



**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞAN SEÇME  
SEBEPLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ:  
ISPARTA ÖRNEĞİ**

**Mustafa DEMİRALAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman  
Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL**

**ISPARTA - 2014**



T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS  
TEZ SAVUNMA  
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması 1

Tarih: 22/2014

Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Mustafa Demiralay'ın "Perakende Sektöründe Kadın Çalışan Seçme Sebeplerinin Örgütsel Performansa Etkisi Isparta Örneği" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 22/2014 tarihinde saat 14.00'da toplanmış ve aday tezinin savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya 80 dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

**Tezin kabul edilmesine**  
(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

**Tezde düzeltme verilmesine**  
(Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra üç (3) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

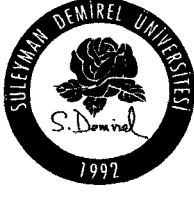
**Tezin reddedilmesine**  
(Öğrenci, yeni tez konusu belirlemelidir.)

\*Tez adı değişikliği yapılmamıştır/yapılmadı.  
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.  
Gereği için arz olunur.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	:Doç.Dr. Orhan Adıgüzel	
Üye	:Yrd.Doç.Dr. Hüsrev Eroğlu	
Üye	:Yrd.Doç.Dr. İrfan Ateşoğlu	

Ek : Herbir jüriye ait tez değerlendirme jüri raporları

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.		



**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**



**YEMİN METNİ**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Perakende Sektöründe Kadın Çalışan Seçme Sebeplerinin Örgütsel Performansa Etkisi: Isparta Örneği**” adlı çalışmanın, tez safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

**Mustafa DEMİRALAY**

**ISPARTA - 2014**

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

### **PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞAN SEÇME SEBEPLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ: ISPARTA ÖRNEĞİ**

**Mustafa DEMİRALAY**

**Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim  
Dalı, Yönetim Organizasyon Programı, 131 Sayfa, Isparta, Şubat 2014**

**Danışman: Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL**

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, işletmenin performansının arttırılmasında önemli bir etkidir. Bu çalışma ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarından bir tanesi olan personel seçme işlemi sırasında yöneticilerin kadın personel seçme sebeplerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştırmaktadır. Araştırmanın amacı örgütsel performans değişkenlerinden bir tanesi olan kadın personelin işletmeye sağladığı finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerine çalışmaktır. Çalışmada ise ITSO' da faaliyet gösteren perakende sektöründen 261 işletme incelenmiştir. Yönetici gözüyle kadın personelin perakende sektöründe tercih sebepleri ele alınmış ve tercih sebeplerinin gerçekten istenilen sonucu verip vermediği örgütsel performans ölçülerek incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Örgütsel Performans, Kadın Çalışan,  
Personel Seçme, Perakende.

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

### **THE EFFECTS OF THE REASONS PREFERRING WOMAN EMPLOYEES IN RETAIL SECTOR ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: ISPARTA CASE**

**Mustafa DEMİRALAY**

**Suleyman Demirel University The Institute of Social Sciences Business  
Management and Organization Programme Masters Degree Dissertation, 131  
Pages, Isparta, February 2014**

**Supervisor: Assist Prof. Orhan ADIGÜZEL**

Human resources management practices are an important factor in enhancing the performance of the organization. This study analyzes the reasons for which managers employ woman employees during the personnel-choosing procedure, which is a human resources management practice; and the effects of this procedure on organizational performance. The purpose of this study is to look into an organizational performance variable: the financial and non-financial performance outcomes that are provided by woman employees. In our field study, 261 enterprises from the retail sector that operate at ITSO have been examined. From the perspective of managers, the reasons for the preference of woman personnel have been examined and whether these reasons have given the desired outcomes have been observed through the measurement of organizational performance.

**Key words:** Human resources, Organizational performance, Women employee, Personnel selection, Retail.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ONAY METNİ .....	ii
YEMİN METNİ .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR DİZİNİ .....	x
TABLolar DİZİNİ .....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
ÖN SÖZ .....	xiv
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PARAKENDE SEKTÖRÜ

