluşturulurken mutlaka örgütün stratejik yapısına, kültürüne, yönetim uygulamalarına uygun olup olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır (Yürür, 2005: 83).

### **2.14.1. Örgüt İçi Unsurlar**

Örgüt Stratejisi: Çağdaş yaklaşımlara göre ödüllendirme sistemleri örgütün stratejileri belirlendikten sonra oluşturulmalıdır. Buna bağlı olarak da örgüt stratejileri oluşturulduktan sonra örgütün sahip olması gereken kaynağı kurum kültürü, örgüt iklimi gibi unsurlara odaklanması gerekmektedir (Yürür, 2005: 79). Çünkü strateji kavramı örgütsel yapının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Şirket stratejisi örgütsel sistemlerin oluşturulmasına bir kayna görevi görmektedir. Dolayısıyla ödül stratejisinin belirleyicisi de örgüt stratejisi ve insan kaynakları stratejisidir (Yavan, 2012: 107).

Örgüt Kültürü: Performansı geliştirmenin diğer bir önemli noktası da ödüllendirme sistemlerinin örgüt kültürünü pekiştirici nitelikte olmasıdır. Örgüt kültürü; kişilerin biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılayan bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle kültür kavramı çalışanların davranışlarını dolayısıyla da örgütsel davranışları açıklamakta ve örgüt kavramını diğerlerinden farklı kılmaktadır. Ödüllendirme sistemlerinin uyumlaştırılması bu sebeple oldukça önemlidir. Çalışan davranışlarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi yoluyla örgütün sahip olduğu bütün değerleri pekiştirebilir (Aydoğan, 2004: 6).

Örgüt Yapısı: Örgüt yapısı iş rollerinin resmi dağılımı ve iş ile ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araç olarak kabul edilebilir. Bu nedenle örgüt yapısı vazgeçilmez bir araçtır. Yüksek düzeyde merkezileşmiş bir örgüt yapısında merkeziyetçiliğin az olduğu örgüt yapılarına göre rahatlıkla ödül sistemleri kurulabilmekte ve uygulama alanı bulabilmektedir (Okan ve Demir, 2009: 5 8).

#### **2.14.2. Dış Çevre Unsurları**

Örgütlerdeki ödüllendirme sistemleri üzerinde etkisi olan toplum, rakipler, devlet ve çalışan gibi pek çok unsurdan söz etmek mümkündür. Çalışanı örgüte çekmek ve örgüte bağlılığını sağlamak amacıyla örgütün faaliyette bulunduğu endüstrinin ve gelecekteki potansiyelinin anlaşılması gerekmektedir. İş gücü piyasasının durumu, şirket performansı, rekabet koşulları, globalleşme, enflasyon, nüfusta meydana gelen değişimler gibi pek çok dış çevre unsuru işletmelerde yürütülmekte olan ödüllendirme sistemlerini etkilemektedir (Yürür, 2005: 88).

### **2.15. ETKİLİ BİR ÖDÜLENDİRME SİSTEMİNİN SONUÇLARI**

Ödüllendirme Sonucu Motivasyon: Bu süreçte çalışanların ödüllendirilmesinin oldukça büyük bir önemi vardır. Ödüllendirme sistemi çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyen ve örgütün rekabet şansını artıran en etkili motivasyon yollarından biridir (Akçit, 2014: 49).

Motivasyon kişilerin kendilerine ne şekilde davranıldığını algılama biçimine bağlı olarak değişmektedir. İş ortamında sürekli olarak karşılaştırıldığında performanslarına dair nasıl ödüllendirileceklerine dair karar verdiklerinde aranan en önemli kavram eşitlik kavramıdır (Acar, 2007: 9).

Ödüllendirme Sonucu Performans: Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için, sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyacı vardır. Yüksek iş performansı örgütler için ne kadar önemli ise çalışanlar için de aynı önem geçerlidir. Performansı yüksek olan bireyler daha yüksek gelir daha iyi bir kariyer haritasında ilerleme şansı ve sosyal itibar gibi önem taşıyan birçok unsura sahip olmak istemektedirler (Yelboğa, 2006: 200). Yöneticiler bu aşamada ödülleri mutlaka performansa göre dağıtmalıdır. Ödülün etkisini artırmak için ise her fırsatta verilen ödüllerin görünürlüğünü artırmalıdır. Bu nedenle de ödüller sıradan olmaktan çıkarılmalı herkese verilecek olan ücretlerden ve performans ödüllerinden bahsediliyor olması doğru olacaktır (Akçit, 2014: 54).

Ödüllendirme Sonucu Verimlilik: İş yerinde verimliliğin artırılmasını sağlamak için bazı zamanlarda para ya da yapılan işin takdir ediliyor olması yeterli olmayacak ve işin daha eğlenceli hale getirilmesi gerekecektir. Bunun da çeşitli yolları vardır.

Yaptığı işten ve çalıştığı ortamdaki memnun olan çalışan hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtacak ve dışarıdaki müşterilere verdiği olumlu mesajlarla şirketin dışarıdaki imajını olumlu yönde etkileyecektir (Filiz, 2006: 57).

İşletmelerde verilen ödüller iş görenlerin sağladıkları verim ve işletmeye katkılarına göre verilmelidir. Bu nedenle verilecek ödüller iş gören gruplarının işlerinin önem derecesine göre belirlenmelidir (Ergül, 2005: 70-71).

## **2.16. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖDÜL SİSTEMİ İLE İLİŞKİSİ**

Performans değerlendirme sistemi, çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri kapsayan organizasyonel bir süreçtir. Ödül sistemi ise; çalışanların motivasyonunu arttırarak performanslarında bir artış

sağlanmasına yönelik uygulanan politikalarıdır. Bu nedenle aslında ödüllendirme uygulamaları işletmelerde performans değerlendirme sürecinin bir aracı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle ödüllendirme uygulamaları performans değerlendirme sistemlerinin bir alt uygulaması olarak kabul edilebilir. Performans değerlendirme sistemi, bireyin kendisinde var olan potansiyelin ortaya çıkarılması, kendisi için tanımlanmış olan görevleri ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir ve ödüllendirme sistemi ile pekiştirildiğinde daha da etkili sonuçlar elde edilebilmektedir (Bingül, 2005: 5).

İşletmelerde performans hedeflerinin belirlenmesinde bu hedeflerin ödüllendirme sistemi ile olan ilişkileri mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme hedeflerinin çok yüksek tutularak verilen ödüllerin azaltılması işletmenin giderlerini azaltırken aynı zamanda da çalışanların motivasyonunu düşürücü rol oynamaktadır. Diğer taraftan da hedeflerin çok düşük tutulması çalışanların ödül beklentilerinin artmasına neden olacaktır. Böylelikle çalışanların motivasyonu artarken aynı zamanda işletmenin maliyetinde de artış olacaktır. Diğer taraftan çabuk ulaşılabilir hedeflerin de motive ediciliğinden şüphe duyulmaktadır (Acar v.d, 2013: 156).

Performans hedefleri belirlendikten sonra performansın ölçülmesi ve sonuçlandırılması sürecinde ödüllendirme sistemlerinden ve amaçlarından da faydalanılmalıdır. Hem performans ölçüm süreçlerinde hem de sonuçları aşamasında eşitlik ve adalet prensiplerine fazlasıyla önem verilmelidir. Çünkü bu aşamalarda yaşanan olumsuzluklar doğrudan işletmenin ödüllendirme sistemini de olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle bir durumun en yaygın sonucu da çalışanların belirli ödüller almış olmalarına rağmen motivasyonlarının ve performanslarının düşmesidir (Acar v.d., 2013: 156).

Yöneticileri günlük yaşamlarında sürekli başa çıkmak zorunda oldukları krizler, acilen tamamlanması gereken raporlar ve kısıtlı zaman içerisinde sonuçlandırması gereken çalışmalar vardır. Bu kargaşanın içinde hataları görmeyi, onlarla başa çıkmayı öğrenirken iyi ve olumlu sonuçları doğal kabul edip önemsemeyiz. Ancak unutulmaması gereken bir şey vardır; iyiyi göz ardı ederseniz başarıya ulaşamazsınız.

Çalışanlar, arzulanan sonuçlara başarı ile ulaştıkları zaman başarılarının farkında olunmasını, onurlandırmayı takdir edilmeyi ya da ödüllendirilmeyi isterler. Çalışanların



sürekli motivasyonunun ve iş tatmininin sağlanması amacı ile performans sistemi ödül sistemleri ile ilişkilendirilmelidir (Çırak, 2010: 25).

Organizasyonlar davranışları motive etmek için etkili bir ödül sistemi kurmaktadır. Tüm çalışanların ihtiyaçlarının ise birbirinden farklı olduğu düşünülecek olursa kurulacak olan ödül sistemlerinin pek çok unsuru içinde barındırması gerekmektedir. Bunun nedeni ise her bireyin motivasyon unsurunun birbirinden farklılık göstermesidir. Bu nedenle örgütler kuracakları ödüllendirme sistemlerini esneklik unsuruna bağlı kalarak kurmalıdırlar (Akgün, 2014: 37).

Ödül sistemi dâhilinde organizasyonlar kendi kültürlerine bağlı olarak farklı ödüller ve bu ödülleri seçme tarzlarını belirlerler. Yönetmelik ödüllendirme metotları genellikle yöneticilerin seçimine bağlıdır (Çırak, 2010: 26). Bunlar arasında şunları sayabiliriz;

- ✓ Özel bazı görevlerin başarı ile gerçekleştirilmesi halinde çalışana ilgi duyduğu bir konuya göre iki kişilik bir akşam yemeği, tiyatro-müzikal- konser biletleri gibi farklı ödüller verilebilir.
- ✓ Firmaya dikkate değer bir miktarda katkı sağlayan çalışmalarda bulunan iş görenlere bir haftalık ücretleri kadar ikramiye verilebilir ya da bir geziye gönderilebilir.
- ✓ Yöneticilerin iş görenleri yaptığı işten ötürü takdir etmesi bile eğer doğru zamanda ve doğru şekilde yapılmışsa iş gören için oldukça büyük önem arz eder.
- ✓ Çalışanın iş alanının genişletilmesi, sorumluluklarının artırılması, karar verme yetkisi verilmesi bir ödül türü olarak kabul edilebilir.
- ✓ Çalışana özel olarak bir teşekkür mektubunun gönderilmesi,
- ✓ Çalışana yöneticinin kendi elinden başarılarının ve çalışmalarının takdiri karşılığı olarak bir plaket verilmesi ya da küçük bir anı hediyesi alınması,
- ✓ Yöneticinin çalışana zaman ayırması, onu dinlemesi ve onu önemseydiğini göstermesi, yeterliliklerini ve yetkinliklerini zorlayacak ve kendini daha çok geliştirmesine ön ayak olacak hedeflerin verilmesi,

Örgütte geliştirilen ödül yönetim sisteminde, her fonksiyon ya da birim kendi hedefleri ve önceliklerini göz önünde bulundurarak kendine has bir ödül planı hazırlar. Plan, daha önceden belirlenmiş bütçe planlarına göre gerçekleştirilmelidir. Birim performansın nasıl ölçülmesi gerektiğini anlatan kılavuzlar dağıtarak performansa yönelik bilgi toplama ve değerlendirme için uygulayabilecekleri bir süreç tavsiye eder.

Organizasyonda ödüllendirme sisteminin arzu edilen etkinlikte gerçekleştirilmesi için üç temel şartın organizasyonun kültüründe yer alıyor olması gerekir (Çırak, 2010: 27).

Bunlar;

- ✓ Performans yönetim sisteminin uygulanıyor olması yöneticilerin beklentileri belirlemesi, geri bildirimde bulunması, çalışanları yönlendirmesi ve performanslarını değerlendirmesi,
- ✓ Kendi bireysel becerilerini de kullanarak ödüllendirmeyi organizasyonun kültürüne uyumlaştıracak liderler
- ✓ Parasal ödüllere olanak tanıyan orta ve üst düzey yönetim bütçeleri

Maaş artışı, ikramiyeler, hisse senedi dağıtımları ve işten çıkarma gibi ödüllendirme kararlarının performans değerlendirme sonuçlarına göre alınması performans değerlendirme sürecinin etkinliğini ve ödüllendirmenin çalışanlar üzerindeki etkisini artırır. Bu durum ödüllendirme ve performans değerlendirme arasındaki ilişkinin gücünü çoğaltır ve çalışan ile örgüt arasındaki bağı kuvvetlendirir. Ödüllendirme ile çalışan, örgütte hangi değerlere önem verildiğini algılar. Çünkü ödüller, örgütsel değerler konusunda çalışana verilen güçlü bir mesajdır. Çabalarının karşılığını alacağını bilmesi çalışanın örgütle kurduğu değişim ilişkisini belirler. Çalışan böylece performans değerlendirme sonuçlarını ciddiye alır ve ödül dağıtımında adalet çalışanın motivasyonunu ve işe olan bağlılığını artırır (Uysal, 2012: 59).

