

**ÖRGÜTLERDE ÖDÜLLENDİRME VE
CEZALANDIRMANIN ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ
PERFORMANSINA ETKİSİ**

Pamukkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Volkan AKÇİT

Danışman: Yard. Doç. Dr. İbrahim DURAK

Temmuz 2011

DENİZLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Volkan AKÇİT tarafından Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK yönetiminde hazırlanan “Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 15.07.2011 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

Jüri Başkanı



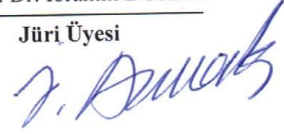
Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ

Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK

Jüri Üyesi



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 17/08/2011 tarih ve13/06 sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi araştırmaların yapılması ve bulguların analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza :

Öğrenci Adı Soyadı : Volkan AKÇİT

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında değerli görüş ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK'a, analiz kısmında bilgilerini benimle paylaşıp beni yönlendiren araştırma görevlisi arkadaőım Sinem Güler KANGALLI'ya, çalıőmam boyunca bana yardım eden tüm sevgili arkadaőlarıma ve son olarak tüm hayatım boyunca desteklerini hep arkamda hissettiğim, aldığım kararların her zaman arkasında durmayı öğreten aileme teőekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

ÖRGÜTLERDE ÖDÜLLENDİRME VE CEZALANDIRMANIN ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ PERFORMANSINA ETKİSİ

Akçit, Volkan

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. İbrahim DURAK

Temmuz 2011, 144 Sayfa

Geçmişten günümüze işgörenlerden maksimum düzeyde nasıl yararlanılabileceği, işgörenlerin performanslarını üst düzeylere taşıma kaygıları işverenin sorunlarından olmuştur. Bunu sağlayabilmek için işverenler çeşitli yöntemler denemişlerdir. Kimisi cezanın istenilen davranışların sergilenmesinde etkin olacağını savunurken, kimisi ise cezalandırma ile bir yere varılamayacağını ödüllendirmenin istenilen davranışların tekrarlanması açısından daha etkili olacağını savunmuştur. Sonuçta ortaya birçok görüş atılmış, hepside uygulanarak doğrunun ne olduğu bulunmaya çalışılmıştır.

Tezde ödül ve cezanın performansa ne derecede etki ettiği, istenilen ödül türlerinin neler olduğu, kullanılan ceza türlerinin neler olduğu, hangi ödülün ve hangi cezanın performansı ne derecede etkilediği incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ödül, Ödüllendirme, Ceza, Cezalandırma, Performans.

ABSTRACT

IN COMPANY EFFECT OF REWARDING AND PUNISHING ON EMPLOYEES PERFORMANCE.

Akçit, Volkan

M. Sc. Thesis in Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. İbrahim DURAK

July 2011, 144 Pages

Boss got some problems about employees from past to present. This problems push them to think about how can we benefit from employees on max level and how can we improve employees performans on max level? To achive this they try lots of methods. Some think that, result of punishing employees will show expected behaviour, others think that rewarding will push the employees to show expected behaviours and this will be more effective then punishing. Result of this lots of idea appear and they used all of them to find out which one is true.

İn thesis we try to find out whats the effect of rewarding and punishing on performans, employes want what kind of reward and punish, effect level of the all punishment and all reward on performance, which reward and which punish got most effect on performance.

Keywords: Reward, Rewarding, Punish, Punishing, Performance.

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTLERDE ÖDÜLLENDİRME VE CEZALANDIRMA.....	14
1.1. Ödül ve Cezanın Tanımı.....	14
1.2. Ödül ve Ceza Sistemi	15
1.2.1. Ödül Sistemlerinin Tanımı.....	22
1.2.2. Ödül Sistemlerinin Amaçları.....	25
1.2.3. Etkili Ödül Sistemlerinin Özellikleri	27
1.3. İnsanların En Çok Beklediği Ödüller	28
1.4. Ödül Türleri.....	31
1.4.1. İçsel Ödüller	31
1.4.2. Dışsal Ödüller.....	32
1.5. Ödüllerin Sınıflandırması	34
1.5.1. Ekonomik Ödüller	34
1.5.1.1. Ücret Artışı.....	34
1.5.1.2. Primli Ücret	35
1.5.1.3. Kâra Katılma	36
1.5.1.4. Diğer Ekonomik Ödüller	37
1.5.1.5. Sosyo- Psikolojik Ödüller	37
1.5.1.6. Çalışmada Bağımsızlık.....	38

1.5.1.7. Değer ve Statü	38
1.5.1.8. Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimi	39
1.5.1.9. Öneri Sistemi	40
1.5.1.10. Sosyal Uğraşlar	41
1.5.2. Örgütsel ve Yönetimsel Ödüller	42
1.5.2.1. Kararlara Katılma	42
1.5.2.2. Yetki Devri	43
1.5.2.3. Eğitim	44
1.5.2.4. İletişim	45
1.6. Yönetim Yaklaşımlarında Ödül ve Ceza	46
1.6.1. Klasik Yönetim Yaklaşımında Ödül ve Ceza	46
1.6.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımında Ödül ve Ceza	47
1.6.3. Modern Yönetim Yaklaşımlarında Ödül ve Ceza	48
1.7. Etkili Ödüllendirme Sisteminin Sonuçları	49
1.7.1. Bireyin Ödüllendirilmesi Sonucunda Motivasyonu	49
1.7.2. Bireyin Ödüllendirilmesi Sonucunda Verimliliği	51
1.7.3. Bireyin Ödüllendirilmesi Sonucu Performansı	53
1.8. Gelişmemiş, Gelişmekte Olan ve Gelişmiş Ülkelerde Ödül Ceza	54
1.8.1. Gelişmemiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Ödül Ceza	54
1.8.2. Gelişmiş Ülkelerde Ödül Ceza	54

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ PERFORMANSI	56
2.1. Performans Kavramı	56

2.2. Performans Boyutları.....	58
2.2.1. Kalite.....	59
2.2.2. Verimlilik	63
2.2.3. Kârlılık	64
2.2.4. Maliyet	66
2.2.5. Yenilik	67
2.2.6. Müşteri Memnuniyeti	68
2.2.7. Çalışanların Memnuniyeti.....	69
2.3. Performansı Etkileyen Faktörler	72
2.3.1. Kişisel Faktörler	72
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	73
2.3.3. Fiziksel Faktörler.....	73
2.4. Performans Yönetimi.....	74
2.5. Performans Ölçümü.....	79
2.5.1. Performans Ölçme ve Gelişimi	79
2.5.2. Performans Ölçümünün Gerekliliği ve Süreci	83
2.6. Performans Değerlendirme	85
2.6.1. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları	86
2.6.2. Performans Değerlendirmenin Gereği ve Yararları	88
2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	89
2.8. Klasik Yöntemler	89
2.9. Çağdaş Yöntemler	92
2.10. Ödül – Ceza Performans İlişkisi	96

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.	İŞLETMELERDE KULLANILAN ÖDÜL VE CEZA SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI	102
3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	102
3.2.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	102
3.3.	ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	102
3.4.	VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ.....	103
3.5.	HİPOTEZLER.....	103
3.6.	DEMOGRAFİK BULGULAR	105
3.7.	LİKERT ÖLÇEKLİ İFADELER İÇİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	108
3.8.	FAKTÖR ANALİZİ.....	112
3.9.	UYGULAMA	113
3.9.1.	Ödül Cezanın Personel Performansına Etkisinin Faktörler Düzeyinde İncelenmesi	121
3.9.2.	İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklar	122
3.9.3.	Ödül ve Ceza Araçlarının Hangi Sıklıkla Kullanıldığına İlişkin Frekans Tabloları	125
3.9.4.	Kullanılan Ödül ve Cezalara Ait Ortalama Değerler.....	126
3.9.5.	Ödül - Cezanın Algılanmasına Yönelik ve Ödül - Cezanın Performansa Etkisini Tespite Yönelik Anket Sorularının Ortalama Değerleri	127
3.10.	TARTIŞMA VE SONUÇ.....	129

ŒEKİLLER DİZİNİ

Œekil 1.1 Ödül Sistemi

Œekil 1.2 Ödül Türleri

Œekil 2.1 Performans Boyutları

Œekil 2.2 Performans Yönetim Süreci

Œekil 3.1: Faktör Öz Değerlerine Ait Çizgi Grafiği ÖCA

Œekil 3.2: Faktör Öz Değerlerine Ait Çizgi Grafiği ÖCP

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1 Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri

Tablo 3.1 Cinsiyetlerine Göre Dağılım

Tablo 3.2 Medeni Durumlarına Göre Dağılım

Tablo 3.3 Yaşlarına Göre Dağılım

Tablo 3.4 Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Tablo 3.5 İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılım

Tablo 3.6 Gelir Miktarlarına Göre Dağılım

Tablo 3.7 İşletmede Geçirdiği Süreye Göre Dağılım

Tablo 3.8 Doğum Yerlerine Göre Dağılım

Tablo 3.9 Güvenirlilik Ödül Ceza Algısı (ÖCA)

Tablo 3.10 Madde Toplam Korelasyonu ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları ÖCA

Tablo 3.11 Güvenirlilik ÖCA

Tablo 3.12 Güvenirlilik Ödül Ceza Performans Etkisi (ÖCP)

Tablo 3.13 Madde Toplam Korelasyonu ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları ÖCP

Tablo 3.14 Güvenirlilik ÖCP

Tablo 3.15 KMO ve Bartlett Testi ÖCA

Tablo 3.16 Faktörlerin Varyansları ve Toplam Varyansı Açıklama Oranı ÖCA

Tablo 3.17 Faktörlerin Yükleri ÖCA

Tablo 3.18 KMO ve Bartlett Testi ÖCP

Tablo 3.19 Faktörlerin Varyansları ve Toplam Varyansı Açıklama Oranı ÖCP

Tablo 3.20 Faktörlerin Yükleri ÖCP

Tablo 3.21 Faktörlerin Cronbach α Değerleri ve Ortalama Değerleri

Tablo 3.22 Sonuçların İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 3.23 Kruskal Wallis Testleri

Tablo 3.24 Ödül ve Ceza Araçlarının Hangi Sıklıkta Kullanıldığına Dair Frekans ve Yüzdeleri

Tablo 3.25 Ödül - Cezanın Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları

Tablo 3.26 ÖCA ve ÖCP Ortalama Standart Sapma Değerleri

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
ÖCP	Ödül Cezanın Performansa Etkisi
ÖCA	Ödül Cezanın Algılanması

GİRİŞ

İşletmeler geçmişten günümüze asıl amaçları olan kârlılıklarını sürdürmek ve hayatlarını devam ettirmek için ne yapmaları gerektiğini düşünmüşlerdir. Bu sorun beraberinde şu soruyu gündeme getirmiştir. Gelişen ve değişen piyasa koşulları sebebiyle işverenler piyasadaki kârlılık oranları artırmak, işletmenin sürekliliğini sağlamak için ne yapmalıdırlar? Bunun sonucu olarakta işverenler çalışanlarından istenilen verimi almak için kullandıkları sistemleri gün geçtikçe değiştirerek, geliştirerek ideal sisteme ulaşmaya çalışmışlardır. Bunun sonucunda çalışanı bu doğrultuda motive edebilecek araçları, çalışma koşullarını, değerlendirme sistemlerini ortaya koymuşlardır. Bu sistemler zaman ve mekan içinde farklılıklar gösterebilir her işletme için en uygun olanını bulmaya yönelik çalışmalar günümüzde hala devam etmektedir. Akıcı bir kavram olan zamanın beraberinde getirdikleri ile sisteme yeni eklemeler, çıkarmalar yapılacaktır. Asıl olan amaç kazan kazan ilkesinde olduğu gibi iki tarafında karşılıklı olarak kazanabileceği bir sistem ortaya koymaktır. Böylelikle taraflar memnun olduklarında birbirlerini de memnun etme yoluna gidecekler veya kendi memnuniyetini devam ettirmek için karşı tarafında kazanmasına izin vereceklerdir.

Çalışandan istenilen performansı sürekli kılmasını sağlamak için kullanılan yöntemlerden birisi ödül diğeri ise ceza olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalara baktığımızda ödülün çok farklı boyutlarda incelendiğini ama ceza ile ilgili sistemli bir literatürün olmadığı karşımıza çıkmaktadır. Tezin amacı ülkemizdeki işgörenlerin değişen piyasa koşulları ile ödül algıları, performansa etkisi ve hangi ödül türlerine ihtiyaç duydukları konusunda bir sonuç ortaya koyarken, pek incelenmemiş olan ceza algısı, performansa etkisi ve kullanılan ceza türlerine bir bakış açısı getirmektir.

Tez üç bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde ödüller ve cezalar, ödüllendirme ve cezalandırmanın performansa etkisi ele alınmıştır. İkinci bölümde performans kavramı, performansın boyutları, performansı etkileyen faktörler, performans yönetimi ve performans değerlendirme yöntemleri ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise işgörenlerin ödül ve ceza algıları ve bunların performansa etkisi tespit edilmeye çalışılmış, istenilen ödül ve ceza türleri, en çok ve en az kullanılan ödül - cezalar ve bunların sebepleri ortaya konulmuştur.

1. ÖRGÜTLERDE ÖDÜLENDİRME VE CEZALANDIRMA

1.1. Ödül ve Cezanın Tanımı

Literatürde ödül cezaya göre çok daha fazla yer bulmuş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır. En genel anlamıyla; “Ödül, işgörene görevini beklenenden iyi yaptığında verilen özendiriciler ve bu davranışın onda yerleşmesini sağlayan pekiştiricilerdir” (Yıldırım, 2008: 666). Ödül, işgörenin olağandışı başarı ve katkılarının karşılığı olarak ve düzenli olmayan şekilde sağlanan maddi olan ve olmayan yararları ifade etmektedir (Atay ve Acar, 2008: 409).

Başka bir deyişle ödül, bireyin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirip görevini tamamlaması, kendisinden istenilen hizmeti sunması sonucunda elde edeceği kazanımlar olarak tanımlanmaktadır (Pitts, 1995: 13). Çalışanları işe özendirmek ve kendisini örgütün bir parçası olarak görebilmelerini sağlamak amacıyla, başarı gösterenler ödüllendirilir. Ödül, karşılık olarak verilen yararların ve hazların tümünü anlatan bir kavramdır. Bunlar iktisadi değeri olan maddi ödüller olabileceği gibi, takdir edilme, teşekkür, övgü gibi manevi yönde ödüller de olabilir (Kuzu, 2011).

Görüldüğü üzere örgüt çalışanları ve işverenler arasında karşılıklı bir beklenti söz konusudur. Böyle bir ortamda taraflardan birisi üzerine düşen görevi yerine getirdiğinde diğer taraftan da karşılığını bekleyecektir. Bu beklenti işveren için örgüt amaçlarına ulaşma, çalışanlar için ise çeşitli şekillerde ödüllendirilmedir.

Ödüller organizasyonel değerlerin görünür ifadeleridir. Bir organizasyonda, neyin değerli olduğu, neyin ödüllendirildiği ile ilgilidir. Çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışma istek ve azmini artırır. Takdir görmek en önemli motivasyon araçlarından ve çeşitli yolları vardır. Ödül verme, terfi ettirme, ekonomik yardım vb. arzu edilen davranışlar zamanında ve uygun şekilde takdir edilir, ödüllendirilirse işgörenleri motive eder. Ödülün, kişide etkili olabilmesi için zamanında, içten, konuya özgü ve performansa dayalı olması gerekmektedir (Can, 2010: 47).

Ödül; istenilen davranışları pekiştirme, tekrarını sağlama, yerini sağlamlaştırma iken, ceza; istenmeyen davranışları ve tutumları ortadan kaldırma ile buna zemin hazırlayan nedenleri yeniden analiz etmektir. Aslında, davranışların yönetiminde, ödül

ve cezanın verilmesinin temel amacı; bireylere kendi davranışlarını yönetmek için gerekli olan duygusal, sosyal ve düşünsel yeterliliği kazandırmaktır (Bayındır, 2011).

Ceza, istenmeyen bir davranışı zayıflatmaya ve bu davranışın bir daha ortaya çıkmasını engellemeye yönelik negatif bir yaklaşımdır. Bir işgören tembellik yapıyor, işe geç geliyor, kötü iş yapıyor veya diğerlerinin işlerini engelliyorsa, yönetici bu işgöreni uyarmayı, cezalandırmayı hatta işten çıkarmayı bile düşünebilmektedir. Ceza, işgörenin hoşlanmadığı ve istemediği bir davranışa maruz bırakılmasını içermektedir. İşgörenin de hoşlanmadığı bir durumla karşılaşmaktansa, örgütçe arzu edilmeyen davranışından vazgeçeceği ve bu davranışları bir daha tekrar etmeyeceği varsayılmaktadır (Pekel, 2001: 38- 39).

Cezalandırma, öğrenmede pek istenmeyen bir yol olmakla birlikte davranış değiştirmede etkilidir. Cezalandırmanın, muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirmek, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir (Yıldırım, 2007: 14).

Görüldüğü üzere ceza, genelde istenilmeyen bir davranış biçimi ortaya çıktığında uygulanan, sonucunda ceza verilen kişinin daha fazla rahatsız edilmemek için istenilen davranışları sergilediği bir durumdur.

1.2. Ödül ve Ceza Sistemi

İnsanların etkin bir biçimde çalıştırılması her zaman için önemli bir sorun olmuştur. İşin nasıl örgütleneceği, işçilerin bu işlere nasıl bölüştürüleceği; işi yapacak kişilerin ne şekilde bulunup eğitileceği ve etkin bir şekilde yönetileceği gibi sorular cevaplanmayı bekleyen sorulardır. Bunun yanı sıra çalışanların uzun bir süre etkin bir şekilde nasıl çalışabileceği, yüksek bir verime sahip olmalarının nasıl sağlanacağı, çalışma koşullarının, ödül ve ceza sistemlerinin nasıl geliştirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının, görevlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda ve istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması, yönetimin en önemli işlevlerinden birisidir (Karatepe, 2005: 118).

Yönetim kademesi bu ortamı oluşturmak için çeşitli ilkeler belirleyerek çalışmak zorundadır. Bu ilkeleri belirlerken ödül ve cezanın nasıl kullanılacağı, hangi davranışlara ödül, hangi davranışlara ceza verileceği, kullanılma sıklıklarının ne olacağı gibi sorular karşımıza çıkmaktadır.

Thorndike'nin etki kanununa göre bir davranışın sonucunda ortaya çıkan etki davranışın tekrarlanması ya da tekrarlanmaması için önem taşımaktadır. Eğer davranışı tatmin edici bir sonuç izlerse davranışın tekrarlanması, rahatsız edici bir sonuç ortaya çıkarsa da davranışın tekrarlanmaması durumu görülecektir. Bu durumda şu düşünceden yola çıkmak rehberlik edecektir. İnsanlar ödüllendirilen davranışlarını tekrarlama, cezalandırılan davranışlarından da kaçınma eğilimindedirler. Kişi fazladan çalışmanın ödüllendirileceğini, örneğin daha çok para getireceğini bilirse ve o andaki amacı daha çok para ise, fazladan çalışabilir. Ama bu çalışma ödüksüz bırakılacaksa fazla çalışmaz. İnsan davranışlarını karmaşıklığı içinde şu kurallar yönetim davranışı için yardımcı olacaktır (Balcı, 1992: 46- 47):

- Ödüller genellikle cezadan daha iyi işler,
- İçsel ödüller (takdir gibi) dışsal ödüllerden (para gibi) daha etkilidir,
- Hem ödül hem de ceza ile sonuçlanan davranışlar çatışma üretir,
- Duygular ve algılar çıktılarla işbirliği meydana getirir.
- Ödülün zamanlaması onların etkinliklerinde önem taşır.

Cezalandırma genelde sıkıyönetimle ilişkilendirilmektedir. Cezalandırıcı sistemin temel düşünceleri kural gücüyle yönetimin etkinliğini sağlamak ve kanunsal yargılamanın üzerinde durmaktır. Yönetimin ilgilendiği şeyler kurallara tam olarak uyulmasını sağlama ve ortaya çıkan bir suçun nasıl paylaşılacağıdır. Kuralların ihlali kasıtlı ve bencillik olarak algılanmaktadır (Baron ve Newman, 1996: 163). Bu sistemde denetleyicinin ilgilendiği şey hatanın nedeni değil hatayı kimin yaptığıdır. Şiddetli cezanın uygulanması hatalı davranışın tekrarını ve buna benzer davranışların ortaya çıkmasını önlemek amaçlıdır. Bu sistemde işletme içersinde örgüt kurallarına uymayan veya belirli bir düzeyin altında çalışan örgüt üyeleri cezalandırılmaktadır. Bu sistemde örgütsel amaçlara ulaşabilmek için bireylerin çalışmaya zorlanması gerektiği aksi

taktirde bireylerin çalışmayacağı ve örgütsel amaçlara ulaşamayacağı öngörülmektedir.

Cezalandırıcı sistemde, karar alınma süreci çok hızlı işlemekte ve bireyleri çabuk harekete geçirmektedir. İşten çıkarmalar özel uyarı olmaksızın bir anda yapılabilmektedir. Suçlar ve bireylerin işini kaybetmesi ile son bulabilecek durumlar oldukça fazladır. Prosedür basamakları çok azdır. Suça veya istenmeyen davranışlara karşı olan tepki sonuca yöneliktir (Fenley, 1998: 351). Bunun yanı sıra çeşitli cezalarla korkutulan ve suç işlememesi için baskı altına alınan bireyi, motive etmek ve harekete geçirmek amacıyla zaman zaman maddi olarak ödüllendirmek gerektiği savunulmaktadır. Bu ödül aracının özellikle maddi olması önemlidir. Çünkü özellikle az gelişmiş ülkelerde para çalışanlar açısından iyi bir motivasyon aracıdır (Baş ve Ardiç, 2003: 24)

Cezalandırıcı sistemin uygulandığı örgütlerde bir takım potansiyel rahatsızlık alanları görülmektedir. Tehditler personelin çalışma hızını yavaşlatmakta ve memnuniyetsizlik duygusu yaratmaktadır. Bu tür tehditler personelin sadece denetim altında olduğunda sıkı çalışmasına neden olmaktadır. Cezalandırma sadece geçici bir süre davranışları etkilemektedir. Cezaya maruz kalma ve maruz kalınan cezanın düzenli olarak şiddetlenmesi düşüncesiyle bir süre istenmeyen davranıştan kaçınarak geri çekilme söz konusu olsa da, kin, düşmanlık duygularıyla sonradan bir boşluk ortaya çıktığından istenmeyen davranışlar tekrar ortaya çıkabilmektedir. Yani cezalandırma ile yapılan davranışı azaltmada bir etkiye sahip olunacaktır. Fakat bu azalma sürekli hale gelmeyecektir. Cezalandırmanın disiplin eylemi olarak etkilerine bakılacak olursa, bunlar aşağıda verilmektedir (Ball ve diğerleri, 1993: 55);

- Bireyler düşmanlık, nefret, geri çekilme, içine kapanma, katılma gibi davranışlar gösterebilirler.
- Engellemenin bir sonucu olarak bireyler, cezaya maruz kalmaksızın ve kuralları bozacak yolları bularak, işin kalitesini artırmak için kullanmaları istenilen yaratıcı yeteneklerini boşa kullanabilirler.
- Aşırı düzeyde cezalandırma personel arasında güvensizlik yaratacağı, çalışanın verimini ve moralini düşüreceği görülür.

Diğer bir yandan iş yerine karşı olumsuz duygular besleme, memnuniyetsizlik, somurtkanlık, güven duymama gibi davranış biçimleri her ne kadar çalışanlar içinde düşmanca tavırlar sergilenmesine neden olmasa da, bu negatif duygular disiplinsiz davranış gösterme eğiliminde olan ve ceza sistemi ile disipline edilen çalışanlar tarafından diğer çalışanlara yansıtılabilecektir (Fenley, 1998: 353).

Sonuç olarak, işgörenlerin işletme ve yönetime karşı kin, nefret ve intikam hisleriyle dolduğu, bu duyguların yönlendirdiği bireyin diğer bireyleri de olumsuz yönde etkileyebileceği, elverişsiz bir çalışma ortamı ortaya çıkacaktır. Yöneticiler ise belli süre sonra aman benden bulmasın diyerek bu kişileri cezalandırıp kötü adam olma davranışından kaçınmaya çalışacaktır. Bu durumda ortaya ceza ve ödül standartları netleştirilememiş işletmeler çıkacaktır.

Ceza en çok kullanılan en az anlaşılın ve kötü uygulanan öğreti şeklidir. Ceza özündeki karmaşıklık neticesi ile ayrıntılı tanımlanmalı, sınırları iyi çizilmeli, ve çok dikkatli bir şekilde uygulanmalıdır (Luthans, 1995: 206).

İşletmelerde cezalandırıcı sistemin disiplin yaklaşımları vardır. Bu yaklaşımlar örgüt kurallarına aykırı davranan veya belirli bir standart düzeyinde çalışmayan örgüt üyeleri cezalandırılmaktadır. Burada örgüt üyeleri cezalandırılma endişesi ile örgüt kurallarına uymaktadır. Bu yaklaşımın temel politikaları şunlardır (Özdevecioğlu ve Kaya, 2005: 44- 45) :

Geçici Olarak İşle İlişğini Kesme: Bu politika, çalışanları bir günden başlamak üzere geçici ve süreli olarak işten uzaklaştırma politikasıdır.

Fiziksel Disiplin Cezaları: Tokat atma, tükürme, dövme, vurma gibi fiziki olarak zarar vermeye yönelik davranışlardır.

Para Cezası Verme: Bu politika, kural dışı hareket edenlere yaptıkları hatanın ölçüsüne göre para cezası verilmesini öngörür. Bu ceza, verilen zararın tazmini şeklinde de olabilmektedir.

Duygusal Disiplin Cezaları: Kınama, uyarı verme, odaya çağırıp sert üslupla konuşma yani azarlama, arkadaşlarıyla ilişkilerini kesme, grup dışına itme, bazı toplantılara davet etmeme, özür diletme gibi duygusal cezaları içermektedir.

Yeniden Yaptırma: Hatalı davranan, verilen görevi yerine getirmeyen veya standartlara ulaşamayan çalışanlara bir ceza olarak ilgili davranışı yeniden yapması istenir. Yeniden ürettirme, yeniden sildirme, yeniden gönderme, dışarı çıkarılıp kapıyı vurarak yeniden girmesini sağlama gibi.

Pasif Görevlere Getirme: Bu politikada, çalışanlar aktif görev yerlerinden alınıp daha pasif kabul edilen görevlere getirilir. Üretim müdürlüğünden depo müdürlüğüne getirilme gibi. (Deponun görevinin pasif olduğu düşüncesiyle).

İstifasını İsteme: Hatalı davranışlarda bulunan personelin istifası istenebilir. Bu istifa, görevden olabileceği gibi örgütten de olabilmektedir.

Zorla Emekli Etme: Emeklilik yaşı gelmiş kişiler zorunlu emekli edilebilir. Aslında bu uygulama bireyler açısından ceza anlamına gelse de, örgüt açısından bireye verilen bir ödül gibidir. Çünkü çalışanın tüm tazminat hakları saklı kalarak işine son verilmektedir. Birey yaptığı hatalar nedeniyle emekli edilmekle cezalandırılmaktadır.

Rütbe İndirme: Hata yapan bireyler üst görevlerden daha aşağı görevlere getirilebilir. Müdürün şef yapılması, şefin memur pozisyonuna getirilmesi gibi.

Müstafi Sayma: Bu politika, çalışanlardan önceden birer dilekçe alma yoluyla uygulanır. Çalışanlardan ileride yapmaları muhtemel hatalar veya kural dışı davranışlar nedeniyle birer istifa dilekçesi alınır. Yöneticiler bu dilekçeleri hata ortaya çıktığında uygulamaya koyar ve birey istifa etmiş sayılır.

İşine Son Verme: Bu politika bireyin hak ettiği tazminatları ödeyerek işine son verme yoluyla uygulanmaktadır. Birey önemli bir hata yapmıştır ve işletmede çalışması uygun değildir, yönetim bireyi işletme dışı bırakır.

Cezalandırıcı yaklaşım çok eleştiri almasına rağmen sonuçları ya da çalışanların davranışları üzerindeki etkileri konusunda yapılan bir takım araştırmalar cezanın, işgören davranışlarını değiştirmede oldukça etkili olduğunu destekler niteliktedir. Ancak kesin bir yargıya varmak mümkün olmadığı gibi bu alanda yapılan araştırmalar yetersiz kalmaktadır. Bu tanımlamalara göre ceza personel davranışlarını şu şekilde etkilemektedir;

- Ceza, çalışanın göstermiş olduğu düşük performansın farkına vararak davranışlarını düzeltmesini sağlayabilir.
- Ceza olgusu, diğer çalışanların beklenen performans ve davranış standardı göstermesini sağlayabilir. Ceza yöntemi adil bir şekilde uygulanıyorsa, örgütteki tüm çalışanların aynı standart kurallara uymasını sağlayacağından personelin moral, motivasyon ve performansı yükseltilebilir.

Yasal örgüt standartlarını sağlamaya yönelik yönetim faaliyetlerinin oluşturacağı dürüst ve hakkaniyetli ortam çalışanların performansını yükseltirken, işgörenlerin kendilerinden beklenen davranışları göstermesinde tutarlılık oluşturacaktır. Örgütteki bireylerin uygun tutum ve davranışlarını izleyen diğer işgörenler bu tutum ve davranışları takip edeceklerdir. Yaptırımlardaki acizlik ya da toplum normlarına aykırı davranışlara göz yumulması, belirsizlik ve adaletsizlik duygusu yaratacağından hem otorite yitirilecek hem de örgüt zarar görecektir (Carrel ve diğerleri 1992: 636).

İşletmelerde ceza sistemi uygulanmadan önce bunu önleme olanağı ve başlangıçtaki ihlaller için düzeltici çözümlerin uygulanması gerekmektedir. Kural ve düzenlemeler ile ilgili yeterli uyarıcılar bulunmalıdır. Çalışan bireyin, işletme hakkında haberdar olmaya, temsil etmeye, başvurmaya, sorgulamaya ve savunmaya hakkı olmalıdır. İşletmede bu tedbirler alınırken işlenen suçlar ya da kural ihlalleri çok iyi tespit edilmeli bu suçlar resmi olarak kanıtlanabilir somut verilere dayandırılabilir olmalıdır (Hickey, 2004: 490). Ceza sistemine ilişkin önleyici tedbirler aşağıda belirtilmiştir;

- **Yazılı İkaz;** Yazılı ikaz genellikle düzeltici disiplinin ilk adımı sayılır. İşgören tarafından işlenen suç yazıya dökülecek kadar önemli olmalıdır. Yapılan ikaz performansın düşmesinden daha önce tespit edilip verilmelidir. Yazılı uyarı, sonuçta değil süreçte tespit edilerek önlem alınması etkili olacaktır.
- **Resmi Uyarı;** Genelde uyarı açık ve anlaşılır bir şekilde, ceza kıvamında değil, yapıcı ve destekleyici bir tonda olmalıdır. Eğer suç sadece bir işgören değil de topluluk tarafından işlenmişse grubun bütün üyelerine ayırım yapılmadan aynı uyarı gönderilmelidir. Bunlar, uyarı niteliğinde olmasına rağmen çalışanın kişisel dosyasında muhafaza edilmelidir.

- **Kınama;** Kınama resmi bir statüde olmalıdır. Suçu işleyen çalışana hangi davranışının ya da sapmaların olması durumunda hangi önlemlerin alınacağı ayrıntılı olarak açıklanmalıdır. Yani sıklıkla işe gelmiyorsa bunun bir suç olduğu ve disiplin ile ilgili önlemlerin uygulanacağını bilmelidir. Ayrıca aynı davranışın devam etmesi durumunda bir sonraki adımın ne olacağı açıklanmalıdır. Davranışın düzeltilmesine yönelik ise çalışandan ne beklendiği ortaya konulmalıdır (Wilder, 2004: 478).
- **Uzaklaştırma;** Uzaklaştırma ciddi bir disiplin eylemidir. Uzaklaştırma disiplinle ilgili ciddi kurumlar için etkili bir politikadır. Bu aşamaya gelinmeden önceki disiplin eylemleri gözden geçirilerek bu ceza aşamalı olarak işleme konmalıdır. Kalifiye çalışanlar için bir yılın içinde 60 günden fazla uzaklaştırma cezası verilmemelidir.
- **Rütbe Azaltma;** Performans düşüklüklerinde ve çalışanın davranışlarının istenen düzeye getirilmesinde diğer ciddi bir disiplin eylemi rütbe azaltmadır. Bir çalışan hakkında rütbe azaltma düşünülüyorsa diğer çalışanlardan bu konuda ne düşündüklerine ait fikirler alınır. Genelde rütbe indirimi, işin niteliği ile ilgili problemlerin süregeldiği zamanlarda uygulanır.
- **İşine Son Verme;** İşten atma genellikle disipline etme eylemlerinin son basamağıdır. Disipline ait diğer yapıcı eylemlerin başarısız olması durumunda aşamalı olarak uygulanmalıdır. Doğrudan işine son verme, düzeltici disiplin yaklaşımına uygun düşmez (Hickey, 2004: 481).

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde; örgütlerde performans ile ödülün ilişkilendirildiği, örgütlerin çalışanlarına verdikleri ödülleri daha çok sistem kurarak dağıttıkları, cezaya ilişkin ise sistemli bir çalışmaya daha az yer verildiği görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın bundan sonraki bölümü ödül sistemlerine ilişkin bilgilerden oluşturulmuştur.

1.2.1. Ödül Sistemlerinin Tanımı

Ödüllendirme sistemleri ile ilgili literatürde ödülün tanımına ve kapsamına ilişkin farklı görüşlerle karşılaşmaktadır. Bu farklılık, özellikle ücretin ödül olarak kabul edilip edilmediği ile ilgilidir. Ücreti ödül olarak kabul eden yazarların (örneğin, Pitts; Lawler; Lundy ve Cowling) aksine burada, çalışanların kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı para (Sabuncuoğlu, 2000: 200) şeklinde tanımlanan ücret, bazı yazarlar tarafından ödül olarak ele alınmamaktadır. Buna göre ödül, çalışanın görev tanımının dışında yer alan herhangi bir çaba, performans ya da yetkinlik düzeyi vb. için elde ettiği finansal ya da finansal olmayan kazanımlardır.