<b>1.1. Perakendecilik Kavramı .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Dünyada ve Türkiye’de Perakende Sektörü .....</b>	<b>4</b>
1.2.1. Perakendeciliğin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.2.2. Dünya Perakendeciliğinin Gelişimi ve Yapısı.....	5
1.2.3. Türkiye’de Perakendeciliğinin Gelişimi ve Yapısı.....	7
<b>1.3. Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması.....</b>	<b>11</b>
1.3.1. Mülkiyet Durumuna Göre Perakendeci Kuruluşlar .....	12
1.3.1.1. Bağımsız Mağazalar.....	12
1.3.1.2. İmalatçının Satış Mağazaları.....	12
1.3.1.3. Zincir Mağazalar .....	12
1.3.1.4. Birleşik Perakendeciler .....	13
1.3.1.5. Tüketici Kooperatifleri.....	13
1.3.2. Satılan Ürün Tipine Göre Perakendeci Kuruluşlar .....	13
1.3.2.1. Çeşit Mağazaları .....	13
1.3.2.2. Ürün Çeşitlendirme (Asorti) Mağazaları .....	13
1.3.3. Örgütsel Yapı ve Uyguladıkları Yöntemlere Göre Perakendeci Kuruluşlar.....	14
1.3.3.1. Geleneksel Perakendeciler .....	14
1.3.3.2. Organize Perakendeciler .....	14
1.3.4. Satış Yöntemlerine Göre Perakendeci Kuruluşlar .....	15

1.3.4.1. Mağazasız Perakendecilik.....	15
1.3.4.2. Mağazalı Perakendecilik.....	16
<b>1.4. Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları.....</b>	<b>17</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL SEÇİMİ

<b>2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Kavramı .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri .....</b>	<b>22</b>
2.3.1. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi .....	23
2.3.2. Kariyer İlkesi .....	23
2.3.3. Eşitlik İlkesi .....	24
2.3.4. Güvence İlkesi .....	24
2.3.5. Yansızlık İlkesi .....	25
2.3.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi .....	25
2.3.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi .....	26
<b>2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....</b>	<b>26</b>
2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	27
2.4.2. Personel Seçme ve Yerleştirme .....	28
2.4.3. Personel Eğitimi ve Kariyer Planlama.....	30
2.4.4. Performans Yönetimi.....	32
2.4.5. Ücret Yönetimi .....	33
2.4.6. Personel Sağlığı ve Güvenliği .....	34
2.4.7. Endüstriyel İlişkiler .....	35
2.4.8. Bilgi Sistemleri .....	36
2.4.9. Özlük İşleri .....	36
<b>2.5. İnsan Kaynağı Seçimi, Çeşitlilik ve Ayrımcılık .....</b>	<b>37</b>
2.5.1. İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Başvurulan Çeşitli Kaynaklar.....	37
2.5.1.1. İç Kaynaklar.....	37
2.5.1.2. Dış Kaynaklar .....	38
2.5.2. İnsan Kaynağı Seçim İşlevini Etkileyen Faktörler .....	39
2.5.3. İnsan Kaynağını Seçme Süreci .....	40
2.5.3.1. Başlangıç Görüşmesi .....	41
2.5.3.2. Başvuru Formları .....	41
2.5.3.3. Testler (Psikolojik Testler) .....	42

2.5.3.4. İş Görüşmesi (Mülakat) .....	44
2.5.3.5. Görüşme Süreci.....	44
2.5.3.5.1. Hazırlık.....	44
2.5.3.5.2. Görüşmenin Uygulanması.....	45
2.5.3.5.3. Görüşmenin Sona Erdirilmesi .....	45
2.5.3.6. Değerlendirme.....	45
2.5.3.7. Geçmişin Araştırılması (Referansların Kontrolü).....	46
2.5.3.8. Ön Seçim - İlk Amirin Onayının Alınması.....	47
2.5.3.9. Bedensel (Tıbbi) Muayene.....	47
2.5.3.10. Teklif Verme .....	48
2.5.3.11. İşe Giriş İşlemleri.....	48
2.5.3.12. İşe Yerleştirme .....	49
2.5.4.Çeşitlilik ve Ayrımcılık .....	49
2.5.4.1. Çeşitlilik.....	49
2.5.4.2. Ayrımcılık.....	49

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL PERFORMANS

<b>3.1. Örgütsel Performans.....</b>	<b>52</b>
3.1.1. Örgütsel Performansın Kavramı .....	52
3.1.2. Örgütsel Performansı Ölçme ve Değerlendirme.....	53
3.1.3. Örgütsel Performansın Kapsamı.....	53
3.1.3.1. Kalite Performansı .....	54
3.1.3.2. Teknoloji Performansı .....	55
3.1.3.3. Yenilik Performansı .....	55
3.1.3.5. Müşteri Performansı.....	57
3.1.3.6. Verimlilik Performansı .....	57
3.1.3.7. Finansal Performans.....	58
<b>3.2. Örgütsel Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi .....</b>	<b>58</b>
3.2.1. Örgütsel Performans Yönetimi .....	59
3.2.2. Örgütsel Performans Değerlendirmesi .....	59
3.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	60
3.2.3.1. Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli .....	60
3.2.3.2. Performans Piramidi .....	61
3.2.3.3. Performans Prizması Değerleme Modeli .....	62