Performans ile ödüllendirme arasındaki ilişki güçlü olduğu zaman, ücrete bağlı özendiriciler üst düzey motive edici özellik taşımaktadır. İçsel ödülle motive olan bir çalışan sabit ücret aldığı zaman zor görevlerde daha çok çalışmaktadır. Çalışan, prime bağlı ücret aldığı durumda ise kolay görevlere yönelmekte ve zor görevleri ihmal

etmektedir. Aynı çalışma, dışsal ödülle güdülenen çalışanın primli ücret planı tasarlandığında zor görevler için daha çok çaba sarf ettiğini, sabit ücret aldığında ise kolay görevleri başarmaya yöneldiğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma göstermektedir ki, görevlerin zorlu ya da kolay olması içsel ve dışsal ödüllerle etkileşim içine girdiğinde işte gösterilen çaba ve performansı etkilemektedir (Uysal, 2012: 59).

Ödüllendirme uygulaması motivasyon-çaba-performans arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirir. Çünkü beklentiler çalışanın tutum, çaba ve performansında belirleyici olur. Yüksek performans ve iş tatmini performansa bağlı finansal ödüllerle ilişkilidir. İyi tasarlanmış bir ödül programı, pozitif tutum, daha çok çaba ve yüksek performans ile sonuçlanır. Çaba motivasyonun bir sonucudur ve çabalarının karşılığını alan çalışan örgüte duygusal açıdan bağlılık gösterir. Bir ödüllendirme sisteminin başarılı olarak kabul edilebilmesi için belli kıstasları bünyesinde barındırması gerekmektedir. Bunlar; (Karatepe, 2005: 64).

- ✓ Ödüller dikkatli performans ölçümlerine bağlı olmalıdır. Performans değerlendirme sistemi değişiklik yapılabilecek ve sürekli nitelikte olmalıdır. Bir örgüt performans değerlendirme sistemini güncellemiyorsa etkili ölçüm sürecinden bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bunun bir sonucu olarak yüksek performans gösterene de düşük maaş artışı düşük performans gösterene de aynı ölçütte maaş artışının olması ödüllerin anlamını yitirmesine neden olur.
- ✓ Ölçüm yapılacak performans kıstasları iyi tanımlanmalıdır. İş görenlerin hangi kıstaslara göre ödüllendirileceğinin belirlenmiş olmalıdır. Ancak sadece bu sayede ödüllendirme sistemleri uygulanabilir olur.
- ✓ Örgüt vaat ettiği ödüller için finansal kaynak aramalıdır. Her ödül işletme için bir maliyet unsurudur ve bu maliyetin karşılanabilmesi kaynak ihtiyacını doğurur. Kaynak yok ise çalışan hak ettiğinin karşılığını alamamaktadır.
- ✓ Ödüller performansa bağlı olarak verilmelidir. Böylece çalışanın geçmiş çabalarına teşekkür edilir ve gelecekte yüksek performans göstermeye teşvik edilir.

- ✓ Ödülün zaman aralığı iyi belirlenmelidir veriliş tarihi ile ödülün hak edildiği tarihi arasında bir boşluk bulunmamalıdır. Performans ile ödül arasında boşluk bırakılırsa çalışan çalıştığı için karşılığını alamayacağını düşünür
- ✓ Örgüt finansal olmayan ödüllere de gereken önemi vermelidir. Bu önem derecesi, ödüllendirme ilkelerinin uygulama ve kullanımını güçlendirir. Ödüllendirmede belirlenen bu ilkelerin takibi oldukça önemlidir çünkü bu sayede ödül programı amaçlarına ulaşır. Pozitif ve negatif etkilere sahip olan güçlendiriciler, çalışanların çevreyi algılamalarını etkileyerek örgütsel davranışları şekillendirir ve üst ve aynı seviyedeki iş arkadaşlarının çalışanı değerlendirmesine de etki eder (Canman, 2000: 240).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖDÜL VE PERFORMANS İLİŞKİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları faaliyetleri dâhilindeki ödül ve performans ilişkisi incelenecek olup araştırmanın detayları başlıklar altında sırayla açıklanacaktır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Son zamanlarda küreselleşme, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanda etkisini açık bir biçimde hissettirirken, işletmelerin uluslararası pazarla bütünleşmesi kaçınılmaz bir hal almıştır. Bunun sonucunda ise ayakta kalabilmek artık rekabet edebilmek ile eş anlamlı hale gelmiştir. İnsan odaklı yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, işletmenin sermaye unsurunun yanı sıra, insan gücü sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı görülmüştür (Ünal, 2002: 2).

İşletmelerin bu küreselleşme sürecinde ilk ve tek amacı ise bünyesinde varlık gösteren insan kaynağını en verimli ve en etkili şekilde kullanabilmek ve insan kaynağının yönetimini sağlayabilmektir. Bu nedenle işletmelerin göstermiş oldukları başarı düzeyleri o işletmede yer alan insan kaynağının başarılarıyla doğrudan ilişkilidir (Dilek, 2009: 95).

İnsan kaynağının verimli kullanılması süreçlerinde ise ödüllendirme sistemleri büyük öneme sahiptir. Ödüllendirme bireyin kendisine verilen değeri hissetmesi ve görmesi ayrıca göstermiş olduğu başarılarından dolayı takdir edilmesi amacıyla oldukça sık kullanılan bir motivasyon aracı haline gelmiştir. Aynı zamanda bu sistem örgüt hedeflerine ulaşmada da bir basamak olarak görülebilmektedir (Akgün, 2014: 64). Bu nedenle işletmeler ödüllendirme sistemlerine önem vermekte ve ödül sistemlerini yönetim süreçlerine dâhil etmektedirler (Nas, 2006: 91).

Günümüzde oldukça sık uygulanmaya başlanmış olan performans değerlendirme sürecinin ödüllendirme sistemleri ile de desteklenmesi gerekliliği aşikârdır. Çalışma ortamında etkili bir ödüllendirme sistemi kurmak diğer bir deyiş ile çalışanların uygun zamanlarda uygun yöntemler ile ödüllendirilmesi çalışanların çalışma şevkini ve yaratıcılıklarını arttıracaktır. Böylelikle çalışanların motivasyonu artacak ve işletmede devamlılığı sağlanacaktır. Burada yapılması gereken şey ödüllendirme sistemlerinin, işletmelerin kurum kültürüne ve yapısına uygun olarak tasarlanması, aynı zamanda işletmede çalışan tüm çalışanların uyum sağlayabileceği ve sürekliliği olan bir süreç olmasıdır (Tekeli, 2014: 1).

Yapılan araştırma ile banka çalışanlarının çalıştıkları kurumda uygulanan performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin bilinirliği ve mevcudiyetinin saptanması, banka çalışanlarının performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine yaklaşımlarının nasıl olduğu ve performans değerlendirme sistemi ile ödüllendirme sistemi arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılması amaçlanmıştır.

### **3.2. ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNİN OLUŞTURULMASI**

Bu araştırmaya bağlı olarak ödüllendirme ve performans ilişkisi ile ilgili yapılan literatür çalışmaları sonucunda bu konuyla ilgili olarak pek çok çalışmanın varlığı tespit edilmiştir. Araştırma ölçeğinde mevcut durumda en iyi sonuçları verebileceğine inanılan ölçekler araştırmaya dâhil edilmiştir. Anket soruları oluşturulurken Barış İ Dilek tarafından daha önce hazırlanmış performans değerlendirme konulu ve Bahar Akgün tarafından hazırlanmış örgütlerde ödüllendirme konulu iki ayrı tez çalışmasında uygulanan anket sorularından faydalanılmıştır. Ankette bulunan tüm soruların güvenilirlik geçerlik derecesi tespit edilmiş ve anket formundaki soruların orijinal anlamlarını yitirmemesi adına soruların içeriğinde oynama yapılmamıştır.

### **3.3. METOT VE UYGULAMA**

Bu çalışma gizlilik politikaları sebebiyle isminin belirtilmesini istemeyen Ankara ilindeki özel bir bankada görev yapan personelin performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarına yaklaşımlarının nasıl olduğu ile ilgili durumların

incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Betimleyici bir çalışmadır. Çalışma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara demografik özelliklerinin öğrenilmesi için bir kişisel bilgi formu, ayrıca performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarına yaklaşımlarını ölçümlemek amacı ile 35 soru ve 3 bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini araştırmanın yapıldığı bu özel bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin araştırmanın yapıldığı bu özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı banka çalışanlarının uygulama alanı içerisinde 350 kişi faaliyet göstermekte olup araştırma sürecinde zaman kısıtlaması sebebiyle anket çalışması 120 kişiye ulaştırılabilmiş ancak yöneticilerin cevapları görebilme riski ve yöneticileri ile problem yaşayabilme endişeleri sebebiyle 100 kişiden geri dönüş sağlanabilmiştir. Araştırmadaki örneklem sayısı 100 kişi ile sınırlı kaldığından parametrik olmayan testler uygulanmıştır. Parametrik olmayan testler çok az örneklem sayısının olduğu araştırmalarda uygulanan ve oldukça geniş uygulama alanı bulan testlerdir. Ankete katılım oranı %83'tür.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ**

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77).

Çalışma hipotez içeren araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Hipotez içeren araştırmalarda gözlem, deney ya da anket yöntemi kullanılmaktadır. Araştırma tümevarım varsayımı ile uygulanmıştır. Tümevarım; bilmek için sınamak, gözlemlenmek ve olaylardan sonuç işlemidir. Başka bir deyişle özelden genele, olay ve örneklerden kanunlara gitme yoludur (Özdemirci ve Saruhan, 2011: 135).

### 3.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Çalışmaya ilişkin varsayımlar;

- Anket formunda yer alan soruların katılımcılar tarafından anlaşılır olduğu varsayılmaktadır
- Katılımcıların verdikleri cevapların gerçek düşünceleri yansıttığı varsayılmaktadır
- Seçilmiş olunan örneklerin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır

Sınırlılıklar;

- Anket uygulaması, zaman ve maliyet kısıdı nedeniyle Ankara ili çalışanları ile sınırlı tutulmuştur
- Anket yönteminde katılımcıların beklenen cevabı verme eğilimi olarak adlandırılan Rosenthal etkisi bu çalışma için bir kısıt oluşturmaktadır.

### 3.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

İstatistiksel anlamda hipotez, tesadüfi bir değişkenin dağılımı ile ilgili yapılan varsayımlara verilen addır. Hipotez ortaya çıkmış ya da çıkacak belli davranışlar, olgular ya da olaylar hakkındaki varsayım niteliği taşıyan açıklamaları ifade etmektedir. Hipotez araştırmayı yapan kişinin uygulama problemindeki değişkenleri arasındaki beklentilerini ifade etmektedir (Dilek, 2009: 96).

Hipotezler oluşturulurken eğer sayısal değişkenlere bağlı kalınarak hipotezler belirleniyor ise aralarındaki ilişki, gruplara bağlı kalınarak belirleniyor ise aralarındaki anlamlı farklılık dikkate alınmaktadır. Araştırmada toplam 14 adet hipotez ve bağlı hipotezler belirlenmiştir.

H1:Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir

H2:Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.



H3:Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyi eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterir.

H4:Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyi unvana göre anlamlı farklılık gösterir.

H5:Banka çalışanlarının ödüllendirme algısı kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

H6:Banka çalışanlarının performans algı düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.

H7:Banka çalışanlarının performans algı düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.

H8:Banka çalışanlarının performans algı düzeyi eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterir.

H9:Banka çalışanlarının performans algı düzeyi unvana göre anlamlı farklılık gösterir.

H10:Banka çalışanlarının performans algısı kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.