Ödüllendirme sistemi, bir örgütün çalışanlarını yeteneklerine, şirkete yaptıkları katkılara, yetkinliklerine ve piyasadaki emsallerinin değerlerine göre ödüllendirmek amacıyla kullandığı politikalar, süreçler ve uygulamalardır (Armstrong, 2002: 4).

Başka bir açıdan ödüllendirme sistemi, ödüllendirme yönetimi olarak da ele alınarak tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Karatepe'ye göre (2005: 22) ödüllendirme yönetimi; "bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alıp, kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir". Ödüllendirme yönetimi, yalnızca para üzerine kurulu değildir. Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir.

Ödüllendirme sisteminin planlanması ve uygulanması, yönetimin performans hakkındaki tutumunu göstermekte ve tüm örgütsel iklimi önemli derecede etkilemektedir. Ödüller, örgütte bir çaba sonucu alınan içsel ya da dışsal tüm ödül çeşitlerini içermektedir (Öğüt ve diğerleri, 2004: 286-287).

Ödülün ne sıklıkta verileceğini, zamanlamasını, ne tür bir ödül olacağını ve çalışanlara ne şekilde sunulacağını belirlemek de hazırlık aşamasındaki diğer konuları ve kararları oluşturmaktadır. Koşullar değiştiğinde ödül programını değiştirmeye hazır olmak esneklik sağlamak da gereklidir.

Bu durumda ödüllendirme sistemlerini planlarken ve uygularken, ödüllendirme sistemlerinin güvenilirliğini test ederken, tutarlı olup olmadıkları hakkında karar verirken göz önünde bulundurmamız gereken ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler aşağıda açıklanmıştır (Barutçugil, 2004: 452-453):

Ölçülebilenin ödüllendirilmesi: Ödüllendirmenin çalışabilmesinin bazı ön koşulları bulunmaktadır. Eğer, istenen sonuçlar açıkça belirtilmemişse ve uygun ölçme ve değerlendirme temelleri kurulmamışsa, ödüllerden söz etme olanağı yoktur. Ödüllendirme konusunda bir sorun yaşıyorsa, bu sorunun nedenlerinden birisi de büyük olasılıkla ölçme sistemi veya istenilen sonuçları değerlendirebilecek kişilerin yeterli donanıma sahip olmamasıdır.

Ödüllendirmenin uygulanabilir olması: Eğer bir ödül biçimini uygulamaya olanak yoksa onu gündeme getirmemek gerekir. Herhangi bir ödülün en temel unsuru uygulanabilir olmasıdır. Uygulanamayan ödüller boşlukta kalacağı için yaratacağı herhangi bir etki olmayacaktır.

Tüm çalışanların ödüllendirilebilir olması: Çalışanların bir ödül için seçilebilir olmaktan alıkonulması 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 kademelere gelmeden de çekici ödüllere sahip olabileceklerini görmelerine yardımcı olmaktadır.

Ödüllerin görülebilir olması: Ödüllerin etkileyici olabilmesi, verildikleri kişiler ve diğer çalışanlar tarafından gözle görülebilir olmalarına bağlıdır. İnsanları en çok etkileyen ödül içten içe verilen değer değil, gösterilen, ortaya konan ödüldür. Bu ilke, parasal bir yönü bulunmayan ödüller için de geçerlidir.

Ödüllerin performans bağlı olması: Eğer bir çalışandan üstün performans bekleniyorsa bunu gerçekleştirdiğinde onun ödüllendirilmesi, gerçekleştirmediğinde de ödüllendirilmemesi gerekir. İyi bir ödül performans için teşekkür eder, gelecek için de heves yaratır.

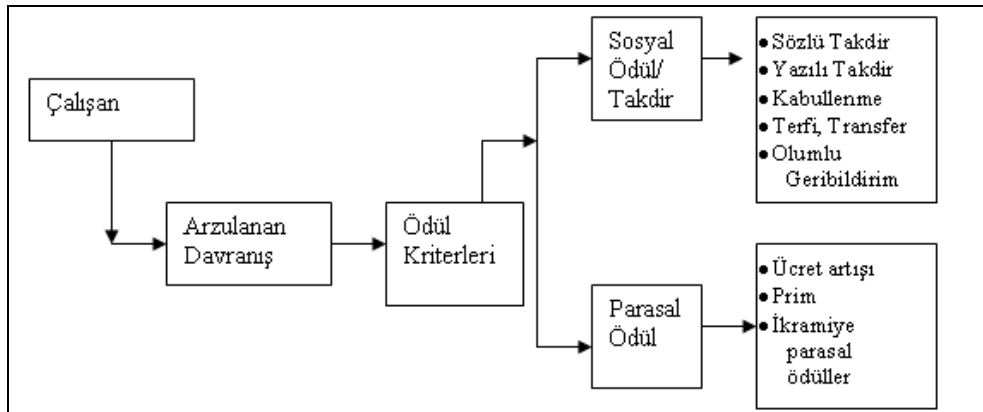
Ödüllerin zamanında verilmesi: Uzun süre ertelenen bir ödül değerini yitirir. Ödülleri performansa bağlamak, eğer ödülü hak eden kişi bunu kısa süre içinde almazsa

etkili bir yöntem olmayacaktır. Üstün performans ile ödülün verilmesi arasında geçen süre uzadıkça, ödülü hak eden kişi bu ikisinin birbirine bağlı olduğu inancını yitirmeye başlayacaktır. Bu inancı yitiren kişi ise istenilen davranışı gösterip, tekrardan istenilen performansı sergilemek yerine, rutin çalışmasına devam edecek ve yönetime olan güveninde azalma meydana gelecektir.

Ödüllerin geri alınabilir olması: En iyi ödüller genellikle geri alınabilecek olanlardır. Gerekliğinde geri dönülebilir bir karar yöneticiye esneklik sağlar. Ödülün istenmeyen bir sonucu ortaya çıktığında, ödül kötüye kullanıldığında bunun giderilmesi ya da en azından zararlarının bir noktada kesilmesi ve hatanın tekrarlanmaması sağlanmalıdır.

Ödüllerin kişileri geliştirici olması: Parasal olmayan ödüller küçümsenmemelidir. Bu tür ödüllerin en çekici yönü, kişilerin kendilerini gerçekleştirdikleri ya da ruhsal açıdan zenginleştiklerini hissetmelerini sağlamasıdır. Unutulmamalıdır ki Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan takdir ve saygı ihtiyacı bireyin kendini gerçekleştirme aşamasından bir önceki adımı oluşturmaktadır.

Ödüllerin belirlenmesinin katımlı olması: Aynı düzeyde bulunan çalışanların, astların ve müşterilerin de ödüllendirme ve ölçme sistemlerinin belirlenmesine katılmaları sağlanmalıdır.



Şekil 3.1 Ödül Sistemi

Kaynak: Barutçugil, 2004: 453

1.2.2. Ödül Sistemlerinin Amaçları

Genel olarak örgütsel ödül sistemi, çalışanların işyerine katkılarına karşılık, işverenin vermeye istekli ve yeterli olduğu, kişinin arzu ve değerlerini içeren her şeydir. Daha özel olarak, ödül sistemi maddi ve maddi olmayan ödülleri içerir. Ödüller, organizasyon amaçları ve kişisel umut ve arzular arasında bir köprüdür. Etkin bir örgütsel ödül sistemi dört şey sağlamalıdır (Kuyzu, 2007: 60):

- Temel ihtiyaçları karşılayacak ödüllerin yeterlilik düzeyi,
- Dış işçi piyasasıyla eşitlik,
- İşletme içi eşitlik,
- Çalışanları motive etme, örgütte tutma ve cezp etmektir.

Günümüzde işletmelerin en önemli rekabet araçlarından birisi de sahip oldukları beyin gücü, entelektüel sermayedir. Dolayısıyla işletmeler nitelikli elemanlarını kaybetmek istemezler. Ödüllendirme sistemlerinin amacı, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak yüksek nitelikli işgücünü elinde tutabilmesine ve geliştirmesine yardımcı olmak olduğu söylenebilmektedir. Gelişim sağlaması için sistemin, kendini stratejik açıdan önemli alanlarda geliştiren nitelikli çalışanlara değerli ödüller sunuyor olması gerekmektedir. Nitelikli iş gücünü bünyesinde bulundurmak isteyen örgütlerin ödüllendirme sistemlerini kullanırken göz önüne alması gereken ilkeler bu amaçlar doğrultusunda belirlenmeli ve nitelikli işgücünün örgütte kalmasını sağlayabilmek için ise, nitelikli çalışanlarına verdiği ödülleri dış piyasaya uygun bir şekilde konumlandırması gerekmektedir. Ödüllendirme sisteminin amaçları daha ayrıntılı olarak şöyle sıralanabilmektedir (Yürür, 2005: 10-11):

- İhtiyaç duyulan eğitilmiş, yetkin, beceri sahibi, motivasyonu yüksek çalışanlar sağlamaya yardımcı olarak örgütün stratejik ve kısa dönemli amaçlarına ulaşmasına destek olmak.

- Örgütsel değerler ve performans beklentilerinin çalışanlara iletilmesine ve çalışanlar tarafından bunların doğru olarak anlaşılmasına yardımcı olmak.
- Örgüt kültürü yönetimi ve değişimini desteklemek. Hangi tür davranışların ödüllendirileceğini göstererek örgütte arzu edilen davranışların gelişmesine yardımcı olmak.
- Performansa dayalı ödüllendirme ve kazanç paylaşımı gibi sistemlere odaklanarak katma değer yaratan performansı teşvik etmek.
- Kişi bazlı ödüllendirme uygulamaları ile “sürekli iyileştirme” anlayışını güçlendirmek, çalışanlarına bu anlayışı çalışma hayatları boyunca devam ettirmesi konusunda teşvik edici olmak.
- Kaliteli personeli örgüte çeken ve örgütte kalmasını sağlayan rekabetçi düzeyde ödemelerle işgücü piyasasında rekabet etmek, iş gücü piyasasında mevcut olan kaliteli elemanları bünyesinde istihdam ederek yapılan işin kalitesini artırmak.
- Parasal ve parasal olmayan ödüllerin akılcı bir bileşimi ile örgütün tüm bireylerini motive etmek. Maddi ve manevi ödüller ile farklı tatminler yaşatarak bireyleri her birinden alınacak hazlar olduğuna ikna etmek.
- Ekip ödülleriyle işbirlikçi davranışları ödüllendirerek, örgütte ekip çalışmasını güçlendirmek. Sadece “Ben” değil “Biz” felsefesinin de ödüllendirileceğini bireylere göstermek.
- Ödül yönetimi uygulamalarında kazançları olduğu kadar, maliyetleri de değerlendirerek ve maliyetlerin de etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayarak para için değer yaratmak.
- Çalışanları istikrarlı bir şekilde yetkinlikleri ve katkıları için ödüllendirerek adalet ve eşitliğe ulaşmak. Bu adalet ve eşitliğin örgüt için önemini ortaya koymak.

- Örgüt için değerli ve yetkin örgüt çalışanlarının örgütte kalmasını sağlayarak, işgören devir hızını azaltmak. Nitelikli iş gücünün ait olma duygularını güçlendirerek bireyleri motive etmek.
- Örgüt için maliyetli ve arzu edilmeyen bir durum olan devamsızlığı azaltmak. Devamın etkin olmasını sağlamak.
- Ödüllendirme sistemleri, örgüt üyeleri arasında tatmin duygusu yaratarak ve düzenli devamlılığı ödüllendirerek devamsızlığı azaltabilmektedirler.

1.2.3. Etkili Ödül Sistemlerinin Özellikleri

Ödül işgörenin verimini arttırmak, ondan istenen davranışı pekiştirmek için etkili bir yöntemdir. Ancak ödülün işgörenin kişiliğine, beklentilerine, ihtiyaçlarının nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her işgörenin değişik değişik ihtiyaçları vardır. Onun için ödüle belli bir sınır koymak çok zordur. Sınır koymanın bu denli zor olduğu ödül için, bu sistemin etkili çalışması isteniyorsa, ödülü hak edenleri iyi ayıracak standart ölçüt ve ölçeklerin çok iyi hazırlanması zorunludur (Balcı, 1992: 49). Ödül istenilen şekilde ve hak eden bireylere verildiğinde örgütünde bu durumdan en etkin şekilde yararlanacağı, bireyin yaratacağı etkinin istenilen düzeyde olacağı, aşıkardır.

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onların uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Her ne kadar insanları çalışmaya motive eden kurumlar değil kendileriye de, en iyi uygulamaların olduğu kurumlar, yaratıcı çözümler, çok çalışma ve organizasyona bağlılık için ilham veren bir atmosfer yaratırlar (Öztürk ve Dündar, 2003: 58).

Ödüller, her çalışanın en iyi performansı sergilemesini sağlamaya yöneliktir.. Yani ödüller, çalışanın performansı ile doğrudan ilişkilendirilmelidir. Buna göre, daha çok çalışan, daha çok üreten, daha çok başarılı olan bireyler, daha az çalışan, daha az üreten ya da daha az başarılı olan bireylere göre harcadıkları efor karşılığında ödüllendirilmelidir. Bir çalışan, performansın doğru değerlendirileceğini, ölçüleceğini

ve bunun sonucunda ödüllendirileceğini bilirse daha fazla çaba göstermeye çalışacaktır (Griffin, 1990: 409).

Çalışan bireylerin ihtiyaçları farklılık gösterebilir. Kimi ödüller bu ihtiyaçları tatmin ettiğinden dolayı motive etme özelliği gösterirken, bazı ödüller bireyi motive etmeyebilir. Yöneticiler bu uygulamayı yaparken yeryüzünde ne kadar insan varsa o kadar farklı kişiliğin olduğunu, bireylerin bazı yönlerden benzeseler bile bazı yönlerden birbirlerinden tamamen farklı olduklarını göz önünde bulundurmalarıdır.

Yöneticiler ödülleri dağıtırken çalışanların performansını göz önünde bulundurmalarıdır. Bunun yanı sıra ödülün yaratacağı motivasyon etkisini tüm organizasyon çalışanlarında artırmak için, ödüllerin görülebilir olmasını sağlayarak tüm çalışanlara yüksek performansın ödüllendirildiğini göstermeleri gerekmektedir.

Ödülün her birey için aynı anlama gelmediği bilindiği için ödüllendirme yapılırken dikkate alınması gereken hususlardan birisi de ödüller, işgörenlerin sağladıkları verimliliğe göre ayarlanmasıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer girdilerdeki farklı ücretler açıklanabilir olmalıdır. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve işgören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıktır. Onun için her işe uygun ödül verebilmek için girdileri ayrı ayrı ölçmek gerekmektedir (Ergül, 2005: 70- 71).

1.3. İnsanların En Çok Beklediği Ödüller

Bir organizasyonda görev alan başarılı, işini özveri ile yapan, performansını istenilen düzeyde sergileyen, işi kaliteli yapıp devamlı gelişme eğilimi gösteren insanlar yaptıkları iş sonucunda aldıkları ücretin dışında çeşitli şekillerde takdir edilip, ödüllendirilmek isterler. İnsanların yaptıkları iş sonucunda maddi ve manevi anlamda en çok beklediği ödüller aşağıda yer almaktadır.

İnsanların yaptıkları iş karşılığında en çok beklediği ödüller (Weis, 1993: 51-53) :

Bilgi: Yeni şeyler öğrenmek istemek; gerçeklerin peşinde olmak; başkalarının bilgili biri olarak tanınmak ve kendini öyle hissetmek, bilginin getirdiği güçle tatmin olmak.

Güç: Başkalarını yönlendirmek; onları etkilemek ya da kontrol etmek yani onlara istediğim şeyi yaptırmak.

Bağımsızlık: En uygun yollarla, amaçlarına ulaşmak; istediğini yapma özgürlüğüne sahip olmak; her zaman kendi olmak; kendi eylemlerinin kontrolünü elinde tutmak. Özgün bir karakter modeli çizerek kendi tarzını oluşturmak.

Başarı: Kişisel hedeflerine ulaşarak, en az başkaları kadar iyi bir şeyler ortaya koyduğunu hissetmek; güç durumların üstesinden geldiğini görerek doyum bulmak; bir şeyleri başarmanın verdiği duyguyu tadarak bu duyguyu daha sık hissetmek istemek; görevlerini yerine getirmek ve sorunları çözmek.

Tanınma: Yaptığı şeylerle başkalarının dikkatini çekmek, onların onay ve saygısını kazanmak; kişiliğiyle ve yaptıklarıyla başkalarında olumlu duygular uyandırmak.

Dostluk: Birçok arkadaşına sahip olmak; başkalarıyla birlikte çalışmak ve bundan zevk almak; arkadaş gruplarına katılmak; toplumsal ilişkilere girmek. Birey olarak yapamayacağı işleri yaparken yanında destek olarak birilerinin olacağını bilmek.

Sorumluluk: Başka insanlar ve çalıştığı organizasyon tarafından güvenilir bir insan olarak tanınmak; sahip olduğu sorumluluklar ile ilgili duyarlılık göstermek ve bu sorumlulukların kontrolünü yapmak.

Yaratıcılık: Yeni fikirler, sorunlara yeni çözümler, yeni yöntem ya da planlar ortaya koyma yetkisine sahip olmak; yeteneklerine meydan okuyan işleri yapmak; bir şeyi ilk kez yapan insan olmak. Bilinmeyene yeni açıklamalar getirerek bilinir hale getirebilme yetisine sahip olmak.

Güvenlik: Yaşamak için zorunlu temel ihtiyaçları karşılayacak araç ve olanaklara sahip olmak; kendini güvencede hissetmek; iş güvenliğine sahip olmak ve gelirinin sürekli olacağını, yaşamak için sıkıntı çekmeyeceğini bilmek.

Kendini verme: Çalıştığı organizasyona, üstlerine, ailesine, bağlı olduğu toplumsal ve politik gruplara sadık olmak; başka insanlara dostluk ve bağlılık göstermek.

Adalet ve eşitlik: Gösterdiği çaba ve performans sonucunda, başka insanların gösterdikleri çaba ve performans sonucu aldıklarıyla orantılı kazançlar sağlamak. Adams'ın eşitlik teorisinde de bireyin çıktısı, bireyin girdisi oranı diğerlerinin çıktılarını ile diğerlerinin girdileri oranına eşit olması gerekmektedir.

Gelişme: Çalıştığı yerdeki ve topluluk içindeki konumunu yükselterek, yaşam koşullarını daha iyiye götürmek; işle ilgili olan ve olmayan bilgi ve becerilerini geliştirmek; içinde yaşadığı ve çalıştığı grupları ileriye götürmek; kişisel ve mesleki bakımdan olgunlaşmak. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde basamak basamak ilerleyerek son basamak olan kendini gerçekleştirmeye ulaşmaya çabalamak.

Kendine değer verme: Kendi gözünde ve başkalarının nezdinde değerli bir insan olma; bir amaca ulaşmak için araç olarak değil, kişi olarak görülme; başkalarına yararlı ve onlar tarafından istenen biri olmak; başkalarına önderlik etmek; kabul görmek.

Yeteneklerini zorlama: Zor, karmaşık ve yaratıcılık gerektiren görevler üstlenmek; bilgi ve becerilerini rahatça kullanabilme fırsatı bulmak, gelişebilecek yönlerini bu şekilde ortaya çıkararak onların üzerinde daha fazla durmak.

Yardımsızlık: Başkalarına yardım etmek, destek olmak ve onları korumak; açık, duyarlı ve cömert olmak. Ahlaki olarak toplumsal görevini yerine getirdiği için işine gönül rahatlığı ile devam edebilmek.

Para: Yeterli bir gelire ve istediği gibi kullanabileceği şeylere sahip olmak; refah içinde yaşamak.

Eğlence/zevk: Eğlence ve zevkin iş yaşamının vazgeçilmez birer parçası olduğunda çalışma ortamının güzelleştiğini, güler yüzün insanları genel olarak pozitif yönde motive edebildiğini bilmek. Neşeli olmak; yalnızca yapmak zorunda olduğu şeyleri değil, hoşuna giden şeyleri de yapmak.

Yöneticiler çalışanlarının ne tür ödüle yatkın olduklarını tespit ederek, çalışanlarının örgüte olan verimliliği ve faydası neticesinde beklentileri üzere ödüllendirmelidirler. Böylece beklentileri istedikleri şekilde karşılanan çalışanların çalışma isteği ve örgüte olan katkısı daha da artacaktır.

1.4. Ödül Türleri

Ödüller maddi veya psiko-sosyal (manevi) olabilir. Maddi ödüller; ücret dışı yapılan ödemeler, hediyeler, ücret artışı, izin, tatil imkanları vb. ödüllerdir. Manevi ödüller ise sözlü takdir, yetki artırımı, terfi ve sosyal kolaylıklar vb. ödüllerdir. Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilmektedir.

Her davranış amaçlıdır ve amaç yönelimlidir. Bu amaçlardan en temel olanı, bireyin ihtiyaçlarının doyurulmasıdır. İnsan ihtiyaçlarının içsel ve dışsal olarak iki grupta incelendiği bilinmektedir. Bu ihtiyaçlara paralel olarak ödüller de içsel ve dışsal olabilmektedir. Bunlardan içsel ödüller içsel gereksinimleri, dışsal ödüller de dışsal ihtiyaçları karşılamaktadırlar. Ancak kimi insanlar içsel ihtiyaçlara önem verip içsel ödüllerle motive olurken, kimileri de dışsal ihtiyaçlara önem verdikleri için dışsal ödüllerle motive olmaktadır (Balcı, 1992: 46- 47).

Bireyleri istenilen sonuçları verecek şekilde motive etmek için yöneticilerin karar vermesi gereken şeyler vardır. Bunlar bireyin ödül türlerinden hangisine önem verdiği, bireyi hangi ödül türünün daha çok tatmin ettiği, bireyin ihtiyaçlarını hangisinin ne ölçüde karşıladığı, verilecek ödüllerin ne oranda içsel, ne oranda dışsal olacağı sorusudur.

1.4.1. İçsel Ödüller

Toplam ücret sistemini oluşturan çağdaş ücretleme teknikleri, parasal ve parasal olmayan ödülleri içermektedir. Parasal ödüller, dolaylı ve dolaysız ücret sistemlerini kullanarak çalışanların katkılarının eşit ve adil olarak dağıtılmasını içerirken, parasal olmayan (içsel) ödüller ise genellikle, statü sembolleri, takdir ve tanınma gibi sosyal kariyer gelişimine ilişkin ödüller kapsamaktadır. İçsel ödüller, bir örgütün taahhüt yoluyla en önemli sorunlar hakkında çalışanlarla açıkça iletişim kurulmasını ifade eder.

Değer ve performans geri bildiriminin etkisi, kariyer geliştirme fırsatları ve inanç gibi çalışanların tanınması ile ilgili unsurlar çok önemlidir (Kuyzu, 2007: 62).

İçsel ödüller kendiliğinden ve bir kişinin bir görevi başarıyla yerine getirmesinden dolayı ortaya çıkar. İçsel ödüller, başka bir kişinin hareketine bağlı olmaz (Schermerhon, 1996: 145).

İçsel ödüllendirmeler, kişilerin işlerindeki performanslarına dayalı olarak aldıkları ödüllerdir. Bir başka deyişle, içsel ödüller, bireyin bir işi yaparak elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir (Seyhani ve diğerleri, 2009: 112).

İçsel ödüller, karara katılma, takdir edilme ve iş serbestliği, daha fazla sorumluluk alma, daha ilgi çekici ve sevilen işi yapma, kişisel gelişme için fırsatlara sahip olma, tekdüze işler yerine çeşitli işler yaparak monotonluktan kurtulma olarak ifade edilmektedir.

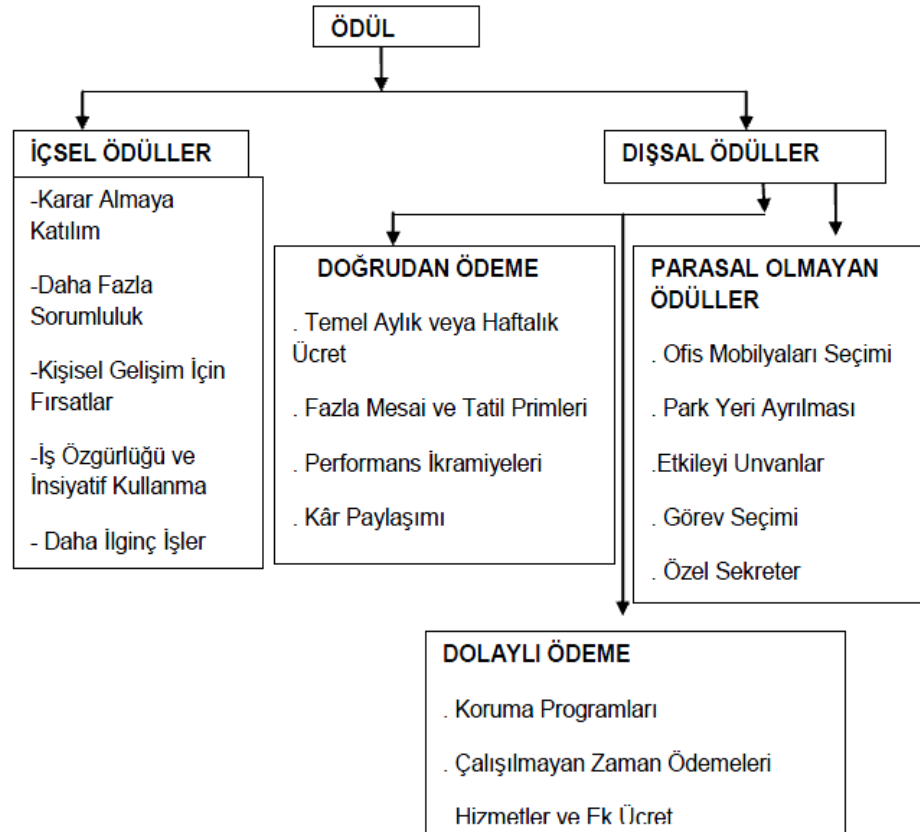
1.4.2. Dışsal Ödüller

Dışsal ödüller, doğrudan örgüt tarafından kontrol edilen ve dağıtılan somut ödüllerdir. Bir işgörene ödeme yapılması ya da prim verilmesi dışsal ödüller arasında sayılmaktadır. Örnek olarak, değişen çalışma koşullarına göre esneklik gösterebilen ve faaliyetlerini yerine getirirken etkin kararlar alabilen işgörenlere prim verilebilmektedir. (Öğüt ve diğerleri, 2004: 287).

Dışsal ödüllerin üç temel işlevi yerine getirdiği bilinmektedir. Bunlar; aracılık ya da teşvik, değerlendirme ya da geribildirim ve bir kısıtlama ya da sosyal kontrol işlevleridir. Bir görevi yerine getirmekten dolayı alınan bir dışsal ödül (Lepper ve diğerleri, 1996: 21);

- Bireyin, gelecekte daha fazla dışsal ödülün geleceğine ilişkin beklentisini,
- Bireyin kişisel yetkinlik ve görev uzmanlığına ilişkin hislerini,
- Bireyin dışsal kısıtlara karşılık kişisel kontrole ilişkin atıflarını etkilemektedir.

Dışsal ödüller, işin kendisine dışarıdan olan ve bir başka kişi tarafından verilen sonuçlarla değerlendirilir. Dışsal ödüller finansal olabilecekleri gibi, çalışanın üstünden gelen herhangi bir övgü, takdir şeklinde finansal olmayan ödülleri de kapsamaktadır. Bu ödüllere, çalışanlara verilen ücret, prim, ikramiye, terfi, statü, takdir, övgü örnek olarak verilebilmektedir (Örnek, 2009: 50).



Şekil 1.4 Ödül Türleri

Kaynak: Örnek, 2009: 51

Yukarıdaki şekilde 2’de görüldüğü gibi ödüller, içsel ve dışsal olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır. İçsel ödüllerin içinde karar almaya katılım, daha fazla sorumluluk, kişisel gelişim için fırsatlar, iş özgürlüğü ve inisiyatif kullanma, daha ilginç işler ve yapılan işlerin farklılığı yer alırken; dışsal ödüller ise parasal ve parasal olmayan ödüller şeklinde gruplanmıştır (Örnek, 2009: 51).

Dışsal ödüller, içsel ödüllere göre pekiştiricilik güçlerini daha çabuk kaybederler. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtildiği üzere eksiklik temelli

ihtiyaçlar daha kolay tatmin edilebilirler. Tatmin edilen bu ihtiyaç artık birey için bir amaç değildir ve o bağlamda verilecek her ödül motive gücünü kaybeder (Konter, 1995:32).

1.5. Ödüllerin Sınıflandırması

Örgüt çalışanlarına dönük faaliyetlerini arttıran, onları daha seri daha dinamik olmaya yönlendiren bazen maddi ve bazen de manevi olabilen, zamana ve mekâna göre değişebilen, ülkeden ülkeye farklılıklar arz edebilen motivasyon faktörlerini, bir başka deyişle ödül sistemlerinin sınıflandırılması ekonomik, sosyo-psikolojik, örgütsel ve yönetsel ödüller olmak üzere üçe ayırabilmektedir (Kuyzu, 2007: 61).

1.5.1. Ekonomik Ödüller

Örgütün kuruluşu kadar işgörenlerin çalışma nedenini ekonomik temele dayanmaktadır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacının, gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir. (Alkış, 2008: 84). İşgören gelir kaynağı olan işini kaybetme korkusundan dolayı yönetimin kendisinden beklediği çalışmayı gösterecektir. Bu sebeple motivasyon faktörleri içerisinde ekonomik motivasyon araçlarının özellikle gelişmekte olan ülkelerde diğer araçlardan daha etkili olduğunu iddia edenler bulunmaktadır (Ertürk, 2000: 73). Bu ödüller ücret, kâra katılma ve diğer ekonomik ödüllerdir.

1.5.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik ödüller, özellikle gelişmekte olan ülkelerde işgörenleri motive etmede kullanılan en yaygın ödüllerdir. Ekonomik ödüllerden en önemlisi ücrettir (Nas, 2006: 58).

Emeğini sunması karşılığında aldığı ücret, çalışanların yaşam standartlarını belirleyen, çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması için gerekli olan maddi değeri ifade eden kavramdır. Ücret birey tarafından bir gelir kalemi olarak görülürken, işletme açısından bir gider kalemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ücret, işçinin emeğini, üretime katkı sağlamak amacıyla, işverenin kullanımına sunmasının karşılığında, örgütün kâr ve zararına bağlı olmaksızın ve üretilen malın satışı beklenmeksizin işverence işçiye ödenen bir bedeldir. Diğer bir ifadeyle ücret, düşünsel veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve nakdi değerdir (Coşkun, 2009).

Ücret işçinin, kendisinden beklenilene gerçekleştirdiği anda hak ettiği bir değerdir. İşgörenler elde ettikleri ücret karşılığında pek çok ihtiyacını karşılarlar. Ücret artışı ile ödüllendirmenin, bu ihtiyaçları karşılamada işgörelere sağladığı yararlar gerçeği dikkate alınırsa, paranın bireyin hayatındaki önemi de daha iyi anlaşılabilir olur. İşgörelerin, örgütlerin gelirlerinin artmasına bağlı olarak kendi kazançlarının da artacağı gerçeğine inanmaları, işgörelere üzerinde motive etkisi yaratmakta ve mümkün olduğu kadar yüksek performans sergilemelerini sağlamaktadır. Çalışanlar böyle bir durumda refah düzeylerini daha üst seviyelere çekmek için yapılması gereken davranışları tekrarlama yoluna gideceklerdir.

Örgütlerin uyguladıkları, performansa dayalı ücret sistemleri; örgüt amaçlarının ya da bireysel performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi durumunda işgörelerin ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi amacıyla kullanılan ücret sistemleridir. Bu sistemlerin temel hareket noktası, işgörelenin ücret artışlarının bir bölümünün performanslarına göre yapılmasıdır (Nas, 2006: 58).

1.5.1.2. Primli Ücret

Prim, bireysel ya da grup olarak ortaya konmuş bir çaba ve elde edilen başarı için yapılan bir ödemedir (Adal, 2008: 612). İşgörelerin almış oldukları sabit ücretlerin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrete prim denir. Bazı örgütler işgörelere daha verimli çalışmasını teşvik amacı ile bu sistemi uygulamaktadırlar. Bu primler zaman esasına veya parça başına göre olmaktadır (Yumuşak, 2008: 243).

Bazı örgütler, çalışanlara verimli çalışmalarını ve üretimi artırıcı çabalarını karşılığı prim vermektir. Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle üretilen mal ve hizmetin ölçülmesinin kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin bakım, denetim, laboratuvar

araştırması, pazarlama gibi servislerde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında bir gerginlik doğabilir. Örneğin, primli ücret alan bir işçi, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili personelin harcadığı ek çabaya, uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre prim verilmesi, çalışanlarda huzursuzluk yaratabilir. Öte yandan, primli ücret personeli daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, çalışanların daha çok yıpranmasına da yol açabilmektedir (Çiçek, 2005: 35- 36).

1.5.1.3. Kâra Katılma

Kâra katılma, önceden işveren ve işgören arasında belirlenmiş işletmenin elde edeceği kârlardan bir kısmının çalışanlara verilmesi yolu ile işgörenleri daha verimli ve daha istekli çalışmaya teşvik eden bir yöntemdir. Sistemin amacı, çalışanların emeğinin işletme için çok önemli olduğu duygusu yaşatmak ve çalışanların örgüt için önemli bir unsur olduğunu vurgulayarak onların örgüte bağlılığını artırmaktır (Örnek, 2009: 54).

Kâr paylaşımı, çalışanların ve yöneticilerin performanslarındaki gelişme ve artan verimlilikleri nedeniyle şirketin kârına katılmalarıdır. Kâr paylaşımı sisteminde örgütün elde ettiği kârın bir kısmı her dönem sonunda işgörelere bırakılmaktadır (Barney ve Griffin, 1992: 568).

Buradaki temel dayanak, üretimin gerçekleşmesindeki temel unsurun da en az sermaye unsuru kadar değer taşımasıdır. İşgörelere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yoldur. Performansa dönük primli ücret sisteminin tersine, kâr paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmasını teşvik eder. Kâr paylaşımı, işgörelerin motivasyonunda etkili olmakla birlikte kârın kimlere, ne zaman ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda bir takım güçlük ve sakıncalar mevcuttur. İşgörelerin bir kısmına dağıtılıp, bir kısmına dağıtılmaması, verime fazla katkısı olmayan işgörelere de dağıtılması gibi durumlarda işgörelerin bir bölümünün motivasyon düzeyleri olumsuz etkilenebilmektedir (Yıldırım 2007: 34).