3.2.3.4. Balanced Scorecard.....	64
3.2.4. Örgütsel Performans Çıktıları.....	65
3.2.4.1. Finansal Çıktılar.....	65
3.2.4.1.1. Kar.....	66
3.2.4.1.2. Grate Değeri.....	66
3.2.4.1.3. Tobin's Q Değeri.....	67
3.2.4.2. Örgütsel Çıktıları.....	67
3.2.4.2.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi.....	67
3.2.4.2.2. İş Gücü Verimliliği.....	68
3.2.4.2.3. Etkililik.....	68
3.2.4.2.4. Etkenlik.....	69
3.2.4.2.5. Yenilik ve Sürekli Gelişme.....	69
<b>3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki</b>	<b>70</b>
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>KADIN ÇALIŞANLARI SEÇME SEBEPLERİ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK İSPARTA İLİNDE BİR UYGULMA</b>	
4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	72
4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı.....	72
4.3. Veri Toplama Araçları.....	73
4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	77
4.5. Bulgular ve Yorumlar.....	77
4.6. İşletmelerin kadın çalışan tercihi ve örgütsel performans düzeylerine ilişkin bulgular.....	80
4.7. İşletmelerin kadın çalışan tercihi ile örgütsel performans düzeyleri arasındaki ilişki.....	110
<b>SONUÇ</b> .....	<b>116</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>118</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>128</b>
Ek 1. Anket Formu.....	128
Ek 2. Veri Analizi Lisanslı Yazılım Belgesi.....	130
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>131</b>

## KISALTMALAR DİZİNİ

A.Ş.	Anonim Şirket
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
GİMA	Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Türk A.Ş
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İTSO	Isparta Ticaret ve Sanayi Odası
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
OSHA	İş Sağlığı ve Güvenliği Organizasyonu
SPSS	Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TİSK	Türkiye İşçi Sendikaları Kurumu
TL	Türk Lirası
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
Vd.	Ve Diğerleri
YKM	Yeni Karamürsel Mağazaları
Yy.	Yüzyıl

## TABLolar DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1.1. En Büyük 10 Global Perakendeci.....	6
Tablo 1.2. Avrupa Perakende Sektöründeki En İyi 10 Perakendecisi (2005).....	7
Tablo 1.3. Türkiye'deki En Büyük 25 Perakendeci.....	10
Tablo 2.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar ....	20
Tablo 2.2. Görüşme Değerlendirme Formundan Bir Örnek .....	46
Tablo 4.1. 0.05 için Örneklem Büyüklükleri .....	73
Tablo 4.2. Kadın Çalıştırma Tercihi Ölçeği Faktör Yapısı.....	75
Tablo 4.3. Örgüt Performansı Ölçeği Faktör Yapısı .....	76
Tablo 4.4. Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri.....	78
Tablo 4.5. Yöneticiler Kadın Çalıştırma Tercihi ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları .....	81
Tablo 4.6. Yöneticilerin Örgüt Performansı ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....	85
Tablo 4.7. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeyleri.....	88
Tablo 4.8. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Kadın Personel Çalışma Süresine Göre Ortalamaları .....	89
Tablo 4.9. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletmedeki Kadın Sayısına Göre Ortalamaları.....	91
Tablo 4.10. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Erkek Sayısına Göre Ortalamaları.....	93
Tablo 4.11. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Yönetici Eğitim düzeyine Göre Ortalamaları.....	94
Tablo 4.12. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletme Hizmet Türüne Göre Ortalamaları.....	96
Tablo 4.13. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletmedeki Göreve Göre Ortalamaları .....	99
Tablo 4.14. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletmedeki Personel Sayısına Göre Ortalamaları.....	102
Tablo 4.15. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletmenin Yaşına Göre Ortalamaları.....	104
Tablo 4.16. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Yönetici Yaşına Göre Ortalamaları .....	105
Tablo 4.17. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	107