H11:Banka çalışanlarının performans algısı alt boyutları ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11a: Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11b:Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11c: Banka çalışanlarının genel performans algısı ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı ilişki vardır.

H12:Banka çalışanlarının performans algısı alt boyutları ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12a: Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12b:Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12c:Banka çalışanlarının genel performans algısı ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13:Banka çalışanların performans algısı alt boyutları ile takdir algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13a:Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile takdir algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13b:Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile takdir algısı arasında anlamlı ilişki vardır.

H13c:Banka çalışanlarının genel performans algısı ile takdir algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14:Banka çalışanlarının performans algısı alt boyutları ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır

H14a:Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14b:Banka çalışanlarının pozitif etkiler ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır

H14c:Banka çalışanlarının genel performans algısı ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.7. BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan banka çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### 3.7.1. Veri Toplama Araçları

#### 3.7.1.1. Performans Değerlendirme Ölçeği

“Performans Değerlendirme” ölçeğindeki 12 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0,875$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0,000<0,05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0,841>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %57,364 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre performans değerlendirme ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Çizelge 4.1’de görülmektedir.

Çizelge 4.1. Performans Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Objektiflik Algısı (Özdeğer=5,323)	Performans Değerlendirmesi Yapılırken Çalışanlar Arasında Hiçbir Ayırım Yapılmaz	0,872	32,747	0,861
	Çalıştığım Bankada Yöneticiler Çalışanların İş veya Görevleri ile İlgili Düşüncelerine Önem Verirler	0,801		
	Görev Yapan Çalışanların Performansları Objektif Kriterlere Bağlı Olarak Yapılır	0,791		
	Çalışanlarla Performans Değerlendirme Sonuçları ile İlgili Görüşme Yapılmasının Performansı Artıracağına İnanıyorum	0,625		
	Değerlendiren Sayısının Birden Fazla Olması Tek Değerlendiriciye Göre Adil Bir Değerlendirme Sağlar	0,612		
	Çalıştığım Bankada Uygulanan Performans Değerlendirme Uygulamaları Çalışanla Çalışmayanı Ayırt Edebilmektedir	0,601		
	Çalıştığım Bankada İş Görenler Yöneticilerini İş veya Görevleri ile İlgili Rahatça Eleştirebilirler	0,583		
Pozitif Etkiler (Özdeğer=1,560)	Performans Değerlendirme Süreçlerinin ücretlerin Belirlenmesinde Etkisi Büyüktür	0,735	24,617	0,773
	Performans Değerlendirme Sonuçları Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Açısından Faydalıdır	0,723		
	Performans Değerlendirme Süreçlerinin Performansı Artırıcı Bir Etkisi Vardır	0,686		
	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Gelişiminde Kullanılmasının Faydalı Olacağına İnanıyorum	0,663		
	Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Gelişiminde Kullanılmasının Faydalı Olacağına İnanıyorum	0,636		
Toplam Varyans %57,364				

Ödüllendirme ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir.

Birinci faktörde yer alan maddeler “Objektiflik Algısı” olarak ele alınmıştır. “Objektiflik Algısı” faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenirliği  $\alpha=0,861$  olarak, açıklanan varyans değeri %32,747 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler “Pozitif Etkiler” olarak ele alınmıştır. “Pozitif Etkiler” faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenirliği  $\alpha=0,773$  olarak, açıklanan varyans değeri %24,617 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

### 3.7.1.2. Ödüllendirme Değerlendirme Ölçeği

“Ödüllendirme” ölçeğindeki 18 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği  $\alpha=0,839$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0,000<0,05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0,754>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir.

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %53,77 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan  $\alpha$  ve açıklanan varyans değerine göre ödüllendirme ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı Çizelge 4.2’de görülmektedir.

Çizelge 4.2. Ödüllendirme Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Ödüllerde Yeterlilik (Özdeğer=5,121)	Meslek Hayatımın Kalan Bölümünü Bu İş Yerinde Bitirmekten Mutluluk Duyarım.	0,799	24,008	0,848
	Çalıştığım Yerde Ödüller Çalışana Adil Olarak Verilmektedir.	0,784		
	İş Yerinde Aldığımız Ödüllere İlişkin Fikirlerimizi Yöneticilerimizle Rahatlıkla Paylaşabiliriz.	0,769		
	Çalıştığım Yerde Ödüllendirme Kriterleri İş Görenlere Açıkça Aktarılmaktadır	0,714		
	İş Yerimde Sağlanan Olanakları Başka Bir İşletmede Bulacağımı Düşünmüyorum	0,660		
	Yaptığım İş Çaba Sarf etmeme Değecek Bir İştir.	0,646		
	Yaptığım İş Benim Açımından Tatmin Kaynağı Olduğu İçin Ödül Beklentisi İçinde Olmaktayım.	0,578		
	İş Yerimde Genellikle Maddi Nitelikte Ödüller Verilmektedir.	0,516		
	Görevimi Yerine Getirmek İçin Gerekli Kaynak ve Araçlara Sahibim.	0,432		
	Motivasyona Etki (Özdeğer=3,033)	Aldığım Ödülün Beklentimi Karşılması İşteki Motivasyonumu Artırmaktadır.		
İş Yerimde Verilen Prim ve İkramiyeler Motivasyonumu Arttırır.		0,709		
Terfi Olanakları Mesleğimde Motivasyonum İçin Oldukça Önemlidir.		0,678		
Verilen Ödüller Yaptığım İş Sevmemde ve Çalışma İsteğimde Artış Sağlamaktadır.		0,653		
Taktir Algısı (Özdeğer=1,525)	Yaptığım İşlerden Memnun Olunması İş Tatminimi Olumlu Yönde Etkiler.	0,791	13,014	0,688
	İşimle İlgili Övgü Dolu Sözler Duymak Motivasyonumu Arttırır.	0,682		
	Çalıştığım Yerden Genellikle Manevi Ödüller Beklemekteyim.	0,575		
	Fiziksel Çalışma Koşulları Motivasyonumu Etkiler.	0,573		
	İşimle İlgili Fikir Alınması Motivasyonumu Olumlu Yönde Etkiler.	0,526		
Toplam Varyans %53,77				

Ödüllendirme ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir.

Birinci faktörde yer alan maddeler ödüllerde yeterlilik olarak ele alınmıştır. Ödüllerde yeterlilik faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenirligi  $\alpha=0,848$  olarak, açıklanan varyans değeri %24,008 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler “Motivasyona Etki” olarak ele alınmıştır. Motivasyona etki faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirligi  $\alpha=0,751$  olarak, açıklanan varyans değeri %16,748 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler “Takdir Algısı” olarak ele alınmıştır.

Takdir Algısı faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenirligi  $\alpha=0,688$  olarak, açıklanan varyans değeri %13,014 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir. Cronbach’s Alpha katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kıstası (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5,00-1,00=4,00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde Çizelge 4.3’teki esas alınmıştır.

**Çizelge 4.3.** Ölçek İfadelerinin Değerlendirilmesinde Esas Alınan Kıstaslar

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

### 3.7.2. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis H-Testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Araştırmada değişkenler analiz edilirken gruplara düşen kişi sayısı az olduğu için parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Spearman korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri Çizelge 4.4'teki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116);

**Çizelge 4.4.** Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişkilerinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler

<i>r</i>	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



### 3.7.3. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

**Çizelge 4.5.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	64	64,0
	Erkek	36	36,0
	Toplam	100	100,0
Yaş Grubu	21-30	59	59,0
	31-40	41	41,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans ve Altı	13	13,0
	Lisans	71	71,0
	Yüksek Lisans	16	16,0
	Toplam	100	100,0
Unvanı	Gişe Elemanı	41	41,0
	Yetkili Yrd	10	10,0
	Yetkili	17	17,0
	Yönetmen	32	32,0
	Toplam	100	100,0
Kurumundaki Çalışma Süresi	0-5Yıl	53	53,0
	6-10Yıl	32	32,0
	11-20Yıl	15	15,0
	Toplam	100	100,0

Banka çalışanları cinsiyet değişkenine göre 64'ü (%64,0) kadın, 36'sı (%36,0) erkek olarak dağılmaktadır. Banka çalışanları yaş grubu değişkenine göre 59'u (%59,0) 21-30, 41'i (%41,0) 31-40 olarak dağılmaktadır. Bank çalışanları eğitim düzeyi değişkenine göre 13'ü (%13,0) ön lisans ve altı, 71'i (%71,0) lisans, 16'sı (%16,0) yüksek lisans olarak dağılmaktadır. Banka çalışanları unvanı değişkenine göre 41'i (%41,0) gişe elemanı, 10'u (%10,0) yetkili yrd, 17'si (%17,0) yetkili, 32'si (%32,0) yönetmen olarak dağılmaktadır. Banka çalışanları kurumundaki çalışma süresi değişkenine göre 53'ü (%53,0) 0-5yıl, 32'si (%32,0) 6-10yıl, 15'i (%15,0) 11-20 yıl olarak dağılmaktadır.

### 3.7.4 Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Performans Algısı” Ölçeği ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

#### 3.7.4.1. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Objektiflik Algısı” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “objektiflik algısı” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Çizelge 4.6’da görülmektedir.

**Çizelge 4.6.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Objektiflik Algısı” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Performans Değerlendirmesi Yapılırken Çalışanlar Arasında Hiçbir Ayrım Yapılmaz	9	9,0	19	19,0	31	31,0	31	31,0	10	10,0	3,140	1,119
Çalıştığım Bankada Yöneticiler Çalışanların İş veya Görevleri ile İlgili Düşüncelerine Önem Verirler	7	7,0	11	11,0	32	32,0	39	39,0	11	11,0	3,360	1,049
Görev Yapan Çalışanların Performansları Objektif Kriterlere Bağlı Olarak Yapılır	5	5,0	10	10,0	37	37,0	40	40,0	8	8,0	3,360	0,948
Çalışanlarla Performans Değerlendirme Sonuçları ile İlgili Görüşme Yapılmasının Performansı Artıracağına İnanıyorum	5	5,0	6	6,0	19	19,0	43	43,0	27	27,0	3,810	1,061
Değerlendiren Sayısının Birden Fazla Olması Tek Değerlendiriciye Göre Adil Bir Değerlendirme Sağlar	5	5,0	3	3,0	18	18,0	45	45,0	29	29,0	3,900	1,020
Çalıştığım Bankada Uygulanan Performans Değerlendirme Uygulamaları Çalışanla Çalışmayı Ayırt Edebilmektedir	3	3,0	19	19,0	39	39,0	29	29,0	10	10,0	3,240	0,976
Çalıştığım Bankada İş Görenler Yöneticilerini İş veya Görevleri ile İlgili Rahatça Eleştirebilirler	18	18,0	31	31,0	32	32,0	14	14,0	5	5,0	2,570	1,094

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının “objektiflik algısı” ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanlar arasında hiçbir ayırım yapılmaz ifadesine banka çalışanlarının, %9,0’ı (n=9) kesinlikle katılmıyorum, %19,0’ı (n=19) katılmıyorum, %31,0’ı (n=31) kısmen katılıyorum, %31,0’ı (n=31) katılıyorum, %10,0’ı (n=10) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının performans değerlendirmesi yapılırken çalışanlar arasında hiçbir ayırım yapılmaz ifadesine orta (3,140±1,119) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Çalıştığım bankada yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler ifadesine banka çalışanlarının,%7,0’ı (n=7) kesinlikle katılmıyorum,%11,0’ı (n=11) katılmıyorum, %32,0’ı (n=32) kısmen katılıyorum, %39,0’ı (n=39) katılıyorum, %11,0’ı (n=11) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının çalıştığım bankada yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler ifadesine orta (3,360±1,049) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Görev yapan çalışanların performansları objektif kıstaslara bağlı olarak yapılır ifadesine banka çalışanlarının, %5,0’ı (n=5) kesinlikle katılmıyorum, %10,0’ı (n=10) katılmıyorum, %37,0’ı (n=37) kısmen katılıyorum, %40,0’ı (n=40) katılıyorum, %8,0’ı (n=8) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının görev yapan çalışanların performansları objektif kıstaslara bağlı olarak yapılır ifadesine orta (3,360±0,948) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Çalışanlarla performans değerlendirme sonuçları ile ilgili görüşme yapılmasının performansı artıracağına inanıyorum ifadesine banka çalışanlarının, %5,0’ı (n=5) kesinlikle katılmıyorum, %6,0’ı (n=6) katılmıyorum, %19,0’ı (n=19) kısmen katılıyorum, %43,0’ı (n=43) katılıyorum, %27,0’ı (n=27) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının çalışanlarla performans değerlendirme sonuçları ile ilgili görüşme yapılmasının performansı artıracağına inanıyorum ifadesine yüksek (3,810±1,061) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Değerlendiren sayısının birden fazla olması tek değerlendiriciye göre adil bir değerlendirme sağlar ifadesine banka çalışanlarının,%5,0’ı (n=5) kesinlikle katılmıyorum, %3,0’ı (n=3) katılmıyorum,%18,0’ı (n=18) kısmen katılıyorum, %45,0’ı (n=45) katılıyorum, %29,0’ı