Kâr paylaşımı genelde hızlı büyüyen ve işgörelere önemli miktarda ödül imkanı sunabilen örgütler için faydalı olmaktadır. Genel ekonomik koşulların iyi olması da bu faydayı artırmaktadır. Ancak, yoğun rekabet ortamı içerisinde, düşük kâr marjıyla

çalışan, durağan örgütler için söz konusu fayda daha az olmaktadır. Kâr paylaşımı yöneticiler ve profesyonel yüksek seviye çalışanları için özellikle anlamlı ve belirleyicidir. Çünkü onların karar ve faaliyetlerinin örgüt kârı üzerindeki etkisi daha belirgindir (Pekel, 2001: 30).

1.5.1.4. Diğer Ekonomik Ödüller

İşgörenleri başarılı olması için motive etmek ve örgüte bağlılıklarını artırmak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilmektedir. Çalışanlarına alışverişlerinde kullanabileceği belirli limit dahilinde harcama imkanı verme, sinema ya da tiyatro için bilet alma, başarılı personelin masraflarını karşılayarak tatile gönderme, ödül çeşitliliğinin içerisine alınabilmektedir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken iki madde vardır:

- Verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman geçirmeden sağlanan başarının hemen ardından işgörene ödenmesidir.
- Sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır.

Bu iki maddeye dikkat ederek yapılacak ödüllendirmelerde bireyin tatmin düzeyi yüksek olacak, ödüllendirme amacına ulaşacaktır.

Ekonomik araçlara gereğinden önem vererek ve umut bağlayıcı bir motivasyon politikası yerine, içinde ekonomik araçlarında bulunduğu, fakat en az onlar kadar etkili diğer özendirme araçlarına da dengeli bir biçimde yer veren bir politika izlemek gerekmektedir. Bunun en doğru yolu ise örgüt gerçeklerine uygun bir motivasyon planı koymaktır. İşgörenin tek amacı gelir sağlamak değildir. İşgöreni işe ve örgüte bağlayan, emeğini ve gönlünü kazandıran, örgütle bütünleştiren başka araçlar da vardır (Konur, 2006: 73).

1.5.1.5. Sosyo- Psikolojik Ödüller

Bütün yöneticiler “İşgörenler aldatılmaksızın ve sömürülmeksizin çalışılmaya nasıl isteklendirilebilir?” sorusunun cevabını vermeye çalışmalıdır. Toplumlar çoğu kez sömürünün olmadığı hakça bir düzenin özlemini çekerler. Bu sömürü ekonomik olduğu

kadar sosyo-psikolojik de olabilir. Sosyal varlık olma gerçeğini benimser gibi gözükmek isteyen bazı yöneticiler işgörenlere tatil, mola, eğlenme gibi sosyal olanaklar sağlayarak sosyal sömürü yapma yolunu seçebilirler (www.ozyazilim.com 22.04.2011).

Bu ödüller arasında; çalışmada bağımsızlık, değer ve statü, kariyer planlaması ve kariyer yönetimi, öneri sistemi ve sosyal uğraşlar sayılabilmektedir. Bu ödüllerin ne zaman, ne şekilde ve ne ölçüde kullanılarak yarar sağlayacağı konusunda yöneticilerin karar verirken örgütün yapısı, çalışanların düşünce yapısı ve sosyal çevrenin durumu vb. faktörleri göz önünde bulundurması uygun olacaktır.

1.5.1.6. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanlar özgür olarak çalışabildikleri ortamlarda daha başarılı olabilmektedirler. Bu sebeple üstleri çalışanlara bu ortamı sağlayabilmek için belirli ölçülerde hatalarını görmeme, bilgiyi sağlıklı paylaşma, çalışanlara belirli oranlarda serbestlik tanıma, uygun çalışma koşullarını sağlama vb. yollara müracaat ederler. Gerekli ortam sağlandıktan sonra çalışanlar özgür bir şekilde çalışıp yeteneklerini en verimli şekilde kullanabilecekler, kendilerini bu örgütün bir parçası olarak değerli ve mutlu hissedeceklerdir.

Birçok işgören, bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan, farklı yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmayı istemektedirler. Bir birey özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. Dolayısıyla işgörenin kendi alanında bağımsız çalışması bu kişi için verilmiş bir ödül olarak algılanılır (Örnek, 2009: 57).

Kendini değerli olarak hisseden birey çalıştığı örgüte ve arkadaşlarına da değer katmak isteyecek, böylelikle örgütün diğer çalışanlarının da gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bunun sonucu olarak görev ve sorumluklarını en iyi şekilde yerine getirebilen demokratik bir örgüt ortaya çıkacaktır.

1.5.1.7. Değer ve Statü

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten

çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygıyla beraber bulunur. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar (Musaoğlu, 2008: 29).

İşgörenler üstleri veya patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için çaba sarf ederler. Çalışmalarının karşılığını saygı görme, değerli bulunma ve sosyal statüsünde yükselme gören personel, daha gayretli bir şekilde çalışacaktır (Ergül, 2005: 75).

Sosyo-psikolojik ödüllerden değer verme ele alındığında, yapılan bir araştırmada; kişilerin, mensubu buldukları sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin daha önemli olduğu belirtilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 87).

1.5.1.8. Kariyer Planlaması ve Kariyer Yönetimi

Kariyer planlama, çalışanların, fırsatların seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları sürecidir (Anafarta, 2001: 3).

Örgüt bünyesinde çalışan kişilerin her birinin gelecekle alakalı planları vardır. Bu planlar dahilinde kişilerin kısaca kendilerini gelecekte, ne zaman nerede ve ne şekilde görmek istedikleri yer almaktadır.

Bu sebeple organizasyonel yapı içerisinde herhangi bir basamaktan işe girip çalışmaya başlayan kişiler doğal olarak, nasıl bir gelişim çizgisinde ilerlediklerini bilmek ve daha sonraki aşamaya hazırlanmak isterler. İşletme içinde kendisine uygun bir iş bulan ve bu işte çalışmaya başlayan bir işgören, kısa bir süre içinde ilerlemeye ve gelişmeye çalışır. İşgören bir taraftan sahip olduğu bilgi ve tecrübesini kendi deneyimleri ile geliştirmeye çalışırken, bir yandan da örgüt içi ve örgüt dışı eğitim

programları vasıtasıyla belirli pozisyonlara yükselmeye gayret eder. Kariyer planlama, yükselme hedefleri ve yükselme yollarının tespiti ile ilgilidir (Ramazanoğlu ve diğerleri, 2003: 3).

Örgütte kariyer yönetimi; örgüt personelinin iş doyumunun, buna bağlı olarak personelin örgütte kalmasının sağlanması tekniğidir. Kariyer Yönetimi; işgören yönetimi bölümünün teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşılık, örgütün değişik kademelerindeki yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve yükseltme işlevinin içinde düşünülebilen bir uğraşı alanıdır. Kariyer yönetiminde insanın iş ve özel hayatının aynı zamanda dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü insanı evi ve işi şeklinde ikiye ayırmak mümkün olmamaktadır (Eryiğit, 2000: 7).

İşgören devrinin azalmasını amaçlayan bu planlama ile aynı zamanda kişinin işi ve ailesi arasındaki hassas dengeyi sağlayabilmesi için yapması gerekenler, hangi pozisyonun ne kadar aile, ne kadar iş içerebileceği ortaya çıkmaktadır.

Kariyer planlama ve kariyer yönetimi hem kurumun başarısında hem de bireyin gelişiminde büyük önem taşır. Çalışan her bireyin, yaşamını planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını yani kariyer fırsatlarını iyi anlaması gerekir. Dolayısıyla örgütte hangi durumlar karşısında, kimlerin hangi pozisyonlara terfi edileceği net bir şekilde ortaya konulursa, çalışanlar çalışmalarını o yönde yoğunlaştırır. Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır (Örnek, 2009: 58).

1.5.1.9. Öneri Sistemi

Öneri sistemleri, çalışanların örgütsel etkinliğe faydalı olacak fikirlerini ödüllendiren bir teşvik sistemidir (French, 1994: 408). Öneri sistemi, aynı zamanda örgütte demokratik yönetimin en önemli göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan işgörenler düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyor ve bunlar ciddiye alınarak uygun görülenler hayata geçiriliyorsa, söz konusu örgütte iyi bir iletişim süreci başlamış demektir. Böylece katılımcı yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur. Bu yönde bir gelişmenin bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği arttıracığı kesindir. Ancak işgörenle yönetici arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilmemeli; aksine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır.

“Gerekirse öneriyi reddet ama öneriyi getireni reddetme” görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içerisinde öneri sistemine, işgörene örgüte ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst yöneticilere iletme olanağı veren sistem olarak bakılmalıdır (Ünlüönen ve diğerleri, 2007: 15).

Öneri sistemi ile daha önce gündeme bile gelmemiş ama var olan problemler ortaya çıkacak, bunların çözülmesi için neler yapılması gerektiği tartışılacaktır. Bunun yanı sıra örgüt üyelerinin amaçları ve uygulanması gereken yolları yanlış yorumlamaları ortadan kaldırılabilecek, işleri daha pratik ve etkili nasıl halledebiliriz soruları cevap bulabilecektir.

Öneri sistemleri sayesinde çalışanlar, iyileştirme ve geliştirmeye yönelik önerilerini sunma avantajını kullanmakta, kuruluşlarsa bu önerilerden kuruluş hedeflerine uygun olanları ve o hedeflere ulaşma konusunda katma değer sağlayacak olanları hayata geçirme avantajına sahip hale gelmektedir (Karayazı, 2007: 52). Böylece düşüncelerini özgürce ortaya koyabilen çalışanlar örgütte demokratik bir sistem olduğunun farkına varmakta ve tatmin seviyeleri üst düzeylere çıkmaktadır.

1.5.1.10. Sosyal Uğraşlar

Çalışanlar sosyal çevreleri ile zaman geçirdikleri kadar iş ortamında da zaman harcamaktadırlar. Bu sebeple sosyal çevreleriyle olduğu kadar iş çevresiyle de bir bağlılık durumu söz konusudur. Yöneticiler bu bağlılığı güçlendirmek için örgütlerde çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla çeşitli sosyal uğraşlara yer verilebilirler. Bu uğraşlar kısaca şöyle sıralanabilmektedir (Ünlüönen ve diğerleri 2007: 16):

- Spor müsabakalarının düzenlenmesi,
- Tarihi ve kültürel ören yerlerine gezilerin düzenlenmesi,
- Özel günler ve gecelerin çeşitli faaliyetlerle kutlanması,
- İşgörenlerin doğum günü, evlilik vb. gibi günlerine toplu halde katılımın sağlanması,

- Sinema, tiyatro vb. gibi kültürel etkinliklere katılımın sağlanması.

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşlar, takım ruhununun gelişmesini sağlar. Boş zamanın değerlendirilmesi, işgörenlerle yöneticilerin ve işverenin kaynaşmasını sağlar. Ancak bu gibi faaliyetlerin organizasyonunun işgörene bırakılması, daha faydalı sonuçlar doğurur.

Sosyal uğraşlar sayesinde işgörenler arasında dayanışma ruhu ve kaynaşma sağlanabilmektedir. Bunun yanı sıra bu uğraşlara katılan çalışanlar arasındaki başarı düzeyleri ve etkinlikleri takip edilen doğal liderlerin belirlenebilmesi için ideal bir ortam yaratılabilmektedir. Öte yandan, özellikle seyahat gibi sosyal içerikli faaliyetler, özendirici amaçlarla yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Flynn, 1994: 33).

Böyle organizasyonlarda işveren ve yönetici ile daha rahat konuşma imkanı bulan örgüt çalışanları fikirlerini daha rahat ortaya koyacaklar, karşısındaki yönetici ve işvereninde kendileri gibi insan olduğunu görecekle, aidiyet duygusunu daha yoğun bir biçimde yaşama imkanı bulacaklar, takım müsabakalarında kendi yöneticileri ile iş dışında koordineli bir şeyler yapmanın zevkine varacaklardır.

1.5.2. Örgütsel ve Yönetmel Ödüller

Bir örgütte çalışan ile örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri olacaktır. Çalışanlar bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını almayı beklerken örgüt ise, amaçlarına ulaşmak için çalışandan etkin ve verimli biçimde faaliyetleri yürütmesini bekleyecektir. Her çalışanın örgütten beklentisinin sahip olduğu kültürel değerler, değişen ihtiyaçları ve sahip olduğu kişilik yapısı gibi nedenlerden dolayı farklı olacağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için çeşitli örgütsel-yönetmel ödüller kullanmaktadır. Bunlar; kararlara katılma, yetki devri, eğitim ve iletişim şeklinde sıralanmaktadır (Kanbur ve Kanbur, 2008: 31).

1.5.2.1. Kararlara Katılma

Yönetici, kurum ile ilgili kararl alırken personeli dahil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini

soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir (Teke, 2011: 13).

Katılımcı yönetim, diğer bir ifadeyle, örgüt üyelerinin bireyler veya gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerinde alınan kararlara katılmalarının sağlanması, özellikle son yıllarda, örgütsel değişimin belli başlı yöntemlerinden biri haline gelmiştir. Katılım, örgütteki tüm çalışanların, sorunların çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel gücünü katarak etkileşim halinde gerçekleştirilen etkinlikler bütünüdür.

İşgörenlerin yönetsel karar alma sürecine dahil edilmesi, öteden beri önemli bir motive edici faktör olarak bilinmekte ve işgören komiteleri, tavsiye grupları, kalite çemberleri ve bilimsel iştirak gibi çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Organizasyonlarda çalışanların karar alma sürecinde aktif olarak katılımı motivasyonel bir etki gösterir. Çalışanlar organizasyonu kendi sahip oldukları örgütler gibi görürler ve daha fazla çalışma gereği duyarlar (Yıldırım, 2007: 30- 31).

İşgörenler, kararlara katılmakla, örgütün geleceğiyle alınan kararlarda söz sahibi olduklarını ve kendi görüşlerinin yöneticileri tarafından önemsendiğini hissetmektedirler. Dahası böylelikle yöneticilerin, şirketin gelişmesinde önemli bilgi ve yenilik kaynakları olarak gördükleri işgörelere ulaşmalarını kolaylaştıran bir diyalog ve iletişim yolu açılmaktadır (Northcraft ve Neale, 1996: 496).

1.5.2.2. Yetki Devri

Yetki; bir örgütün üyelerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranmalarını sağlayan yönetim gücüdür. Yetki devri; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla yetkinin üst yöneticilerinden alt yöneticilerine aktarılmasıdır. Bir başka tanıma göre yetki devri; işlevsel veya yönetsel nitelikte anlamlı görev ve sorumlulukların astlara verilmesidir. Yetki devri, karar verme sürecinde astların daha özerk olmasını sağlamaktadır (Arslan ve Atasayar, 2008: 64).

Yöneticiler yetki devrettiği astlarının, bu yetkilerini kullanarak arzu edilmeyen şeyler yapacağından ve bu durumdan kendisinin sorumlu olacağından korkarlar. Çünkü yöneticiler yetkiyi devrettikleri zaman sorumluluklarını devretmezler. Bu nedenle

özellikle astlarına güvenmeyen otoriter yöneticiler mümkün olduğunca az yetki devrederler, hatta çoğu kereler devredilen yetki, astın kendisinden istenilen işi yapmaya yeterli gelmez. Oysa ki yetki devri işgörende kendine güven, saygı ve tanınma gibi ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir örgütsel ve yönetsel ödüdür.

Yetkilerin yetersiz olduğu durumlarda ast kendisine verilen görevleri tam anlamıyla yapamadığından başarısız olabilmektedir. Yetkilerin artırılması ise işgörenler yönünden yetkilerin kullanılabilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmayı gerektirmektedir. Özellikle yetki ile sorumluluğun denkliği konusunda bir dengesizlik söz konusu ise işgöreni olumsuz etkilemektedir (Demir, 1999: 280- 281).

1.5.2.3. Eğitim

Eğitim; “önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesi” olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanımda ise eğitim; “önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların düşüncelerinde, tutum ve davranışlarında ve yaşamlarında belirli iyileştirme ve geliştirmeler sağlamaya yarayan sistematik süreç” olarak ifade edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 163).

Eğitim insana yapılan yatırım giderlerindedir ve insan kaynaklarını geliştirme olarak da adlandırılmaktadır. Şirket sayılarının hızla arttığı, rekabetin her pazarda çok yoğun yaşandığı küreselleşen dünyada ayakta durmak ve iyi konuma gelmek isteyen firmalar işgören eğitimine büyük önem vermeye başlamışlar, modern araç ve tekniklerle eğitimi desteklemişlerdir.

Bilindiği gibi eğitim, sadece yeni işgörenler için değil, aynı zamanda deneyimli işgörenler içinde uygulanır. Bu bakımdan eğitim aracılığı ile halen çalışmakta olan deneyimli işgörenlerin bilgi ve becerilerinin artırılması mümkündür. Bir başka açıdan eğitim, işgörenlerin başarı düzeylerinin artmasına yardımcı olur. Kısaca işgörenlerin belirli bir zamanda, belirli koşullar altında yapmış oldukları iş miktarında artış ve niteliğinde iyileşme, eğitimle sağlanabilir. Çünkü, onlar eğitim sayesinde işlerini daha etkili bir biçimde ifa eder duruma gelirler (Yumuşak, 2008: 245- 246).

1.5.2.4. İletişim

İletişim Latince bir kelime olan *Communicare* fiilinden gelmektedir. Anlamı ortak kılmadır. Geniş anlamıyla tanımlamak gerekirse iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır (Yumuşak, 2008: 245).

İletişim, bireyler arasında haberleşmeyi sağlayan bir sistem olduğu için başlangıcının insanlık tarihinin başlangıcı ile örtüştüğünü söylemek yanlış olmaz. İletişimde kullanılan kavramlar her bireyin algısında farklı şekillerde yer alabilir.

İletişim, sözlük anlamı olarak ‘iletişim eyleminde bulunma, gönderme’ anlamına gelir. Bu tanım, “iletme” yaklaşımını, göndermeyi içermektedir. Burada iletinin alınma garantisi yoktur. İletişimin başarısız olduğu örgütlerde sadece iletmenin, iletişime eşdeğer sayıldığı için başarısız olduğu varsayılır. Ayrıca iletişim; konuşma, işaret veya yazı yoluyla mesaj veya düşüncelerin değişimidir. Bu tanımda ise, fikirlerin değişimini içerir. Mesaj alışveriş sürecidir. Burada paradigma, katılımcılar arasında alınan ve verilen karşılıklı bir süreçtir. Karşılıklı olarak mesaj tam paylaşırsa iletişim olayı gerçekleşmiş olur (Özgan ve Aslan, 2008: 191).

Örgüt içinde kurulan iletim ağının kaliteli olması, çalışanlara önerilerini iletebilme, deneyim duygu ve düşüncelerini paylaşabilmesi, örgüt ile ilgili alınan kararlar hakkında bilgi sahibi olma ve üstleriyle rahat bir biçimde tartışabilme olanakları sağlar. Bu iletim ağının bu şekilde çalışması çalışanlar arasında eşgüdümün sağlanması, çalışmada kendisine değer verildiği duygusunun oluşması, motivasyonun optimum düzeylere çıkması açısından önem arz etmektedir (Demirtaş, 2010:415)

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için olsun, yöneticiler için olsun motive edici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanların da kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını artıracak, örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır. Yönetici bakımından ise, iyi bir iletişim ağı, yöneticinin görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine yardımcı olacaktır (Doğan, 2005: 62).

Organizasyonel hedeflere varılmasında, verimliliğin artırılmasında örgütte etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir zorunluluk olarak yönetim kademelerinin karşısına çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada, yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümü rutin (gündelik) iletişim için harcadıkları belirlenmiştir (Yumuşak, 2008: 245).

İletişimin örgüt içinde bu kadar önemli yer tutmasından dolayı seçilecek iletişim yolları, iletilecek mesajın anlaşılabilirliği, mesajın iletileceği kişilerin nitelikleri ve alınan geri bildirimler önemli unsurlar olarak önümüze çıkmaktadır.

1.6. Yönetim Yaklaşımlarında Ödül ve Ceza

1.6.1. Klasik Yönetim Yaklaşımında Ödül ve Ceza

Klasik yönetimin yaklaşımında insan unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır. İnsan unsuru dışındaki unsurların (maddi unsurlar, iş, görev, kavramlar vs.) belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve insan unsurunun bu yapı içine konması ile onun bir makine (robot) gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır (Koçel, 2007: 165).

Klasik yönetim düşüncesi, “etkinlik”, “düzen” ve “rasyonellik” kavramları çerçevesinde ve işletmenin mekanik unsurları üzerinde durarak, aynı zamanda bir sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur. Klasik teori daha çok işletmenin insan faktörü dışındaki (mali ve fiziksel) faktörler üzerinde durmuştur. Klasik yaklaşımında insan faktörü her zaman ikinci planda yer almaktadır. Klasik teoride önceden belirlenmiş kriterlere göre örgütün bir makine gibi işletilmesi varsayımı egemendir. Bu nedenle klasik akım “makine kuramı” olarak da anılmaktadır. Maddi faktörlerin düzenlenmesiyle insanın buna uygun davranacağı varsayılmaktadır. Bu açıdan klasik yaklaşım, örgütün fiziksel yapıları üzerinde durmuş, ancak onun insan ögesini ihmal etmiştir (Genç, 2008: 40).

Klasik yönetim biliminde “havuç ve sopa” yaklaşımı diye adlandırılan ödül ve ceza sistemi benimsenmektedir. Bu görüşe göre; çalışanlar havucu elde etmek için çaba

harcayacaklar ve yönetimin sopasına (kontrolüne) ses çıkarmayacaklardır (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

Bu yaklaşım modelinde işletme içersinde örgüt kurallarına aykırı davranan veya belirli bir düzeyde çalışmayan örgüt üyeleri cezalandırılmaktadır. Bu modelde örgütsel amaçların başarılabilmesi için insanların çoğunun çalışmaya zorlanması gerektiğine inanılmaktadır. Geçim düzeyinin oldukça düşük olduğu ve iş imkanlarının kısıtlı olduğu bir toplumda, bu tür bir havuç ve sopa yönetim anlayışı başarılı olmaya aday bir yaklaşım tarzı olduğu düşünülmektedir (Carrel, 1992: 633).

1.6.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımında Ödül ve Ceza

Neo-klasik akım, “insan unsurunun özellikleri”, “motivasyon”, “örgütsel davranış”, “karara ve yönetime katılma”, “iş tatmini” gibi insan merkezli bir yönetim anlayışı getirmiştir. İşletmeyi sosyal bir yapı olarak ele alan ve bu sosyal yapının insan merkezli olarak düzenlenmesi durumunda başarılı olunacağı temel varsayıma dayanan bu yaklaşım, özellikle Hawthorne araştırmaları olarak bilinen deneyler sonucunda ortaya çıkmıştır. Sekiz yıl kadar süren Hawthorne araştırmalarında neo-klasik yönetim düşüncesinin ortaya çıkmasını sağlayan deneyler yapılmıştır (Genç, 2008: 47-18).

Bu yaklaşımda bireylerin sadece maddeden ibaret olmadığı maddi ihtiyaçlarının yanında manevi ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ödüllendirilebileceği güvence, istikrar, iş tatmini, takdir edilme gibi unsurların verimliliklerinin artıracığı öngörülmüştür.

Neoklasik yaklaşımın bireylerin ödüllendirilmesi sonucunda verimliliğinin arttığına ilişkin en önemli görülen deney röle montaj odası deneyleridir.

Röle montaj odası deneyleri; Telefon cihazının 35 kadar unsurdan meydana gelen parçalarından biri olan röle, üretim miktarı işçiye bağlı, kontrol ve kayıt edilebilen özelliğe sahipti. Bu nedenle, röle montajıyla ilgili olarak yapılacak çalışmalarda sonuçların tespit edilmesi mümkündü. Bu deneylerde çalışma esnasında verilen molaların ve çalışma saati sürelerinin ve teşvikli ücret sistemlerinin verimlilik üzerinde etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada deney grubu olarak seçilen altı personelle yapılan çalışmalar defalarca tekrarlanmıştır. Sonuçta uygulanan değişiklikler sonucunda verimlilikte büyük

artışlar görüldü; ancak Elton Mayo, ulaşılan sonucun çalışma şartlarındaki değişiklikten değil, farklı bir gelişmeden kaynaklandığını ileri sürerek yeni bir deney daha yaptı. Bu deneyde işçörenler, tamamen eski şartlar altında, yani özel dinlenme süreleri verilmeden, serinletici içecekler ikram edilmeden, çalışma saatleri kısaltılmadan çalıştırıldılar. Fakat Mayo'yu haklı çıkaran sonuç gerçekleşti ve verim yine yükseldi.

Hawthorne deneyleri, işçörenleri sadece değiştirilen şartlara değil, farklı bir faktöre tepki gösterdiklerini ortaya koyuyordu. Daha sonra bu farklılığın işçörenlere gösterilen özel ilgi olduğu, aralarında küçük bir grup oluşturmaları ve sıcak iletişim kurmalarından kaynaklandığı tespit edildi (Genç, 2008: 47-18).

1.6.3. Modern Yönetim Yaklaşımlarında Ödül ve Ceza

Klasik ve neo-klasik yönetim ve işletmenin sorunlarını çözümede yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle, iki kuramın işletmedeki insan ögesine çok değişik ve ekstrem açılardan yaklaşımları bu konuda bir orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. İşte, modern yönetim yaklaşımı, büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmanın doğurduğu eksikliklerini telafi etme ve bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyaç ve gereğinden kaynaklanmıştır. Gerçekten bu yaklaşım geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımının tutum ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. Modern yönetim yaklaşımı başlığında sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ele alınmıştır (Şimşek ve Çelik, 2009: 120).

Sistem yaklaşımda, işletmeye sistem kavramının perspektifinden bakılırken, durumsallık yaklaşımında işletme, basit bir yönetim eylemi olmaktan çıkarılarak kendisini çevreleyen şartların belirleyeceği bir çerçeveye büründürülmektedir. Modern yaklaşımda, klasik yaklaşımın aksine, organik bir yapı söz konusudur. İnsan bu sistemde sadece makinenin bir parçası değildir; sistemin en önemli unsurudur. Aynı zamanda işletme, çevre şartlarını dikkate alan bir bakış açısına dayandığı için sistem, açık sistem anlayışına açıktır (Genç, 2008: 50).

Durumsallık Yaklaşımı, Sistem kavramının önemli bir yönünü teşkil etmektedir. Buna göre, modern teori, otorite, liderlik, değişme vb. gibi "organizasyonlarda davranış" konularına mutlak ve basit değişkenler olarak değil, çeşitli durumlara, işin,

görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyo-politik çevrenin bir fonksiyonu, diğer bir deyişle birçok değişkenin sonucu olarak bakmaktadır. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/teknoloji.htm> 22.04.2011).

Modern yönetim kuramında, “rasyo – ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan” kavramlarına yeni bir boyut getirilerek “karmaşık insan” anlayışı ortaya konulmuştur. Buna göre, birey karmaşık olduğu kadar aynı zamanda değişebilen bir varlıktır. Bu nedenle; insanların ihtiyaçları da son derece değişken özellikler göstermektedir. İnsanın, değişik koşullar altında, değişik ihtiyaç ve davranışlarının olması insan motivasyonunun tek yönlü olmadığını, çok boyutlu ve/veya çok yönlü olduğunu göstermektedir ki; insanın motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim ya da yöneticiye ihtiyacı vardır. (Şahin, 2004: 544). Bu doğrultuda işletmeler çalışanlarının özelliklerine ve durumlarına göre ödüllendirme ve ceza sistemlerini benimsemişlerdir. Çalışanların performanslarına göre ödüllendirildikleri, işletmenin belirlediği amaçların belirlendiği amaçlara ulaşıldığında çalışanlara verilecek ödüllerin ortaya konularak, amaçlara ulaşıldığında ödüllerin verildiği, çalışanların yönetime katılmaları, kariyer planlamaları, sosyal olanakların sağlanması gibi sistemler benimsenmiştir. Ayrıca işletmenin durumunun kötüye gitmesi durumunda ise ücretsiz izinler ceza kapsamında değerlendirilebilir.

1.7. Etkili Ödüllendirme Sisteminin Sonuçları

1.7.1. Bireyin Ödüllendirilmesi Sonucunda Motivasyonu

Motivasyonda, çalışanların ödüllendirilmesinin ve cezalandırılmasının büyük önemi vardır. Ödüllendirme, çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyen ve örgüte rekabet avantajı kazandırmada en etkili olan motivasyon yollarından biridir. Ama cezalandırma işgörenleri her zaman olumlu yönde etkilemeyebilmektedir.

Etkili bir yönetici, cezalandırma konusunda kapsamlı düşünmeli ve uygulanacak cezanın, işgörenin motivasyonunun ve dolayısıyla verimliliğinin azalmasına yol açmayacak biçimde olmasına dikkat etmelidir. (Öğüt ve diğerleri, 2004: 286- 287).

Olumlu davranışların pekiştirilmesinde çalışana sunulan ödülün çeşidi ve özelliği de önemlidir, çünkü ödülün motive edici olması kişiye bir anlam ifade etmesine bağlıdır. Ödüller maddi veya manevi (psiko-sosyal) olabilir. Maddi ödüller; ücret dışı yapılan ödemeler, hediyeler, ücret artışı, izin, tatil imkanları, manevi ödüller; sözlü takdir, yetki çoğalması, terfi ve sosyal kolaylıklardır.

Bu durumda ödüsüz bırakma da bir tür cezalandırmadır. Çalışanın performansı bireylerin örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyine bağlıdır. Beklenti kuramı çalışanların amaçlarının karşılanması halinde çalışanların performansının da artacağını ileri sürmektedir. Eğer bir çalışan, çalıştığı örgütte istediği görevi elde ederse, istenen çabayı ve performansı da sergileyeceği ileri sürülmektedir. Çalışanların daha fazla çaba sarf etmesi, daha fazla üretmesi, onun beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılı olduğu ifade edilebilmektedir (MEB, 2006: 14).

Örgütlerin çalışanları motive etmek için kullandıkları en güçlü araçlardan birisi paradır. Paranın önemi çok fazla olmakla birlikte özellikle gelişmiş ülkelerde çalışan motivasyonunda etkisi sınırlıdır.

Örgütlerde para başarılı kişileri ödüllendirmede, ya da örgütün bütün mensuplarına sistem ödülleri (kamplar, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği, vb.) vermede kullanılır. Sistem ödülleri kişinin o örgütü tercih etmesine bir neden olabilir, fakat kişinin motivasyonunu artırmaz, çünkü kişi çalışmasa da sistem ödülleri alır. Esnek yararlanmalar sağlık sigortası, tatil olanakları, emeklilik planları, tasarruf, hayat sigortası, okul masrafları gibi çeşitli alanlarda olabilmektedir (Pulur, 2007: 31).

Bir yönetici başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse astlarını/ izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını artırmaya yardımcı olur. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme (terfi), önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir yöneticinin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, yöneticinin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Ödül gücünün yaygın kullanımı; yöneticinin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler araçlarıdır. Yöneticiyle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Yönetici, çalışanları

takdir ve onurlandırma ile birlikte, onları işinde yeterli ve işine bağlı olmasından dolayı somut ödül kullanabilir. Ödülün ölçüsü, işin belirli bir kısmına bakarak değil, işle ilgili genel performansa göre belirlenmelidir.

Etkili bir yönetici, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir. Ödül gücü yalnızca maddi araçlara bağlı değildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar liderin ödül gücünü oluşturur (Eraslan, 2004).

İşgörenin çabası sonucunda sağlayacağı yüksek performans ve bunun getirisi olarak elde edeceği ödüle olan beklentisi yüksek ise çalışanın motivasyonunu da yükseltecektir.

Motivasyon, kişilerin kendilerine nasıl davranıldığını algılama biçimlerine de bağlı olarak değişen bir yapıya sahiptir. Çalışanlar, iş ortamı içinde kendilerini sürekli olarak başkalarıyla karşılaştırarak performansları için nasıl ödüllendirilmeleri gerektiğine kendilerince karar verdiklerinde, ödüllendirmede arayacakları şey, eşitlik olur. Eşitliğe olan inanç azaldığına motivasyonları düşer, algılama biçimleri değişir ve iş ortamında çatışmacı durumlar yaratma ve işi bırakma eğilimi gösterirler (Acar, 2007: 9).

Çalışan bireyler beklentileri üzere ödüllendirilirse işlerine daha iyi motive olarak örgüte karşı bağımlılıkları ve verimlilikleri artacaktır.

1.7.2. Bireyin Ödüllendirilmesi Sonucunda Verimliliği

İşyerinde verimliliği artırmak için bazen para ya da yapılan işin takdir edilmesi de tek başına yeterli olmamaktadır. Başka şeylerinde düşünülerek, işin kendisinin eğlenceli hale getirilmesinin de sağlanması gerekmektedir. Bunun çeşitli yolları bulunmakta, küçük ayrıntılara dikkat edilerek sağlanabilir. Çalışan personelin doğum günlerinin hatırlanması, tüm çalışanlara aynı mesafede olunarak eşit davranılması, yoğun çalışma dönemlerinde yorulduğunun farkında olunduğunun belirtilmesi vb. gibi uygulama ve davranışlar çalışanların moral ve motivasyonunda ciddi artışlar meydana getirmektedir. “Biz” duygusunu güçlendirmekte şirket içi sinerji yaratmaktadır. Çalışma

hayatının keyif alınan ve paylaşımına açık bir alan olarak algılanmasını sağlamaktadır. Moral ve motivasyonu üst düzeyde tutmaktadır.

Çalışanların işyerini ve işlerini sevmelerini sağlamakta ve işleri kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla başarı ve verimliliği artmakta, ikili ilişkileri sıcaklaşmaktadır. Birlikte çalışmaktan keyif alan bir ekip oluşmasını sağlanmakta ve iş ortamı canlı tutularak, ekip çalışmasını geliştirmek ve güçlenmektedir.

Yaptığı işten ve çalışma ortamından memnun olan çalışan, hizmet verdiği müşteriye de aynı mutluluğu ve sıcaklığı yansıtmakta, güler yüzlü ve işine bağlı iç müşterilerinden oluşan şirket, dışarıdaki müşterilerine de olumlu mesajlar vermekte ve şirketin dışarıdaki imajını olumlu etkilemektedir (Filiz, 2006).