Tablo 4.18. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihini ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletmede Şuanda Bay Kadın Çalışan Olma Durumuna Göre Ortalamaları.....	108
Tablo 4.19. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihini ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Yöneticinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları.....	109
Tablo 4.20. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihini ile Örgütsel Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki .....	110
Tablo 4.21. Kadın Çalışan Tercihinin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi .....	112
Tablo 4.22. Kadın Çalışan Tercihinin Karlılık Üzerine Etkisi .....	112
Tablo 4.23. Kadın Çalışan Tercihinin Çalışan Performansı ve İnovasyon Üzerine Etkisi.....	113
Tablo 4.24. Kadın Çalışan Tercihinin Örgütsel Performans Genel Üzerine Etkisi .	113
Tablo 4.25. Kadın Çalışan Tercihinin Örgütsel Performans Genel Üzerine Etkisi .	114

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 3.1. Yeniliğin Alanları .....	56
Şekil 3.2. Performans Piramidi .....	62
Şekil 3.3. Performans Prizması Çatısının Şematik Gösterimi, Performans Prizmasının Beş Yüzü .....	63
Şekil 3.4. İKY ve Örgütsel Performans İlişkisi Modeli .....	71
Şekil: 4.1. Araştırma Modeli .....	74
Şekil 4.2. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercih ve Örgüt Performansı Düzeyleri.....	88
Şekil 4.3. Kadın Çalıştırma Tercihinin Örgüt Performansı Alt Boyutları Üzerinde Etkisine İlişkin Sonuç Model .....	114
Şekil 4.3. Kadın Çalıştırma Tercihinin Örgüt Performansı Genel Düzeyi Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Model .....	115

## ÖN SÖZ

Bu araştırmada perakende sektöründe kadın çalışan seçme sebeplerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmış, perakende sektöründe kadın çalışanların daha çok tercih edildiği düşünölen altı sektör incelenmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir faaliyet alanı olan personel seçme konusu araştırılmış ve kadın çalışanın örgüt üzerindeki performansına katkısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın hazırlanmasında bana akademik bilgi ve tecrübelerini itina ve özveri ile aktaran değerli hocam Sayın Doç. Dr. Orhan Adıgözel'e çok teşekkür ederim. Ayrıca değerli arkadaşım, ağabeyim, Mustafa Erhan Türkoğlu'na çalışmam esnasında zaman ve enerjisini ayırarak desteğini esirgemediği için teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatımın her safhasında hep yanımda olan, ellerimi bırakmayan annem, babam ve ablama en içten teşekkürlerimi sunarım.

**Mustafa DEMİRALAY**  
**Isparta - 2014**

## GİRİŞ

Günümüz rekabet koşulları, belirsizleşen ekonomik yapı içerisinde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için insan kaynakları uygulamalarını yerinde ve tam bir şekilde uygulamak durumundadır. Değişen tüketici alışkanlıkları daha çok örgütlerin attığı her adımı dikkat etmeye ve müşteri isteklerine hızlı bir şekilde cevap vermeye zorlamaktadır.

Özellikle tüketici ile birebir ilişkisi olan perakende sektörü merkezine insan ögesini yerleştirmek zorundadır. Perakende sektöründe insan kaynakları son derece önemli bir işleve sahiptir. Özellikle uluslararası alanda ve Türkiye’ de ekonomik olarak büyük bir yer tutan perakendecilik sektörü performans ölçümlerinden büyük ölçüde yararlanmaktadır.

Örgütler artık insan faktörünü rekabet avantajı sağlamakta vazgeçilmez bir unsur olarak ele almaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi çok çeşitli ilke ve uygulamalara sahiptir. Bu uygulamalardan bir tanesi de İnsan Kaynağının planlanması ve tabi ki seçim sürecidir. Gerekli iş gücünün planlanması ve seçimi için birçok araştırmacı bilimsel çalışma yapmıştır. İşte bu çalışmalar ekseninde; işletmelerin amaçları ve stratejilerinin önemli olduğu gerçeği ortadadır. İşletmelerinde amaç ve strateji doğrultusunda işgücü seçmesi gerekliliğinden bahsedilmektedir. Elbette insan kaynağı bir işletme için maddi bir yük değil, yatırım yapılması gereken bir kaynak olarak ele alınmalıdır. İşletmeler tercih ettiği işgücünü neden seçtiğinin bilincinde olmalı ve tercih sebeplerinin gerçekten istenilen sonucu verip vermediğini ölçebilmelidir. Ancak bu şekilde işletmeler vizyon sahibi olur ve misyonunu yerine getirebilir.