(n=29) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının değerlendiren sayısının birden fazla olması tek değerlendiriciye göre adil bir değerlendirme sağlar ifadesine yüksek ( $3,900 \pm 1,020$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Çalıştığım bankada uygulanan performans değerlendirme uygulamaları çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmektedir ifadesine banka çalışanlarının, %3,0'ı (n=3) kesinlikle katılmıyorum, %19,0'ı (n=19) katılmıyorum, %39,0'ı (n=39) kısmen katılıyorum, %29,0'ı (n=29) katılıyorum, %10,0'ı (n=10) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının çalıştığım bankada uygulanan performans değerlendirme uygulamaları çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmektedir ifadesine orta ( $3,240 \pm 0,976$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Çalıştığım bankada iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler ifadesine banka çalışanlarının, %18,0'ı (n=18) kesinlikle katılmıyorum, %31,0'ı (n=31) katılmıyorum, %32,0'ı (n=32) kısmen katılıyorum, %14,0'ı (n=14) katılıyorum, %5,0'ı (n=5) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının çalıştığım bankada iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler ifadesine zayıf ( $s.s=2,570 \pm \text{ort}=1,094$ ) düzeyde katılımları saptanmıştır.

#### **3.7.4.2. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Pozitif Etkiler” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının pozitif etkiler ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Çizelge 4.7’de görülmektedir.

**Çizelge 4.7.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Pozitif Etkiler” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Performans Değerlendirme Süreçlerinin Ücretlerin Belirlenmesinde Etkisi Büyüktür	5	5,0	26	26,0	21	21,0	27	27,0	21	21,0	3,330	1,215
Performans Değerlendirme Sonuçları Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Açısından Faydalıdır	4	4,0	8	8,0	30	30,0	38	38,0	20	20,0	3,620	1,023
Performans Değerlendirme Süreçlerinin Performansı Artırıcı Bir Etkisi Vardır	1	1,0	12	12,0	28	28,0	38	38,0	21	21,0	3,660	0,977
Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Gelişiminde Kullanılmasının Faydalı Olacağına İnanıyorum	4	4,0	8	8,0	21	21,0	41	41,0	26	26,0	3,770	1,053
Çalıştığım Bankada Performans Değerlendirme Sonuçları Terfi Sözleşme Yenileme ve İşten Çıkarma Gibi Kararlarda Kullanılır	7	7,0	10	10,0	18	18,0	38	38,0	27	27,0	3,680	1,180

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının pozitif etkiler ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

Performans değerlendirme süreçlerinin ücretlerin belirlenmesinde etkisi büyüktür ifadesine banka çalışanlarının, %5,0’ı (n=5) kesinlikle katılmıyorum, %26,0’ı (n=26) katılmıyorum, %21,0’ı (n=21) kısmen katılıyorum, %27,0’ı (n=27) katılıyorum, %21,0’ı (n=21) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının performans değerlendirme süreçlerinin ücretlerin belirlenmesinde etkisi büyüktür ifadesine orta (3,330±1,215) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Performans değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından faydalıdır ifadesine banka çalışanlarının,%4,0'ı (n=4) kesinlikle katılmıyorum, %8,0'ı (n=8) katılmıyorum, %30,0'ı (n=30) kısmen katılıyorum,%38,0'ı (n=38) katılıyorum, %20,0'ı (n=20) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının performans değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından faydalıdır ifadesine yüksek (3,620±1,023) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Performans değerlendirme süreçlerinin performansı artırıcı bir etkisi vardır ifadesine banka çalışanlarının, %1,0'ı (n=1) kesinlikle katılmıyorum,%12,0'ı (n=12) katılmıyorum,%28,0'ı (n=28) kısmen katılıyorum, %38,0'ı (n=38) katılıyorum, %21,0'ı (n=21) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının performans değerlendirme süreçlerinin performansı artırıcı bir etkisi vardır ifadesine yüksek (3,660±0,977) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişiminde kullanılmasının faydalı olacağına inanıyorum ifadesine banka çalışanlarının,%4,0'ı (n=4) kesinlikle katılmıyorum, %8,0'ı (n=8) katılmıyorum, %21,0'ı (n=21) kısmen katılıyorum, %41,0'ı (n=41) katılıyorum, %26,0'ı (n=26) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişiminde kullanılmasının faydalı olacağına inanıyorum ifadesine yüksek (3,770±1,053) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçları terfi sözleşme yenileme ve işten çıkarma gibi kararlarda kullanılır ifadesine banka çalışanlarının, %7,0'ı (n=7) kesinlikle katılmıyorum, %10,0'ı (n=10) katılmıyorum, %18,0'ı (n=18) kısmen katılıyorum, %38,0'ı (n=38) katılıyorum, %27,0'ı (n=27) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçları terfi sözleşme yenileme ve işten çıkarma gibi kararlarda kullanılır ifadesine yüksek (3,680±1,180) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 3.7.5 Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Ödüllendirme” Ölçeği ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

#### 3.7.5.1. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Ödüllerde Yeterlilik” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllerde yeterlilik ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Çizelge 4.8’de görülmektedir.

**Çizelge 4.8.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllerde Yeterlilikle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Meslek Hayatımın Kalan Bölümünü Bu İş Yerinde Bitirmekten Mutluluk Duyarım.	11	11,0	13	13,0	28	28,0	35	35,0	13	13,0	3,260	1,177
Çalıştığım Yerde Ödüller Çalışana Adil Olarak Verilmektedir.	14	14,0	26	26,0	34	34,0	14	14,0	12	12,0	2,840	1,195
İş Yerinde Aldığımız Ödüllere İlişkin Fikirlerimizi Yöneticilerimizle Rahatlıkla Paylaşabiliriz.	8	8,0	12	12,0	35	35,0	34	34,0	11	11,0	3,280	1,074
Çalıştığım Yerde Ödüllendirme Kriterleri İş Görenlere Açıkça Aktarılmaktadır.	6	6,0	17	17,0	21	21,0	44	44,0	12	12,0	3,390	1,091
İş Yerimde Sağlanan Olanakları Başka Bir İşletmede Bulacağımı Düşünmüyorum.	8	8,0	28	28,0	35	35,0	22	22,0	7	7,0	2,920	1,051
Yaptığım İş Çaba Sarfetmeme Değecek Bir İştir.	5	5,1	11	11,1	29	29,3	36	36,4	18	18,2	3,520	1,073
Yaptığım İş Benim Açımın Tatmin Kaynağı Olduğu İçin Ödül Beklentisi İçinde Olmaktayım.	12	12,0	38	38,0	28	28,0	13	13,0	9	9,0	2,690	1,125
İş Yerimde Genellikle Maddi Nitelikte Ödüller Verilmektedir.	11	11,0	21	21,0	41	41,0	20	20,0	7	7,0	2,910	1,065
Görevimi Yerine Getirmek İçin Gerekli Kaynak ve Araçlara Sahibim.	0	0,0	2	2,0	18	18,0	52	52,0	28	28,0	4,060	0,736

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllerde yeterlilik ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

Meslek hayatımın kalan bölümünü bu iş yerinde bitirmekten mutluluk duyuyorum ifadesine banka çalışanlarının, %11,0'ı (n=11) kesinlikle katılmıyorum, %13,0'ı (n=13) katılmıyorum, %28,0'ı (n=28) kısmen katılıyorum, %35,0'ı (n=35) katılıyorum, %13,0'ı (n=13) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının meslek hayatımın kalan bölümünü bu iş yerinde bitirmekten mutluluk duyuyorum ifadesine orta (3,260±1,177) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir ifadesine banka çalışanlarının, %14,0'ı (n=14) kesinlikle katılmıyorum, %26,0'ı (n=26) katılmıyorum, %34,0'ı (n=34) kısmen katılıyorum, %14,0'ı (n=14) katılıyorum, %12,0'ı (n=12) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir ifadesine orta (2,840±1,195) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz ifadesine banka çalışanlarının, %8,0'ı (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %12,0'ı (n=12) katılmıyorum, %35,0'ı (n=35) kısmen katılıyorum, %34,0'ı (n=34) katılıyorum, %11,0'ı (n=11) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının iş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz ifadesine orta (3,280±1,074) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır ifadesine banka çalışanlarının, %6,0'ı (n=6) kesinlikle katılmıyorum, %17,0'ı (n=17) katılmıyorum, %21,0'ı (n=21) kısmen katılıyorum, %44,0'ı (n=44) katılıyorum, %12,0'ı (n=12) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır ifadesine orta (3,390±1,091) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

İş yerimde sağlanan olanakları başka bir işletmede bulacağımı düşünmüyorum ifadesine banka çalışanlarının, %8,0'ı (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %28,0'ı (n=28) katılmıyorum, %35,0'ı (n=35) kısmen katılıyorum, %22,0'ı (n=22) katılıyorum, %7,0'ı



(n=7) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının iş yerimde sağlanan olanakları başka bir işletmede bulacağımı düşünmüyorum ifadesine orta ( $2,920 \pm 1,051$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Yaptığım iş çaba sarf etmeme degecek bir iştir ifadesine banka çalışanlarının, %5,1'i (n=5) kesinlikle katılmıyorum, %11,1'i (n=11) katılmıyorum, %29,3'ü (n=29) kısmen katılıyorum, %36,4'ü (n=36) katılıyorum, %18,2'si (n=18) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının yaptığım iş çaba sarf etmeme degecek bir iştir ifadesine yüksek ( $3,520 \pm 1,073$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım ifadesine banka çalışanlarının, %12,0'ı (n=12) kesinlikle katılmıyorum, %38,0'ı (n=38) katılmıyorum, %28,0'ı (n=28) kısmen katılıyorum, %13,0'ı (n=13) katılıyorum, %9,0'ı (n=9) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım ifadesine orta ( $2,690 \pm 1,125$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

İş yerimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir ifadesine banka çalışanlarının, %11,0'ı (n=11) kesinlikle katılmıyorum, %21,0'ı (n=21) katılmıyorum, %41,0'ı (n=41) kısmen katılıyorum, %20,0'ı (n=20) katılıyorum, %7,0'ı (n=7) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının iş yerimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir ifadesine orta ( $2,910 \pm 1,065$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim ifadesine banka çalışanlarının, %2,0'ı (n=2) katılmıyorum, %18,0'ı (n=18) kısmen katılıyorum, %52,0'ı (n=52) katılıyorum, %28,0'ı (n=28) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim ifadesine yüksek ( $4,060 \pm 0,736$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 3.7.5.2. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Motivasyona Etki” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının motivasyona etki ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Çizelge 4.9’da görülmektedir.