Verimlilik, örgütsel etkililiğin yalnızca bir yönüdür. Verimliliğin artırılması için, yeni teknolojileri kullanmak ve bilgi teknolojilerinden her kademede yararlanmak, örgütün insangücü kaynaklarını geliştirmek gerekmektedir. Verimliliğin artırılması tüm bunların yanı sıra etkili bir iletişim, kurmayı gerektirir. Sağlıklı ve etkili bir iletişim çalışanların işten aldıkları doyum düzeyini artırarak verimliliğin artırılmasına yol açacaktır. Bunun dışında ödüller ve tanıma, çalışanların katılımı, örgüt kültürü ve liderlik de verimliliği artıran faktörlerdir. Yine örgütlerde yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri de, üretilen mal veya hizmetin niteliğinin artmasına dolayısıyla, üretimde verimlilik artışına büyük yarar sağlamaktadır. Kısaca, verimliliğin artması için sürekli öğrenme gereklidir (MEB, 2006: 23).

Ödüller, işgörenlerin sağladıkları verimliliğe göre ayarlanmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer gidilerdeki farklı ücretler açıklanabilir olmalıdır. Ancak binlerce girdinin ve çıktının olması ve işgören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşıktır. Onun için her işe uygun ödül verebilmek için girdileri ayrı olarak ölçmek gerekmektedir (Ergül, 2005: 70- 71).

Herhangi bir ödülün motive edici etkisinin güçlü olabilmesi için, bu ödülün çalışanlar tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve çalışanların ihtiyaçlarının tatmininde de önemli bir araç niteliğinde olması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını en etkili biçimde gideren ödüller, çalışanları en fazla motive edecek

ödüllendirir. Bu ödüller, çalışanların iş tatminlerini artırarak organizasyon düzeyinde performansın ve verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Bilgin, 2002: 11).

1.7.3. Bireyin Ödüllendirilmesi Sonucu Performansı

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Yelboğa, 2006: 200).

İşgörenlerin içinde buldukları ihtiyaçlar farklıdır. Bazı ödüller bu ihtiyaç farklılığını pekiştirici bir özellik gösterirken, bazıları göstermeyebilir. Onun için yöneticiler bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalıdırlar. Bu ödüllerden bazıları ücret, terfi, özerklik ve karara katılma fırsatlarıdır.

Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalıdırlar. Ödülün etkisini artırmak için her fırsatta bunun görünürlüğünü artırmalıdır. Bunun için ödülleri bir sır olmaktan çıkarmak amacıyla, açık bir şekilde herkesin ücretinden söz etmek, performans ödülleri duyurmak, yıllık maaş artışlarını tüm yıla yaymak yerine peşin ödemek gerekir (Ergül, 2005: 70- 71).

Örgütte çalışanlar adil ve beklentileri üzere ödüllendirilirse, örgüte daha fazla katkı sağlamak ve ödülün niteliğine göre verilen ödüle tekrar veya bir başka ödüle sahip olmak arzusunda bulunarak daha fazla çalışma isteğinde olacaklardır. Böylelikle performanslarında artış kaydedilerek örgüte daha fazla faydalı olacaklardır.

1.8. Gelişmemiş, Gelişmekte Olan ve Gelişmiş Ülkelerde Ödül Ceza

1.8.1. Gelişmemiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Ödül Ceza

Bu ülkelerde uygulanacak ödül ve ceza sistemlerini belirlerken toplumun gereksinimlerini, sosyal ortamı, bireylerin düşünce yapısını vb. göz önünde bulundurarak etkili bir sistem kurmak mümkündür. Bu tip ülkelere baktığımızda bireylerin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk ve ikinci basamağı "Fizyolojik İhtiyaçlar (nefes, besin, su, uyku, denge, boşaltım vb.), Güvenlik İhtiyacı (vücut, iş, kaynak, etik, aile, sağlık, mülkiyet güvenliği)" olan basamaklarda yer aldığını görüyoruz. Buradan çıkarabileceğimiz sonuç bireylerin daha çok maddi (dışsal) gereksinimlere sahip olduğudur. Bu durumda kullanılacak ödül ve cezanın dışsal olması bireyleri istenildiği gibi motive edecektir. Yöneticiler bunu göz önünde bulundurarak istedikleri gibi, etkili bir sistem kurabileceklerdir. Bu tip ülkelerde yöneticilerin elindeki en büyük motive aracı para olacaktır. Çünkü günümüzde bireylerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını gidermek için sahip olması gereken araç paradır. Paraya sahip olan birey bu ihtiyaçlarını kolayca karşılayabilecektir. Dışsal ödüllerden olan ücret artışı, pirimli ücret, kâra katılma, hediye alma, tatile gönderme vb. gibi ödüller bireyleri istenildiği gibi motive etmede yararlı olacaklardır. Ceza verirken de ücretten kesme, pirim vermeme vb. cezalar bireyin istenilmeyen davranışları sergilemesini engelleyecektir. Bu bireylere verilecek manevi (içsel) ödül ve cezaların istenilen etkiyi gösterme ihtimali düşüktür. Çünkü bireyin ihtiyaç ve istekleri dışsaldır. Klasik anlayıştaki "Havuç- sopa", çalışanların havucu hak etmek için çalışırken yönetimin sopası altında ses çıkarmadan çalışması yaklaşımı bu ülkeler için uygulanabilecek bir ödül ceza yaklaşımıdır.

1.8.2. Gelişmiş Ülkelerde Ödül Ceza

Aynı bakış açısından gelişmiş ülkelerdeki sosyal ortama, bireylerin ihtiyaçlarına, toplumun düşünce yapısına baktığımızda karşımıza çıkan bu ülkelerdeki bireylerin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde daha üst basamaklarda olan ait olma, sevgi, sevecenlik ihtiyacı (arkadaşlık, aile), saygınlık ihtiyacı (kendine saygı, güven, başarı, diğerlerinin saygısı, başkalarına saygı), çok az bir kısmının da kendini gerçekleştirme ihtiyacı (erdem, yaratıcılık, doğallık, problem çözme, önyargısız olma, gerçeklerin kabulü) basamaklarında yer aldığı görülmektedir. Dışsal ihtiyaçları tatmin edilen

bireyler artık içsel ihtiyaçlarını tatmin etme yoluna yönelmişlerdir. Ödüller ve cezalar motive güçlerini bireyin ihtiyaçlarından aldığı için bu bireyleri etkili şekilde motive etmede kullanılacak ödül ve cezanın bu durum göz önüne alınarak belirlenmesi uygun olacaktır. Bireyler artık daha özgür çalışma, yaratıcılıklarını sergileyebilme, isteklerinin dinlenmesi, karar alınırken katkıda bulunma, kendilerine değer verilmesi vb. isteklerle karşımıza çıkmaktadırlar. Bu durumda yöneticinin bireye verebileceği ödüller kariyer planlaması, kalite çemberleri, çalışma ortamlarında özgürlük vb. gibi bireyin içsel tatminini sağlayan ödüllerden oluşacaktır. Cezalar ise kademe düşürme, pasif göreve getirme vb. cezalardan oluşacaktır. Böylelikle birey tatmin olacak ve sistem istenilen biçimde çalışacaktır. Bu şekilde ihtiyaçları doğru yöntemlerle tatmin edilen bireyler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde son basamakta yer alan Kendini Gerçekleştirme ihtiyacını tatmin ederek örgüte ve topluma en üst seviyede yarar sağlayacaktır. Neo-Klasik ve Modern ödül ve ceza yaklaşımları gelişmiş ülkelerde kullanıldığında etkili olacak yaklaşımlardır.

2. ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ PERFORMANSI

2.1. Performans Kavramı

Performans sözcüğü, belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal ve hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve teoride işlevine göre “etkinlik”, “verim”, “çıktı” kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir (Helvacı, 2002: 156).

Performans kavramı, farklı yaklaşımlara göre farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Performans, kişilerin veya kurumların bir faaliyette hedefe ulaşma derecesidir (Pugh, 1991: 7).

Genel olarak performans, görevin çeşitli boyutlarıyla yerine getirilmesinde, çalışanların başarı düzeyini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanın tanımlanan özellik ve yeteneklere uygun olarak işi kabul edilebilir sınırlarda gerçekleştirmesidir.

Başka bir tanımda performans, “amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen sonuçların nicel ya da nitel olarak belirlenmesi” olarak tanımlanmıştır (Demir, 2006: 6).

Performans, bir örgütün kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak amaçlarına ulaşabilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır. Anlaşılması zor ve çok boyutlu bir olgu olan bu kavram, gözlemleyen kişinin bakış açısına, gözlemlendiği zaman periyoduna ve kullanılan kriterlere göre farklılık gösterecektir. Öte yandan, bir örgüt içerisinde tüm davranışların daima tatmin edici bir performans düzeyine erişmeye yönlendirildiği açıktır. Bahsedilen bu performans düzeyi, her örgüt için, o örgütün rekabetçi gücünün bir göstergesidir. Başka bir deyişle, bir örgüt için performans, firmanın nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi, rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içerisinde, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir (Demir ve Okan, 2009: 60).

Örgütsel davranış açısından performans işgörenin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün hizmet, mal, düşünce türünden olabilir.

Literatürde performans genellikle bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Bireysel performans davranışlarının iki önemli türü bulunmaktadır. Bunlar görev performansı ve durumsal performanstır. Görev performansı davranışları, bir kişinin mesleği ve işle ilgili teknik beceri ve faaliyetleri içermektedir. Durumsal performans davranışları ise meslektaş ve mesai arkadaşlarına yardımcı olma, ekstra çaba sarf etme ve örgütü geliştirme gibi unsurları içermektedir (Gül, 2007: 324).

Performans; misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilen, firma stratejisine uygun belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, hedefli bir faaliyetin verimliliği, etkinliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti, esnekliği, yeniliği, kârlılığı gibi unsurların arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir (Ağca ve Tuncer, 2006: 175-176).

Performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda ulaşılanı nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram olup, mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilmektedir. Hizmette etkinlik, üretimde verimlilik ve tutumluluk, genel anlamda performansı tanımlamaktadır. Burada performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir kuruluşun o işle amaçlanan hedefe ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir. Kısaca herhangi bir işte gösterilen başarı derecesidir (Özer, 2009: 4-5).

Performans kelimesini daha geniş boyutta değerlendiren yaklaşımlara göre; performans bireyin işindeki görevlerini başarmasının bir derecesi olmakla beraber bireyin işin gereklerini ne kadar iyi bir şekilde yerine getirdiğini de yansıtır (Byars, 1991: 250).

Performans kavramı gerçekleştirilenler, sonuçlar, çıktılar ile eş anlamlıdır ve görev, davranış, sorumluluk, yetenek ya da işle ilişkili etkinlik kavramları ile karıştırılmamalıdır (Gilley and Maycunich, 2000:197).

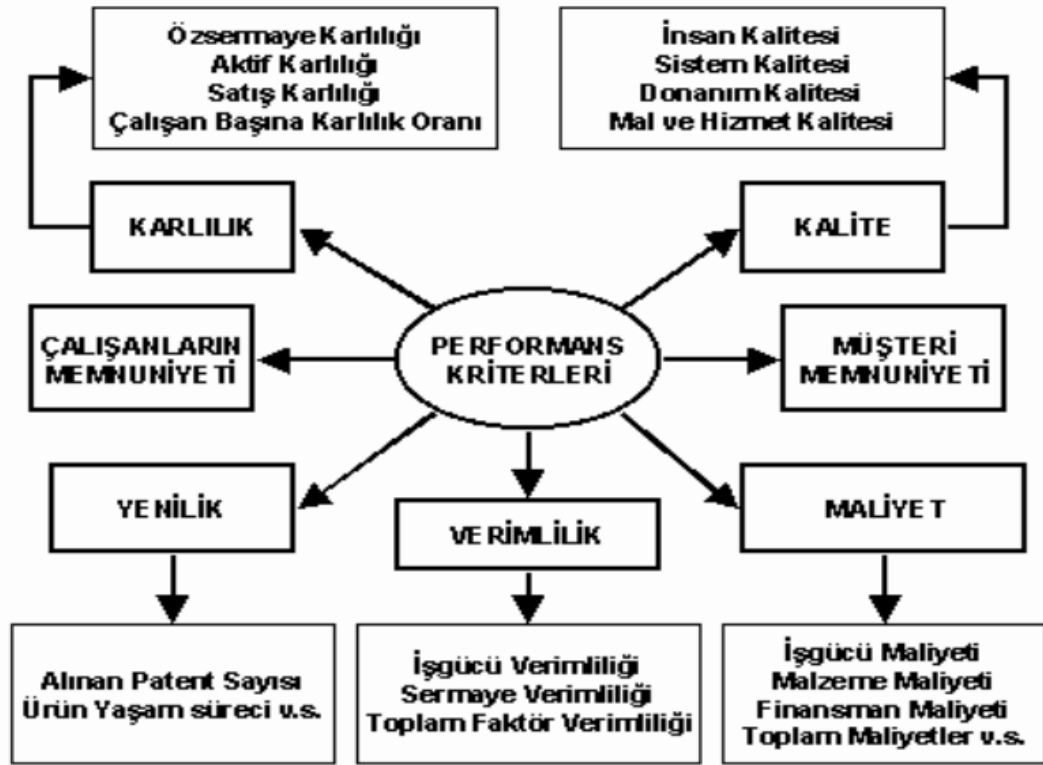
2.2. Performans Boyutları

Bir işletmenin performansı belirli bir dönem itibariyle faaliyetlerinin sonucu ya da çıktısıdır. Bu yönüyle işletme performansı işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların bir sonucudur. İşletmelerde performans ölçme ve değerlendirmenin temel amacı; işlerin ne kadar iyi yapıldığını, hedeflere ne düzeyde ulaşıldığını, gerçekleştirilen etkinliklerin amaçlara olan katkısını, hedef ve stratejilere uygunluğunun araştırılmasıdır (Atakuş, 2006: 2).

Gragg, King ve Hussin (2002: 109- 132) performans boyutlarını aşağıdaki gibi belirlemeye çalışmışlardır.

- Hizmet kalitesi
- Ürün kalitesi
- Etkili üretim
- Yeni Pazar
- Yeni ürün
- Ürün çeşitlendirme
- Ürün farklılaştırma
- Pazarlama
- Maliyet düşüşü
- Uzun vade kârlılığı
- Satış büyümesi
- Finansal kaynaklar
- İmaj ve müşteri sadakati.

Günümüzde ise performans oldukça geniş ve çok yönlü bir kavram olarak ele alınmakta ve performansın aşağıdaki yedi boyut arasındaki iç ilişkiler sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir (Güzel ve diğerleri, 2007:142).



Şekil 2.1 Performans Boyutları

Kaynak: Aktan, b.t.

2.2.1. Kalite

Kalite en kısa tanımıyla; bir ürünün ya da hizmetin ihtiyaçlara cevap verme yeteneğidir. Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek standartları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır.

Bir diğer tanıma göre kalite; kaynakların verimli kullanımını sağlayarak, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını hakim kılan ve böylece işletmelerin kamu sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine imkan hazırlayan bir performans kriteridir. Bu anlayış çerçevesinde ele alınan kalite, işletme performansına büyük katkılar sağlar. Bu katkıların ölçülmesi ve bu alanda sağlanan gelişmelerin bilinmesi gerekir. O halde

kaliteyi işletme performansının bir kriteri olarak ele almak bir zorunluluktur. Günümüzün rekabetçi ortamı ve müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde kalitede etkenlik, verim ve verimlilik gereksinimleriyle iç içe olan bir gereksinim olarak temel performans zincirinde yerini almıştır (Akal, 2002: 33).

Kalite, bir malın veya hizmetin tüketici isteklerine uygunluk derecesidir. Kalite, bir ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir (Crosby). Kalite, kullanıma uygunluktur (Juran). Bir mal veya hizmetin kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını en düşük maliyetle karşılamayı amaçlayan pazarlama, mühendislik, imalat ve kalitenin sürekliliği özelliklerinin bileşimidir (Feigenbaum). En genel tanımıyla kalite, bir mal veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyidir (Genç, 2007: 207).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle kalite kavramının birbirini tamamlayan çeşitli tanımları şöyle yapılabilir (Budak ve Budak, 2004: 115):

- Kalite, bir hayat felsefesidir.
- Kalite, insan (çalışan ve müşteri) odaklıdır.
- Kalite, bir yönetim tarzıdır.
- Kalite, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır.
- Kalite, rekabet gücünün yükseltilmesidir.
- Kalite, verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur.
- Kalite, müşteri ile ürün satıcısını birleştiren bir sistemdir.
- Kalite, sürekli bir iyileştirme sürecidir.

O halde genel anlamda kalite kavramı,

- Kullanıma uygunluk derecesi
- Müşterinin belirlediği ya da beklediği standartlara uyum

- Anında ve her zaman müşteri gereksinimlerini gidermek şeklinde açıklanmaktadır.

Kalite kavramının çok boyutlu doğası ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin günümüz koşullarında basit bir ayıklamanın çok daha ötesinde işletme örgütlerinin içsel süreçleri ile birlikte, etkileşim halinde bulunduğu dışsal süreçleri de kapsaması kalitenin bir bütünsellik içinde ele alınması gereğini doğurmuştur. Kalite kavramı, net bir tanıma sahip değildir. Ancak bakış açılarına göre pek çok tanımlanmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir (Genç, 2007: 207):

- **Müşteri temelli tanım:** Kalite, ihtiyaçları karşılama yeteneğidir. Belirli bir ürünün, belirli bir müşterinin ihtiyacını karşılama derecesidir. Ürünün, müşteri tercihlerine uygunluğudur. Kullanıma uygunluktur.
- **Ürün temelli tanım:** İçerik veya yaklaşımların kalitesindeki kantitatif (nicel) farklardır.
- **Üretim temelli tanım:** Kalite, isteklere uygunluktur. İlk seferde doğrusunu yapmaktır.
- **Değer temelli tanım:** Kalite kabul edilebilir bir maliyete sahip mükemmellik derecesidir. Belirli bir ürünün, tasarım veya özelliklerine uygunluk derecesidir.

Kalite kavramını açıklarken, cazip kalite ve normal (mecburi) kalite tanımlarına da yer vermek gereklidir (Budak ve Budak, 2004: 115–116):

- **Cazip Kalite:** Mevcut beklentilerin üzerinde, müşterilerin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ilgilidir. Başka bir deyişle, cazip kalite, henüz gerçekleşmemiş, müşterilerin kullanımına sunulmamış ürünlerdeki kalite, hayal edilen kalitedir.
- **Mecburi Kalite:** Müşterinin kullanımına sunulmuş ürünlerdeki kalite, ulaşılabilir kalitedir. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder.

Özetle kalitenin tanım ve boyutlarına ilişkin farklı tanım ve betimlemeler yapılmaktadır. Çağdaş yönetim biliminde kalite, sadece ürün üzerine yoğunlaşmayan, tüm üretim sürecini güvenilir, verimli ve etkili çalıştırmayı amaçlayan çalışmalar bütünüdür. Buna karşılık, günlük yaşamda kalite, performanstan algılamaya değin geniş bir boyutluluk gösterir. Kalitenin boyutları performans, sahip olunan nitelikler, güven, standarda uygunluk, düzenlilik, dayanıklılık, bakım ve onarımda servis güvencesi, estetik ve algılanma şeklinde özetlenebilir (Erkılıç, 2007: 52).

Hizmet sektörü (Hizmetler) için kalite kriterleri; aşağıda verilen ana hatlarıyla ele alınmaktadır (Bayram, 2000):

- **Aktifler/Tesisler:** İnsanlar, binalar ve donanımda müşterilerin neyi gördüğü veya algıladığıdır. Bir üründeki estetiğin aynısıdır.
- **Güvenilirlik:** Güvenli ve devamlı bir şekilde hizmetin yapılabilme seviyesidir.
- **Cevap verebilirlik/Heveslilik:** Tam zamanında yapma ve gönüllü olarak müşterilere yardım etme becerisidir.
- **Güvence:** Firmanın bilgi ve nazik davranış yoluyla şirketi temsil edebilme yeteneği ve bilgiden dolayı güven ve saygı ifade eder.
- **Başkalarının duygularını anlayabilme/Empati:** Müşterilere ilginin bireyselleştirilmesini sağlayarak, bir ilgilenme davranışı ifa etmedir. Özenli bir yaklaşım göstererek müşterileri onların bakış açısı ile ele almaktır.

Şunu da özellikle vurgulamak gerekir ki; hizmetlerin kalitesi, büyük bir çoğunlukla müşterilerin beklentilerinin etkisi altındadır. Hizmetler uygun bir şekilde yapılmış olsa dahi, müşteriden müşteriye değişebilme özelliği söz konusudur. İyi bir hizmet sağlamadıkça, beklentileri ve kaliteleri çok yükseklerle çıkarmak zayıf bir ihtimal gibi görünmektedir. Bu durum ürünler için de uygulanabilir. Hem ürün hem de hizmet sağlayan birçok şirket, bu nedenlerden dolayı kalitenin bu boyutlarının bir kombinasyonu üzerinde önemle durmuştur. Ancak hareket noktası, daima belirlenen kriterlere ne kadar uyulduğu ve müşteri beklentilerinin ne kadar karşılandığıdır (Bayram, 2000).

2.2.2. Verimlilik

Verimlilik kelimesinin karşılığı olarak kullanılan prodüktivite sözcüğü Fransızca “produir” mastarından üretilmiştir. “Produir”, üretmek demektir. Prodüktivite, üretebilme yeteneği anlamına gelir (Tosun, 2008: 4).

“Verimlilik” kelimesinin doğuşu, çok eski zamanlara kadar uzanmaktadır. Literatürde ilk defa hümanist Agricola’nın *De Re Metallica* (1530) adlı eserinde kullanılmıştır. Agricola, madenin yeraltından çıkarılması yöntemlerini, çıkan cevherin zenginleştirilerek nasıl kullanıma elverişli hale getirileceğini araştırırken, “verimi şu yöntemler artırır” diyerek prodüktiviteyi bilimsel anlamda kullanan ilk kişi olmuştur (Çoban, 2007: 21). Agricola, hem mineroloji bilim dalının kurucusu olmuş hem de prodüktivite kavramını çağdaş anlayışla ilk kez kullanan yazar olarak tarihe geçmiştir (Tosun, 2008: 4).

Politik iktisadın ilk sistemli okulu sayılan Fizyokrat görüşün öncüsü Quesnay “*Historical Viewpoint of Economic Theories*” isimli kitabında, 18. yüzyılın ilk yarısında bir verimlilik teorisi geliştirmiştir. Buna göre, refahın ve zenginliğin gerçek kaynağı tarım ve topraktır. Çünkü üretken sınıf tarım yapan, toprağı işleyendir. Fizyokratların 18. yüzyıldaki çalışmaları ile kelime açık bir anlam kazanmaya başlamış ve *Le Littré* (1833), verimliliği “üretme hassası” şeklinde tanımlamıştır (Çoban, 2007: 22).

Verimlilik: en genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, “kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretim” demektir (Yalama ve Sayım, 2008: 90).

Daha teknik bir biçimde ifade etmek gerekirse verimlilik, belli bir dönemde elde edilen ürün ve hizmet (çıktı) miktarı ile aynı dönemdeki kaynak (girdi) kullanım miktarı arasındaki oransal ilişkidir. Verimlilik aynı zamanda, sonuçlarla bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir (Prokopenko, 2001: 3). Başka bir tanımla verimlilik; temelde örgütlerin iç dünyasına ve yaşamına ilişkin bir ölçüttür ve örgütün teknik ve ekonomik özellikleriyle yakından ilişkilidir (Bumin, 2003: 84). Verimlilik, çabaların boşa harcanmaması ve çaba, enerji ve kaynakların karşılığını en iyi şekilde almak manalarında kullanılmaktadır (Bono, 2001: 25).

Bir başka anlatımla, verimlilik, mal, hizmet ve diğer sonuçlarla ifade edilen çıktılarla, bunları üretmekte kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Verimlilik, belirli bir girdi ile maksimum çıktı elde etmek veya belli bir çıktıyı minimum girdi ile elde etmek anlamına gelir. Kalite, verimlilik açısından da önemlidir. Verimlilik artışı, kalitenin düşmesine neden olmamalıdır. Üretkenlik (prodüktivite) kavramı, verimlilik kavramı ile yakından ilgilidir. Üretkenlik, üretilen mal ve hizmetlerin miktarı (çıkıtı) ile bunları üretmekte kullanılan kaynaklar (girdi) arasındaki ilişkidir. Üretkenlik çok zaman bir birim çıktının maliyeti veya süresi gibi ölçülerle ifade edilir. Verimlilik, üretkenliğin bir performans standardı ile karşılaştırılmasıdır.

Üretkenliğin standartla karşılaştırılması kurumların verimliliğinin kabul edilebilir düzeyde olup olmadığını belirlemekte ve potansiyel gelişmeleri değerlendirmekte kullanılan temel araçlardan biridir. Verimlilik ölçümü için girdi ve çıktılara ilişkin kullanılabilir ve kabul edilebilir standartların olması gerekir (Demir ve Partal, b.t.:16-17).

Verimlilikle ilgili karşılaştırmalarda göz önünde tutulması gerekli başlıca işletme içi ve işletme dışı faktörler şunlardır (Kenger, 2001: 1):

- Çalışma derecesinde oluşan farklar,
- Girdi fiyatlarında meydana gelen farklar,
- İşgücü bileşimindeki değişiklikler,
- Üretim teknolojisinde meydana gelen farklar.

2.2.3. Kârlılık

Mal ve hizmet üretimi gerçekleştirilen organizasyon veya örgütün sarf ettiği maliyet değerleri ile gelirleri arasındaki fark, ekonomik analizin performansı belirlemede değerlendirdiği ilk gösterge olmuştur. Hatta uzun yıllar kârlılık, tek temel performans göstergesi olarak ele alınmıştır. Bu kavram günümüzde de konuya yüzeysel yaklaşanlarca aynı şekilde değerlendirilmektedir.

Kâr, gelir ile maliyet arasındaki fark iken, kârlılık ise kârın satışlara oranını ifade etmektedir. Kârın kullanılan sermayeye oranı ise sermayenin kârlılığını ortaya koyarken yatırımın getirisini vermektedir (Şahin, 1994: 27)

Kâr satışlarla maliyetler arasındaki olumlu fark olarak tanımlanabilir. Eğer fark olumsuzsa buna zarar denilmektedir. Bu iki yönlülük üzerine kârı girişimcinin üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmesinde “riski ve belirsizlikleri karşılama payı” olarak da tanımlanmak mümkündür.

Kârlılık gibi maliyet ve gelir ilişkisini gösteren bir başka kavram da bütçeye uygunluktur. Bu kavram, kâr amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu örgütlerinde kârlılığın yerine kullanılmaktadır. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri performans ölçümünde kullanıldığı gibi, hem performansın geliştirilmesi için düzeltici önlemler alınmasına hem de gelecek dönemlerin performans planlamasına katkı sağlamaktadır.

Kârlılık, kolay ölçülebilen bir performans boyutudur. Çünkü bu konuda gelişmiş ve çok sayıda gösterge bulunmaktadır. Bunun sebebi, geleneksel yönetim anlayışında egemen olan yüksek kâr ve düşük maliyet kavramı dolayısıyla, kurumların, çok iyi işleyen bir mali bilgi sistemine sahip olmasıdır. Ayrıca bu konularda yılların birikimi ile geliştirilmiş performans standartlarının ve endüstri düzeyine kadar çıkan istatistiklerin bulunabilmesi uygulamaların yaygınlaştırılmasında ve geliştirilmesinde çok önemli olmuştur. Bu açıklamalarımızdan sonra karlılık boyutunda, performans ölçümünde kullanılan göstergelerin bazılarını aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür (Akal, 2002: 39).

- Satış kârı,
- Özsermaye kârı,
- Brüt satış kârı,
- Net dönem kârı,
- Vergi öncesi veya sonrası kâr.

2.2.4. Maliyet

Geleneksel yönetim anlayışında kurumlar, bir yandan yeni teknolojilerin yakın takibi ile daha fazla üretim, diğer yandan işleri farklılaştırarak daha düşük maliyet ve daha düşük fiyat ile rekabet avantajı sağlamaktaydılar. Yönetim, sistematik olarak, düşük maliyetleri sürdürmek ve doğru fiyatlandırma kararları alabilmek için belirli bir ürün düzeyinde gerçekleşen maliyetler hakkında ihtiyaç duyduğu bilgiye geleneksel maliyet muhasebesi sistemiyle ulaşabilmekteydi.

Günümüzde bilgi çağının rekabet koşullarında ve yönetim anlayışlarında yaşanan değişimler dolayısıyla kurumlar “Faaliyet Tabanlı Maliyetleme” yöntemi kullanılmaktadır.

Faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemi, mamul maliyetlerinin hesaplanması, üretim kapasitesi analizi, genel üretim maliyetlerinin değer analizi ve performans ölçümü amacı ile kullanılmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyet yöntemi, maliyetlerin faaliyet ve ürünlere daha doğru dağıtılmasını sağlamaktadır. Geleneksel maliyet muhasebesi yönteminde hangi ürünün veya müşterinin daha kârlı olduğunu belirlemede sorunlar çıkmaktayken, faaliyet tabanlı maliyet yönteminde, kâr marjlarının belirlenmesinde daha doğru ve güvenilir bir yaklaşım sağlanmakta ve buna bağlı olarak da yöneticiler daha etkin kararlar alabilmektedir. Faaliyet tabanlı yönetim, kurum performansının doğru ölçülmesini sağlamakta ve böylece kurum performansını arttırmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, faaliyet tabanlı maliyet yönteminin kullanılması, kalite düzeyini arttırmakta, döngü süresini düşürmekte ve dolaylı olarak üretim maliyetlerinin düşmesini sağlayarak üretim performansını ve buna bağlı olarak da kurum performansını arttırıcı bir etki yaratmaktadır (Coşkun, 2006: 37-38).

Bu açıklamalarımızdan sonra maliyet boyutunda performans ölçümünde kullanılan göstergelerin bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aktan, b.t.:262):

- Çalışan başına maliyet,
- Birim maliyetlerdeki azalış,
- Sermaye maliyeti,

- Üretim maliyeti,
- Malzeme maliyeti.

2.2.5. Yenilik

Kurumsal performansın ölçülmesinde kullanılan göstergelerden birisi de yeniliktir. Kısaca risk alma ve girişimcilik olarak tanımlayabileceğimiz yenilik kavramı ile ilgili literatürde bulunan farklı tanımlamaların bazıları sunulmuştur (Akal, 2003: 31):

“Yenilik, toplumun gereksinimlerinin daha kârlı bir işletme için olanaklara çevrilmesi sürecidir, yeni gereksinimler yenilikçi işletmeler ister.” “Yenilik, iç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir.”

Tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi yaratıcı bir süreç olan yeniliğin, kurumlarda ne ölçüde varolduğu, yeni ürünler, yeni teknolojik buluşlar, ürünlerin yaşam devri ile ilgili göstergeler esas alınarak tespit edilebilmektedir. Bunun yanısıra araştırma ve geliştirme çalışmaları ve yeni temel teknolojiler açısından kurumun mevcut durumu ile yeniliğin varlığı araştırılabilir. Buna göre yenilik boyutunda performans ölçümünde kullanılan göstergelerin bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sezici, 2008: 15):

- Yeni ürünlerin yüzdesi,
- Yeni teknolojik buluşların yüzdesi,
- Ürünlerin yaşam süreleri,
- Araştırma geliştirme harcamaları.

Günümüz rekabet ortamında sürekli olarak yaşanan değişimler şirketlerde yeniliği gerekli kılmaktadır. Zira yenilik kurumlara farklılık getirecek ve rekabette avantaj sağlamalarına yol açacaktır.. Yönetim işletmede var olan kaynakları yönetmek ve onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamaktan sorumludur. Bunun yanında geleceği yaratmak zorundadır. Yarının işletmesi bugünde saklı olan gereksinimlerden çıkararak dizgesel (sistematik) bir çözümlenme ve uygulama çabaları ile yaratılacaktır. Bunun için

gereken yenilik, risk alma ve girişimciliktir. İşletme düzeyinde türsel olarak yenilikler; ürün ve hizmet yenilikleri, üretim süreci ya da üretim yöntemlerinde yenilik, kullanım yenilikleridir (Kenger, 2001: 1).

2.2.6. Müşteri Memnuniyeti

Müşteriler, özellikleri nasıl olursa olsun ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayan ürün veya hizmet ile ilgilenmemektedirler. Günümüzde müşterilerin piyasa koşullarını belirlediği düşünülecek olursa, kurumların stratejilerini müşteri odaklı olarak belirlemeleri, artan rekabet koşullarında avantaj sağlamalarına yol açacaktır. Şöyle ki; tatmin olmuş müşteri, kurum ile mevcut ilişkilerini sürdürür, bu ilişkilerini farklı alanlarda geliştirir, başkalarına tavsiye eder ve yeni müşteri getirir.

Buna göre piyasa koşullarında kurumların, müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmeleri için, süreçlerini ve sistemlerini sürekli geliştirmeleri ve bununla beraber ürün ve hizmet kalitelerini arttırmaları gerekmektedir. Müşteri davranışlarının sürekli olarak ölçülmesi ve izlenmesi, müşterilerin tutumlarındaki herhangi bir olumsuz değişimin sonucunun satışları etkilemesinden önce önlemler alınabilmesi açısından önemlidir. Müşteri tutumları izlenirken stratejilerin oluşturulmasında önemli rol oynayan geri bildirimler üç şekilde sağlanmaktadır (Çoşkun, 2006: 28):

- **Müşteri Dilek ve Öneri Sistemi:** Müşterilerin tepkilerini sözlü veya yazılı olarak iletebilmeleri için, onlara bir telefon veya adres bilgisinin reklamlar yoluyla veya ürün satışı sırasında bildirilmesidir. Müşterilerin, bu iletişim kanallarını kullanarak ilettikleri önerileri veya şikâyetleri dikkate alınarak, ürünlerde veya hizmetlerde iyileştirmeler yapılabilmektedir.
- **Müşteri Panelleri:** Bazı müşterilerle anlaşarak şirket ürünleri veya hizmetleri ile ilgili düşüncelerini periyodik olarak iletmeleri sağlanır. Bu yöntem ile şirket, müşterilerinden düzenli olarak bilgi sağlayabilmektedir.