Perakende sektöründe istihdamı oldukça yaygın olan kadın çalışanların örgütsel performansa katkılarını incelemek için teorik alanda ayrıntılı bir şekilde literatür incelemesi yapılarak literatüre katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Araştırmamız dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Perakende Sektörü tanımı, tarihsel gelişimi, içeriği ve türlerinden bahsedilmiş sonrasında ise Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi hakkında genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, İnsan Kaynakları Yönetimi, uygulamaları, ilkeleri ve personel seçme gibi başlıklardan bahsedilmiş. Ayrıca personel seçim işlemi için çok önemli bir başlık olan 'Çeşitlilik ve Ayrımcılık' başlığı altında cinsiyet ayrımcılığına da değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise örgütsel performans tanımı kapsamı, örgütsel performansın girdi ve çıktıları hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki ifade edilmiştir. Bu ilişki sadece finansal boyutları ile değil aynı zamanda finansal olmayan boyutuyla da ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise ITSO üyesi 261 perakendeci kuruluşun kadın personel seçme sebeplerinin örgütsel performans ile ilişkisini ortaya koymaya yönelik bir uygulama yapılmıştır. Elde edilen verilerin sonucunda bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## PARAKENDE SEKTÖRÜ

### 1.1. Perakendecilik Kavramı

Perakendecilik bir toplumdaki tüm iktisadi faaliyetlerin mühim olan kısmının tüketiciler tarafından günlük hayatta karşılaşılan yüzü olarak anlatılmaktadır (Tek ve Özgül, 2005: 577).

Nihai tüketiciye satış yapan bir imalatçı, toptancı veya perakendeci olsun perakendecilik yapmış sayılır. Bu bakımdan mal ve hizmet satışının nasıl ve nerede satıldığı önemli değildir (Kotler, 2000: 520-534).

Perakendecilik, tüketime hazır ürünleri satın alarak, satın alınan bu ürünleri son tüketicilere veya kullanıcılara satma işlemi olarak belirtilir. Toptancılıktan farklı yönü perakendeci işletmeler, hizmet ettikleri tüketicilere mümkün olabildiğince yakın olmalı şeklinde görüş bildirilmiştir (Arpaci, vd., 1992: 164, Tek, 1995, s.1). Perakendeciler, üreticiler ve toptancılar ile nihai tüketiciler arasında bilgi geçişine destek sağlar. Ayrıca perakendeciler kredi düzenlemeleri yapar, risk taşır ve uygun ürünleri parçalara bölerler (Cemalcılar, 1998: 198).

Perakendecilik, ürünlerin üreticisi firmalar ile nihai tüketiciler arasındaki bağlantıyı sağlayan aracı kurum olarak belirtilir. Perakendeciler tüketiciler adına ürünleri seçmekte, onları raflara yerleştirmekte ve depolamaktadır. Dahası tüketicilere seçimlerinde yardımcı olabilecek bilgiyi sağlamakta ve satış sonrası hizmet vermekte olduğundan bahsedilir (London Economics, 1997: 3).

Perakendecilik, ürün ve hizmetlerin kişisel, ailevi ihtiyaçları için nihai tüketiciye satılmasını kapsayan bütün iş faaliyetleri şeklinde bahsedilmektedir (Berman ve Evans, 2004: 3).

Perakendecilik; satılan ürün ve hizmetlerin dağıtım organizasyonuna bağlı bulunmakta olan son tüketici memnuniyetiyle alakalı pazarlama gayretlerini yönetmektedir (Gilbert, 2003: 6)

Perakendecilik, tüketicilere bireysel veya ailesel kullanımları için satılan mallar ve hizmetleri kıymetlendirmeye dönük bütün faaliyetleri idare etmeye olanak sağlar (Levy ve Weitz, 2004: 6).

Perakendecileri sadece satıcılar olarak ifade etmemek gerektiği ve başka görev ve işlevlerinin bulunduğu perakendecinin satışa sunduğu ürün ve hizmetlerin değerini arttıracak başka faaliyetlerde de bulunduğu ifade edilir (Altunışık vd., 2002: 312).

Perakendecilerin yerine getirdiği faaliyetler genel olarak şöyle sıralanmıştır (Berman ve Evans, 2001: 9):

- Ürün ve hizmette çeşit sunma,
- Toptan ürünleri bölerek daha küçük miktarlara ayırma,
- Envanter tutma,
- Hizmet sunma

## **1.2. Dünyada ve Türkiye’de Perakende Sektörü**

Çalışmamızın bu kısmında da Dünyada ve Türkiye’de perakende ve perakende sektörü hakkında bilgi verilmektedir.