**Çizelge 4.9.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Motivasyona Etki” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Aldığım Ödülün Beklentimi Karşılama İsteği Motivasyonumu Artırmaktadır.	5	5,0	2	2,0	10	10,0	48	48,0	35	35,0	4,060	0,993
İş Yerimde Verilen Prim ve İkrariyeler Motivasyonumu Arttırır.	1	1,0	0	0,0	11	11,0	36	36,0	52	52,0	4,380	0,763
Terfi Olanakları Mesleğimde Motivasyonum İçin Oldukça Önemlidir.	0	0,0	3	3,0	9	9,0	33	33,0	55	55,0	4,400	0,778
Verilen Ödüller Yaptığım İş Sevmemde ve Çalışma İsteğimde Artış Sağlamaktadır.	3	3,0	2	2,0	23	23,0	40	40,0	32	32,0	3,960	0,953

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının motivasyona etki ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

Aldığım ödülün beklentimi karşılama isteği motivasyonumu artırmaktadır ifadesine banka çalışanlarının, %5,0’ı (n=5) kesinlikle katılmıyorum, %2,0’ı (n=2) katılmıyorum, %10,0’ı (n=10) kısmen katılıyorum, %48,0’ı (n=48) katılıyorum, %35,0’ı (n=35) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının aldığım ödülün

beklentimi karşılması işteki motivasyonumu artırmaktadır ifadesine yüksek (4,060±0,993) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır ifadesine banka çalışanlarının, %1,0'ı (n=1) kesinlikle katılmıyorum, %11,0'ı (n=11) kısmen katılıyorum, %36,0'ı (n=36) katılıyorum, %52,0'ı (n=52) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının iş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır ifadesine çok yüksek (4,380±0,763) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça nemlidir ifadesine banka çalışanlarının, %3,0'ı (n=3) katılmıyorum, %9,0'ı (n=9) kısmen katılıyorum, %33,0'ı (n=33) katılıyorum, %55,0'ı (n=55) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir ifadesine çok yüksek (4,400±0,778) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Verilen ödüller yaptığım işi sevmemde ve çalışma isteğimde artış sağlamaktadır ifadesine banka çalışanlarının, %3,0'ı (n=3) kesinlikle katılmıyorum, %2,0'ı (n=2) katılmıyorum, %23,0'ı (n=23) kısmen katılıyorum, %40,0'ı (n=40) katılıyorum, %32,0'ı (n=32) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının verilen ödüller yaptığım işi sevmemde ve çalışma isteğimde artış sağlamaktadır ifadesine yüksek (3,960±0,953) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### **3.7.5.3. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Takdir Algısı” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının takdir algısı ile ilgili ifadelerle verdiği cevapların dağılımları Çizelge 4.10'da görülmektedir.

**Çizelge 4.10.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının “Takdir Algısı” ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Yaptığım İşlerden Memnun Olunması İş Tatminimi Olumlu Yönde Etkiler.	1	1,0	4	4,0	5	5,0	43	43,0	47	47,0	4,310	0,825
İşimle İlgili Övgü Dolu Sözler Duymak Motivasyonumu Arttırır.	0	0,0	4	4,0	11	11,0	40	40,0	45	45,0	4,260	0,812
Çalıştığım Yerden Genellikle Manevi Ödüller Beklemekteyim.	8	8,0	8	8,0	40	40,0	33	33,0	11	11,0	3,310	1,042
Fiziksel Çalışma Koşulları Motivasyonumu Etkiler.	1	1,0	2	2,0	10	10,0	49	49,0	38	38,0	4,210	0,782
İşimle İlgili Fikir Alınması Motivasyonumu Olumlu Yönde Etkiler.	2	2,0	1	1,0	13	13,0	41	41,0	43	43,0	4,220	0,860

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının takdir algısı ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler ifadesine banka çalışanlarının, %1,0’ı (n=1) kesinlikle katılmıyorum, %4,0’ı (n=4) katılmıyorum, %5,0’ı (n=5) kısmen katılıyorum, %43,0’ı (n=43) katılıyorum, %47,0’ı (n=47) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler ifadesine çok yüksek (4,310±0,825) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu arttırır ifadesine banka çalışanlarının, %4,0’ı (n=4) katılmıyorum, %11,0’ı (n=11) kısmen katılıyorum,%40,0’ı (n=40) katılıyorum, %45,0’ı (n=45) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının işimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu arttırır ifadesine çok yüksek (4,260±0,812) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Çalıştığım yerden genellikle manevi ödüller beklemekteyim ifadesine banka çalışanlarının, %8,0'ı (n=8) kesinlikle katılmıyorum, %8,0'ı (n=8) katılmıyorum, %40,0'ı (n=40) kısmen katılıyorum, %33,0'ı (n=33) katılıyorum, %11,0'ı (n=11) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının çalıştığım yerden genellikle manevi ödüller beklemekteyim ifadesine orta (3,310±1,042) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler ifadesine banka çalışanlarının, %1,0'ı (n=1) kesinlikle katılmıyorum, %2,0'ı (n=2) katılmıyorum, %10,0'ı (n=10) kısmen katılıyorum, %49,0'ı (n=49) katılıyorum, %38,0'ı (n=38) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler ifadesine çok yüksek (4,210±0,782) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

İşimle İlgili Fikir Alınması Motivasyonumu Olumlu Yönde Etkiler. ifadesine banka çalışanlarının, %2,0'ı (n=2) kesinlikle katılmıyorum, %1,0'ı (n=1) katılmıyorum, %13,0'ı (n=13) kısmen katılıyorum, %41,0'ı (n=41) katılıyorum, %43,0'ı (n=43) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Banka çalışanlarının işimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler ifadesine çok yüksek (4,220 ± 0,860) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

### 3.7.6. Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

**Çizelge 4.11.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
Ödüllerde Yeterlilik	100	3,206	0,721	1,440	4,890
Motivasyona Etki	100	4,200	0,664	1,250	5,000
Takdir Algısı	100	4,062	0,580	2,000	5,000
Genel Ödüllendirme Algısı	100	3,665	0,506	2,060	4,890

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde ödülerde yeterlilik ifadesine orta (3,206±0,721); motivasyona etki

ifadesine çok yüksek ( $4,200\pm 0,664$ ); takdir algısı ifadesine yüksek ( $4,062\pm 0,580$ ); genel ödüllendirme algısı ifadesine yüksek ( $3,665\pm 0,506$ ); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

**Çizelge 4.12.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
Objektiflik Algısı	100	3,340	0,768	1,000	5,000
Pozitif Etkiler	100	3,612	0,792	1,600	5,000
Genel Performans Algısı	100	3,453	0,690	1,250	4,920

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının performans algı düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “objektiflik algısı” ifadesine orta ( $3,340\pm 0,768$ ); “pozitif etkiler” ifadesine yüksek ( $3,612\pm 0,792$ ); “genel performans algısı” ifadesine yüksek ( $3,453\pm 0,690$ ); düzeyde katıldıkları görülmektedir.

**Çizelge 4.13.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Ödüllerde Yeterlilik	Kadın	64	3,132	0,752	926,000	0,104
	Erkek	36	3,340	0,651		
Motivasyona Etki	Kadın	64	4,238	0,571	1135,500	0,905
	Erkek	36	4,132	0,807		
Takdir Algısı	Kadın	64	4,125	0,542	963,000	0,171
	Erkek	36	3,950	0,633		
Genel Ödüllendirme Algısı	Kadın	64	3,654	0,525	1047,500	0,452
	Erkek	36	3,685	0,476		

Banka çalışanlarının ödüllerde yeterlilik, motivasyona etki, takdir algısı, genel ödüllendirme algısı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuçla birlikte H1: ‘Banka çalışanlarının ödüllendirme algısı cinsiyete göre anlamlı fark göstermektedir hipotezi reddedilmiştir’.

**Çizelge 4.14.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Ödüllerde Yeterlilik	21-30	59	3,141	0,660	1075,000	0,345
	31-40	41	3,300	0,799		
Motivasyona Etki	21-30	59	4,123	0,715	1050,500	0,261
	31-40	41	4,311	0,572		
Takdir Algısı	21-30	59	4,051	0,552	1129,000	0,570
	31-40	41	4,078	0,624		
Genel Ödüllendirme Algısı	21-30	59	3,612	0,452	1046,500	0,253
	31-40	41	3,742	0,572		

Banka çalışanlarının ödüllerde yeterlilik, motivasyona etki, takdir algısı, genel ödüllendirme algısı puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre H2: ‘Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir’.

**Çizelge 4.15.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ödüllerde Yeterlilik	Ön Lisans ve Altı	13	3,169	0,804	0,217	0,897
	Lisans	71	3,213	0,689		
	Yüksek Lisans	16	3,208	0,832		
Motivasyona Etki	Ön Lisans ve Altı	13	4,154	0,573	5,356	0,069
	Lisans	71	4,134	0,695		
	Yüksek Lisans	16	4,531	0,499		
Takdir Algısı	Ön Lisans ve Altı	13	4,062	0,486	0,395	0,821
	Lisans	71	4,068	0,613		
	Yüksek Lisans	16	4,038	0,523		
Genel Ödüllendirme Algısı	Ön Lisans ve Altı	13	3,638	0,511	0,912	0,634
	Lisans	71	3,655	0,523		
	Yüksek Lisans	16	3,733	0,445		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllerde yeterlilik, motivasyona etki, takdir algısı, genel ödüllendirme algısı puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre H3: 'Banka çalışanlarının ödüllendirme algısı eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir'.

**Çizelge 4.16.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ödüllerde Yeterlilik	Gişe Elemanı	41	3,230	0,702	0,883	0,830
	Yetkili Yrd	10	3,167	0,859		
	Yetkili	17	3,124	0,728		
	Yönetmen	32	3,232	0,728		
Motivasyona Etki	Gişe Elemanı	41	4,067	0,771	3,230	0,357
	Yetkili Yrd	10	4,025	0,750		
	Yetkili	17	4,309	0,549		
	Yönetmen	32	4,367	0,504		
Taktir Algısı	Gişe Elemanı	41	4,049	0,562	3,880	0,275
	Yetkili Yrd	10	3,860	0,880		
	Yetkili	17	4,282	0,419		
	Yönetmen	32	4,025	0,556		
Genel Ödüllendirme Algısı	Gişe Elemanı	41	3,644	0,486	0,592	0,898
	Yetkili Yrd	10	3,550	0,744		
	Yetkili	17	3,709	0,474		
	Yönetmen	32	3,706	0,478		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllerde yeterlilik, motivasyona etki, takdir algısı, genel ödüllendirme algısı puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır



( $p>0,05$ ) Bu sonuca göre H4: 'Banka çalışanlarının ödüllendirme algısı unvana göre anlamlı farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir'.

**Çizelge 4.17.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme Algı Düzeylerinin Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Ödüllerde Yeterlilik	0-5Yıl	53	3,155	0,697	4,018	0,134
	6-10Yıl	32	3,094	0,709		
	11-20Yıl	15	3,628	0,726		
Motivasyona Etki	0-5Yıl	53	4,156	0,605	1,254	0,534
	6-10Yıl	32	4,242	0,827		
	11-20Yıl	15	4,267	0,477		
Takdir Algısı	0-5Yıl	53	3,996	0,550	2,379	0,304
	6-10Yıl	32	4,106	0,616		
	11-20Yıl	15	4,200	0,609		
Genel Ödüllendirme Algısı	0-5Yıl	53	3,611	0,413	2,819	0,244
	6-10Yıl	32	3,630	0,582		
	11-20Yıl	15	3,931	0,581		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının ödüllerde yeterlilik, motivasyona etki, takdir algısı, genel ödüllendirme algısı puanları ortalamalarının kurumundaki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre H5: 'Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyleri kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi reddedilmiştir'.

#### 4.7.7. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Çizelge 4.18.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Objektiflik Algısı	Kadın	64	3,279	0,833	1048,500	0,456
	Erkek	36	3,448	0,633		
Pozitif Etkiler	Kadın	64	3,613	0,815	1150,500	0,991
	Erkek	36	3,611	0,760		
Genel Performans Algısı	Kadın	64	3,418	0,730	1081,000	0,610
	Erkek	36	3,516	0,617		

Banka çalışanlarının objektiflik algısı, pozitif etkiler, genel performans algısı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre H6: ‘Banka çalışanlarının performans algı düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir’

**Çizelge 4.19.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	MW	p
Objektiflik Algısı	21-30	59	3,387	0,630	1204,500	0,972
	31-40	41	3,272	0,936		
Pozitif Etkiler	21-30	59	3,624	0,754	1206,500	0,983
	31-40	41	3,595	0,853		
Genel Performans Algısı	21-30	59	3,486	0,569	1192,000	0,902
	31-40	41	3,407	0,840		

Banka çalışanlarının objektiflik algısı, pozitif etkiler, genel performans algısı puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre H7:

‘Banka çalışanlarının performans algı düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir’

**Çizelge 4.20.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Objektiflik Algısı	Ön Lisans ve Altı	13	3,319	0,663	0,314	0,855
	Lisans	71	3,380	0,763		
	Yüksek Lisans	16	3,179	0,888		
Pozitif Etkiler	Ön Lisans ve Altı	13	3,308	0,742	3,633	0,163
	Lisans	71	3,699	0,775		
	Yüksek Lisans	16	3,475	0,873		
Genel Performans Algısı	Ön Lisans ve Altı	13	3,314	0,606	1,352	0,509
	Lisans	71	3,513	0,682		
	Yüksek Lisans	16	3,302	0,785		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının objektiflik algısı, pozitif etkiler, genel performans algısı puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre H8: ‘Banka çalışanlarının performans algısı eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir’.