İşletmenin sattığı mal veya sunduğu hizmetten memnun olan müşterilerin firma ile ilişkisi sürekli olur. Memnun müşterileri tutmanın maliyeti yeni müşteriler bulmaktan daha ucuzdur ve memnun müşteri firmanın reklamını yapmakta önemli bir

potansiyeldir. Müşteri memnuniyet düzeyi ulusal bazda farklılıklar gösterebilmektedir. Ulusal bazda müşteri memnuniyeti beş parametre esas alınarak ölçülebilmektedir. Bunlar (Altan ve Engin, 2004: 586- 587);

- Müşterinin gelir düzeyi,
- Genel ekonomik istikrar (fiyatlardaki değişim),
- Ekonomik kalite düzeyi,
- Ekonomik zenginlik,
- Üretilen mal ve hizmetlerdir.

Ulusal müşteri memnuniyetinin belirlenmesi ile ilgili ilk çalışma 1989 yılında İsviçre’de yapılmıştır. Almanya’da Ulusal Kalite Tüketici memnuniyeti değerlendirme organizasyonu 1992 yılında kurulmuştur. Amerika Birleşik Devletleri’nde 1993 yılında ilk olarak müşteri tatmin indeksi çıkarılmıştır. Avrupa Birliği 1998 yılından beri karşılaştırmalı ulusal müşteri tatmin indeksi çıkartmaktadır. Buna göre 1999 yılında bankalar için elde edilen müşteri tatmin indeksi %70’i, sabit telefonlar için %65,4, mobil telefonlar için %68,5 ve süper marketler için %70 olarak belirlenmiştir (Altan ve Engin, 2004: 586- 587).

2.2.7. Çalışanların Memnuniyeti

Örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, iş ile bütünleşme, tanınma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır (Kenger, 2001: 1).

Kurumların performanslarını yükseltmeleri, yüksek performans yetkinliklerine sahip bireylerle çalışmalarına bağlıdır. Zira yüksek performanslı birey, kurumun vizyon ve stratejileri doğrultusunda çalışırken görev performansı ile kurumsal performansı uyumlu bir şekilde en üst düzeyde gerçekleştirir. Çalışanlar, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılandığı oranda yüksek performans sergilemektedirler. Dolayısıyla çalışanların

memnuniyeti ve ödüllendirilmesi bir dereceye kadar kurumların kontrolü altında olmaktadır (Barutçugil, 2002: 46) .

Çalışanların performansı, her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için önemlidir. Campell, performansın sadece faaliyetin sonucu değil aynı zamanda faaliyetin kendisi olduğunu ortaya koymuş ve işgörenin katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlar olarak nitelendirilmesini ileri sürmüştür (Akt:Uygur, 2007: 74).

Çalışan memnuniyetinin temelinde kişilerin fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları yatmaktadır. Çalışanların memnuniyetinde bireysel ihtiyaçlar en önemli noktayı oluşturmaktadır. Bununla beraber iş seçimi, işin kendisi, yeri, türü, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, fiziki şartlar, ücret, çalışanlar arası ilişkiler, güvenlik vb. etkenler de memnuniyeti etkileyen önemli değişkenler olarak sayılmaktadır. İşletme yönetiminin çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için sadece ekonomik ihtiyaçlarını karşılamasının yeterli olmadığı, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını da karşılaması gerektiği anlaşılmaktadır.

İnsan merkezli yaklaşım biçimi, çalışanların işletme çıkarına aykırı yönelimlerini baştan engellemekte ve çalışanlarda iş güvencesine sahip oldukları düşüncesini uyandırmaktadır. Uzun süre aynı işletmede istihdam olunan çalışanlar zengin bir mesleki deneyim kazanmaktadır. Bu da işletmeler için deneyimsiz personeli yetiştirmek amacıyla yapılan yüksek miktartlı harcamaları azaltmakta ve zaman israfını önlemektedir. Böylesi çalışanlar, işletme tarafından benimsenen iş ahlakı normlarını da kolaylıkla içselleştirerek sosyalize olmaktadır. Öte yandan işletmenin, eleman seçiminde ilkeli davranarak belirli kişisel özelliklere sahip kişileri işe alması ve çalıştırması, işletmenin içte ve dışta istenilen nitelikte temsil edilmesini sağlamaktadır (Çelik, 2010, 25- 26).

Çalışanların memnuniyeti ile performans ilişkili kavramlardır. Performans duygusu bir gereksinimdir. Performans ise bu gereksinimin tatminine yardımcı olur. Performans düzeyini etkileyen bireysel etkenlerden önemli bir bölümü bireyin gereksinimleri ile yakından ilgilidir. Gereksinimler işgörenin isteklendirilmesini sağlayan önemli güdülerdir. Örgütsel ödüller ile işgören başarısı, tatmin ve verimlilik arasında önemli ilişkiler vardır. Bu alandaki araştırmalarda işgörenin başarılı

performansın bireyin çabasının sonucu olduğu ve çabanın örgütsel isteklendiricileri kontrol edebileceği belirtilmiştir. Örneğin ücret artışı, bir çabanın sonucu oluyorsa daha çok çaba harcama ücret artışı ile sonuçlanır. Fakat ne ücret artışı ne de performans tek başına yeterli olmayıp, işgörenin gerçekleştirmek istediği amaçlarına daha fazla ulaşmasını sağlar, bu başarı da performansa yol açar (Dolaşır ve Dolaşır, 2006: 104).

Şüphesiz çalışan memnuniyeti belirli sınırlar içerisinde performansı etkileyecektir. İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan görüşler şunlardır (Erdoğan, 1996: 249- 250):

Tatmin performansı artırmaktadır: Yapılan araştırmalarda böyle bir ilişki görülmüştür, ancak bu ilişkinin her durumda geçerli olmadığı da bilinmektedir. Öncelikle hangi düzeydeki çalışan memnuniyetinin performansı ne kadar artıracığı tahmin edilememektedir. Böyle olduğu halde çalışan memnuniyetinin başarıyı etkileyen faktörler arasında önemli bir yerinin olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Ayrıca çalışan memnuniyetini performansı arttırsın ya da arttırmassın, işgörenleri örgüte bağlamada etkin bir faktördür. İşgörenlerin örgüte ve işlerine bağlı olmaları da performansının dolaylı kaynağı olarak görülebilir.

Performans tatmine yol açar: Bu görüşün doğru olduğu şüphesizdir. Yönetici elemanının çalışan memnuniyetini daha üstün performansı ortaya koymasını sağlayarak yükseltebilir. Bu durumda yönetici başlangıçta çalışan memnuniyetini yaratmak yerine üstün performansı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalı ve buna ortam hazırlamalıdır. Eğer işgören üstün performansa ulaştığı zaman kendince önemli bir ödül alırsa sonuçta tatmine de ulaşacaktır. Yapılmış olan çalışmalarda belirli bir zamandaki performansı ile sonraki dönemde elde edilen çalışan memnuniyetini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Performans ve tatmine ödüller sebep olmaktadır: Bu yaklaşıma göre iyi bir ödüllendirme, hem bireysel tatmini hem de iş performansını etkiler. Benzer şekilde düşük performansı gösterenin ödüllendirilmemesi başlangıçta tatminsizliğe yol açsa da, gelecekte daha fazla performansın ortaya konmasını sağlamaktadır. Bu durumda iş tatmini yaratmak isteyen yönetici ödül vermeli, aynı zamanda performansı da istiyorsa ödüller başarı ile orantılı olmalıdır.

İşletme genelinden duyulan tatmin, başarının takdir edilmesi, gerekli bilgilere ulaşabilme, inisiyatif kullanabilme, kazanç düzeyi, istikrarlı ücret ödeme sistemi, fiziksel çalışma koşulları, iş güvenliği ve işçi sağlığı, kişisel gelişim olanakları, yükselme olanakları, bağımsızlık, kararlara katılım, sendikal haklar, çalışma süreleri, kurum kültürü ve kurumun sosyal sorumluluk anlayışı gibi kurumun kontrolü altındaki faktörlerin iyileştirilmesi ile çalışanların memnuniyeti kurum performansına olumlu yönde katkı sağlayacak şekilde arttırılabilir (Coşkun, 2006: 20).

2.3. Performansı Etkileyen Faktörler

İşletmenin hangi kademesinde olursa olsun, tüm işgörenler iş tanımlarına ve bu iş tanımlarına bağlı olarak, etkin bir şekilde yerine getirmek zorunda oldukları görevlere sahiptirler. İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı onun iş tanımı sınırları içerisine girmektedir. Tüm çalışanlar işletmeye gelmelerinden itibaren, iş tanımları çerçevesinde, bilgi ve becerilerini kullanmakta ve karşılığında işletmenin olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedirler. Bu çerçevede, işletme içerisinde yer alan çalışanların bireysel performansının yüksekliği ya da düşüklüğü, işletmelerin performansını arttıran ya da azaltan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın ve diğerleri 2010: 47).

Performansı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve fiziksel olarak üç grupta incelenmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

Performansı etkileyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, algı, tutum ve beklentilerdir. Kişisel performansı belirleyen her bireysel özelliğin önemi işin yapısına göre farklılık göstermektedir.

Çalışan performansını belirleyen kişisel özellikleri sadece mevcut özellikler ve yetenekler olarak da düşünmek doğru değildir. Performansın, çalışanın potansiyel yetenek ve özellikleri ile ilişkisinin olduğunu da unutmamak gerekir. Özellikle çalışanın yakın gelecekte üstleneceği ileri düzeyde bilgi, deneyim, yetenek isteyen bir işe göre değerlendirilmesi için onun potansiyelinin belirlenmesi gereklidir (Can, 2010: 9).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

İşletmelerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, işletme ortamındaki fiziki koşullar ile örgütsel amaçlardır. Aydınlatma, ısıtma, gürültü, havalandırma gibi fiziki koşulların çalışanın performansı üzerinde etkili olacağı açıktır. Öte yandan örgütsel amaçların yeterli ve belirgin olmaması da çalışanların yeterli performans göstermesine engel olacaktır. Bu kapsamda çalışanların iş performanslarını etkileyen örgütsel faktörler arasında en çok karşılaşılanlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Yılmaz, 2006: 69):

- İşletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu,
- İşin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği,
- Zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği,
- Otorite yokluğu,
- İşbirliği eksikliği,
- Çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üstünde başarı beklenmesi, vs.

Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, çalışanların performans düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı etkenleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır (Yılmaz, 2006: 69).

2.3.3. Fiziksel Faktörler

Çalışanın performansını etkileyen fiziksel faktörler arasında daha çok işyerlerinin fiziksel koşulları görülmektedir. Bunlara ışıklandırma, ısıtma, gürültü, ergonomi, araç gereç düzeni gibi unsurları örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu unsurların olmaması ya da yetersiz olması çalışan performansını düşürecektir.

Kötü çalışma koşulları –özellikle aydınlatma, havalandırma, gürültü ve aşırı uzun çalışma saatleri nedeniyle oluşan yorgunluk sonucu görülen; ürün ve malzeme israfında artış ve üretim düşüklüğü çalışma koşullarının önemini ortaya çıkarmıştır (Can, 2010: 10).

İşyerlerinde her türlü işlemin kalite standartlarının gerektirdiği uygunlukta yapılabilmesi ve çalışanların göz sağlığının korunması iyi bir aydınlatma tekniğini gerektirmektedir. Bir iş ortamının aydınlatma ihtiyacı yapılan işlerin özelliklerine, o yerde çalışan insanların göz fonksiyonlarının normalliğine ve işin özellikleri nedeniyle detay algılama gibi kriterlere bağlıdır. Özellikle yaşlı çalışanların bulunduğu işyerlerinde aydınlatma derecesinin optimal bir düzeyde bulunması gerekmektedir. Çünkü altmış yaşındaki yaşlı bir çalışan, yirmi yaşındaki genç bir çalışana nazaran 2-5 misli daha kuvvetli bir aydınlığa ihtiyaç duymaktadır (Bayazıt Hayta, 2007: 26).

Çalışma ortamındaki hava koşulları vücudun gereksinimine ne kadar uygun olursa, insan kendini o kadar rahat hisseder. Uygun koşullar altında, kendini rahat hissederek çalışan kişinin morali ve düşünme/çalışma kapasitesi yüksek olacaktır. Eğer çalışanlar karbondioksit gazı ve sigara dumanına maruz kalırlarsa, vücutları uyuşabilir. İnsanların hareketleri ağırlaşır ve çalışma arzusu azalır. Bunu önlemek için bürolarda havalandırma sistemlerinin kurulması gerekir. Havalandırma tertibatı olmayan yerlerde ise, öğle aralarında çalışma yerinin pencereleri açılarak, içerisi havalandırılmalıdır.

Genelde iş yerinin devamlı ve yüksek düzeyde gürültülü olmasının, iş verimi üzerinde olumsuz etkileri olduğu kabul edilmektedir. Diğer taraftan, monoton ve çok sessiz bir iş ortamı da uyuşukluk ve uyku haline neden olmaktadır. Bu nedenle sağlık açısından bir sakınca olmayacak düzeydeki gürültü, uyanıklık etkisi yapmaktadır. Gürültülü ortamda çalışma, çalışanların titizliğine ve dikkatli iş görme alışkanlıklarını olumsuz bir şekilde etkilemekte ve çalışma ritmini bozduğu için iş kazaları olasılığını arttırmaktadır (Demirci ve Armağan, 2002: 7- 8).

2.4. Performans Yönetimi

Performans yönetimi teriminin literatürde iki farklı biçimde irdelendiği görülmektedir. Şöyle ki; geniş bir perspektiften ele alındığında, performans yönetimi

organizasyonların bir bütün olarak nasıl çalıştığını, diğer bir deyişle en üstteki yöneticiden, en alt seviyedeki çalışana kadar uzanan bir yolu tarif ederken, dar şekliyle, insan kaynakları sistemi içerisinde çalışanların en iyi iş performansını gösterebilecekleri bir çalışma çevresi oluşturma süreci olarak değerlendirilmektedir (Cokins, 2005: 1)

Günümüzde ekonomik açıdan değerlendirilme olanağı bulunan tüm faaliyetlerde, performans kavramı ön plana çıkmaktadır. Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş bir çerçevede ele alınması gereği olarak gelişme göstermiştir. Performans yönetimi, işletmecilik alanındaki gelişmeler doğrultusunda uygulamaya yönelik çağdaş bir yönetim anlayışı haline gelmiştir. İşletmelerin amaçlarını ve yerine getirdikleri faaliyetlerini mümkün olabilecek optimal şekilde gerçekleştirebilmeleri açısından, işletme kaynaklarının performanslarına göre seçilme ve değerlendirilme süreci olarak ifade edilen çeşitli analizler yapılabilmektedir. Bunun sonucunda, performans yönetimi rasyonelliğe odaklanmış işletme yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere bağlı olarak çıktılarını sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır (Bilgin, 2004: 13).

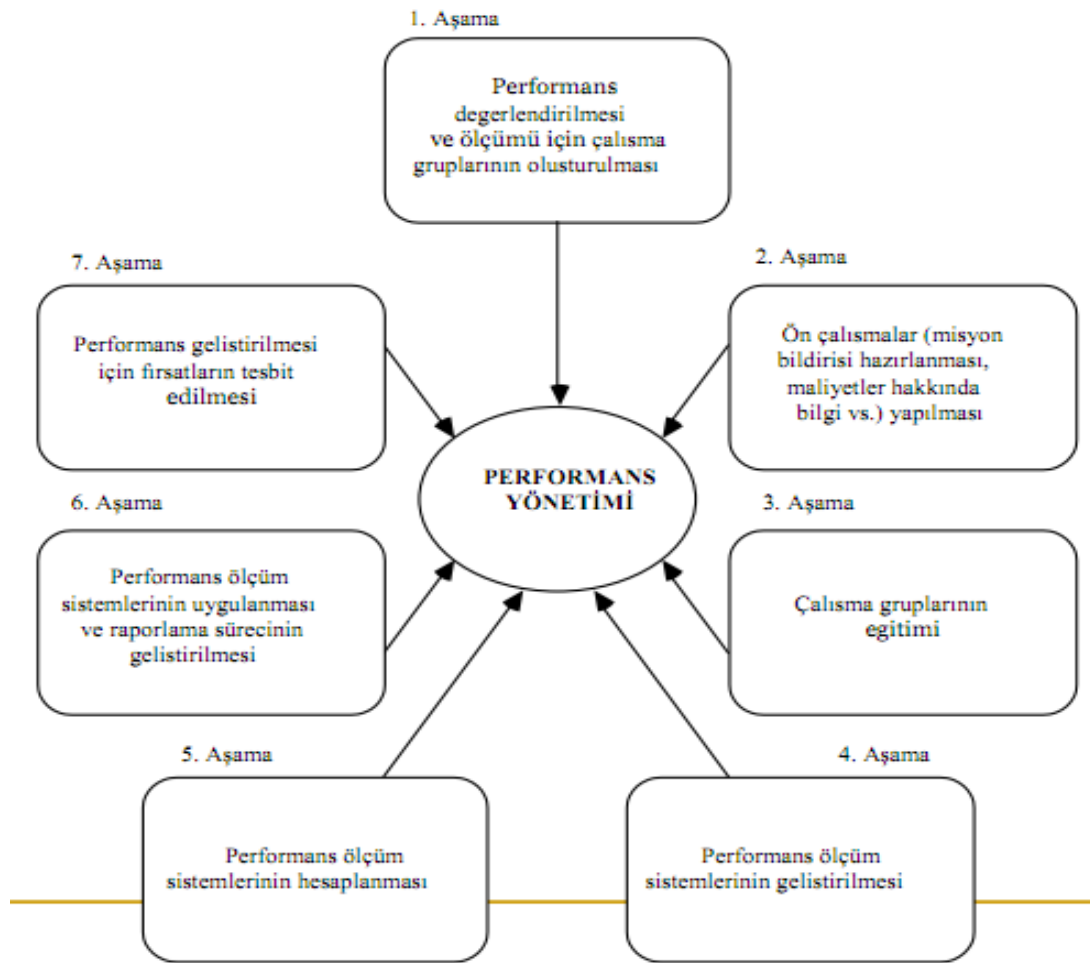
Performans yönetimi kavramı, küresel rekabet ortamında ekonomik sistemin alt sistemi konumunda olan işletmelerin tüm faaliyet alanlarında ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü herhangi bir örgütün kontrol edilebilmesi açısından geri bildirimnin büyük bir önemi bulunmaktadır. Geri bildirim olmadan bireylerin veya örgütlerin, tehdit veya fırsatları tanımlayamamaları olasılığı yükselmektedir. Bu durumda yöneticilerin, fırsatların değerlendirilmesi ve işletmenin karşısına çıkması muhtemel tehditlerin giderilmesinde başarısız olması muhtemeldir; ayrıca bu yönetim süreci yapılmadan süreçlerde yer alan geri bildirim sisteminin etkin bir şekilde çalışması mümkün olmayabilir. Geri bildirim sayesinde yapılan faaliyetlerdeki değerlendirmeler ışığında sürece yeni bilgiler girmekte, süreç esneklik kazanarak kendini değişimlere adapte edebilmektedir. Aynı zamanda başarı veya başarısızlığın nedenlerinin derinlemesine analiz edilebilmesi olanağına kavuşulmaktadır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008: 198- 199).

Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim

biliminin belirli bir alanıdır. İşgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımı yapmamaya yönlendirir.

Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusunda ilgilendirir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performans sürekli olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Helvacı, 2002: 156).

Tipik bir performans değerlendirme ve ölçme sürecinde başlıca 7 aşamadan sözedilebilir. İlk aşamada, organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır. İkinci aşamada organizasyon hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Üçüncü aşamada çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitilmesi gereklidir. Dördüncü aşamada organizasyon için bir “performans ölçüm modeli/sistemi” geliştirilmelidir. Beşinci aşamada, performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır. Altıncı aşamada, performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak organizasyon performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç devam etmelidir (Aktan, b.t.).



Şekil 2.2 Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Aktan, b.t.

Performans yönetim sisteminin amaçları şunlardır (Işığışok, 2008:4).

- İş dünyasındaki gelişmelere ayak uydurmak, iç müşteri kavramını yerleştirerek takım çalışmasını geliştirmek, müşteri odaklı bir kültür yaratmak ve sürekli gelişme felsefesine katkı sağlamak.
- Örgütün yakın gelecekteki vizyonunu sağlamak ve arzu edilen örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamak.
- İşgücü planlaması için personel envanteri hazırlamak, organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlayarak, iş ilişkilerini geliştirmek ve öğrenen organizasyon felsefesine katkı sağlamak.

- Yılda bir kez sübjektif değerlendirme yerine, yıl (dönem) boyunca sürekli ve objektif bir değerlendirme ile çalışanların zayıf veya gelişmeye açık olduğu yönleri ile kuvvetli olduğu yönlerini belirlemek, yeteneklerini geliştirmek, iş memnuniyetini arttırmak, yaratıcılıklarını ve tüm potansiyellerini kullanma olanağını sağlamak.
- Çalışanların şirket hedefine katkıları oranında ücret, prim, ödüllendirme, onurlandırma, cezalandırma, gelişme, terfi, nakil ve eğitim, vb. insan kaynakları sistemlerine bilgi (girdi) sağlamaktır.

Performans yönetiminin amaçları daha detaylı bir şekilde incelendiğinde şu şekilde sıralanabilmektedir (Barutçugil, 2004: 336):

- Örgütsel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre işgörenlerin zamanında ve adil bir şekilde değerlendirilmesi,
- İşgörenlerden beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ile işgören arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve işgörenin ortak çaba harcaması,
- İşgörenlerin başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Örgütün ve işgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- Geribildirim yoluyla işgörenlerin desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlaması için yönetime gerekli bilgilerin sağlanması.

İşletmelerin performansa dayalı olarak yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Performans yönetimi üç seviyede ele alınabilmektedir. Bunlar kurumsal (stratejik), iş süreçleri ve çalışanlardır. Performansın iyileşmesi için, işletmelerin kurumsal bir stratejisinin ve ölçülebilir hedeflerinin olması, iş süreçlerinin sürekli olarak ölçülerek yeniden tasarlanması ve iyileştirmesi ve çalışanların performansının da bu süreç ve stratejileri geliştirecek şekilde ölçülüp, değerlendirilerek geliştirilmesi gerekmektedir (Kırım, 2002: 5- 6).

Performans yönetiminin sonuçlarına göre, ödüllendirme veya ceza sistemleri geliştirilebilir. İşletmenin üst yönetimi veya birimlerin yöneticileri, işletmenin sorumlu oldukları alanlarda yüksek performans göstermesi durumunda ödüllendirilebilirler. Performans odaklı işletmelerde, maaş ve terfi sistemleri performansa bağlı olarak geliştirilmektedir (Williamson, 1996: 136).

2.5. Performans Ölçümü

Ölçme işlemi her şeyden önce bir bilgi sağlama yoludur. Teknik anlamda; nesnelerin, olayların ve sonuçların gözle görülebilen özelliklerini temsil eden simgeleri bulma sürecidir. Bu simgeler, nitel ya da nicel olup karşılaştırılabilir özellikler taşıyan ölçü birimleridir.

Performans ölçümü bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre; hizmetleri, sonuçları ile birlikte değerlendirme sürecidir. Diğer bir ifadeyle, kurumun kaynaklarıyla ürettiği hizmetlerden elde ettiği sonuçların sistematik bir biçimde analizi ve raporlanmasıdır (Demir, 2007).

2.5.1. Performans Ölçme ve Gelişimi

Performans ölçümü, bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünlerin, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Daha teknik bir ifadeyle, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik bir biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması sürecidir. Performans ölçümü ve değerlendirilmesinde hedef ve sonuç göstergelerinin oluşturulması ile kurum kaynak ihtiyacının tahmin edilmesi, kaynakların yeniden

dağılımı, kurumsal gelişme stratejilerinin belirlenmesi ve çalışanların performansını geliştirmek üzere motivasyonun artırılması amaçları güdülür (Ağcakaya, 2009: 30).

Performans ölçüm sistemlerinin tarihsel gelişim sürecine bakıldığında, önceleri bu sistemlerin üretilen ürün ya da hizmetlerin maliyetlerinin belirlenmesine dayalı prosedürler ve tekniklerden oluştuğu görülmektedir. Maliyetlere dayalı prosedürler ve teknikler, performans ölçüm sistemlerinde uzun süre etkin olmuştur. Günümüzde uygulamada birçok işletme; müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performans ölçüm ve değerlendirmeleri genellikle finansal ölçütlerle izlemektedir. Finansal ölçütlerle bir işletmenin performansının belirlenmesi Eski Mısır'a kadar dayanmaktadır. Mısırlılar, Finikeliler ve Sümerlerin ticari işleri kolaylaştırmak için muhasebe kayıtları tuttuğu bilinmektedir. 18. Yüzyılda, küresel ölçekte ticaret yapan işletmelerin faaliyetleri çift kayıtlı defter tutma yöntemi ile ölçülmüş ve takip edilmiştir. Bununla birlikte, bazı muhasebe kavramlarının M.Ö. 3600'lü yıllarda kullanıldığı, Eski Yunan ve Roma medeniyetlerinde muhasebe kayıtlarının yapıldığı bilinmektedir (Zerenler, 2005: 3).

Performans ölçümünün ilk olarak 1900'lerin başlarında, Dupont ve General Motors tarafından geliştirilmiş olunan finansal rasyolar ve bütçe kontrol yöntemleri uygulamaları ile ortaya çıktığı söylenebilir (Tangen, 2004). Takip eden 80 yıl süresince bu ölçüler örgütler tarafından yoğun olarak kullanılmıştır (Neely ve Bourne, 2000: 3-6).

Performans ölçümüyle ilgi literatürde iki dönem bulunmakta olup ilk dönem kâr, verimlilik, yatırımların geri dönüşümü gibi finansal ölçütlere odaklanılan 1880 – 1980 yılları arasındaki dönem, ikinci dönem ise 1980'li yılların sonunda başlayan dönemdir. Bu dönemle birlikte araştırmacıların muhasebe temelli performans değerlendirme sistemlerinin eksikliklerini belirlemeleri 1990'li yıllarla birlikte çok boyutlu performans gerekliliklerini ortaya çıkarmıştır (Ghalayını ve Noble, 1996: 63). Bu yeni yaklaşım performans değerlendirme boyutlarını yeniden ele alacak yeni yöntem süreçlerinin geliştirilmesine olanak sağlamıştır (Bourne and diğerleri, 2000: 754- 755).

İşletmeler başarılarını devam ettirmek ve artırmak için yeni ölçütler ortaya koyma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır. Aşağıdaki tablo çeşitli yazarlarca ele alınan performans ölçütlerini yıllar bazında ortaya koymaktadır:

Tablo 2.2 Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri

Yazar(lar)	Yıl	Performans ölçütleri
Skinner	11969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	11983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma mal. + değerlendirme mal. + hata mal.)
Richardson, Taylor and Gordon	11985	Çıktı hacmi, birim başına maliyet, kalite, zamanında teslim, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro and Bohn	11985	Maliyet-teslim süresi
Skinner	11985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenirlilik, teslim süresi ve güvenirliliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet= değerlendirme mal + koruma mal. + hata mal.
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı (uygunluk), yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı teslim, güvenilir teslim, satış sonrası hizmet, promosyon
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim üretim maliyeti, envanter değişimi, gelişme hızı, zamanında teslim, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslim hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşleme süresini azaltma, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşleme süresi, teslimat güvenirliliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik) kalite (güvenirlilik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Filippini, Forza ve diğ.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenirliliği, yeni ürün sunum hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szwejcowski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmetleri

Kaynak: Kabadayı, 2002: 62- 63.

19. yüzyılda endüstri çağı olarak adlandırılan dönem, büyük ölçekli tekstil, demiryolu, çelik, makine vb. alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin doğmasına yol açmıştır. 2. Dünya Savaşından sonra, farklı ticari birimleri bir çatı altında toplayan

işletmeler çoğalmış ve her bir ticari birimin performansını raporlamak ve değerlendirmek amacıyla kullanılabilecek işletme içi yöntemler oluşturulmuştur (Zerenler, 2005: 3).

İşletme performansını ölçme uygulamalarının değişim süreci içinde önemini yitirmeyen en eski boyutlarından biri ekonomik performans anlayışıdır. Çünkü işletmeler ekonomik yapılardır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin amaçlarından biri de kârlarını artırmak ve devamlılıklarını (yaşam süresi) sağlamaktır. Ancak kâr, işletmelerde bir amaç olarak değil, işletmelerin yaşam süresinin sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Bununla birlikte performans anlayışının gelişim sürecinde yer alan bir diğer önemli boyutta verimliliklerdir. II. Dünya Savaşından sonra ürün ve hizmetlere olan büyük talep ve sınırlı üretim kaynaklarının yarattığı ortam, verimlilik kavramının önemini artırmıştır. İlk dönemlerde özellikle işgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımında yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. Bu durum, işçilik ve malzemenin üretimde giderek sabit bir gider oluşturmaya başlaması ve teknolojik yatırımlara verilen ağırlığın sonucunda ortaya çıkmıştır.

Günümüzde toplumsal yaşamdaki değişim, karmaşıklaşan çevre, gelişen teknoloji, yasal düzenlemeler (vergi, faiz, yatırım vb. politikalar), iç pazarları dış rekabete açmak zorunluluğu doğuran ekonomik koşullar ve bütün bunların etkileşiminde oluşan yeni insan davranışları, işletmelerin yönetim anlayışında önemli değişimlere neden olmaktadır. Bununla birlikte, maliyet artık temel dikkat alanı olmaktan çıkmış, verimlilik ise çok daha geniş ilişkiler çerçevesinde düşünölmeye başlanmıştır. Bu süreç içerisinde işletme yönetimini en fazla ve doğrudan etkileyen değişim; üretim ve pazarlama anlayışındaki “müşteri merkezlilik” değişimidir. Bu gelişim özetle, “ne üretirsem onu satarım” anlayışındaki satış yaklaşımının yerine “müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünler üretmek” anlayışının egemen olmasıdır. Bu bağlamda, işletmelerde pazarlama fonksiyonu satış işlevi biçiminden çıkarılıp, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ona uygun ürün üretilmesine yönelik bir işlev biçimine dönüşmüştür. Satıştan pazarlamaya geçiş anlayışında müşteriler, işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ve hatta belirleyen bir konuma gelmiştir. İşletmelerin üretim kaynaklarını gelire, malzemelerini de ürüne çevirme gücü, müşterilerin ürün ya da hizmetleri satın alma isteğine bağlanmaktadır.

Müşterilerin ürün ya da hizmetlerle ilgili düşünceleri ve yaklaşımları, işletme yöneticilerinin kararlarını önemli ölçüde etkilemeye başlamıştır (Ahmad ve Dhafir, 2002: 64).

İşletmelerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermiştir. Bu gelişim ve değişim, düşük maliyette, daha çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri tatminini, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek, gelecekte de varılmayı hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir (Akal, 2002: 23).

2.5.2. Performans Ölçümünün Gerekliliği ve Süreci

Performans ölçümünün gerekliği, performans değerlendirmenin yapıldığı amaca göre anlam kazanır. Örgüt yöneticileri, yönetsel kararlar almada, işgörenlerinin ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında bununla birlikte, performanslarının geliştirilmesinde, işgörenleri kurumun hedeflerine yöneltmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duyar. Örgütlerin bir ölçüde amaçlarına ulaşabilmesi, işgörenlerinin performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini çok iyi uygulaması ile mümkün olmaktadır (Palmer ve Winters, 1993: 66).

İşletmecilik açısından işlevselliğin kalitesi olarak anlaşılan performans, yönetim açısından ise, yönetim kalitesiyle ilişkilendirilmektedir. Yirminci yüzyılın başlarında Taylor'un gerçekleştirdiği üretkenlik ölçümleriyle başlayan performans ölçümü ve değerlendirilmesine yönelik ilgi, günümüze kadar sürekli bir artış eğilimi göstererek devam etmektedir. Performans ölçümü kavramının bu değişim süreci içerisinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen yegâne boyutu ekonomiktir. İster karma ekonomik kurumlar olsun, isterse sosyal amaçlı kurumlar olsun birbirleriyle kârlılık ve dolayısıyla ekonomiklik temelinde varlıklarını sürdürmek yarışı içindedirler (Ergun, 2002: 3).

Performans ölçümleri; başarıyı, müşteri gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığını belirleme, işlemlerin anlaşılmasına yardımcı olma; problemlerin,

sorunlu noktaların ve kayıpların nerede olduğunu belirleme ve nihayet kararların varsayımlara, duygulara veya sezgilere değil de gerçeklere dayandırma amaçlarıyla yapmaktadırlar (Parker, 2000: 63- 66).

Performans ölçümü işlemlerin ve ürünlerin, kontrolünü, değerlendirilmesini ve gelişimini olanaklı kılan bir ana ilkedir. Performans ölçümlerinden yararlanılması ile ilgili pek çok neden vardır. Bazı örnekleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Sezici, 2008: 86):

Malların ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi; program yöneticilerini, iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarından ve memnuniyet derecelerinden haberdar etmek. Programın çıktı kalitesine ilişkin çok özel kavrayışlar oluşturmak. Bu durum ürünlerin güncelleştirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla atılacak adımların geliştirilmesine yol açar.

Hesap verme sorumluluğunun ve kontrolü sağlama; performansı değerlendirmek için ön yargıdan uzak bir yöntem oluşturmak. Ölçümler, personelin kendi faaliyetlerini yönetmelerine olanak verir ve bu durum çalışanları motive eder, zaman kazandırır, mikro yönetimleri azaltır ve sonuç alır.

Yönetim uygulamasının geliştirilmesi; öncelik sağlanan hedefler ve yaklaşımlar performansı geliştirecek değişikliklerin yapılması amacıyla planları ve faaliyetleri başlatır.

Politikaların oluşturulması; program politikalarının revize edilme nedenleri gösteren ve yasal değişikliklere ilişkin olarak kongreye sunulan tavsiyeleri oluşturan kantitatif ve olgulara dayalı bilgi sağlamak.

Planlama yapılması ve bütçe hazırlanması; planlama ve bütçeleme metotları son derece önemlidir. Program çıktıları hakkındaki etkinlik verileri stratejik ve taktik amaçlar için temel planlama çalışmasını oluşturur. Verimlilik verileri daha isabetli bir kaynak bütçeleme için yardımcı olur. Tutumluluk verileri, maliyetleri açıklar ve çıktıları elde etmek için ihtiyaç duyulan fonların belirlenmesine yardım eder.