### **1.2.1. Perakendeciliğin Tarihsel Gelişimi**

Perakendeciliğin 19.yy’ın ikinci çeyreğinden sonra gelişim göstermeye başladığı görülmektedir. O devrin karakteristik özelliği ürünlerin sergilendiği ve büyük miktarların düşük fiyata satışa sunulduğu yönündedir. 20.yy’ın başlarında ise zincir mağazalar meydana gelmeye başlamış, zincir mağazaların ortaya çıkmasının ise 1860’lı yıllardaki kooperatifçilik hareketleri olduğu belirtilir. (Arasta, 1999: 30-35). Devam eden yıllarda da Dünyada 1870’li yıllar büyük ölçekli mağazacılığın ortaya çıktığı dönemlerdir. Perakendecilik alanında ilk büyük mağaza 1852’de Fransa’da ortaya çıkmasına rağmen, bu tür mağazalar gelişimini ABD’de tamamlamıştır (Demirci, 2000: 9).

Avrupa'nın birçok ülkesinde kadınların çalışma hayatına girmesindeki artış, şehre göçün ve çekirdek aile sayısının fazlalaşması satın alma şeklini ve tüketim alışkanlıklarını değiştirmiştir. Bu büyümesinin neticesi olarak perakende satış yerleri ve arabulucu yapıların da değişimi olarak açıklamıştır. Avrupa'da son 20-30 sene içinde dağıtım yolundaki büyük marketler, perakendeciler daha fazla ivme edinmeye başlamışlardır. 1965'lerde Avrupa pazarına katılmaya başlayan hipermarketler 20 yıl içerisinde, 1980'lerde artan gıda haricindeki perakendecilik ise 15 yılda olgunluğa ulaşmıştır (Bocutoğlu ve Atasoy, 2005: 3-5).

1930-1950 yılları arasında ise perakendeciliğin odağı olan ABD'de hızlı bir gelişim olduğu gözlenmiştir. İlerleyen yıllarda ise Amerika'da tüketicilerin uzun bir müddet tercih ettikleri çok dükkanlı mağazaların eskiyen alt yapıları, isteklerine uymaması ve park sorunu sebebiyle artık etmedikleri görülmüştür. Bunun yerine şehrin dışındaki alışveriş kolaylığı sağlayan mağazalar tercih edilmeye başlanmıştır. Amerikalılar birçok ürünü bünyesinde barındıran hipermarketi alışkanlıkları sebebiyle tercih etmemiş, her ürünü o konuda uzmanlaşmış büyük perakendecilerden almaya ve ihtiyaçlarını farklı perakendecilerden tedarik etmeye alışmış Avrupa menşeli hipermarkete gitmemiştir (Arasta, 1999).

### **1.2.2. Dünya Perakendeciliğinin Gelişimi ve Yapısı**

Perakende sektörü devamlı gelişen bir yapıya sahiptir ayrıca bu yapı değişik Pazar ekonomilerine göre ise farklılık gösterir. Perakende sektöründe pazarlar arasındaki farklılıkların sebepleri şu şekilde ifade edilir (Levy ve Waitz, 2004: 14);

- Sosyal ve Politik Hedefler; Çin ve Hindistan'da işsizliğin artmasının önüne geçmek için küçük işletmeler korunurken, Avrupa'da ise çevrenin korunması ve şehir merkezlerinin korunmasıdır.
- Coğrafik Faktörler; Nüfus yoğunluğu bu sektörde küçük veya büyük perakendecilerin bulunmasını etkilemektedir.
- Pazar Büyüklüğü; Pazarın büyük olması büyük ölçekli işletmeleri desteklemektedir.

Deloitte, 2007 yılında hazırladığı bir rapora göre, dünyada en büyük perakende devlerinin cirosu 3 trilyon dolardan daha fazla olarak belirlenmiştir. Bu

ciro rakamı ise dünya ekonomisinin bel kemiğini oluşturduğu önemli bir sektör olduğunu anlatmaktadır.

Perakende sektörünün küresel cirosu 9 trilyon dolara ulaşmıştır. (Deloitte Global Powers of Retailing, 2006: 10). Perakende sektörünün bu dev payının en büyük dilimi dünya devi Wal-Mart' a aittir. Ayrıca Avrupalı perakende şirketlerinde de mühim gelişmeler yaşandığı görülmektedir. Dünya perakende sektöründe son on yılda en net olarak gelişimin, şirket birleşmeleri ve satın almalar olarak görüldüğü söylenebilir.