**Çizelge 4.21.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Unvana Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p
Objektiflik Algısı	Gişe Elemanı	41	3,470	0,675	2,255	0,521
	Yetkili Yrd	10	3,329	1,056		
	Yetkili	17	3,252	0,519		
	Yönetmen	32	3,223	0,890		
Pozitif Etkiler	Gişe Elemanı	41	3,556	0,742	0,671	0,880
	Yetkili Yrd	10	3,580	0,950		
	Yetkili	17	3,741	0,737		
	Yönetmen	32	3,625	0,857		
Genel Performans Algısı	Gişe Elemanı	41	3,506	0,590	0,685	0,877
	Yetkili Yrd	10	3,433	0,923		
	Yetkili	17	3,456	0,511		
	Yönetmen	32	3,391	0,825		

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının objektiflik algısı, pozitif etkiler, genel performans algısı puanları ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuca göre H9: 'Banka çalışanlarının performans algısı unvana göre anlamlı farklılık gösterir hipotezi reddedilmiştir'.

**Çizelge 4.22.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Performans Algı Düzeylerinin Kurumundaki Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	KW	p	Fark
Objektiflik Algısı	0-5 Yıl	53	3,391	0,655	6,444	<b>0,040</b>	<b>3&gt;2</b>
	6-10 Yıl	32	3,080	0,888			
	11-20 Yıl	15	3,714	0,716			
Pozitif Etkiler	0-5 Yıl	53	3,577	0,756	1,020	0,601	
	6-10 Yıl	32	3,575	0,887			
	11-20 Yıl	15	3,813	0,719			
Genel Performans Algısı	0-5 Yıl	53	3,469	0,579	3,972	0,137	
	6-10 Yıl	32	3,287	0,847			
	11-20 Yıl	15	3,756	0,606			

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının objektiflik algısı puanları ortalamalarının kurumundaki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=6,444;  $p=0,040<0,05$ ).

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; kurumundaki çalışma süresi 11-20 yıl olan banka çalışanlarının objektiflik algısı puanları (3,714±0,716), kurumundaki çalışma süresi 6-10 yıl olan banka çalışanlarının objektiflik algısı puanlarından (3,080±0,888) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının pozitif etkiler, genel performans algısı puanları ortalamalarının kurumundaki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Bu sonuçlara

göre H10: 'Banka çalışanlarının performans algı düzeyleri kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösteri hipotezi reddedilmiştir'.

#### 4.7.8. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme ile Performans Algı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Korelasyon analizi; iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi, bir değişkenin iki değişken ile olan ilişkisini, bir değişkenin çok değişken ile olan ilişkisini test etmek ve var ise bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan yöntemdir. Burada amaç değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanmasına yardımcı olmak ve benzer sonuçları önceden tahmin etmektir (<http://musaunalan.com/2014/11/21/> / Erişim tarihi: 20.08.2015).

**Çizelge 4.23.** Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Ödüllendirme ile Performans Algı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Ödüllerde Yeterlilik	Motivasyona Etki	Takdir Algısı	Genel Ödüllendirme Algısı
Objektiflik Algısı	r	0,676**	0,151	0,254*	0,621**
	p	<b>0,000</b>	0,132	<b>0,011</b>	<b>0,000</b>
Pozitif Etkiler	r	0,410**	0,136	0,273**	0,442**
	p	<b>0,000</b>	0,176	<b>0,006</b>	<b>0,000</b>
Genel Performans Algısı	r	0,634**	0,154	0,309**	0,618**
	p	<b>0,000</b>	0,126	<b>0,002</b>	<b>0,000</b>

Objektiflik algısı ile ödüllerde yeterlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,676$ ;  $p=0,000 < 0,05$ ). Buna göre objektiflik algısı arttıkça ödüllerde yeterlilik artmaktadır. Buna göre H11a: 'Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir. Objektiflik algısı ile motivasyona etki arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Buna göre H12a: 'Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi reddedilmiştir. Objektiflik algısı ile takdir algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,254$ ;  $p=0,011 < 0,05$ ). Buna göre objektiflik algısı arttıkça takdir algısı artmaktadır.

Bu sonuca göre H13a: 'Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile takdir algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir.

Objektiflik algısı ile genel ödüllendirme algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,621;p=0,000<0,05$ ). Buna göre objektiflik algısı arttıkça genel ödüllendirme algısı artmaktadır. Bu sonuca göre H14a: 'Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir. Pozitif etkiler ile ödüllerde yeterlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,41;p=0,000<0,05$ ). Buna göre pozitif etkiler arttıkça ödüllerde yeterlilik artmaktadır. Bu sonuca göre H11b: 'Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir. Pozitif etkiler ile motivasyona etki arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır Bu sonuca göre H12b: 'Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır' hipotezi reddedilmiştir.

Pozitif etkiler ile takdir algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,273;p=0,006<0,05$ ). Buna göre pozitif etkiler arttıkça takdir algısı artmaktadır. Buna göre H13b: 'Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile takdir algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir. Pozitif etkiler ile genel ödüllendirme algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,442;p=0,000<0,05$ ). Buna göre pozitif etkiler arttıkça genel ödüllendirme algısı artmaktadır. Buna göre H14b: 'Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir. Genel performans algısı ile ödüllerde yeterlilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,634;p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel performans algısı arttıkça ödüllerde yeterlilik artmaktadır. Buna göre H11c: 'Banka çalışanlarının genel performans algısı ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir.

Genel performans algısı ile motivasyona etki arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuca göre H12c: 'Genel performans algısı ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi reddedilmiştir. Genel performans algısı ile takdir algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,309;p=0,002<0,05$ ). Buna göre genel performans algısı arttıkça takdir algısı artmaktadır. Bu sonuca göre H13c: 'Banka çalışanlarının genel performans algısı ile

takdir algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir. Genel performans algısı ile genel ödüllendirme algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,618;p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel performans algısı arttıkça genel ödüllendirme algısı artmaktadır. Bu sonuca göre ise H14c:'Banka çalışanlarının ödüllendirme algısı ile performans algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte H11:'Banka çalışanlarının performans algısı ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiş, H12:'Banka çalışanlarının performans algısı alt boyutları ile motivasyona etki arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi reddedilmiş, H13:'Banka çalışanlarının performans algısı alt boyutları ile takdir algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir ve H14:' Banka çalışanlarının performans algısı alt boyutları ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı ilişki vardır' hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Performans değerlendirme sistemleri günümüzde hemen hemen her işletmenin yaygın olarak kullandığı ve uyguladığı sistemdir. Global ekonomilerde insan kaynağına olan ihtiyacın artması işletmelerde performans değerlendirme sisteminin uygulama alanı bulmasını sağlamıştır.

Performans değerlendirme sistemi işletmede çalışan iş görenlerin, işverenler tarafından daha iyi tanınması, hangi alanda yetkinliklerinin olduğunun belirlenmesi, geliştirilmesi gereken yönlerinin açığa çıkarılması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi alanlarda geri bildirim sağlama açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Tabii ki yaygın uygulama alanı bulan performans değerlendirme sistemleri oluşturulurken uygulanacağı kurumun yapısı da göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda süreklilik içeren tek bir sefer uygulandıktan sonra bırakılacak ve bir daha uygulanmayacak nitelikte performans değerlendirme süreçlerine yer verilmemelidir.

Performans değerlendirme sistemleri uygulanırken uygulama sürecinde adalet ve eşitlik kavramlarının bulunmasına dikkat edilmelidir. Adil olmayan performans değerlendirme süreçleri iş görenler tarafından yanlış anlaşılabilir ve değerlendirme sürecine olan güveni azaltabilecektir. Dolayısıyla bu durum da performans değerlendirme süreçlerini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Performans değerlendirme süreci iş görenler ile işveren arasındaki iletişimin güçlendirilmesi açısından da önem arz etmektedir. Çünkü performans değerlendirme sürecinde uygulama aşamasında iş gören ve işveren arasında yoğun bir iletişim sürecinin varlığından söz etmek mümkündür.

Örgütlerin yönetim sürecinde çalıştıkları iş gören unsuru yani diğer bir deyişle insan unsuru ile ilgili göremedikleri, anlayamadıkları veya algılayamadıkları ufak bir nokta bile örgütün gelecek ile ilgili olan bütün planlarını alt üst edebilme gücüne sahiptir. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarını çok iyi tanımalı, onların hangi işlere yatkın olduklarını bilmesi, onları motive etmek için; onları hangi güdülerin çalışmaya yönelttiğini anlaması ve buna uygun davranması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için de örgütün genel yönetim politikalarına ve günün koşullarına uygun, örgütte çalışan tüm



bireylerin benimseyebilecekleri bir ödüllendirme yönetimi sisteminin var olması ve bu sistemin performans yönetimi ve değerlendirmesi ile birlikte yürütülmesi gerekmektedir.

İşletme yönetiminde motivasyon ve ödüllendirme sistemleri oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bunun sebebi ise motivasyon ve ödüllendirme sistemlerinin çalışanların davranışları üzerindeki büyük etkileridir.

Etkili bir uygulama sistemi ile birlikte kişiler ile stratejik ödüllendirme sistemleri arasında bir bağ kurulabilecektir. Tabii ki bu süreçte etkin politikaların düzenlenmesi yeterli değildir aynı zamanda da iyi bir ödüllendirme sistemi ile pekiştirilmesi gerekmektedir. Günümüzde yapılan yanlış ödüllendirme sistemi uygulamaları neden ile ödüllendirme sistemleri firmanın amaçlarından tamamen uzak bir strateji ile oluşturulmaktadır.

Globalleşme ve rekabetin arttığı son zamanlarda etkili bir performans değerlendirme yapabilme ve bunun pekiştiren bir ödül sistemi oluşturabilmek için sınırlı düşüncelerden soyutlanarak daha geniş perspektifte düşünülmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Çok iyi kurgulanmış ve uygulanmakta olan ödüllendirme stratejilerinin çalışanlar başarılarının karşılığını aldıkları düşüncesiyle hareket etmelerini sağlamaktadır. Böylelikle işletmeye olan bağlılıkları artacaktır. Kendilerinde eksik gördükleri yönleri geliştirmeye çalışacaklardır. Ancak bu durum iş görenlerin ödüllendirme stratejilerinin uygulama sürecine duydukları güven ile doğru orantılıdır.

Bankalarda yöneticilerin genel olarak uygulanan yönetim kalıplarını pek de önemsedikleri söylenemez. Çalışanlar performansları ile ilgili konularda yöneticilerinden çok sağlıklı geri bildirim alamadıkları gibi genellikle bu süreçle ilgili düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini rahatlıkla iletememektedirler. Hiyerarşi kavramına oldukça önem verildiği için her türlü düşünce ve öneriye açık olduklarını iletip sonuç olarak kendi doğrularının uygulanması süreçlerin pek de demokratik ilerlemediğinin bir göstergesidir. Dolayısıyla kendi düşüncelerine önem verilmediğini düşünen banka personelinin de performansında bir artış beklemek çok da doğru olmayacaktır.

Bankacılık sektöründe prim uygulaması, ikramiye, temettü gibi ekonomik ödüller ile, terfi, yükselme, rotasyon, iş genişletme gibi sosyo-ekonomik ödül yöntemlerinin varlığından söz edilebilmektedir. Ancak genellikle ödüllendirme sistemlerinde ekonomik ödüller daha baskın olarak kullanılmaktadır. Ödüllendirme performans değerlendirme sonuçlarına bağlı kalınarak yapılıyor olsa da genel de bu süreçlerde de adalet kavramının varlığından pek bahsedilemez. Çünkü her zaman her çalışan göstermiş olduğu çabanın karşılığını alamamaktadır. Çalışanların göstermiş oldukları başarılarından dolayı takdir ediliyor olması çalışanların motivasyonu açısından oldukça önemli olmasına ve onlar için belki de ekonomik ödüllerden çok daha önemli olmasına rağmen bankacılık sektöründe çok da sık rastlanan bir durum değildir. Bu da motivasyonu düşürücü bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle uygulanacak olan ödüllendirme stratejilerinde çalışan ile çalışmayan arasındaki ayrımın yapılıyor olmasına dikkat edilmelidir.