Hizmetlerin bölüşümün de ve onlara ulaşılabilirliğinde eşitliğin sağlanması; program yöneticilerini ürünlerin ve hizmetlerin dağıtımının etkinliği konusunda bilgilendirir.

Bir değer ölçülmeden yönetilmesi ve geliştirilmesi mümkün olmadığından işletmeler; hedeflerini tanımlamada ve örgütlerinin performans beklentilerini belirlemede yardımcı bir araç olarak ölçümün önemini kabul etmektedirler.

2.6. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin isteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizlerdir. Performans değerlendirmeye ilişkin Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamıştır ve yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir.

İşgören performans değerlendirme ekonomik, sosyal ve psikolojik alanlardan etkilenir. Bütün bu alanlardaki gelişmeler, yönetim tarihinin farklı zamanlarında, farklı yazarlar ve teorisyenler tarafından performans değerlendirme sistemine adapte edilmiştir (Gavcar ve diğerleri, 2006: 32).

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevi belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi olarak da ifade edilebilmektedir (Fındıkçı, 2000: 298).

Performans değerlendirme; İşletmede çalışanlara ilişkin objektif kararların alınabilmesini sağlamak amacıyla, bireylerin iş performanslarının ölçülmesidir.” (Robbins ve diğerleri, 2000: 413)

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir (Ballı ve diğerleri, 2009: 842).

Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Işığışık, 2008: 4).

2.6.1. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları

Günümüz işletmelerinde başarı, birçok faktör belirleyici olsa da ağırlıklı olarak işletme fonksiyonlarını yerine getiren personelin göstereceği performansa bağlı olmaktadır. Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesinin de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir (Paksoy, 2006: 9).

Performans değerlendirmenin ana amaçlarını iki grupta toplanabilmektedir. Bunlar yönetsel ve geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçlarıdır

1.Yönetsel amaçlar (Eraslan ve Algün, 2005: 96):

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak,
- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,

- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
- Daha etkin işgücü, politika, plan ve programlarının ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak.

2. Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları (Eraslan ve Algün, 2005: 96):

- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,
- Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak,
- Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir (Kaplan, 2007: 61).

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Bu geri bildirim aynı zamanda iřęörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir (Palmer, 1993: 9-10).

2.6.2. Performans Değerlendirmenin Gereği ve Yararları

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri bildirim almaya gereksinimi vardır. İnsanın psikolojik gereksinimleri arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme, kişinin kendisine güvenmesine, kendisini geliştirmesine, çalışmalarında değişiklik yapmasına yol açacaktır.

Performans değerlendirme kişi düzeyinde psikolojik bir gereksinim olduğu gibi örgüt için de insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir gereksinimdir. Drucker'in “güçlü yönleri ortaya çıkartın ve geliştirin, zayıf yönlerinizin işleri etkilemeyeceği biçimde organize olun. Ancak o zaman karşılıklı bağımlılıktan doğan sinerjiden yararlanabilirsiniz.” sözü performans değerlendirmenin örgütler açısından önemini ifade etmektedir (MEB, 2006: 7).

Performans değerlendirmenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilmektedir (Kaplan, 2007: 59):

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlendirmenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.

- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur

2.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmelerde çalışanların performansı çeşitli yöntemlerle ölçülmektedir. Bu kullanılan yöntemler klasik ve çağdaş performans ölçme yöntemleri olarak nitelendirilmektedir. Aşağıda klasik ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri açıklanmaya çalışılacaktır.

2.8. Klasik Yöntemler

Klasik performans değerlendirme yöntemleri tek boyutlu olup finansal göstergeler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Finansal ölçümlerin sağladığı katkılar da dinamik çevre koşullarında yetersiz kalmaktadır. Klasik performans yönetim sisteminde denetlenen birimler; departmanlar ve çalışanlar bazında sınırlı kalmakta, müşteriler dikkate alınmamaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006: 345). Başlıca klasik performans değerlendirme yöntemlerine aşağıda yer verilmektedir:

Grafik Dereceleme Yöntemi: “Grafik dereceleme yöntemi, en eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeği türüdür.” (Bingöl, 2003: 290). Bu yöntemin birkaç çeşidi bulunmaktadır. En çok bilinen ve kullanılan şeklinde, değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere değerlendirilecek her kişi için bir basılı form verilir ve doldurmaları istenmektedir. Bu formda işgörende bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da pekiyi, iyi, zayıf, vb. sıfatlar bulunmakta ve her sığata ayrıca bir de sayısal değer verilmektedir.

Değerlendirme yetkili amirin uygun gördüğü yeri işaretlemesi şeklinde yapılmakta, tüm kriterlere karşılık verilen değerler toplanarak toplam değerlendirme sonucu bulunmaktadır. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak her astın bir diğerine göre ne kadar başarılı olduğu saptanmaktadır (Bulut, 2004).

Uygun Cümle Seçme Yöntemi: Uygun cümle seçme yönteminde değerlendirici, çeşitli tanımlayıcı cümlelerin oluşturduğu bir listeden çalışanların niteliklerini ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleleri işaretleyerek iş performansını değerlendirir. Bu yöntemin en çok kullanılan iki türü, ağırlıklı cümle seçme yöntemi ve zorunlu seçim yöntemidir (Koç, 2007: 28).

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlemelerde kullanılan zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin değerledikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkların önünü almak için geliştirilmiştir (Bingöl, 2003: 293). Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiriciler, çok merhametli iseler, işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarda kümelendebilirler. İşte, zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir (Ferecov, 2003: 137).

Kritik Olay Yöntemi: “Bu yöntem işgören davranışındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir” (Bingöl, 2003: 296). Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenlerin işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit eder. Gözlemlenen bu davranışlara kritik olaylar adı verilir. Bunun nedeni, işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır. Kritik olay yöntemi, hazırlanış aşamasında uzun zaman alır. Ancak değerlendirme yapılan işgörenin zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirme yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır. Astların başarı durumlarını nesnel ve doğrudan yansıtması nedeniyle yararlı olmakta fakat, her davranışlarının deftere kaydedileceği düşüncesi astları rahatsız eder ve verimlilikleri olumsuz yönde etkilenir (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 34).

Karşılaştırma Yöntemi: Kıyaslama yönteminin esası, bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirici bunu yaparken, kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak ele

almaktadır (Bingöl, 2003: 292). Yönteme göre; değerlendirmesi yapılacak işgören sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı işgörenin ismi çizelgenin 1NO'lu bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız işgörenin ismi son bölüme yazılır. En çok başarılı ve en az başarılı işgörenlerin isimleri belirtildikten sonra çizelgenin 2. sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur (Ferecov, 2003: 137). Sonuçta, işgörenler, en iyiden en kötüye doğru sıralanır. En çok kullanılan kıyaslama yöntemleri sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir.

- **Sıralama Yöntemi:** Bu yöntemde işgörenler bir başarı ölçütünde en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanır. Değerlendirmeci en başarılı gördüğü kişiyi işaretlemek suretiyle onun ismini en başa, en başarısız olanın ismini ise en alta yazar.
- **Alternatif Sıralama Yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenleri önce başarılı başarısız, sonra ikinci en başarılı ve başarısız diye sıralar ve sıralama işgörenler bitinceye kadar devam eder. Burada sorun ortada yer alan işgörenden kaynaklanmaktadır. Eğer işgören sayısı tek sayı ise, tüm işgörenler ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortadaki işgörenin sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun yaratmaktadır.
- **Adam Adama Kıyaslama Yöntemi:** Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan işgören belirlenir. Öteki işgören önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir (Gavcar ve Bulut, 2006: 35).
- **Serbest Anlatım Yöntemi:** Serbest anlatım tekniğinde, yöneticilerin sadece astları hakkında düşündüklerini düz bir kâğıt üzerine yazmaları yeterli olmaktadır. Bu tekniğinin sakıncası, yazıların uzunluk ya da içerik yönünden birbirinden geniş farklılıklar gösterebilmesidir. Ayrıca, farklı değerlendiricilerden çıkan yazıların, kişilerin iş performansına ya da kişisel

niteliklerine değişik açılardan yaklaşmış olabileceklerinden, birbirleriyle karşılaştırılması güç olmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmaya olanak kazandırmak üzere (grafik, ölçek gibi) daha biçimsel nitelikte bir yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemin başarısı, değerlendircilerin iyi birer gözlemci olmalarına ve yaptıkları bu gözlemlerini iyi bir biçimde ifade edebilmelerine bağlıdır (Koç, 2007: 29).

2.9. Çağdaş Yöntemler

Buraya kadar açıklanan yöntemler; işğörenin geçmiş başarısını esas alan, bireysel performansı ölçmeye yönelik yöntemleri kapsamaktaydı. Bu yöntemler her şeyden önce işğörenin belirli bir dönem izlenmesine, işlerinin sonuçlarının gözlenmesine bağlı olarak ve her işğören için ayrı ayrı değerlendirme yapmaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yöntemlerden puanlı olanları daha çok kişilerarası karşılaştırma yapma amacıyla uygulanmaktadır. Çağdaş değerlendirme yöntemi, işğören beklentilerini daha çok ön planda tutmaktadır. Yönteme göre, işğören, organizasyonun bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir. “Çağdaş değerlendirme yöntemleri ile değerlendirme, işğörenler için rutinden çok zorunluluk halini almıştır (Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 36). Aşağıda başlıca çağdaş performans değerlendirme yöntemlerine yer verilmektedir:

Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi: Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirmede amaç belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır. Hedeflere göre yönetim, yöneticinin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile örgütün hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır (MEB, 2006: 7).

Amaçlara göre yönetim çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları amaçlara göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir (Palmer, 1993: 48).

Amaçlara göre yönetim belirli aşamalardan oluşur; ilk aşamada çalışan ve yönetici birlikte, çalışan için dönemsel hedefler belirler. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir ortamda çalışanın da katılımı ile gerçekleşmesi gerekir. Her iki tarafta hedefler konusunda görüş birliğine vardıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için

gerekli uygulama planı hazırlarlar. Dönem sonunda çalışan ve yönetici gene bir araya gelerek bu hedefleri çalışanın ne oranda gerçekleştirdiğini, gerçekleştiremediyse nedenlerini tartışır. Bu görüşmenin sonunda çalışanın genel olarak performansı belirlenmiş olur. Bu belirlemeler çalışanın bir sonraki döneme ilişkin performansının planlanması izler. Bir önceki dönemden sağlanan geribildirim dayalı olarak, gelecek dönemin hedefleri, yine aynı tarzda belirlenir. Amaçlara göre yönetim çalışanın somut olarak ortaya koyduğu iş çıktılarını/verimliliğini daha objektif bir biçimde değerlendirme olanağını sağlar. Bu yaklaşımla çalışanların gerçek anlamda yaptığı iş değerlendirilir (Akkaş, 2005: 39).

Görüşme Yoluyla Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntemde, geribildirim mekanizması değerlendirme sürecinin merkezine taşınmaktadır. Üstlerin astların iş performansına ilişkin bilgileri astlarıyla görüşerek, birlikte tartışarak değerlendirmeleri söz konusudur. Değerlendirme yönteminin başarısı için bu görüşme sırasında üstler, konuşmaktan çok dinlemeyi, gerekli ama farklı sorular sormayı bilmelidir. Astlar hakkında önce olumsuz yorumlar ve eleştiriler yapılmalı, daha sonra olumlu yorumlara geçilmelidir (Koç, 2007: 59).

İş Arkadaşlarınca Yapılan Değerlendirme Yöntemi: Meslektaş değerlendirme sistemleri, çalışan performansını incelemek için çok sayıda çalışanın desteğini kayıt altına alan programlardır. Genel olarak, bir meslektaş değerlendirmesi yaklaşımında, iki ile altı adet çalışanın performans değerlendirmeye veya çalışanın hedef ve amaçlarının belirlenmesine yardım etmeleri istenmektedir.

Meslektaş değerlendirmesi, çalışan performansı hakkında daha kapsamlı bir geri bildirim olanağı sağlanması amacıyla ele alınmaktadır. Araştırmalar, bir bireyin her gün beraber çalıştığı kişilerin, onun liderlik kapasitesinin tanımlanmasında, çalışanın üstlerinden daha güvenilir bir veri kaynağı olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşım, performans değerlendirmenin daha objektif olması açısından performans değerlendirme sisteminin bir bölümü olarak ele alınmakta ve çoklu ölçümlerin daha objektif bir sonuç verdiği teorisini desteklemektedir (Demir, 2009: 27).

Değerlendirme Kurulu Tarafından Değerlendirme Yöntemi: Bu modelde değerlendirme, kurumun personelden sorumlu birimi ve kurum dışından seçilecek konu uzmanlarından oluşan kurul tarafından yapılması öngörülmektedir. Bu uzmanlar kurulu,

değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim gereksiniminin gözlemlenmesi temel amaç olduğundan dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olacaktır. Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme, pahalı bir yöntem olduğu için, çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Koç, 2007: 31).

360 Derece Değerlendirme Yöntemi: Performans değerlendirmesinde en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri çok kaynaklı performans değerlendirmesi ve geribildirim kullanılmasıdır. Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksiniminin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır (Milliman ve diğerleri, 1994: 99). 360 derece değerlendirme sistemiyle, bir çalışanın performans bilgileri, iş ortamında birlikte olduğu yöneticilerinden, astlarından, aynı düzeydeki çalışanlardan, iç veya dış müşterilerden toplanır. Bu yaklaşım gittikçe popüler hale gelmekte ve genellikle ücret artışlarından çok gelişim amaçlı kullanılmaktadır. 360-derece performans geri bildirim sistemi, yöneticiden bireye ya da yönetilen bireyden yöneticiye uzanan bir çizgide gerçekleşen geleneksel değerlendirme sistemlerinden farklılık gösterir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 270).

Organizasyonlarda birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı perspektiflerden daha kapsamlı ve doğru geribildirim alma gereksiniminin ortaya çıkması 360 Derece Performans Değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır (Camgöz ve Alperten, 2006: 194).

360 derece geribildirimle, mesai saatlerinin çoğunluğunu astlarıyla geçiren yöneticilerin yetkinliklerinin daha iyi değerlendirilmesi mümkün olabilecektir. Yine bu sistemle çalışanın güçlü ve gelişime açık alanları tespit edilerek hizmet içi eğitim planlaması daha sağlıklı bir biçimde yapılabilecektir. Genellikle üstten alta doğru işleyen iletişim sürecinde astların da geri bildirim vermesi sağlanarak çift yönlü iletişim sağlanmış olacaktır. Son olarak da bu sistem iyi işletildiği takdirde farklı açılardan geri

bildirim alan bireylerin oluşturduğu örgütlerde gelişim kültürünün oluşması daha hızlı gerçekleşecektir (Kaynak ve Bülbül, 2008: 270).

360 derece performans değerlendirme sistemi içinde kabul gören temel düşünce, işgörenin performansının sekiz temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlara ağıda kısaca özetlenmiştir (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010: 3- 4);

1. **İletişim:** Performans değerlemesi, işgören ile yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklık niteliğindedir. Başkaları ile ilişki kuran herkes etkili iletişim kurabilme yeteneğine sahip olmalı bunun için de empati yapabilmelidir. Bu alanla ilgili olarak; başkalarını dinlemek, süreçler hakkında bilgi sahibi olmak, etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak gibi kriterler sorgulanmaktadır.
2. **Liderlik:** Liderlik kişisel özelliklerin yanı sıra, davranışsal, durumsal özellikleri de kapsamaktadır. Kişilerin örgütteki liderlik becerileri; güven yaratmak ve dürüst olmak, önder olmak, yetki ve sorumlulukları dağıtmak gibi farklı alt ölçütler ile sorgulanmakta ve çok yönlü bir geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır.
3. **Değişimlere Uyabilmek:** Değişim bireylerin, grubun ve örgütün genel verimliliğini arttırmak amacıyla örgütün yapısını, davranışlarını ve süreçlerini değiştirmek doğrultusunda yönetimin başlattığı planlı ve yönü belli olan bir girişimdir. Bu alanla ilgili olarak; çevreye ve şartlara uyabilmek, yaratıcı düşünmek ve uygulamak, değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi kriterler sorgulanmaktadır.
4. **İnsanlarla İlişkiler:** Günümüzde bir örgütün önüne çıkan fırsatları kullanabilme becerisi, örgüt içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi, etkili bir şekilde yönetilmeleri ve sinerji yaratılması ile doğru orantılıdır. İşgörenler arasındaki ilişkileri geliştirmek, onları takım çalışmasına özendirmek ve yönlendirmek gibi kriterler sorgulanarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirimler alınmaya çalışılmaktadır.

5. **İşin Yönetimi:** İşin etkili bir şekilde yönetilmesi işgören açısından araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konulmakta, algılanması gereken boyut ile aradaki farklılıklar belirlenmektedir. Bu noktada, geri bildirim yoluyla kaynakların daha etkin kullanımı amaçlanmaktadır. Bu alanla ilgili olarak; etkili çalışmak, teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek, iş konusunda gayretli ve yetenekli olmak gibi kriterler sorgulanmaktadır
6. **Üretim ve İş Sonuçları:** Bu noktada, işletmenin yaptığı üretimin işgören açısından katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç; ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek, başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı (yapıcı) olmak gibi temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilmektedir. Günümüzde işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi büyük ölçüde, en iyi şekilde mal ve hizmet üretmelerine bağlıdır. Üretim sonuçları ile işletmeler verimlilik düzeyini belirlemektedirler.
7. **Başkalarının Yetiştirilmesi:** Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu işletmelerde istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmakta, bu da örgütlerde mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Bu alanla ilgili olarak; bireysel yeteneklerin keşfedilip, yetiştirilmesi, etkin bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra çabanın ödüllendirilmesi gibi kriterler sorgulanmaktadır.
8. **İşgörenin Geliştirilmesi:** Bu noktada, sorumlu olunan işgörenin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda işgörenlerin sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Bu alanla ilgili olarak; uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünce sistemine sahip olunması gibi kriterler sorgulanmaktadır.

2.10. Ödül – Ceza Performans İlişkisi

İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir

şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyetinin ne olduğu ve çalışanların nasıl memnun edilebileceği hususları gündeme gelmektedir (Erdil vd., 2004:18).

Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilen Öz-Belirleme Kuram'ına (Self-Determination Theory) göre, insanları belirli bir amaca yönlendiren iki tür motivasyon kaynağı vardır: İçsel motivasyon (intrinsic motivation) ve dışsal motivasyon (extrinsic motivation). İçsel motivasyonda, kişi bir aktiviteyi, herhangi bir karşılık beklemeden, içten gelen bir istekle yapar. Dışsal motivasyonda ise bir iş yapılırken ondan bir takım sonuçlar beklenir. Dışsal motivasyonda beklenen karşılık bir ödül olabileceği gibi, bir cezadan kurtulma beklentisi de olabilir (Erdem, 2007:246).

Kaplan (2007) yaptığı araştırma sonucunda motivasyon ile performansın çok yakından ilişkili olduğunu, motive olmayan personelden iyi performans göstermesi beklenemeyeceğini, motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiğini, çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değiştiği için hangi motivasyon araçlarının etkili olacağını belirlenmesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İşgörenlerin motive edilmesinde, işletmelerin amaçladığı verimliliğin sağlanmasında ve yeniliklerin artırılmasında kullanılan en etkili araçlardan birisi de ödül sistemidir. Ödül sistemleri, arzulanan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirme (güçlendirme) ile ilgilidir. Ödül sistemleri, belli bir çalışma tasarımı ve iş stratejisini uygulamada gerekli davranış türlerini ödülle destekler (Helvacı, 2002:158). Örgütsel stratejilerle ilişkilendirilmiş ücret ve ödüllerin, örgütsel performans üzerinde daha fazla etkili olduğu bilinmektedir. Doğru bir şekilde tasarlanmış ödül sisteminin çalışanları güdüleyerek, örgüt içinde çalışanların yaratıcı, proaktif ve hesaplı risk alma gibi iç girişimcilik davranışları sergilemesine yönlendirmektedir (Gürbüz, 2010:129).

Kaya (2005), yaptığı incelemelerde firmaların ödüllendirme sistemlerini daha çok parasal nitelikli olarak ele aldığını örneğin firmaların ikramiyeyi ödüllendirme mekanizması olarak kullandığını tespit etmiştir. Ancak bu ödüllerin performansa dayalı olarak değil, bütün çalışanlara belli dönemlerde dağıtıldığını ortaya koymuştur.

Ücret, yalnızca performansa doğrudan bağlanmış ve bu durum işgörenler tarafından biliniyorsa son derece güçlü bir motivasyon aracı olabilir. Bir işgörenin iyi performans gösterebilmesi için, kendisinden beklenen performansın ne olduğunu, iyi performans gösterdiğinde ödülün ne olacağını ve zayıf performansın sonuçlarını bilmesi zorunludur (Ramazanoğlu vd., 2003).

Ödüllendirme yönetimi, yalnızca para üzerine kurulu değildir. Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir. Parasal olmayan ödül sistemi, çeşitlilik, yarışma, sorumluluk, karar oluşturma aşamasında etki, başarı, tanınma, becerilerin gelişmesi ve kariyer fırsatları türünden bireysel gereksinimleri karşılarken, parasal ödül sistemi; yeni ücret yapıları oluşturma, performansa göre ödeme yapma ve çalışanlara yan çıkarlar sağlamak gibi bir dizi işlemi kapsamaktadır (Karatepe, 2005:123).

Greenberg (2003), performanslarına göre ödüllendirildiklerine inanan çalışanların, buna inanmayan çalışanlara göre yöneticilerini ve şirketin ödül politikalarını daha adil bulduklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte, örgütte performansa dayalı ödüllendirme sistemi biçimsel olarak oluşturulduğunda, çalışanların, yöneticilerinin adilliğine ilişkin algıları ve performansları, böyle bir sistemin biçimsel olarak bulunmadığı koşuldan daha düşük olmaktadır. Tersine performansa dayalı ödüllendirme sisteminin biçimsel olarak kullanılıyor olması durumunda, şirketin adilliğine ilişkin çalışan algıları, bu sistemin olmaması durumuna göre daha yüksek olmaktadır. Klein (1973) tarafından yapılan bir araştırmanın sonucunda da, başarıya dayalı ödüllendirme sistemlerinin, çalışanlar arasındaki farklılıkları açıkça gösterdiği için daha adil algılandıkları ve buna bağlı olarak performanslarına olumlu yönde katkı yaptığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Buna göre tatmin, bireyin aldığı ödüllere ilişkin bilişsel kurgusunu da içeren, algısal ve psikolojik değişkenlerden oluşmaktadır. Bu nedenle de ödüllendirme sisteminin yapısal unsurları bu algıları değiştirebilmektedir. Başarılarının ödüllendirildiği yapılarda çalışanlar, kendileriyle benzer başarıya sahip olan diğer çalışanlarla benzer ödüller aldıklarından sistemi daha adil algılamakta ve performanslarına olumlu yönde yansımaktadır. (Yürür, 2009:242).

Dışsal ödüller, işletme tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin performansla ilişkisi daha azdır. Ödemeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller

olarak tanımlanabilmektedir. Bağlantının zayıf olmasının nedeni performans ile doğrudan ilgili olmamasıdır. Bu ödüller daha çok orta derece ihtiyaçları tatmin etmektedir. İçsel ödüllendirme, daha dengeli ve uzun sürelidir ve performans ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. İçsel ödüllenenin en iyi örneği, bir işi başarmaktan dolayı duyulan hazdır. Bu nedenle, kendini gerçekleştirme ihtiyacını veya daha üst ihtiyaçları karşılayan her ödül, içsel ödül olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:149-150).

Bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır. Eğer, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş tatminsizliği gündeme gelmektedir. İş tatminsizliği durumunda ise, çalışanın verimliliği ve performansı düşmekte, işi sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir (Erdil vd., 2004:18)

Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi'nde (Two Factor Theory) (1959) performans artışı için memnuniyet ve motivasyon düzeyinin önemi belirtmiştir. Bir örgütte her hangi bir düzeyde ortaya çıkacak tatminsizlik hem motivasyonu, hem de performansı düşürürken çatışma ortamını da doğuracaktır. Ayrıca Adams'ın Eşitlik Teorisi (1963) gereğince bireylerin aynı koşullarda farklı ödülle ödüllendirilmelerinin onların motivasyonlarını düşüreceği belirtilmektedir. Bu da performansı düşürürken aynı zamanda o bireyin bakış açısına göre olmaması gerektiği halde yüksek ödüle değer görülen diğer bireyle ve yönetimle bir çatışma ortamı ortaya çıkabilecek ve bu tüm bireylerin performansını olumsuz yönde etkileyecektir (Özmutaf, 2007:52).

Görüldüğü üzere ödüllendirmenin adil ve düzgün yapıldığı, kuralların açık bir biçimde belirtildiği bir ödüllendirme sistemi kullanıldığında bireyin performansına yapacağı etki pozitif yönde olmaktadır. Ama kullanılan ödüllendirme sistemi adil değilse, birey sistemin doğruluğu konusunda şüpheye düşerse performansa etkisi negatif yönde yansıtacak bu hem bireye hem de kuruma zarar verecek düzeylere gelecektir.

Diğer tarafta ise bireyi istenilen davranışları sergilemeye yöneltmek, istenilen performansı göstermesini sağlamak için uygulanan cezalar yer almaktadır. Hogan ve Emler (1981), çalışanların kurallara uymayan ve yanlış davranışlarının bu davranışlarından dolayı cezalandırılması beklentilerini cezalandırıcı adalet (retributive

justice) olarak adlandırmışlardır. Bu inanç içinde olanlar, kuralları bozanlara verilen cezaları adil olarak değerlendirecektir ve cezaları kabulleneceklerdir. Eğer kurallara karşı gelenler ve yanlış davrananlar cezalandırılmıyorsa adaletsizlik hissi doğacak, bu durumda ise bireyler sisteme inançlarını kaybedecek verilen cezaları kabullenmeyeceklerdir (Töremen ve Tan, 2010:62).

Otokratik bir anlayışla yönetilen işyerlerinde özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Cezanın kullanımı (korkutmaya dayalı yönetim tarzı) kişilerde gerilim oluşturur. Hele sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratır. Performansı artırmak için yapılan aşırı yarışma, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti yüksek olur (Atılğan ve Dengizler 2007:66).

Terry ve Jackson (1985)'a göre saldırganlığın sosyal değişim kuramı, her bireyin herhangi bir etkileşimdeki avantajları ve dezavantajları hesaplayabildikleri varsayımına dayanır. Diğer bir ifadeyle birey kuralları çiğneyip, saldırgan davranışta bulunmakla karşılaşacağı potansiyel yararlarla, bunu sonucunda karşılaşabileceği potansiyel cezaları hesaplayacaktır. İş ortamında kurallar dahilinde saldırgan davranan bireylere verilen cezalar genel olarak bir ödül niteliğinde az sayıdadır (Aktaş vd., 2004:133).

Korku kültürünün egemen olduğu bir örgütte, çalışanlar için herhangi bir ceza ya da ödül alma söz konusu değilse, örgütsel amaçlara çok katkı yapmayacakları söylenebilir. Türk filmlerine konu olan, müdür odaya girdiğinde herkesin çalışıyor gibi görünmesi, müdürün çıkışı ile birlikte herkesin işi bırakarak başka şeylerle meşgul olması korku kültürünü anlatan güzel bir kesittir (Erdem, 2007:249).

Bu durumda birey eğer yaptığı işin kurallar dahilinde ama etik olmadığını bildiği halde davranışını tekrar ediyorsa, bu davranışı sonucunda bireye hiçbir ceza uygulanmıyorsa yada işletmenin ceza sisteminde bu gibi davranışlar için cezalar yoksa birey yaptığına devam edecektir. Bunun sonucu olarak olumsuz etkilenen diğer bireylerin performanslarının düşmesine, işten ayrılma davranışını sergilemesine yol açabilecektir. Cezalandırma örgütlerde performansı direk etkilemeyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ceza sıkı yönetimle bağdaştığı için kullanılması arzu edilmeyen ama gerektiği zamanda kurallar dahilinde ve açık olarak herkese eşit uygulanması gereken bir sistemdir. İşletmelerde ceza sistemlerini kurarlarken cezanın açık anlaşılır

ve bireyler tarafından kabul görebilecek biçimde kurulmasına dikkat etmelidirler. Çalışmamızda bu sonuçlar doğrultusunda gelişen koşullar ile birlikte işgörenlerin ödül algıları, performansa etkisi ve hangi ödül türlerine ihtiyaç duydukları konusunda, pek incelenmemiş olan ceza algısı, performansa etkisi ve kullanılan ceza türlerine yönelik bir yaklaşım incelenmiştir.

3. İŞLETMELERDE KULLANILAN ÖDÜL VE CEZA SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde yapılan alan çalışmasının amacı, kapsamı, örnekleme, veri toplama yöntemi, anketlerin hazırlanması, geri dönüşümü, elde edilen verilerin analiz yöntemi, bulguların incelenmesi, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı gelişen koşullar ile birlikte işgörenlerin ödül algıları, ödüllerin performansa etkisi ve işgörenlerin hangi ödül türlerine ihtiyaç duydukları konusunda ortaya bir sonuç koymak. Pek incelenmemiş olan ceza algısı, cezaların performansa etkisi ve kullanılan ceza türlerine bir bakış açısı getirmek istedik.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamında Manisa Organize Sanayi Bölgesinde beyaz eşya üreticisi A firmasında çalışan 900, B firmasında çalışan 1200 ve C firmasında çalışan 2000 çalışan toplamda 4100 işgören ana kütle olarak kabul edilmiştir. Anket her firmaya 80 tane toplamda 240 tane işgörene dağıtılmıştır. A firmasından 55, B firmasından 60, C firmasından 89 adet toplamda 184 tane anket toplanabilmiştir. Anket geri dönüşüm oranı : Toplanan Anket Sayısı (184) / Toplam Dağıtılan Anket (240) = %76,6 dır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Yapılan araştırmada veri toplama yöntemi olarak “Anket metodu” kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla anket formunda demografik özellikleri tespit etmek için 8 tane, ödül – ceza algısını ölçmeye yönelik olan 23 tane 5’li likert ölçeğinde, ödül cezanın performansa etkisini ölçmeye yönelik 21 tane 5’li likert ölçeğinde, işletmede kullanılan ödülleri tespit etmek için 5 tane, işletmede kullanılan cezaları tespit etmek için 6 tane toplam 63 adet soru yer almıştır. Ödül cezanın algılanması ve ödül cezanın performansa etkisini ölçmek amacıyla sorulan 44 soru Tuğba NAS’ın “Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerindeki Etkisinin Tanımlanması” ve Şenay

YÜRÜR'ün "Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama" isimli çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kullanılan anket formu 6 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm anketi cevaplayacak işgörenlere hitaben yazılmış, anketin amacı açıklanmıştır. İkinci bölümde işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik, çift seçenekli (cinsiyeti, medeni durumu) ve çoklu seçenekli (yaşı, toplam kaç yıldır çalıştığı, eğitim durumu, işletmedeki pozisyonu, doğum yeri, aylık geliri) sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde ödül ve cezanın nasıl algılandığını tespiti yönelik 23 adet önerme yer almaktadır. Dördüncü bölümde ödül cezanın performansa etkisini tespiti yönelik 21 adet önerme yer almaktadır. Önermelerin karşısında "kesinlikle katılmıyorum", "kısmen katılmıyorum", "kararsızım", "kısmen katılıyorum", "kesinlikle katılıyorum" şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Beşinci bölümde kullanılan ödüllerin sıklığını tespiti yönelik 5 adet ödül yer almaktadır. Altıncı bölümde kullanılan cezaların sıklığını tespiti yönelik 6 adet ceza yer almaktadır. Ödül ve cezaların karşısında "hiçbir zaman", "nadiren", "bazen", "çoğu zaman", "her zaman" şeklinde 5 adet sıklık derecesi yer almaktadır. Anket formları işletmelere elden ulaştırılmış, cevaplamaları sağlandıktan sonra anketler aynı yöntemlerle geri toplanmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmada anket formlarından elde edilen veriler elektronik ortama aktarılmış, daha sonra SPSS 17 istatistik paket programı ile güvenilirlik analizi ve faktör analizi yapılmış, sorulardan elde edilen cevaplar frekans dağılımlarına bakılarak tablolar haline getirilmiş ve frekans ve yüzde analiz yöntemi uygulanmıştır. Tüm analizler 0,05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

3.5. HİPOTEZLER

Araştırmada test edilmek üzere geliştirilen hipotezler şunlardır;

Hipotez 1 – İşgörenler ödül ve cezalandırmanın performansa etki ettiğini düşünmektedirler.

Hipotez2 – İşgörenlerin performansına en çok etki eden ödüller maddi ödüllerdir.

Hipotez3 – Ödüller performansa cezadan daha çok etki etmektedir.

Hipotez4 – İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez5 – İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Hipotez6 - İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez7 - İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez8 - İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri gelir durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Hipotez9 - İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri işletmede çalıştıkları yıla göre farklılık göstermektedir.

3.6. DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamındaki işgörenlerin cinsiyet, yaş medeni durumu, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyonu, kıdem seviyesi, gelir miktarı ve doğum yerinden oluşan demografik özellikleri sunulmuştur

Tablo 3.1: Cinsiyetlerine Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Kadın	57	31
Erkek	127	69
Toplam	184	100

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3.1) işgörenlerin % 69'nun erkeklerden, geri kalan % 31'nin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.2: Medeni Durumlarına Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Evli	119	64.7
Bekar	65	35.3
Toplam	184	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde . (Tablo 3.2) %64.7'sinin evli, %35.3'ünün ise bekar olduğu görülmektedir

Tablo 3.3: Yaşlarına Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
18 – 23 arası	23	12.5
24 – 29 arası	65	35.3
30 – 45 arası	94	51.1
46 – 51 arası	1	0.5
52 ve üzeri	1	0.5
Toplam	184	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3.3) işgörenlerin %12.5'i 18-23, %35.3'ü 24-29, %51.1'i 30-45, %0,5'i 46 – 51, %0,5'i 52 ve üzeri yaş aralığındadır

Tablo 3.4: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
İlköğretim	20	10.9
Lise	120	65.2
Önlisans	24	13
Lisans	18	9.8
Yüksek Lisans - Doktora	2	1.1
Toplam	184	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3.4) işgörenlerin %10.9'u ilköğretim, %65.2'si lise, %13'ü önlisans, %9.8'i lisans, %1.1'i ise lisansüstü mezundur

Tablo 3.5: İşletmedeki Görevlerine Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
İşgören	151	82.1
Ustabaşı	20	10.9
Şef	9	4.9
Müdür	4	2.2
Toplam	184	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin işletmedeki görevlerine göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3.5) işgörenlerin %82'si işgören, %10.9'u ustabaşı, %4.9'u şef ve %2.2'si müdürdür.