Deloitte dergisinin 2009 yılında yayınladığı bir diğer raporda ise, dünyanın en büyük perakendecileri statüsünde sayılan firmalar aşağıdaki şekilde verilmiş, satışlarını ve karlılıklarını önemli oranda arttırmış durumda olduğu görülmektedir. Dünyanın en büyük perakendecisi sayılan Wal-Mart'ın cirosu, yaklaşık 400 milyar dolara ulaşmış durumdadır. Wal-Mart'ın en yakın rakibi olan Carrefour ise yaklaşık 120 milyar dolar ciro elde etmiştir.

**Tablo 1.1. En Büyük 10 Global Perakendeci**

Dünya Sırası	Firma	Perakende Satışları (Mil. \$)	Ülke
1	Wall-Mart	\$ 405,046	Amerika
2	Carrefour	\$ 119,887	Fransa
3	Metro	\$ 90,850	Almanya
4	Tesco	\$ 90,435	İngiltere
5	Schwarz	\$ 77,221	Almanya
6	The Kroger Co.	\$ 76,733	Amerika
7	Costco	\$ 69,899	Amerika
8	Aldi	\$ 67,709	Almanya
9	Home Depot	\$ 66,176	Amerika
10	Target Corp.	\$ 63,435	Fransa

**Kaynak:** Deloitte, 2009: 5-25.

Tablo 1.1'e baktığımızda global perakende sektöründe ilk 10 şirketin 4 tanesi Amerikan markasıdır dolayısıyla Amerika'nın sektörde baskın bir yapısı olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca listede 3 Alman, 1 İngiliz, birde Fransız şirket bulunmaktadır. Wall Mart ise en yakın rakiplerine yaklaşık olarak 3,5 kat fark atmış diyebiliriz yani sektörde açık ara liderdir. Fakat 2007 yılında yine Deloitte tarafından hazırlanan rapora göre en büyük ilk perakende firması arasında 5 Amerikan ve 2

Alman firmasını görüyoruz. Buradan yola çıkarak Amerika'nın Dünya pazarında baskınlığının azaldığını Almanya'nın ise pazarda dominantlığının arttığını söyleyebiliriz.

Genel anlamda Avrupa perakende sektöründe, 1965 yılında pazara girmeye başlayan hipermarketler 20 yıl da, 1980'li yıllarda yaygınlaşan gıda haricinde uzmanlaşmış perakendecilik ise 15 yılda olgunlaşmıştır. Ancak bu ülkelere bakıldığında farklılıkları görülmekte şeklinde ifade edilir. Hipermarketler, İtalya'da grafiğin başındayken, İspanya'da büyüme, Fransa, Almanya, Belçika'da ise olgunluk aşamasında bulunmaktadır. Bunun gibi, yeni bir zincir market şekli olan indirim marketleri ise Fransa'da büyüme aşamasında iken, Almanya ve Hollanda'da olgunluk aşamasında olduğu söylenmektedir (Güllü, 2005: 49).

**Tablo 1.2. Avrupa Perakende Sektöründeki En İyi 10 Perakendecisi (2005)**

Avrupa Sırası	Firma	Perakende Satış (Mil. \$)	Ülke
1	Carrefour	\$ 92,8	Fransa
2	Metro	\$ 69,1	Almanya
3	Tesco	\$ 68,9	İngiltere
4	Schwarz	\$ 45,9	Almanya
5	Aldi	\$ 45,1	Almanya
6	Rewe-Zentral	\$ 44,0	Almanya
7	Auchan	\$ 41,2	Fransa
8	Edeka Zentrale	\$ 39,4	Almanya
9	Ahold	\$ 36,9	Hollanda
10	E.Leclerc	\$ 35,5	Fransa

**Kaynak:** Deloitte Touche Tohmatsu ve STORES, 2007 Global Powers of Retailing, Ocak 2007: 8.

### 1.2.3. Türkiye'de Perakendeciliğinin Gelişimi ve Yapısı

Perakendeci işletmeler, Osmanlı Devletinden bu yana genel olarak Türk-Müslüman olmayan azınlıklar tarafından işletilirken, Cumhuriyet'in ilk yıllarından itibaren ise, devlet gıda dağıtım rolünde etkin olmuştur (Tek, 1999: 24). Osmanlı döneminde perakende sektöründe bakkal veya benzeri esnaf tipi işletmelerin varlığı ve ancak İstanbul'daki Kapalıçarşı gibi günümüz alışveriş merkezlerine benzer özellikte oluşumlardan bahsedilebileceği söylenir (Arıkbay, 1996: 44).