Bu çalışma da performans değerlendirme sistemi ile bu sürecin bir pekiştireni olarak kabul gören ödüllendirme sistemleri arasındaki ilişki banka çalışanlarına uygulanan anket çalışması ile araştırılmaya çalışılmış banka çalışanlarının ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemlerine olan yaklaşımları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya 100 kişiden katılım sağlanmıştır. Araştırmaya katılanların %64'ü kadın %36'sı erkek olarak belirlenmiş olup bunların %59 u 21-30 yaş aralığında %41'i 31-40 yaş aralığındadır. Eğitim düzeylerindeki dağılım ise %13 ön lisans ve altı %71'i lisans ve %16'sı yüksek lisans mezunu olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların %41'i gişe %10'u yetkili yardımcısı, %17'si yetkili, %32'si yetkili iken kurumdaki çalışma süreleri 0-15 yıl %53, 6-10 yıl %32 ve 11-20 yıl %15 olarak belirlenmiştir.

Araştırma iki ölçekten oluşmaktadır. Bunlardan ilki performans ölçeği ikincisi ise ödüllendirme ölçeğidir. Performans ölçeği objektiflik ve pozitif etkiler olmak üzere iki alt gruba ayrılırken, ödüllendirme ölçeği ödüllerde yeterlilik, motivasyona etki ve takdir algısı olmak üzere 3 alt gruba ayrılmıştır. Araştırmanın hipotezleri ise şöyledir;

H1	Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.	RED
H2	Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.	RED
H3	Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyi eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterir.	RED
H4	Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyi unvana göre anlamlı farklılık gösterir.	RED
H5	Banka çalışanlarının ödüllendirme algı düzeyi kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.	RED
H6	Banka çalışanlarının performans algı düzeyi cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterir.	RED
H7	Banka çalışanlarının performans algı düzeyi yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterir.	RED
H8	Banka çalışanlarının performans algı düzeyi eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterir.	RED
H9	Banka çalışanlarının performans algı düzeyi unvana göre anlamlı farklılık gösterir.	RED
H10	Banka çalışanlarının performans algı düzeyi kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterir.	RED
H11	Banka çalışanlarının performans algısı alt boyutları ile ödüllerde yeterlilik arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H11a	Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H11b	Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H11c	Banka çalışanlarının genel performans algısı ile ödüllerde yeterlilik algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H12	Banka çalışanlarının performans algısı alt boyutları ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	RED
H12a	Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	RED

H12b	Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı ilişki vardır	RED
H12c	Banka çalışanlarının genel performans algısı ile motivasyona etki algısı arasında anlamlı ilişki vardır	RED
H13	Banka çalışanlarının performans algısı alt boyutları ile takdir algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H13a	Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile takdir algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H13b	Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile takdir algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H13c	Banka çalışanlarının genel performans ile takdir algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H14	Banka çalışanlarının performans algısı alt boyutları ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı ilişki vardır	KABUL
H14a	Banka çalışanlarının objektiflik algısı ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H14b	Banka çalışanlarının pozitif etkiler algısı ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL
H14c	Banka çalışanlarının genel performans algısı ile genel ödüllendirme algısı arasında anlamlı ilişki vardır.	KABUL

- ✓ Yukarıda elde ettiğimiz objektiflik sonuçlarına göre; performans değerlendirme ve ödül sistemlerinin adalet ve eşitlik kavramları üzerine kurulmuş olmasına dikkat edilmelidir. Herkes hak ettiği şekilde ödüllendirilmeli ve çabalarının karşılığının verildiği hissettirilmelidir.
- ✓ Elde ettiğimiz objektiflik algısına göre performans değerlendirme süreçleri ile ilgili olarak performans dönemi öncesinde ve sonrasında personele geri bildirim sağlanmalı, eksik yönleri ve geliştirilmesi gereken yönlerle ilgili bilgilendirilmelidir.
- ✓ Elde ettiğimiz motivasyona etki sonuçlarına göre geliştirilecek ödüllendirme stratejileri çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonunu sağlayıcı nitelikte olmalıdır.

- ✓ Çalışmada elde ettiğimiz objektiflik sonuçlarına göre performans değerlendirme süreçlerine ilişkin kıstaslar net olarak ortaya koyulmalı ve iş görenler bu konuda mutlaka bilinçlendirilmelidir. Çünkü bu durum iş görenlerden olumlu geri bildirim alma sürecini de etkileyecektir.
- ✓ Elde edilen takdir algısı sonuçlarına göre çalışanların göstermiş oldukları başarı karşısında yöneticileri tarafından takdir edilmesi veya yöneticilerinin teşekkürünü kazanmaları çalışanların motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Dolayısıyla iş görenlerin çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları daha da çok artacaktır.
- ✓ Elde edilen pozitif etki sonuçlarına göre performansı artırmak amacıyla eğitim süreçlerinin de performans değerlendirme süreçlerine dahil edilmesi gerekmektedir. Böylelikle çalışan eksik yönlerini geliştirmiş olacak ve işletmeye olan katkısı daha da artacaktır.
- ✓ Elde edilen motivasyona etki sonuçlarına göre kurum kültürüne ve yapısına uygun ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Ödüller, motivasyonu ve verimi artırıcı unsurlar olarak kabul edilmektedir.
- ✓ Elde edilen pozitif etki sonuçlarına göre performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinin kariyer gelişiminde kullanılması faydalı olacaktır. Elde edilen ödüllerde yeterlilik sonuçlarına göre işletme içerisinde kurulan ödüllendirme sistemleri ile ilgili olarak çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle çalışanlar başkalarının kayırdığı fikrinden uzak olarak çalışırlar
- ✓ Elde edilen motivasyona etki sonuçlarına göre terfi olanaklarının motivasyonu artırıcı bir etkisi olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Göstermiş olduğu çabaların karşılığını alacağını düşünen iş gören daha çok çaba sarf etme eğiliminde olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, Cevat; Önce, Saime; Erdemir, Erkan (2013): **Ödüllendirme Yönetimi**, A.Ö.F. Ders Notları, Yayın No: 1564.
- Acar, E (2007): **Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi**, Paradoks Dergisi, Sayı 1 Syf: 1-18
- Ada, Burcu (2008): **Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Akçakanat, Tahsin (2009): **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Isparta İl Müdürlüğü'nde Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Akçakaya, Murat (2012): **Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Karşılaşılan Sorunlar**, Gazi Üniversitesi İİBF Yayını, Cilt 3, Sayı 32, syf 171-202.
- Akçit, Volkan (2001): **Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Aksoy, Cem Ali (2001): **Hizmet İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi: Konya Vakıf Hastanesi Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- Altındag, Erkut; Akgün, Bahar (2005): **Örgütlerde Ödüllendirmenin İş Gören Motivasyonu ve Performansı Üzerine Etkisi**, Cilt 12, Sayı 30, syf:281-297.
- Aldemir, C; Ataol, A; Budak G (2004): **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir
- Akgün, Bahar (2014): **Örgütlerde Ödüllendirmenin İş Gören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Amprik Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akın, Elif (2009): **Bankacılık Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme**, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Akı, Erol (2010): **Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi**, Sosyo-Ekonomi Dergisi, Ocak-Haziran, Sayı 1 Syf:85-96

- Akyıldız, Hüseyin; Karabıçak, Mevlüt (2002): **Verimlilik ve Ücret İlişkisi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Yayını, Cilt 7, Sayı 2, s:57-76.
- Alperden, Nurdan (2006): **360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim**, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yayınları, cilt 13, sayı 2, Manisa.
- Argon, Türkan (2010): **Akademisyenlerin Performans Değerlendirme, Motivasyon ve Örgütsel Adalet ile İlgili Endişelerine İlişkin Nitel Bir Çalışma**, International Online Journal of Educational Sciences, Sayı 2 syf 133-180
- Aydoğan, Ferhan (2004): **Örgüt Kültürü ve İklimi**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi, Sayı 6
- Aytekin, Eylem (2005): **Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Türkiye Uygulamaları**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Bakan, İsmail (2003): **Performans Değerlendirme ve Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarında Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması**, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Yayını, Cilt8, Sayı 1, s:103-127.
- Barutçugil, İsmet (2002): **Performans Yönetimi**, 1.Baskı, Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet (2005): **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 15. Baskı, Kariyer Yayıncılık
- Barutçugil, İsmet (2004): **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 12. Baskı, Kariyer Yayıncılık
- Başaran, E. İbrahim (1991): **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 248, İstanbul.
- Başsorgun, Banu (2005): **Performans Değerlendirme ve Yöntemi Sisteminin Tekstil İşletmelerinde Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- Battal, T: **Performans Değerlendirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Modeli Önerisi**, Yüksek Lisans Tezi, 1996, Ankara.
- Benligiray, Serap (2007): **Ücret Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Beydoğan, Erkan (2007): **Kariyer Yönetimi**, Eğitim Dergisi, Syf 1-13

- Biçer, Ezgi (2014): **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Bingöl, Dursun (2003): **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Bingöl, Dursun (1996): **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Bingül, Murat (2005): **İş Güdüleme ve Ödül Yönetimi**, Kocaeli Üniversitesi Yayını Ders Notları, Kocaeli.
- Bolat, Gülşen (2012): **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Bulut,Elif; Çavuş Gamzenur (2014): **Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmı En Küçük Kareler Yol Analizinin İncelenmesi**, Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 10 syf 5-6
- Canman, Doğan (2000): **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 11. Baskı Yargı Yayınevi,Ankara.
- Canman, Doğan (1993):**Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, Ankara
- Canman, Doğan (1995): **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara
- Cemaloğlu, Necati (2002): **Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Önemi**, Milli Eğitim Yayınları, Sayı 153-154, syf: 8-13.
- Civelek, Okay (2012): **Performans Yönetim Sistemi**, Bursa Sanayi ve Ticaret Odası Araştırması,syf: 1-57.
- Çapraz, Burak; Kuruoğulları, Yıldırım; Keçecioğlu, Tamer (2009): **Performans Bazlı Ücretlendirme Yoluyla Çalışanların Gelişimi: Mavi Yakalılara Yönelik Bir Vaka Çalışması**, Yönetim Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, Syf 699-711)
- Çetin, Canan; Tan, Özge (2011): **Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemde Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma**, Marmara Üni. İİBF Dergisi, Cilt 9, Sayı 5, Syf: 1-13



- .Çelebi, Nurhayat (2009): **Resmi ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Disiplin Sorunları ve Ödüllendirme Uygulamaları**, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 29 Syf: 75-100
- Çırak, Furkan (2010): **Performans Değerlendirme – Performans Yönetim Sistemi – Ücretlendirme Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, syf:1-65 İstanbul.
- Çimen, Ferhat (2009): **Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Demir Halis; Okan Tarhan (2009): **Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, Doğu Üni Dergisi, Sayı 10 syf 57-72
- Demirbilek, Tunç (2010): **Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi**, Sosyo- Ekonomi Dergisi, Ocak-Haziran, Sayı 1 syf 85-96
- Dicle, Ülkü (1982): **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayını, Yayın No: 43,Ankara.
- Dilek, İ. Barış (2009): **Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Ergüden, Sevinç; Onay Meltem (2001): **Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışan Performans ve Motivasyonuna Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa SGK**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Syf 221-230
- Ergül, Hüseyin Fazlı (2006): **Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt5, Sayı 18 Syf: 92-105
- Erkoç, Duygu (2009): **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

- Eryalçın, Süleyman Ayhan (2014): **Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Eleştirilen Gözden Geçirilmesi ve En Uygun Yöntemin Tespiti İçin AHP-TOPSİS Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Esen, Serap (2007): **İnsan Kaynakları Yönetiminde İşleyiş Biçimleri Değerlendirmesi: Avrupa ve Türkiye Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Fındıkçı, İlhami (2001): **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Geleri, Fatih Mehmet (2012): **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme**, İK Platform Dergisi
- Gökçe, Ahmet (2012): **Ödül Sisteminin İş Görenler Tarafından Değerlendirilmesi ve Netlon Mutfak Araçları Ticaret ve Sanayi Limited Şirketinde Bir Alan Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Güneş, Nizamülmülk (2004): **Bankacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Gürol, Yonca (1996): **Stratejik Ödüllendirme**, Yönetim Dergisi, Cilt 7, Sayı 23syf: 33-36.
- Güvel, Melike (2004): **İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri, İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Helvacı, M. Akif (2002): **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 35, No 1-2.
- Işık, Metin (2012): **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- İşığışık, Erkan (2008): **Performans Ölçümü Yöntemi ve İstatistiksel Analiz**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı 7, Syf. 1-23