Tablo 3.6: Gelir Miktarlarına Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
500 - 1000	96	52.2
1000 - 1750	52	28.3
1750 - 2500	27	14.7
2500 - 3000	6	3.3
3000 den fazla	3	1.6
Toplam	184	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin gelir miktarlarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3.6) katılımcıların %52.2'sinin geliri 500-1000 tl aralığında, %28.3'ünün geliri 1000-1750 tl aralığında, %14.7'sinin geliri 1750-2500 tl aralığında, %3.3'ünün geliri 2500-3000 tl aralığında ve %1.6'sının geliri 3000 tl'nin üzerindedir.

Tablo 3.7: İşletmede Geçirdiği Süreye Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
1 yıldan az	12	6.5
1 – 5 yıl arası	89	48.4
6 – 10 yıl arası	45	24.5
11 – 15 yıl arası	24	13
15 yıldan fazla	14	7.6
Toplam	184	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin işletmede geçirdikleri süreye göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3.7) işgörenlerin %6.5'i 1 yıldan az sürede, %48.4'ü 1-5 yıl arasında, %24.5'i 6-10 yıl arasında, %13'ü 11-15 yıl arasında, %7.6'sı 15 yıl üzeri aynı işletmede çalışmaktadır.

Tablo 3.8: Doğum Yerlerine Göre Dağılım

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Köy	27	14.7
Kasaba - Belde	21	11.4
İlçe	50	27.2
İl	85	46.2
Toplam	184	100

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin doğum yerlerine göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 3.8) işgörenlerin %14.7'sinin doğum yeri köy, %11.4'ünün kasaba, %27.2'sinin ilçe ve %46.2'sinin ildir.

3.7. LİKERT ÖLÇEKLİ İFADELER İÇİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Literatürde kullanılan güvenilirlik hesaplama yöntemleri şunlardır:

- Test Tekrar Test Yöntemi
- Eşdeğer Forumlar Yöntemi
- İki Yarıya Bölme Yöntemi
- Kuder-Richardson 20 ve 21 Güvenirlik Katsayısı
- Cronbach Alpha Katsayısı

Çalışmamızda, anketin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha Katsayısı hesaplanacak, ayrıca konuyla ilgili bazı testler ve hesaplamalar da yapılacaktır.

- $0.60 \leq$ Cronbach Alpha Katsayısı < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilirlerdir.
- $0.80 \leq$ Cronbach Alpha Katsayısı < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ödül ve cezaların nasıl algılandığına yönelik hazırlanan likert ölçekli sorular için güvenilirlik analizi yapılmıştır. İlk yapılan teste 8 ve 22 numaralı sorular dikkate alınmadığında Cronbach Alfa katsayısının yükseleceği tespit edilmiş ve analizlere o sorular dikkate alınmadan devam edilmiştir.

İlk yapılan güvenilirlik analizinde çıkan sonuç 0.911 (Tablo 3.9) dir.

Tablo 3.9: Güvenirlik Ödül Ceza Algısı (ÖCA)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Number of Items
0.911	0.909	23

Tablo 3.10: Madde Toplam Korelasyonu ve Güvenirlik Analizi Sonuçları
ÖCA

No	Sorular	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	Ödül zorluk derecesi	73.1848	319.922	.596	.536	.905
2	Tek başına çaba	73.0598	323.991	.552	.444	.906
3	Ekip olarak çaba	72.8750	320.132	.673	.616	.904
4	Katkı düzeyine değil	73.0054	320.967	.627	.549	.905
5	Katkı düzeyine göre	73.1141	324.320	.579	.544	.906
6	İhtiyaca göre ödül	73.2880	318.775	.691	.629	.903
7	Ödül kıyaslanır	73.5652	320.116	.634	.584	.905
8	Üst kad. alt kad. ödül	72.5435	346.129	.161	.257	.914
9	Kıdem ödül	73.1250	327.050	.476	.346	.908
10	Ödül performans	72.8370	321.755	.630	.541	.905
11	Ödül kriteri	72.8859	322.397	.622	.555	.905
12	Ödül görüş sorma	73.5598	320.368	.586	.643	.906
13	Ödül seçme	73.4130	320.167	.595	.571	.905
14	Ceza suç ciddiyeti	72.6848	334.141	.432	.401	.909
15	Ceza kriterleri	72.6467	335.312	.423	.476	.909
16	Ceza herkese eşit	72.9837	330.486	.470	.473	.908
17	Ceza katılım oranında	73.1957	325.830	.576	.479	.906
18	Ceza herkese eşit	73.0761	331.677	.459	.425	.908
19	Ceza kıyaslama	73.4783	326.251	.557	.524	.906
20	Ceza uygulama açık	73.2065	330.963	.485	.450	.908
21	Ceza çalışan fikri	73.6033	320.033	.614	.564	.905
22	Ceza üstü örtülme	72.9946	346.770	.148	.252	.914
23	Suç cezasız kalmaz	73.0000	329.410	.503	.492	.907

İlgili sorular çıkarıldıktan sonra yapılan analizlerde çıkan sonuçlarda Cronbach Alfa katsayısı 0.60 'dan büyük olup 0.918 (Tablo 3.11) olduğundan oldukça güvenilir çıkmıştır. Başka bir deyişle, likert ölçeğinde yer alan ifadeler arasındaki korelasyon katsayısı oldukça yüksektir. Bu da likert ölçeğinde yer alan ifadeler arasında bir bütünlük olduğunu göstermektedir..

Tablo 3.11: Güvenirlilik ÖCA

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Number of Items
0.918	0.917	21

Ödül ve cezanın performans üzerine etkisinin incelenmek istendiği likert ölçekli sorular için de güvenilirlik analizi yapılmıştır. İlk yapılan analizlerde Cronbach Alfa katsayısı (Tablo 3.12) 0.898 çıkmıştır. İlk yapılan testte 11, 12 ve 19 numaralı sorular dikkate alınmadığında Cronbach Alfa katsayısının yükseleceği tespit edilmiş ve analizlere o sorular dikkate alınmadan devam edilmiştir.

Tablo 3.12: Güvenirlilik Ödül Ceza Performans Etkisi (ÖCP)

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Number of Items
0.898	0.906	21

Tablo 3.13: Madde Toplam Korelasyonu ve Güvenirlik Analizi Sonuçları ÖCP

No	Sorular	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	Parasal ödüller	82.2283	160.330	.478	.432	.895
2	Başarı sorumluluk	82.5054	159.421	.480	.477	.895
3	Başarı ikramiye	82.5054	157.530	.529	.454	.893
4	Aile yardımı	82.3261	158.166	.602	.526	.892
5	Zam	82.1902	157.882	.637	.632	.891
6	Takdir edilme övülme	82.3424	157.112	.598	.597	.892
7	Kararlara katılma	82.2663	158.732	.611	.632	.892
8	Spor müsabakaları	82.2337	158.442	.624	.674	.891
9	Terfi	82.2554	157.317	.650	.627	.891
10	Yetenek geliştirme	82.2446	159.311	.604	.585	.892
11	Performans ödül	83.3750	164.793	.198	.223	.905
12	Parasal cezalar	82.8152	159.867	.368	.212	.899
13	Aile yardımı yok	82.4728	157.770	.530	.428	.893
14	Kademe ilerleme yok	82.5272	157.311	.582	.528	.892
15	Gruptan dışlanma	82.4402	158.215	.503	.451	.894
16	Sözlü yazılı uyarı	82.6413	158.570	.548	.438	.893
17	Ücretsiz izin	82.5217	156.590	.590	.461	.892
18	Takdir etmeme	82.4348	159.296	.516	.421	.894
19	Yetki vermeme	82.8696	160.737	.365	.444	.898
20	Karara katılma yok	82.7989	157.845	.482	.530	.895
21	İş yükü	82.3967	155.847	.632	.535	.891

İlgili sorular çıkarıldıktan sonra yapılan analizlerde çıkan sonuçlarda Cronbach Alfa katsayısı 0.60 'dan büyük olup 0.909 (Tablo 3.14) olduğundan oldukça güvenilir çıkmıştır. Başka bir deyişle, likert ölçeğinde yer alan ifadeler arasındaki korelasyon katsayısı oldukça yüksektir. Bu da likert ölçeğinde yer alan ifadeler arasında bir bütünlük olduğunu gösterir.

Tablo 3.14: Güvenirlik ÖCP

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Number of Items
0.909	0.912	18

3.8. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi, bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür. Aslında bir tür sınıflandırma yöntemi olan faktör analizi, “değişkenler arası ilişkileri inceler, daha az sayıda değişkene dönüştürülmesine yardımcı olur. Bu az sayıdaki değişkenler (faktörler) kendi içlerinde homojen, aralarında da heterojen yapıdadırlar.

Faktör analizi aracılığıyla çok sayıdaki değişkeni makul sayıya düşürerek bu yeni yapıdaki değişkenleri regresyon, korelasyon ve diskriminant gibi bir sonraki analizlerde kullanabiliriz.

Faktör analizinde kullanılan verilerin metrik bir ölçekte ölçülmüş olması gerekir. Ayrıca, metrik olmayan değişkenlerin de (mesela, kukla değişken türeterek) metrik hale dönüştürülmesi gerekir.

Faktör analizinin önemli problemlerinden birisi de, analize alınacak örneğin hacmidir. Değişken sayısı ne kadar az olursa olsun, örnek hacmi 50 gözlemde az olmamalıdır. Çalışmalar gözlem sayısının, değişken sayısının 3-4 katı kadar olması gerektiğini kaydetmektedir.

Faktör analiziyle ilgili olarak bilinmesi gereken önemli bir husus da sınıflandırılacak olan nesnenin kişiler değil, kişilerin belli özellikleri olduğudur. Bu özellikler de sorular yoluyla ölçülür ve değişken olarak değerlendirilir.

Eğer bütün değişkenler, faktör analizi sonucunda sadece bir faktörle açıklanıyorsa, faktör analizinin anlamı kalmaz ve herhangi bir gruplandırma veya yorum yapılmaz (Nakip 2006 : 423).

Özetle; faktör analizinin yapılabilmesi için gerekli koşullar sağlandığı takdirde eğer araştırmacının amacı çok sayıda değişkeni özetlemek ve kullanılabilir bir sayıya düşürmekse, en uygun teknik faktör analizidir.

3.9. UYGULAMA

Faktör analizinde yapılacak ilk iş, analize katılan değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisini tespit etmektir. Faktör analizinde, regresyon analizinin tersine, değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranır. Değişkenler arasındaki korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven o denli azalır. Bu nedenle, faktör analizini başlatmadan, korelasyon matrisine bakmak şarttır. Aralarında korelasyon ilişkisinin çok güçlü olduğu değişkenler genelde aynı faktör içinde olacaklardır (Nakip 2006 : 428).

Bu aşamada faktör modelinin uygunluğunu test etmek için yapılacak ilk test anakütlenin bütünlüğünü test eden ve *Bartlett* tarafından geliştirilen küresellik (sphericity) testidir. Bu test, anakütle içindeki değişkenler arasında bir ilişkinin var olup olmadığını test eder. H_0 hipotezi ilişkinin olmadığını, H_a da ilişkinin var olduğunu gösterir. Sıfır hipotezinin kabulü söz konusu olursa, faktör analizine devam etmenin bir anlamı kalmaz; değişkenlerin sorgulanması ve yeniden düzenlenmesi gerekir.

Faktör analizinin geçerliliğini daha baştan gösteren bir diğer test de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testidir. Bu test, örnekleme yeterliliğini ölçmeye yarayan bir test olup, örnek büyüklüğü ile ilgilendir. KMO, bir oran olup, % 60'ın üstünde olması arzulanır.

Tablo 3.15: KMO ve Bartlett Testi ÖCA

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.893
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1776.309
	df	210
	Sig..	.000

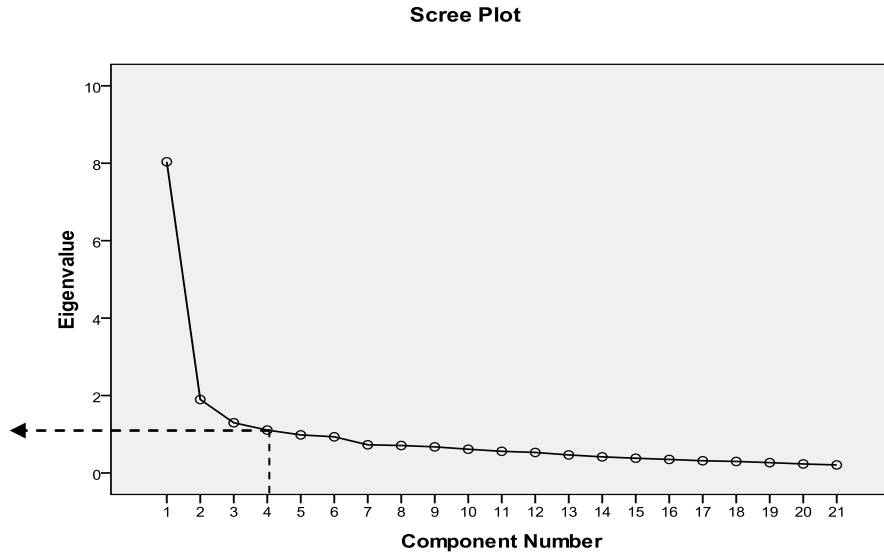
Bartlett Küresellik testi sonucuna göre elde edilen χ^2 değeri istatistiksel olarak anlamlı olduğundan ($0.05 > 0.000$) H_0 hipotezi reddedilir. Buna göre, faktör analizi yapılması uygundur.

KMO ise, 0.893 olup %60 'ın üzerinde olduğundan faktör analizinin geçerli olacağına karar verilir

Tablo 3.16 Faktörlerin Varyansları ve Toplam Varyansı Açıklama Oranı ÖCA

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.037	38.273	38.273	8.037	38.273	38.273	3.547	16.890	16.890
2	1.898	9.036	47.309	1.898	9.036	47.309	3.356	15.979	32.868
3	1.297	6.174	53.484	1.297	6.174	53.484	2.860	13.618	46.486
4	1.108	5.276	58.759	1.108	5.276	58.759	2.577	12.273	58.759
5	.983	4.681	63.441						
6	.934	4.446	67.887						
7	.727	3.464	71.351						
8	.709	3.376	74.727						
9	.674	3.210	77.937						
10	.613	2.919	80.855						
11	.559	2.664	83.519						
12	.530	2.522	86.041						
13	.466	2.220	88.261						
14	.416	1.982	90.243						
15	.381	1.813	92.056						
16	.349	1.663	93.719						
17	.315	1.501	95.219						
18	.297	1.417	96.636						
19	.267	1.271	97.907						
20	.233	1.108	99.014						
21	.207	.986	100.000						

Şekil 3.1 incelendiğinde öz değeri 1'den büyük olan faktör sayısı 4 olarak görülmektedir. Birinci faktör Katılım Faktörü, ikinci faktör Ödül Algısı, üçüncü faktör Ödül Cezanın Yapısı, dördüncü faktörde Ceza Algısı olarak isimlendirilmiştir. Ayrıca grafik çizgisinde dördüncü faktörden sonra bir düşüş tespit edilmiş olup bu faktörden sonra çizginin daha da yataylaştığı yani faktörlerin getirdikleri ek varyansların katkılarının birbirlerine yakın olduğu görülecektir. Bu iki nedenle ölçekteki faktör sayısının dört olduğu kabul edilmiştir. Aşağıdaki grafikte öz değere göre çizilen çizgi grafiği verilmektedir.



Şekil 3.1: Faktör Öz Değerlerine Ait Çizgi Grafiği ÖCA

Modelimizin kaç faktörden oluştuğunu belirledikten sonra, sıra her faktörde yer alacak değişken sayısına ve değişkenlerin bu faktörlere dağılımına gelmiş oluyor. Yine SPSS paket programı bize faktör yüklerini gösteren faktör matrisini verir. Faktör yükleri, değişkenlerin her faktördeki ağırlığını göstermektedir. Birer korelasyon katsayısı olan bu değerler, değişkenlerle, seçilen faktörler arasındaki ilişki derecesini gösterir. Bir değişkenin, hangi faktörle en güçlü ilişkisi varsa, o faktörün elemanı (üyesi) demektir. Bu işlem farklı rotasyon yöntemleriyle yapılmaktadır. Genelde, dikey (orthogonal) ve yatık (oblique) yöntemler şeklinde iki gruba ayrılan roasyon yöntemleri, *Varimax*, *Equmax*, *Promax* ve *Quartimax* yöntemlerinden ibarettir. Dikey yöntemlerde araştırmacı, faktörler arasında teorik olarak herhangi bir ilişki (korelasyon) beklemez. Yatık yöntemlerde ise, faktörler arası korelasyonlara izin verilecek bir şekilde eksenleri döndürdükleri ve dolayısıyla faktörlerin birbirleriyle ilişkide olmaları beklenir (Nakip 2006 : 433). Biz burada en aygın olan *Varimax* yöntemini kullanacağız; çünkü, *Varimax* olmadan faktör skor katsayılarına ulaşmak mümkün olmamaktadır.

Tablo 3.17: Faktörlerin Yükleri ÖCA

No		Faktörler			
		Katılım	Ödül Algısı	Ödül Ceza	Ceza Algısı
1	Ödül zorluk derecesi	.388	.529	.196	.127
2	Tek başına çaba	.599	.253		.222
3	Ekip olarak çaba	.231	.685	.374	.116
4	Katkı düzeyine değil	.367	.570	.194	.171
5	Katkı düzeyine göre		.779		.266
6	İhtiyaca göre ödül	.527	.557	.291	
7	Ödül kıyaslanır	.353	.607		.336
9	Kıdem ödül	.212	.369		.457
10	Ödül performans	.348	.479	.488	
11	Ödül kriteri	.624	.272	.312	
12	Ödül görüş sorma	.767	.302		
13	Ödül seçme	.799		.189	.176
14	Ceza suç ciddiyeti	.183		.650	.155
15	Ceza kriterleri		.160	.789	
16	Ceza herkese eşit		.131	.718	.239
17	Ceza katılım oranında	.133	.320	.331	.536
18	Ceza herkese eşit	.339	-.131	.347	.563
19	Ceza kıyaslama	.256	.338		.691
20	Ceza uygulama açık		.122	.329	.664
21	Ceza çalışan fikri	.639	.278		.382
23	Suç cezasız kalmaz		.150	.523	.528

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ödül ve cezanın algılanması ile ilgili ankette, birinci faktörle ilişkisi en yüksek olan değişkenler 2., 11., 12., 13. ve 21. değişkenler iken, ikinci faktörle ilişkisi en yüksek olan değişkenler 1., 3., 4., 5., 6. ve 7. değişkenler, üçüncü faktörle ilişkisi en yüksek olan değişkenler 10., 14., 15. ve 16. değişkenler, dördüncü faktörle ilişkisi en yüksek olan değişkenler 9., 17., 18., 19., 20. ve 23. değişkenlerdir.

Aynı testleri ödül ve cezanın performansı üzerine yaptığımızda çıkan sonuçlar ve tablolar ;

Tablo 3.18: KMO ve Bartlett Testi ÖCP

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.897
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1572.507
	df	153
	Sig.	.000

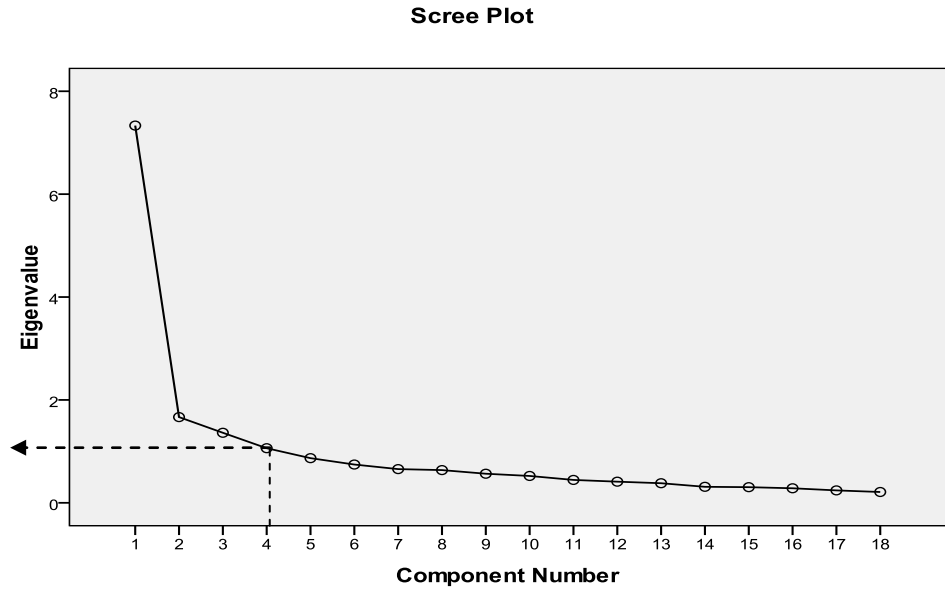
Tablo 3.19 Faktörlerin Varyansları ve Toplam Varyansı Açıklama Oranı ÖCP

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.333	40.737	40.737	7.333	40.737	40.737	4.376	24.310	24.310
2	1.666	9.257	49.994	1.666	9.257	49.994	2.542	14.123	38.433
3	1.362	7.564	57.559	1.362	7.564	57.559	2.382	13.232	51.666
4	1.062	5.898	63.456	1.062	5.898	63.456	2.122	11.791	63.456
5	.868	4.823	68.279						
6	.744	4.135	72.414						
7	.655	3.640	76.054						
8	.636	3.533	79.588						
9	.566	3.142	82.730						
10	.522	2.901	85.631						
11	.445	2.472	88.102						
12	.411	2.283	90.385						
13	.381	2.116	92.501						
14	.311	1.729	94.230						
15	.304	1.689	95.919						
16	.283	1.571	97.490						
17	.241	1.341	98.832						
18	.210	1.168	100.000						

Yukarıdaki tablo analiz sonucunun dört faktörlü olacağını gösteriyor. Çünkü, özdeğeri 1'den fazla olan ilk dört faktör gözükmemektedir. Bu dört faktör ise, toplam varyansın %63.456'ını açıklamaktadır.

Şekil 3.2 incelendiğinde öz değeri 1'den büyük olan faktör sayısı 4 olarak görülmektedir. Ayrıca grafik çizgisinde dördüncü faktörden sonra bir düşüş tespit edilmiş olup bu faktörden sonra çizginin daha da yataylaştığı yani faktörlerin getirdikleri ek varyansların katkılarının birbirlerine yakın olduğu görülecektir. Bu iki nedenle ölçekteki faktör sayısının dört olduğu kabul edilmiştir. Birinci faktör Psiko – Sosyal Ödüller, ikinci faktör Psiko – Sosyal Cezalar, üçüncü faktör Maddi Cezalar, dördüncü faktör ise Maddi Ödüller olarak isimlendirilmiştir.

Aşağıdaki grafikte öz değere göre çizilen çizgi grafiği verilmektedir.



Şekil 3.2: Faktör Öz Değerlerine Ait Çizgi Grafiği ÖCP

Tablo 3.20: Faktörlerin Yükleri ÖCP

No		Faktörler			
		Psk-Sosyo	Psk-Sosyo Ceza	Maddi Ceza	Maddi Ödül
1	Parasal ödüller	.174	.053	.327	.671
2	Başarı sorumluluk	.194	.076	.116	.827
3	Başarı ikramiye	.256	.245	.001	.755
4	Aile yardımı	.576	.339	.117	.282
5	Zam	.765	.305	.090	.129
6	Takdir edilme övülme	.771	.164	.134	.126
7	Kararlara katılma	.791	.148	.093	.191
8	Spor müsabakaları	.842	.130	.160	.088
9	Terfi	.661	.143	.214	.342
10	Yetenek geliştirme	.719	.095	.269	.151
13	Aile yardımı yok	.178	.186	.681	.196
14	Kademe ilerleme yok	.180	.199	.761	.141
15	Gruptan dışlanma	.145	.182	.789	.055
16	Sözlü yazılı uyarı	.178	.660	.241	.150
17	Ücretsiz izin	.291	.502	.437	.114
18	Takdir etmeme	.206	.698	.195	.113
20	Karara katılma yok	.094	.752	.051	.107
21	İş yükü	.433	.568	.336	-.037

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ödül ve cezanın algılanması ile ilgili ankette, birinci faktörle ilişkisi en yüksek olan değişkenler 4., 5., 6., 7., 8., 9. ve 10. değişkenler iken, ikinci faktörle ilişkisi en yüksek olan değişkenler 16., 17., 18., 20. ve 21. değişkenler, üçüncü faktörle ilişkisi en yüksek olan değişkenler 13., 14. ve 15. değişkenler, dördüncü faktörle ilişkisi en yüksek olan değişkenler 1., 2. ve 3. değişkenlerdir.

3.9.1. Ödül Cezanın Personel Performansına Etkisinin Faktörler Düzeyinde İncelenmesi

Faktörleri oluşturan ifadelerin incelenmesi sonucu her bir faktöre içeriğine uygun bir isim verilmiştir. Buna göre;

Ödül ve Cezanın Algılanması Konusundaki Faktörler

Faktör 1 – Katılım Faktörü

Faktör 2 – Ödül Algısı

Faktör 3 – Ödül ve Cezanın Yapısı (Neye göre verildiği)

Faktör 4 – Ceza Algısı

Ödül ve Cezanın Performansa Etkisi Konusundaki Faktörler

Faktör 1 – Psiko - Sosyolojik Ödüller

Faktör 2 – Psiko - Sosyolojik Cezalar

Faktör 3 – Maddi Cezalar

Faktör 4 – Maddi Ödüller

Tablo 3.21: Faktörlerin Cronbach α Değerleri ve Ortalama Değerleri

	Cronbach Alpha Değeri	Ortalama	Standart Sapma
Faktör 1: Katılım	0.831	3.120	0.717
Faktör 2: Ödül Algısı	0.855	3.252	0.690
Faktör 3: Ödül ve Cezanın	0.737	3.636	0.337
Faktör 4: Ceza Algısı	0.771	3.244	0.478
Genel	0.918	3.291	0.957
Faktör 1: Psk-Sosyo Ödüller	0.903	4.354	0.152
Faktör 2 : Psk-Sosyo Cezalar	0.787	4.061	0.402
Faktör 3 : Maddi Cezalar	0.743	4.139	0.087
Faktör 4 : Maddi Ödüller	0.740	4.207	0.277
Genel	0.909	4.212	0.609
Tümü	0.913	3.716	1.609

Elde edilen faktörlerin iç tutarlılığını saptamak amacıyla hesaplanan Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde (Tablo 3.21) tüm değerler 0.6'nın üstündedir. Buna göre tüm faktörlerin iç tutarlılığı mevcut olup analizlerde kullanılabilirler.

Ödül ve cezanın performansa etkisi faktörler düzeyinde incelendiğinde ödül ve cezanın performansa etkisinin işgörenlerin üzerinde üst düzeyde (4.354) olduğu faktörün psiko – sosyolojik ödüller faktörü olduğu görülmektedir. Bunu maddi ödüller (4.207); maddi cezalar (4.139), psiko – sosyolojik cezalar (4.061), ödül ve cezanın yapısı (3.636), ödül algısı (3.252), ceza algısı (3.244) ve katılım faktörü (3.120) izlemektedir.

Manisa Organize Sanayi’de beyaz eşya üreten firmaların işgörenlerinin ödül ve cezanın performansa etkisi genel anlamda değerlendirildiğinde (3.716) işgörenlerin ödül ve cezanın performans üzerinde etkisi olduğunu kabul ettiği söylenebilir. (1. Hipotez kabul).

Aynı sonuçlardan yola çıkılarak Maddi Ödüllerin (4.207) Sosyo-Psikolojik Ödüllerden (4.354) daha az oranda performansa etki ettiği söylenebilir. (2. Hipotez red)

Aynı tablodan yola çıkarak ödüllerin performansa cezalardan daha çok etki ettiği söylenebilir. (3. Hipotez kabul)

3.9.2. İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklar

Araştırmada elde edilen sonuçların işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla ANOVA analizi uygulanmıştır. Tablo 3.22 incelendiğinde ANOVA testinin ön koşulu olan “varyansların homojen dağıldığı varsayımı” Levene Test yapılarak test edilmiştir. Levene testinde anlamlılık düzeyi 0.05’den büyük çıkarsa dağılımın varyans homojenliğini sağladığı, küçük çıkarsa sağlamadığı bilinmelidir Buna göre, bu koşulun geçerli olmadığı durumlar ($p < \alpha=0.05$) koyu renkle belirtilmiştir. Varyans homojenliği sağlanamadığı için ANOVA testi yapılamayan durumlarda Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır (Uçgun v.d,2005 : 300). Bu testin sonuçları Tablo 3.23’da görülmektedir.

Tablo 3.22: Sonuçların İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılığına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

		Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	İşletmedeki Pozisyonu	Aylık Gelir Miktarı	İşletmedeki Çalışma Süresi
Faktör 1: Katılım	Levene	0.875	0.547	2.289	2.011	0.636	1.338
	Statistic	p=0.351	p=0.580	p=0.062	p=0.114	p=0.637	p=0.258
	F	0.000	1.210	0.882	0.711	0.354	0.631
	Sig.	0.996	0.308	0.476	0.546	0.841	0.641
Faktör 2: Ödül Algısı	Levene	7.096	2.0803	3.243	0.258	1.051	1.211
	Statistic	p=0.008	p=0.128	p=0.013	p=0.856	p=0.382	p=0.308
	F	2.440	0.229	1.365	0.150	0.386	0.371
	Sig.	0.120	0.922	0.248	0.930	0.818	0.829
Faktör 3: Ödül ve Cezanın Yapısı	Levene	4.721	0.805	1.673	2.249	1.531	0.454
	Statistic	p=0.031	p=0.449	p=0.158	p=0.084	p=0.195	p=0.769
	F	0.794	0.579	0.523	0.518	0.326	1.145
	Sig.	0.374	0.678	0.719	0.670	0.860	0.337
Faktör 4: Ceza Algısı	Levene	0.023	3.110	0.812	4.167	1.098	1.107
	Statistic	p=0.879	p=0.047	p=0.519	p=0.007	p=0.359	p=0.355
	F	0.108	0.685	0.039	0.599	0.377	1.823
	Sig.	0.743	0.604	0.997	0.617	0.825	0.126
Faktör 1: Sosyo- Psikolojik Ödüller	Levene	0.013	1.646	0.101	0.311	0.296	1.185
	Statistic	p=0.909	p=0.196	p=0.982	p=0.817	p=0.881	p=0.319
	F	0.320	3.309	2.079	0.461	3.599	1.891
	Sig.	0.572	0.012	0.085	0.713	0.008	0.114
Faktör 2: Sosyo- Psikolojik Cezalar	Levene	0.250	0.781	0.326	1.239	1.581	0.588
	Statistic	p=0.618	p=0.459	p=0.861	p=0.297	p=0.181	p=0.672
	F	0.219	1.717	0.321	1.719	0.391	1.963
	Sig.	0.640	0.148	0.864	0.165	0.815	0.102
Faktör 3 : Maddi Cezalar	Levene	3.502	2.000	1.092	0.193	1.903	0.844
	Statistic	p=0.063	p=0.138	p=0.362	p=0.901	p=0.112	p=0.499
	F	0.502	0.091	0.297	0.668	0.613	1.742
	Sig.	0.480	0.985	0.880	0.573	0.653	0.143
Faktör 4 : Maddi Ödüller	Levene	0.023	0.540	0.875	0.159	1.187	1.776
	Statistic	p=0.881	p=0.584	p=0.480	p=0.924	p=0.318	p=0.136
	F	1.209	1.180	2.144	2.127	1.364	1.029
	Sig.	0.273	0.321	0.077	0.098	0.248	0.394

Tablo 3.23: Kruskal Wallis Testleri

		Cinsiyet			Cinsiyet
Faktör 2: Ödül Algısı	Chi- Square	1.692	Faktör 3: Ödül ve Cezanın Yapısı	Chi- Square	0.243
	df	1		df	1
	Asymp. Sig.	0.193		Asymp. Sig.	0.622
		Yaş			İşletmedeki Pozisyonu
Faktör 4: Ceza Algısı	Chi- Square	2.109	Faktör 4: Ceza Algısı	Chi- Square	1.394
	df	4		df	3
	Asymp. Sig.	0.716		Asymp. Sig.	0.707

Tablo 3.22 ve 3.23 incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

- İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri hiçbir faktörde cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir. ($p > \alpha = 0.05$) (4. Hipotez ret)
- İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri hiçbir faktörde yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p > \alpha = 0.05$) (5. Hipotez ret)
- İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri hiçbir faktörde eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p > \alpha = 0.05$) (6. Hipotez ret)
- İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri hiçbir faktörde işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p > \alpha = 0.05$) (7. Hipotez ret)
- İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri hiçbir faktörde aylık gelir miktarlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p > \alpha = 0.05$) (8. Hipotez ret)

- İşgörenlerin ödül ve cezanın performansa etkisi konusundaki düşünceleri hiçbir faktörde kaç yıldır bu işletmede çalıştıklarına göre farklılık göstermemektedir. ($p > \alpha = 0.05$) (9. Hipotez ret)

3.9.3. Ödül ve Ceza Araçlarının Hangi Sıklıkla Kullanıldığına İlişkin Frekans Tabloları

Tablo 3.24 Ödül ve Ceza Araçlarının Hangi Sıklıkta Kullanıldığına Dair Frekans ve Yüzdeleri

	Hiçbirzaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her Zaman	
	Frk.	%	Frk.	%	Frk.	%	Frk.	%	Frk.	%
Ücret artışı, prim ve ikramiye	51	27,7	29	15,8	31	16,8	40	21,7	33	17,9
Terfi, yetki ve sorumluluk artışı	30	16,3	59	32,1	45	24,5	36	19,6	14	7,6
İzin ve esnek çalışma saatleri	39	21,2	38	20,7	52	28,3	28	15,2	27	14,7
Takdir edilme ve övülme	41	22,3	36	19,6	53	28,8	41	22,3	13	7,1
Kararlara katılma ve görüş alınma	43	23,4	41	22,3	47	25,5	39	21,2	14	7,6
Aylıktan kesme ücretsiz izin	63	34,2	47	25,5	42	22,8	21	11,4	11	6,0
Zorla emekli etme yada işten çıkarma	80	43,5	47	23,5	33	17,9	22	12,0	2	1,1
İlgili işin yeniden yaptırılması	18	9,8	51	27,7	81	44,0	26	14,1	8	4,3
Sözlü ve yazılı uyarı	4	2,2	40	21,7	65	35,3	52	28,3	23	12,5
Kademe ilerlemesinin durdurulması yada rütbe azaltma	55	29,9	62	33,7	42	22,8	22	12,0	3	1,6
Pasif göreve getirme yada gruptan dışlama	67	36,4	53	28,8	42	22,8	17	9,2	5	2,7

Yukarıdaki tabloya bakarak ücret artışı pirim ve ikramiyenin farklı şekillerde uygulandığını, sonuç terfi, yetki devri ve sorumluluğun çok sık kullanılan bir ödül şekli olmadığını, izin ve esnek çalışma saatlerinin pek kullanılmayan bir ödül şekli olduğunu, takdir edilme ve övülme de bir faktör hariç tüm faktörler yaklaşık olduğundan dolayı farklı şekillerde uygulandığını, aynı şeyin kararlara katılma içinde geçerli olduğunu, aylıktan kesme ve ücretsiz izinde üç faktörün yakın olmasından dolayı pek kullanılan bir ceza olmadığını, zorla emekli etme yada işten çıkarma yoğunluk olarak kullanılmayan bir ceza biçimi olduğunu, ilgili işin yeniden yaptırılmasının ve sözlü ve yazılı uyarının genellikle kullanılan bir ceza olduğunu, kademe ilerlemesinin durdurulmasının genelde kullanılmayan bir ceza olduğunu, pasif göreve getirme yada gruptan dışlamanın genelde kullanılmayan bir ceza türü olduğunu söyleyebiliriz.