- İplik, Fatma Nur (2004): **Performans Değerlendirmesi, Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Adana
- İşleyen, Muammer (2014): **Performans Değerlendirme Sisteminde Duyulan Memnuniyet Üzerine Üretim Sektöründe Bir Alan Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- İzmen, Kerem (2009): **KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi**, Yüksek Lisans Tezi, Lefkoşa
- Kakan, Gamze (2010): **Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücret Sistemi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Kalaycı, Şerif (2006): **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. Baskı, Asil Yayınları, İstanbul
- Kalkandelen, H (1997): **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, Anı Yayınları, Ankara
- Kanbur, Aysun; Örucü Edip (2008): **Örgütsel ve Yönetimsel Faktörlerin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Hizmet ve Endüstri İşletmeleri Örneği**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 15, Sayı 1 Syf: 86-97
- Karaatlı, Esin: **Çalışanların Ödüllendirme Anlamında Yöneticilerden Beklentileri: Özel Bankada Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, 2014
- Karabulut, Tahsin (2006): **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 3 Sayı 11 syf:104-118.
- Karadeniz, Uğur (2010): **Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çok Uluslu Bir Destek Kurumunda Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Karasar, Niyazi (2009): **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, 18. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Karatepe, Selma: **Ödüllendirme Yönetimi, Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım**, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, s.60-64, Ankara.

- Kavuzlu, Funda (2007): **Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Kaynak, Tuğray; Adal, Zeki; Atay, İsmail (1998): **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Kaynak, Tuğray; Adal, Zeki (2000); Atay, İsmail: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayını, 4. Baskı İstanbul.
- Kaya, Gözde (2014): **Hizmet İçi Eğitim ve Performans İlişkisinin İncelenmesi YDU İdari Personeli Üzerine Yapılan Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi Lefkoşa
- Kelleroğlu, Hakan (2003): **Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri; Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması**, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2 Syf 76-97
- Kırık, Sibel (2010): **Ödüllendirme Sistemlerinin İşletme Verimliliğine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Koç, Ahmet (2007): **Örgütlerde Ödüllendirme Sisteminin İş Tatmini ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Koçel, Tamer (1998): **İşletme Yöneticiliği**, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 205, İstanbul.
- Kurt, Levent (2012): **İş Gücü Verimliliğinin Göstergesi Olarak İş Çıktısı Miktarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi: ODTÜ Kütüphanesinde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Kuyzu, Dilşad Şule (2007): **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İş Gören Algılamaları**, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Nas, Tuba (2006): **Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Ögüt, Adem; Akgemci, Tahir; Demirsel, Tahir (2004): **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş Gören Motivasyon Süreci**,
- Örnek, Nurgül: **Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama**, **Yüksek Lisans Tezi**, 2009

- Öz, Özge (2009): **Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Özdamar, Kazım (2013): **Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi 2,9.Baskı**, Nisan Kitapevi, İstanbul.
- Özdemirci, Ata; Saruhan Can (2011): **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**, Beta Yayınları, İstanbul
- Özsoy, Orkun (2005):**İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Özyörük, Mustafa (2009): **Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme**, Yüksek Lisans Tezi, Konya
- Pehlivan, Bülent (2008): **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama**, Maliye Dergisi, Ocak-Haziran, Syf: 171-187
- Pekdemir, Işıl: **Özerklik ve Ödüllendirme Algularının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma**, Cilt: 43, Sayı: 2, 2004
- Peket, Hüseyin Nail (2001): **İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydan İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Sabuncuoğlu, Zeyyad (2000): **Çalışma Psikolojisi**, Bursa Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyad (2008): **İnsan Kaynakları Yönetimi**,7.Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Sattar, M. Bashar (2010): **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi- TCDD Genel Müdürlüğü Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Satır, Ebru (2011): **Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüsünde Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

- Tekeli, İshak (2014): **Örgütsel Adalet ve Ödüllendirme Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, İstanbul İli Ataşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Tunçer, Polat (2013): **Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon**, Sayıştay Dergisi, Sayı 88 Ocak- Mart, Syf 87-108
- Turgut, Işıl; Vuranok Turan Tolga (2005): **İlk ve Orta Okullarda Öğretmenlerin Ödül Sistemlerine İlişkin Görevleri**, Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 34, syf 75-104
- Usta, Işıl (2012): **Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 1 Sayı2 syf 73-79
- Uyargil, Cavide (1998): **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Uyargil, Cavide (1994): **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, No 262, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Uysal, Gürhan (2012): **İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**, 19 Mayıs Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü syf.5-79,Samsun.
- Uzoğlu, Cesur (2011): **Performans Yönetim Sistemi ve Performans Denetimi**, syf 1-120, Ankara.
- Ünal, Ayşe (2002): **İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme**, Kamu- İş Sendikası Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, Syf: 2-19
- Yalçın, Azmi (2002): **Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma**, Çukurova Üni. İİBF Dergisi
- Yavan, Öznur (2002): **Örgüt Stratejileri, Kriz Yönetimi ve Senaryolar**, Kamu İş Sendikası Dergisi, Cilt 12 Sayı 2
- Yelboğa, A (2006): **Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İş-Güç Endüstri İlişkileri Dergisi, Cilt 8 Sayı 2, Syf: 196-210

- Yenice, Ebru (2006): **Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme**, Maliye Dergisi Sayı 150, Ocak- Haziran, syf 122-132
- Yücel, Recep (1999): **İnsan Kaynakları Yönetiminde Terfi ve Başarı**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt 1, Sayı 3, Ankara
- Yürür, Şenay (2005):**Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin Analizi ve Bir Uygulama**, Doktora Tezi, Bursa
- Yumuşak, Sedat (2013):, Balıkesir Üniversitesi İİBF Akademik Fener Dergisi, syf 44-62

#### **İNTERNET KAYNAKLARI**

- Özer, M. Akif (04.06.2009): **Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi**, Erişim tarihi: 15.03.2015  
<http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der73m1.pdf/>,
- Polatlı, Ahmet (25.08.2009):**Kamuda Performans Değerlendirme**, Erişim tarihi: 18.06.2015 ve 19.08.2015<http://www.makaleler.com/kamuda-performans->
- Ünalın, Musa (21.11.2014): **Korelasyon Analizi Nedir? Nasıl Yapılır?**  
Erişim Tarihi: 20.08.2015 <http://musaunalan.com/2014/11/21/>

## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket; Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde; Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali Aktaş danışmanlığında yürütülen “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Ödül İlişkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere Ayça Gamze Akkaya tarafından hazırlanmıştır. Anket sadece bilimsel bir araştırma amacıyla kullanılacağı için kişisel ve iletişim bilgilerinize dair hiçbir veriyi içermemektedir.

Ankete verdiğiniz cevaplar gizli kalacak olmakla birlikte tarafınıza hiçbir sorumluluk yüklemeyecektir. Soruları çalıştığınız kurumda gözlemlediğiniz verilere göre cevaplandırmanızı rica ederim

Ayça Gamze AKKAYA  
Ufuk Üniversitesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()

**Yaşınız:** 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 61 ve + ()

**Eğitim Düzeyiniz:** Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans ()  
Doktora ()

**Unvanınız:** Gişe Elemanı () Yetkili Yrd. () Yetkili () Yönetmen ()  
Şube Müdürü ()

**Kurumunuzdaki çalışma süreniz:** 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl ()  
16-20 yıl () 21-25 yıl () 26 yıl ve + ()



	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
<b>Performans Değerlendirme</b>					
Performans değerlendirme süreçlerinin performansı artırıcı bir etkisi vardır					
Performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmasından kaynaklanan eksiklikler performansı olumsuz yönde etkiler ve değerlendirme hatalarına sebep olur					
Performans değerlendirme süreçlerinin ücretlerin belirlenmesinde etkisi büyüktür					
Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişiminde kullanılmasının faydalı olacağına inanıyorum					
Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçları terfi sözleşme yenileme ve işten çıkarma gibi kararlarda kullanılır					
Performans değerlendirme sonuçları eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından faydalıdır					
Performans değerlendirme süreçlerinde değerlendirilen çalışanların takım çalışması dikkate alınır					

	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kısmen katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>
Çalışanlarla performans değerlendirme sonuçları ile ilgili görüşme yapılmasının performansını artıracığına inanıyorum					
Görev yapan çalışanların performansları objektif kriterlere bağlı olarak yapılır					
Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanlar arasında hiçbir ayırım yapılmaz					
Değerlendiren sayısının birden fazla olması tek değerlendiriciye göre adil bir değerlendirme sağlar					
Çalıştığım bankada yöneticiler çalışanların iş veya görevleri ile ilgili düşüncelerine önem verirler					
Çalıştığım bankada iş görenler yöneticilerini iş veya görevleri ile ilgili rahatça eleştirebilirler					
Performans değerlendirme sisteminin adil olmadığını ve adil uygulanmadığını hissettiğimde performansım düşer					
Çalıştığım bankada uygulanan performans değerlendirme uygulamaları çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmektedir					

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
<b>Ödüllendirme</b>					
Çalıştığım yerde ödüllendirme kriterleri iş görenlere açıkça aktarılmaktadır					
İş yerimde genellikle maddi nitelikte ödüller verilmektedir					
İş yerimde genellikle manevi nitelikte ödüller verilmektedir					
Çalıştığım yerden genellikle maddi ödüller beklemekteyim					
Çalıştığım yerden genellikle manevi ödüller beklemekteyim					
İş yerinde aldığımız ödüllere ilişkin fikirlerimizi yöneticilerimizle rahatlıkla paylaşabiliriz					
Verilen ödüller yaptığım işi sevmemde ve çalışma isteğimde artış sağlamaktadır					
Aldığım ödülün beklentimi karşılaması işteki motivasyonumu artırmaktadır					
Yaptığım iş benim açımdan tatmin kaynağı olduğu için ödül beklentisi içinde olmamaktayım					
Çalıştığım yerde ödüller çalışana adil olarak verilmektedir					
Terfi olanakları mesleğimde motivasyonum için oldukça önemlidir					

	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kısmen katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>
Fiziksel çalışma koşulları motivasyonumu etkiler					
Yaptığım işlerden memnun olunması iş tatminimi olumlu yönde etkiler					
İşimle ilgili övgü dolu sözler duymak motivasyonumu artırır					
İş yerimde verilen prim ve ikramiyeler motivasyonumu artırır					
İşimle ilgili fikir alınması motivasyonumu olumlu yönde etkiler					
Görevimi yerine getirmek için gerekli kaynak ve araçlara sahibim					
Meslek hayatımın kalan bölümünü bu iş yerinde bitirmekten mutluluk duyarım					
İş yerimde sağlanan olanakları başka bir işletmede bulacağımı düşünmüyorum					
Yaptığım iş çaba sarfetmeme degecek bir iştir					

**EK 2. ARAŞTIRMA ÖLÇEĞİNDE YER ALAN DEĞİŞKENLER VE YAZINSAL KAYNAKLARI**

<b>Performans Değerlendirme</b>	<b>Dilek (2009)</b>
<b>Ödüllendirme</b>	<b>Akgün (2014)</b>

**Kaynaklar**

**Akgün, B.**, *Örgütlerde Ödüllendirmenin İş Gören Motivasyonu ve Performans Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma*, Yayımlanmış Yüksek Lisan Tezi, 2014.

**Dilek, B.**, *Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2009.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ayça Gamze Akkaya  
Doğum Yeri ve Tarihi :

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : .....  
Yüksek Lisans Öğrenimi : .....  
Bildiği Yabancı Diller : .....  
Bilimsel Faaliyetleri : ....., .....

### İş Deneyimi

Stajlar : ....., .....  
Projeler : ....., .....  
Çalıştığı Kurumlar : ....., .....

### İletişim

E-Posta Adresi : a.gmz.akkaya@hotmail.com

Tarih : .....