3.9.4. Kullanılan Ödül ve Cezalara Ait Ortalama Değerler

Tablo 3.25 Ödül - Cezanın Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları

	ÖDÜLLER			CEZALAR		
	Ödül	Ort	St. Sp.	Ceza	Ort.	St. Sp.
1	Ücret artışı, pirim ve ikramiye	2.8641	1.48140	Aylıktan kesme , ücretsiz izin	2.2935	1.21950
2	Terfi, yetki ve sorumluluk artışı	2.7011	1.17942	Zorla emekli etme ya da işten çıkarma	2.0163	1.09383
3	İzin ve esnek çalışma saatleri	2.8152	1.33002	İlgili işin yeniden yaptırılması	2.7554	.96381
4	Takdir edilme ve övülme	2.7228	1.23444	Sözlü ve yazılı uyarma	3.2717	1.00928
5	Kararlar katılma ve görüş alınma	2.6739	1.25545	Kademe ilerlemesini durdurma ya da rütbe azaltma	2.2174	1.05402
6				Pasif göreve getirme ya da gruptan dışlama	2.1304	1.09362

Yukarıdaki tabloya baktığımızda en çok kullanılan ödül türünün “Ücret artışı, prim ve ikramiye”, en çok kullanılan cezanın ise “Sözlü ve yazılı uyarı” olduğu görülmektedir. En az kullanılan ödül türünün ise “Kararlara katılma ve görüş alınma”,

en az kullanılan cezanın “Zorla emekli etme ya da işten çıkarma” olduğu görülmektedir.

3.9.5. Ödül - Cezanın Algılanmasına Yönelik ve Ödül - Cezanın Performansa Etkisini Tespite Yönelik Anket Sorularının Ortalama Değerleri

Tablo 3.26 ÖCA ve ÖCP Ortalama Standart Sapma Değerleri

	ÖDÜL CEZA ALGISI			ÖDÜL CEZANIN PERFORMANSA ETKİSİ		
		Ort	St. Sp.		Ort	St. Sp.
1	Ödül zorluk derecesi	3.2391	1.56722	Parasal ödüller	4.3913	1.03972
2	Tek başına çaba	3.3641	1.48693	Başarı sorumluluk	4.1141	1.10291
3	Ekip olarak çaba	3.5489	1.39781	Başarı ikramiye	4.1141	1.14186
4	Katkı düzeyine değil	3.4185	1.45380	Aile yardımı	4.2935	.98111
5	Katkı düzeyine göre	3.3098	1.41294	Zam	4.4293	.94978
6	İhtiyaca göre ödül	3.1359	1.41731	Takdir edilme övülme	4.2772	1.05288
7	Ödül kıyaslanır	2.8587	1.47535	Kararlara katılma	4.3533	.93516
8	Üst kad. alt kad. ödül	3.8804	1.31691	Spor müsabakaları	4.3859	.93389
9	Kıdem ödül	3.2989	1.53031	Terfi	4.3641	.96554
10	Ödül performans	3.5870	1.41539	Yetenek geliştirme	4.3750	.90875
11	Ödül kriteri	3.5380	1.40595	Performans ödül	3.2446	1.41806
12	Ödül görüş sorma	2.8641	1.57092	Parasal cezalar	3.8043	1.32845
13	Ödül seçme	3.0109	1.55760	Aile yardımı yok	4.1467	1.12361
14	Ceza suç ciddiyeti	3.7391	1.26638	Kademe ilerleme yok	4.0924	1.06466
15	Ceza kriterleri	3.7772	1.22333	Gruptan dışlanma	4.1793	1.14300
16	Ceza herkese eşit	3.4402	1.36974	Sözlü yazılı uyarı	3.9783	1.03995
17	Ceza katılım oranında	3.2283	1.35181	Ücretsiz izin	4.0978	1.09704
18	Ceza herkese eşit	3.3478	1.33416	Takdir etmeme	4.1848	1.04468
19	Ceza kıyaslama	2.9457	1.37395	Yetki vermeme	3.7500	1.25993
20	Ceza uygulama açık	3.2174	1.30845	Karara katılma yok	3.8207	1.21260
21	Ceza çalışan fikri	2.8207	1.52050	İş yükü	4.2228	1.07598
22	Ceza üstü örtülme	3.4293	1.31632			
23	Suç cezasız kalmaz	3.4239	1.34476			

Yukarıdaki tabloya baktığımızda işgörenlerin ödül – ceza algısı ile ilgili en çok katılımcı oldukları üç soru 8. (Üst kademede çalışanların ödüllendirilmeleri alt kademede çalışanların ödüllendirilmesinden farklıdır.), 14. (Çalışanlara verilen cezalar suçun ciddiyetine göre verilir.), 15. (Hangi durumlarda ceza verileceği açıkça belirtilmiştir.), ödül – cezanın performansa etkisi ile ilgili en çok katılımcı oldukları üç soru 1. (Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödüller çok önemlidir), 5. (Aylığa yapılan zamlar çalışanların performansını artırır), 8. (Düzenlenen spor müsabakaları, geziler, özel günlerde oluşturulan sosyal ortamlar çalışanlar arasındaki samimiyeti artırarak performanslarını olumlu yönde etkiler) sorular olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yine aynı tablodan yola çıkarak işgörenlerin ödül – ceza algısı ile ilgili en az katılımcı oldukları sorular 7. (Ödüller farklı firmalarda verilen ödüller ile kıyaslanır.), 12. (Ödül verilirken kime, ne tarz bir ödül verileceği hakkında çalışanlarında görüşü alınır.) ve 21. (Ceza sistemi oluşturulurken çalışanların fikirleri sorulur.), ödül – cezanın performansa etkisi ile ilgili en az katılımcı olduğu 3 soru 11. (Bir başkasına performansından dolayı ödül verilmesi o performansını göstermeyenleri olumsuz etkiler), 12. (Çalışanlar için parasal nitelikli cezalar çok önemlidir), 19. (Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmemesi iş performansını olumsuz etkiler) sorular olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.10. TARTIŞMA VE SONUÇ

Rekabetin üst seviyelerde yaşandığı piyasalarda şirketlerin tutunabilmek, rekabet edebilmek için yapmaları gereken önemli uygulamalardan birisi kaliteyi artırmak ve devamlı hale getirerek marka değeri yaratmak ve yarattığı marka değerini korumaktır. Şirket bu amacına ulaşmak içinde çeşitli faktörleri bir araya getirerek (kaliteli hammadde, iyi işçilik, sağlam üretim hattı vb.) piyasalarda kendisine yer edinmeye çalışmaktadır. Şirketler bunu başarmak için kaliteli çalışan, optimum performans faktörleri arasındaki bağlantıyı kurmaya çalışmaktadırlar. Klasik dönemde önemsiz olarak görülen insan faktörü neo-klasik ve modern dönemlerde ön plana çıkmaya başlamış günümüzde ise önem konusunda üst seviyelerde yerini almıştır. Şirketlerde ortaya çıkan durum karşısında tepkisiz kalmamış yapılarını gelişen duruma göre yeniden yapılandırma yoluna gitmişlerdir. Eskiden şirketlerde personel müdürleri varken günümüzde şirketlerde insan kaynakları uzmanları yer almaktadır.

Şirketler vasıflı iş gücünün devrini minimum seviyelerde tutarak kaliteli çalışanlarını şirket içinde muhafaza ederek işin kalitesini üst seviyelere çekmeye çalışmaktadırlar. Bunun için çalışanlarına çeşitli olanaklar sunarak onları cezp etmeye çalışmaktadırlar. Bu olanaklar arasında kariyer planlaması, işgörenlerin aileleri ile zaman geçirebilecekleri sosyal ortamların oluşturulması, şirket içi düzenlenen spor müsabakaları, işgörene kârdan pay verilmesi, personelin sürekli gelişmesi için eğitim imkanlarının sunulması, iş ortamının nasıl olması konusunda işgörene fikirler alınarak çalışma ortamlarının daha verimli hale getirilmesi, başarının pirimle ödüllendirilmesi vb. sayılabilir. Bu faktörler işgöreni işletmede tutmanın yanı sıra çalışma azmini artırarak performansını optimum seviyelere çekmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra şirketler çalışmayan, istenilenleri yapmayan işgöreneğini tekrardan istenilen düzeyde çalıştırmak yada istenilenleri yapmasını sağlamak için cezaları da kullanmaktadırlar. Cezalar genel anlamda bakıldığında performansı artıran faktörler değildir sadece istenilmeyen davranışları gizletmek için kullanılan araçlardır. Şirketler ödül ve cezaları kullanarak işgöreneğini performansını optimum seviyeye çekmeyi böylelikle asıl amaçları olan kârlılıklarını artırmayı, piyasalarda sürekli yer edinerek geleceğe daha emin adımlarla ilerlemeyi düşünmektedirler.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ilgili aşağıdaki sonuçlara varılabilir; İşletmelerde çalışan işgörenler verilen ödüllerle performanslarının artacağını ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra verilen cezalarında performans üzerinde etkisi olduğunu ancak bunun olumlu yönde olmadığını belirtmektedirler.

İşletmelerde çalışan işgörenler beklenenin aksine psiko-sosyal ödüllerin maddi ödüllerden daha çok performansı etkilediğini, beklenen ödül türünün genellikle psiko-sosyal ödüller olduğunu ortaya koymaktadır. Bunu sebebi olarak gösterebileceğimiz şey en çok kullanılan ödüllendirme aracının “Ücret artışı, prim ve ikramiye” olduğu en az kullanılan ödüllendirme aracı ise “Karara katılma ve görüşü alınma” olmasıdır. Bu sonuç Kaya'nın (2005) yaptığı çalışmayı destekler niteliktedir. Kaya (2005), yaptığı incelemelerde firmaların ödüllendirme sistemlerini daha çok parasal nitelikli olarak ele aldığını örneğin firmaların ikramiyeyi ödüllendirme mekanizması olarak kullandığını tespit etmiştir. Bireyler elbette aldıkları ödül şeklinde doyuma ulaştıklarından diğer ödül türünü istemekte onun eksikliğini hissetmektedirler. Çünkü firmalar maddi ödüllendirme araçlarını daha çok kullanmakta, psiko-sosyal ödül araçları pek kullanılmamaktadır. Burada göz önünde bulundurmanız gereken bir diğer unsur ise üzerinde çalıştığımız firmaların kurumsal firmalar olmasıdır. Firmalar kurumsal olmasından dolayı işgörenlerin maddi olarak tatmin düzeyleri üst seviyede olabilir. Bu sebeple psiko-sosyal açıdan tatmin düzeylerini artırmak isteyebilirler.

İşletmelerde çalışan işgörenlerin ödül ve ceza konusundaki düşüncelerinin ücret düzeylerine göre farklılık göstermesi beklenirken yapılan analizlerde böyle bir farklılığın ortaya çıkmadığı görülmüştür. Bu sonuç Nas'ın (2006) çalışması ile farklılık göstermektedir. Nas (2006) çalışmasında işgörelere göre ödüllendirmenin performansa etkisinin, kişilerin gelir durumları arttıkça ters oranda azaldığı saptanmıştır. Bizim çalışmamızda sonucun böyle çıkmasının sebebi olarak ülkemizin gelişmekte olan ülkeler kuşağında yer alması gösterilebilir.

İşletmelerde çalışan işgörenlerin ödül ve ceza konusundaki düşüncelerinin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi olarak ise maddi ödüllerin performansa etkisi her ne kadar sınırlı olsa da ülkemizde maddi ödüllendirme araçları hala önemini korumaktadır sonucuna varılabilir.

İşletmelerde çalışan işgörenlerin ödül ve ceza konusundaki düşüncelerinin işletmedeki çalıştıkları yıla göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Nas'ın (2006) çalışması ile aynı doğrultuda çıkmıştır. Buna sebep olarak ise işletmelerde geçen yıllarla birlikte değişen bir sistemin olmadığı söylenebilir.

İşletmelerde çalışan işgörenlerin ödül ve ceza konusundaki düşüncelerinin Berkowitz ve dig. (1987)'nin araştırmasından farklı olarak yaş guruplarına göre farklılık göstermediği görülmüştür. Bunun sebebi olarak ise bireylerin değişen yaş aralıklarıyla düşüncelerinde bir değişiklik olmadığı, ihtiyaçlarında bir değişiklik görülmediği söylenebilir.

Kullanılan cezalandırma araçlarından işin yeniden yaptırılması ve sözlü, yazılı uyarı genellikle kullanıldığı, diğer cezalandırma araçlarının genellikle kullanılmadığı kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra kullanılan cezalandırma araçlarından en fazla kullanılan “Sözlü ve yazılı uyarı” olduğu görülürken en az kullanılan cezalandırma aracının ise “Zorla emekli etme ya da işten çıkarma olduğu” görülmüştür. Bunun sonucunda şu yargıya varmak mümkündür. Şirketler değişen ve gelişen koşullarda kaliteli iş gücünü kaybetmek istemediklerinden dolayı ceza verirken daha çok bireyi uyarmak, kendisine çekidüzen vermesini sağlamak amacını gütmektedirler. Bu sebeple işten çıkarma ceza sisteminde en az kullanılan ceza olarak görülmektedir.

Kullanılan ödüllendirme araçları ile ilgili kesin bir yargıda bulunmak zordur. Çünkü verilen cevaplar genelde birbirine yakındır. Bunun sebebi üç farklı firmada çalışmış olmamız olabilir. Bunun yanı sıra verilen cevaplar ortalama olarak dikkate alındığında ödüllendirme araçlarının kullanılma derecesinin üçüncü derecelendirme olan “Bazen” ve ikinci derecelendirme olan “Nadiren” şıkları arasında bir yerde yer aldığı görülmektedir.

Ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin yapısı hakkında ise şu sonuçlara ulaşabiliriz. Ödül ve ceza sistemi kurulurken genelde çalışanların fikirleri sorulmamaktadır. Çalışanlara verilecek ödüller konusunda ödüllendirilecek çalışanın söz hakkı genelde yoktur. Verilecek ödüller üst kademe tarafından belirlenmektedir. Kullanılan ödül ve ceza sistemleri diğer firmalarla kıyaslama yapılmamaktadır. Bunun yanında hangi suç karşısında hangi cezanın verileceği belirtilmiştir bu konuda bir muamma söz konusu değildir. Üst kademe ve alt kademenin ödüllendirilmesi

konusunda bir ayırım söz konusudur. Üst kademenin bir başarısı karşısında alacağı ödülle alt kademe ki çalışanın bir başarısı karşısında alacağı ödül arasında fark vardır. Uygulanan cezalar genellikle ne aşırıya kaçmaktadır ne de hafif kalmaktadır. Verilen cezalar suçun ciddiyeti ölçüsünde olmaktadır. Hogan ve Emler (1981) çalışmalarında belirttiği gibi kurallara uymayanlar veya kuralları bozanlar cezalandırıldığından ve cezalar suçun şiddeti doğrultusunda olduğundan adalet hissi doğacak ve işgörenler verilen cezaları kabul edecektir.

Ödül ve cezanın performansa etkisi konusunda ise ortaya çıkan sonuç şu olmuştur. Maddi ödüller hala önemini ciddi ölçüde devam ettirmektedir. Bu Kuyzu'nun (2007) çalışması ile paralellik göstermektedir. Kuyzu'nun (2007) çalışmasına göre çalışanların beklide en önemsedikleri şey ay sonunda kurumdan aldıkları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü kişi emeğini satmaktadır. Emeğinin karşılığını almadığını düşünen kişi ise mutsuz olur. Bunun yanı sıra çalışanlar toplu halde bir araya gelebildikleri etkinliklerin performanslarını daha da arttırdığını ortaya koymaktadırlar. Bu tip etkinlikler sırasında üst ast arasındaki mesafe azalmakta herkes aynı platformda aynı şekilde muamele görmektedir. Bir başkasına gösterdiği performanstan dolayı verilen ödülün diğer çalışanları olumsuz motive etmediği ortaya çıkan sonuçlardan bir diğeridir. Çalışanlar ayrıca parasal nitelikli cezaların diğer cezalar yanında o kadar da önemli olmadığını düşünmektedirler. Çalışanlara yaptıkları işlerde yetki ve sorumluluk verilmemesi ise performansı olumsuz etkilemeyen bir diğer etmen olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

- Acar E. (2007). Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi)*, <http://www.paradoks.org>, Sayı:1, s.1- 18.
- Adal Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi” Ücret Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ağca V., Tunçer E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 1, s.165- 176.
- Ağcakaya S. (2009). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları, *Sosyoekonomi Dergisi*, Sayı: 1, s.27-46.
- Ahmad M., Dhafir N. (2002). Establishing and Improving Manufacturing Performance Measures, *Robotics and Computer Integrated Manufacturing*, Sayı:18, 171-176.
- Akal Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Akal Z. (2003). Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi
- Akkaş, A. (2005). *Küçük Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C. (b.t.). Performans Yönetimi, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-strateji/aktan-ppt/aktan-perfyonetim.pdf>
- Aktaş Z. vd., (2004). Profesyonel Erkek Basketbolcuların Saldırganlık Düzeyleri İle Maç Başarıları Arasındaki İlişkinin Araştırılması, *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, s.127-135.
- Alkış H. (2008). Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi* Cilt: 10, Sayı : 2
- Altan M., Engin O. (2004). Bir Seyahat İşletmesinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, s.585-598.
- Anafarta N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 2, s. 1- 17.
- Armstrong M. (2002). *Employee Reward*, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, London.

- Arslan M., Atasayar H. (2008). Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Örgütü Yöneticilerinin Yerelleşme Konusundaki Görüşleri, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:41, Sayı: 2, s. 59- 79.
- Atakuş N. D. (2006). *Adana İli Gıda Sanayindeki İşletmelerin Performanslarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Atay İ. D., Acar A. C. (2008). “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” *Ücret Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Atılğan T., Dengizler İ. (2007). Hazır Giyim Sektöründe Örgütsel Stres Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt : 9, Sayı: 2, s.62-93.
- Aydın A., vd., (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Sayı: 5, s. 41- 62.
- Balcı E. (1992). *Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri*, Adem Yayıncılık, Ankara.
- Ball G., vd., (1993). Justice and Organizational Punishment: Attitudinal Outcomes of Disciplinary Events, *Social Justice Research*, Sayı: 6, s.39-67.
- Ballı S., Uğur A., Korukoğlu S., (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 9, Sayı: 2, 837-849.
- Barney J. B., Griffin R. W. (1992). *The Management Of Organizations*, Houghton Mifflin Company.
- Barron R.A., Newman J.H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression Evidence On Their Relative Frequency And Potential Causer, *Aggressive Behavior. Journal of personality and Social Psychology*, s.161-179.
- Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil Ö. (2002). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baş T., Ardıç K. (2003). Disiplin, *Türk Silahlı Kuvvetler Dergisi*, Sayı: 52.
- Bayazıt Hayta A. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, s. 21- 41.
- Bayındır N. (2011). Hangisi Ödül Hangisi Ceza? <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi75/sayi75/nida%20bayindir.pdf>
- Bayram, D. (2000). *İşletmelerde Performans Boyutu Olarak Kalite Verimlilik Maksimizasyonu ve Bir Uygulama Örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Bilgin K.U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Bilgin M. H. (2002). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik, *CMIS Dergisi*, s. 3- 12.
- Bingöl D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Bono E. (2001). *Rekabet Üstü*, Çeviren: Oya Özel, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Bourne M., vd., (2000). Designing Implementing IndUpdating Performance Measurement Systems, *International Journal Of Operations & Production Management*, Cilt: 20, Sayı:7, s.754-755.
- Budak G., Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İzmir.
- Bulut Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 79, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-07/a/05.htm>
- Bumin B. (2003). *Çağdaş İşletme Teknikleri*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Byars, L. C. (1991). *Human Resources Management*, Irwin Publishing, Toronto.
- Camgöz S. M., Alpteren İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Cilt:13, Sayı:2, s.191- 212.
- Can, Ü. (2010). *Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Carrell M. R., vd., (1992). *Personnel Human Resource Management*, Forth Editions, Max Well Macmillian International Editions,
- Cokins G. (2005). DMReview.
- Coşkun A. (2006). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Coşkun M. (2009). Ücret Yönetimi ve Performansa Dayalı Ücret, <http://www.hrturkiye.com/index.php/ucret-yonetimi-ve-performansa-dayali-ucret/>
- Crag P., King M., Hussin H., (2002). IT Aligment And Firm Performance In Small Manufacturing Firms, *Stratagic Information Systems*, Cilt:11, No:2, s. 109-132
- Çelik S. (2010). İş Ahlakı Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti İle İlişkisi, *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt:3, Sayı: 5, s. 21- 40.

- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çoban O. (2007). Türk Otomotiv Sanayiinde Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, s.17–36.
- Demir H., Okan T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 57-72
- Demir K. (1999). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdöleyen Özendirme Araçları, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı:1, s.277-293.
- Demir M. (2006). Performans Yönetiminde Hastane Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü, *1. Sağlık Bilişimi Kongresi*, İzmir.
- Demir M. (2007). Sağlıkta Performans Yönetiminin Dünü Bugünü Yarını, Ankara, www.performans.saglik.gov.tr/content/files/.../mehmetdemir.ppt
- Demir M. (2009). Sağlık Bakanlığı Performans ve Kalite Stratejisi Yeni Yaklaşımlar, *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Çalışanların Teşviki ve Hasta Güvenliği*, Mart /2009, Antalya.
- Demir Y., Partal M. O. (b.t.). Performans Denetimi, <http://application2.ibb.gov.tr/maliyonetim/raporlar/malihizmetler/PerformansDenetimi.pdf>
- Demirci M. K., Armağan K. (2002). Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, *DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 7, s. 1- 13.
- Demirtaş M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanılan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:1, s. 411 – 444.
- Doğan S. (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi, Kare Yayınları, İstanbul.
- Dolaşır S., Dolaşır S., (2006). Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu, *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: IV, Sayı: 3, s.103- 109.
- Elitaş C., Ağca V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: 2, 345- 370.
- Eraslan E., Algün O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.* Cilt: 20, No:1, s. 95- 106.

- Eraslan L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:162, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.html>
- Erdem R. (2007). Korku Kültürü – Değerler Kültürü Kültürel Çalışmalarda Yeni Bir Boyut Olabilir mi?, *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sakarya Üniversitesi*, s.245-250.
- Erdil O. vd., (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı : 5, s.17-26
- Erdoğan İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Ergun Ü. (2002). Yönetimsel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1.
- Ergül H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 14, s.67-79.
- Erkılıç T. A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, Cilt: 2, Sayı: 4, 50-62
- Ertürk M. (2000). Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Artırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları. Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Eryiğit S. (2000). *Kariyer Yönetimi*, Kamu-İş, Cilt: 6, Sayı:1, s.1- 26.
- Fenley A. (1998). Models Styles and Metephors: Understanding The Manegement Of Discipline, *Employe Relations*, Cilt: 20, Sayı: 4, s. 349- 364.
- Ferecov R. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:8, s.133- 157.
- Fındıkçı İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Filiz A. (2006). Motivasyon İle Performansın Yükseltilmesi, <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/125-motivasyon-ile-performansin-yukseltilmesi.html>
- Flynn G. (July, 1994). Non-Sales Staffs Respond To Incentives, *Personnel Journal*, Cilt:73, Sayı: 7, s. 33-38.
- French W. L. (1994). *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston

- Gavcar E. vd, (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:13 Sayı:2, s.31- 45.
- Genç N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Genç N. (2008). Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Ghalayini A. M., Noble, J.S. (1996). The Changing Basis Of Performance Measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, Cilt:16, Sayı:8, s.63- 80.
- Gilley J. W., Maycunich, A. (2000). *Organizational Learning Performance And Change: An Introduction To Strategic Human Resource Development*, Perseus Publishing, New York.
- Griffin R. W. (1990). *Management*, Houghton Mifflin Co., Boston.
- Gül H. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 9, Sayı:13, s. 318- 332.
- Gümüştekin G. E. vd, (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 1-20.
- Gürbüz S. vd., (2010). Örgütsel Faktörlerin İç Girişimciliğe Etkisi : İş Tatmini Aracı Değişken mi?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt : 2, Sayı:2, s. 127-135
- Gürüz D., Yaylacı G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Güzel T. vd, (2007) . Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma: Çanakkale Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, s. 104- 155.
- Helvacı A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:1-2, s.155- 169.
- Hickey J. (2004). *Resolving Employee Performance Problems*. The University of Connecticut Department of Human Resources.
- Işığışık E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi, *Ekonometri ve İstatistik*, Sayı:7, s.1-23.

- Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 6, s. 61- 75.
- Kanbur A. Kanbur E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı:1, s.27- 40.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 60, Sayı:4, s.117- 132.
- Karayazı A. (2007). Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kaya N. Arkan A.F. (2005). Örgütsel Faktörlerin, Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri : Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma, *Yönetim Dergisi*, Sayı:52, s.7-16
- Kayabaşı A., Özdemir A. (2008). Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 1, 195-209.
- Kaynak R., Bülbül M. (2008). 360-Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt:13, Sayı: 1, s.269- 292.
- Kenger, E. (2001). Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu. http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm
- Kırım, A. (2002). *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An ...: Kurumsal Başarının Yol Haritası*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koç, M. (2007). Personel Başarısının Değerlendirilmesi ve Başarı Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler, *Bütçe Dünyası*, Cilt: 3, Sayı: 27, s.28- 34.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik - Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 11.baskı. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Konter, E. (1995). Sporda Motivasyon, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.
- Konur D.Y. (2006). İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kökay, B. (2007). *Creditwest Bank Ltd. Çalışanlarının İş Doyumunun Analizi*, (Yüksek Lisans Projesi), Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- Kuyzu, Ş. D. (2007). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kuzu V. (2011). Motivasyon nedir?, <http://www.sosyalbilgilerciyiz.com/yazili-evraklar-63/motivasyon-nedir/?wap2>
- Lepper M. R. (1996). Intrinsic Motivation and Extrinsic Rewards: A Commentary on Cameron and Pierce's Meta-Analysis, *Review of Educational Research*, Cilt:66, Sayı: 1, s.5- 32
- Luthans F. (1995). *Organizational Behaviour*, 7 th Edition, Mc-Graw-Hill Inc.
- MEB (2006). *Okulda Performans Yönetimi Modeli*, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Milliman J. F., vd., (1994), Companies Evaluate Employees From All Perspectives, *Personnel Journal*, Sayı:73, s.99-103.
- Motivasyon Kavramı,
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/motivasyon.htm> (22.04.2011)
- Musaoğlu Z. (2008). *Trakya Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Sağlıkla İlişkili Yaşam Kalitesi*, (Uzmanlık Tezi), Trakya Üniversitesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı, Edirne.
- Nakip M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Genişletilmiş 2. Basım, Seçkin Yayıncılık
- Nas T. (2006). *Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Neely A., Bourne, M. (2000). Why Measurement Initiatives Fail, *Measuring Business Excellence*, Cilt: 4, Sayı: 4, s. 3-6.
- Northcraft G. B., Neale M. A. (1996). *Organizational Behavior: A Management Challenge*, The Dryden Press.
- Öğüt A., vd., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12, s. 277-290.
- Örnek, N. (2009). *Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Örücü, E. Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı:1: 85-97.
- Özdevecioğlu M., Kaya Y. (2005). Cinsiyete Dayalı Olarak Yöneticilerin Disiplin Anlayışları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, Cilt: 34, Sayı:1, s.41-67.
- Özer M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 73, s.3- 29.
- Özgan H., Aslan N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı:1, s. 190- 206.
- Özmutaf N.M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt : 8, Sayı : 2, s.41-60.
- Öztürk Z. Dünder H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:2, s.57- 67.
- Paksoy, A. (2006). *Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Palmer M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- Palmer M., Winters K. (1993). *İnsan Kaynakları*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- Parker C. (2000). Performance Measurement, *Work Study*, Cilt: 49, Sayı: 2, s. 63-66.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Pitts C. (1995). *Motivating Your Organization, Achieving Business Success Through Reward and Recognition*, McGraw-Hill Book Company, England.
- Prokopenko J. (2001). *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Çeviren: Olcay Baykal vd., 4.Baskı, MPM Yayınları, Ankara.
- Pugh D. (1991). *Organizational Behaviour*, Prentice Hall International (UK) Ltd.).
- Pulur B. (2007). *Çalışanların Motivasyonunda Adalet Algısı İş Doyumu İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Ramazanoğlu, F., vd., (2003). İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi, İşlevi Ve Boyutlarının Değerlendirilmesi, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Cilt:2 Sayı:1, s. 1- 6.
- Robbins S. vd., (2000). *Management*, 2nd ed., Prentice-Hall, Sydney, Australia.
- Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Schermerhon J. R. (1996). *Management and Organizational Behavior*, John Wiley-Sons Inc. New York.
- Seyhani, M. (2009). KKTC İlkokul Öğretmenlerine Uygulanan Ödül - Ceza Politikalarının Değerlendirilmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:15, Sayı:57, s.109-131.
- Sezici, E. (2008). *İşletmelerin Sosyal ve Kurumsal Performanslarının Karşılaştırılması Türkiye'nin Önde Gelen Özel Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Şahin A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, s. 523-547.
- Şahin, H. (1994). *Verimlilik ve Verimliliğin Ölçümü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek M., Çelik A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Tangen S. (2004). Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems, Doktora Tezi, WoxénCentrum, Department of Production Engineering, Royal Institute of Technology, Stockholm, Sweden.
- Tarlan D. Tütüncü Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s.141-163.
- Teke A. (2011). Yöneticilik ve Motivasyon, <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglik hizmetleri/2009%20Ders%20Notlar%20C4%B1/Y%C3%B6neticilik%20ve%20Motivasyon.pdf>
- Tosun C. (2008). *Türk Yazılı Basınında Verimlilik Söylemi*, Uzmanlık Tezi, Milli Produktivite Merkezi, Ankara.
- Töremen F., Tan Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet : Kavramsal Bir Çözümleme, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı : 14, s.58-70.
- Uçgun N.İ. vd. (2005). Diabetik Retinopati ve Oksidatif Stres , *Retinavitreus.Dergisi*, Sayı :13, s.299-302.

- Uygur A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, s.71- 85.
- Ünlüöner, K., vd. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:19, s.9-32.
- Weis H. D. (1993). *Yüksek Verim Alma Stratejileri*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- Wilder, A. (2004). *Discipline and Punish In The Workplace*, The University of Connecticut, Interim Director of Human Resources.
- Williamson, D. (1996). *Cost & Management Accounting*, Prentice Hall, London.
- Yalama A., Sayım M. (2008). Veri Zarflama Analizi ile İmalat Sektörünün Performans Değerlendirmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 23, Sayı:1, s.89-107
- Yelboğa A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 8, Sayı:2, s.196- 210.
- Yıldırım C. (2008). İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerinin Öğretmenlerin Ödüllendirilmesine İlişkin Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 56, s. 663- 690.
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*, (Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yılmaz, O. (2006). *Stresin Performans Üzerine Etkisi 40'ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yumuşak S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, s.241-251.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür Ş. (2009). Ödüllendirme Sistemleri Yapı ve Süreçleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt : 11, Sayı : 1, s.235-260

Zerenler M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı:1, s.1-36.

VOLKAN AKÇİT

Mehmetçik Mahallesi 2583 Sk. No: 3/17 DENİZLİ

Cep Tel: 0537 665 93 00

E-Posta: vakcit@gmail.com, volkan.akcit@bayar.edu.tr

EĞİTİM BİLGİLERİ

- 2009- 2011 Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim Organizasyon Tezli Y.Lisans Programı
- 2000–2007 Pamukkale Üniversitesi İşletme Bölümü
- 1996–2000 Cumhuriyet Lisesi YDA DENİZLİ

İŞ DENEYİMİ

- Eylül 2009 – Halen Celal Bayar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Memur
- 2007 – 2009 Hakan Metal (Alüminyum- Plastik Toptancılığı) Denizli
- 2002 Staj – Denizli Çimento (Bir ay)

BECERİ VE YETENEKLER**Bilgisayar Bilgisi**

İşletim Sistemleri : DOS, MS Windows
Paket Programlar : MS Office, SPSS

İngilizce (UDS) : 60,00 (Mart 2007)
ALES : 80,112 (Nisan 2011)

HOBİLER

2000 – Halen Futbol Hakemliği