Cumhuriyetin başlarında uygulanan politikalar çok başarılı olmamıştır. Cumhuriyet döneminin başlangıcında geleneksel bakkal tarzı alışveriş şeklinin devamı ile mahalle pazarlarından alışveriş yapılmaktadır. Perakendecilik gelişmesi adına, 1913'te İstanbul'da kurulan ancak kısa zamanda kapanan tüketim kooperatifleri ile başlangıç yapılmıştır. (Arıkbay, 1996: 44).

Perakendeciliğin Türkiye'deki gelişimi ise Avrupa'nın da etkisi ile ilk defa 19 yy.da İstanbul'un Beyoğlu bölgesinde ilk bonmarşeler ve pasajlar ile atılım sağlamıştır. 1930 yılında çıkartılan Belediye Kanunu ile belediyelere Tanzim Satış Mağazaları kurma yetki ve sorumluluğu verildiği ifade edilir (Cengiz ve Özden, www.eab.ege.edu.tr).

1936 yılında yapılan kanun ile ürünlerin fiyatlarına kontrol getirilmiş, devlet tarafından fiyatlar aşağıda tutulmaya çalışılmıştır (Arıkbay, 1996: 44).

1946 yılında liranın değer kaybetmesiyle devlet refah seviyesini artırmaya yönelik çalışmalara ağırlık verdiği ve 1950'lerin ortalarında sermaye ve dağıtım yetersizliği ve üretim düşüklüğü mevcuttu. İlk zincir mağaza özellikle büyük şehirlerde kıtlık olunca ilk gıda zincir mağaza girişimi çalışması başlamıştır. Bu mağaza Sümerbank'tır.

1950'li yıllarda İstanbul Valisi ve İstanbul Belediye Başkanı Migros'un kurucusu Duttweiler'i İstanbul'a getirmiştir. Duttweiler'in gelişi ilk tanzim satış mağazalarının açılmasına vesile olmuştur. %51 oranında İsviçre Migros'un, %49 oranında İstanbul Belediyesi, Toprak Mahsulleri Ofisi ve Et ve Balık Kurumu'nun ortaklığı ile Migros 1954 yılında kurulmuştur. 18 Eylül 1956'da Gima (Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Türk A.Ş.) kurulmuştur. 1975 yılında İsviçre, Migros'un tüm hisselerini Koç grubuna satmıştır (Bocutoğlu ve Atasoy, 2005: 3-5, Cengiz ve Özden, www.eab.ege.edu.tr).

1970'de özel sektör yatırımlarında çok büyük artış görülmüştür. 1960-1970 yılları arasındaki on senede en büyük perakendecilik şekli tüketim kooperatifleri şeklinde ifade ediliyor. 1966'da 327 olan kooperatif sayısı, 1970'de 445'e yükselmiştir (Bocutoğlu ve Atasoy, 2005: 6).

1970'lerin son yıllarında iki değişim fark edilmektedir. Birincisi, dağıtım yollarında yapılan yenileme çalışmalarıdır. Gıda toptancılığına deterjan, sabun ve

yağ gibi ürünlerde dahil olmuştur. Bu değişiklik dağıtıcıların kendisi değil, büyük üretim ve pazarlama firmaları olmuştur. Sektördeki diğer bir değişim perakendeciliğin daha ihtisaslaşmış birimlere ayrışmasıdır. Gıda ürünlerinin yanı sıra birçok ürünü satan geleneksel bakkallarda, bazı ürünler örneğin parfümeri, ilaç, kırtasiye gibi satılmamaya başlanmıştır (Erdoğan, 2003: 42).

Perakende sektöründe aynı zamanda talep tarafında da değişiklikler yaşanmıştır. 1980'lerde ithalatın serbestleştirilmesiyle birlikte ülkedeki devlet eliyle işletilen mağazalar itibarını kaybetmiş, yabancı tüketim malları özel girişimlerle ülkeye katılmış ve daha çok tercih edilmiştir. Bu dönemde özel perakendeci zincir mağazaların arttığı söylenir. Devlet 1985'ten sonra büyük alışveriş merkezlerinin ve büyük mağazaların artmasını yatırım teşvikleri yoluyla desteklediği belirtilir. Fakat 1980 sonrası uygulanan liberalleşme politikalarının perakende sektörüne yansımaları 1990'ları bulmuştur. Değişimin 1990'lara denk gelmesi perakende sektörüne olan yerli ve yabancı yatırımların fazlalaşması olarak ifade edilir. Bu dönemde Avrupa'da Ortak Pazara geçişle birlikte uluslararası perakendeciler Türkiye pazarına girmiştir. 1988'de Metro'nun, 1992'de Continent'in ve 1991'de Carrefour'un pazara girişiyle sektörde açık şekilde bir hareketlenmeden söz edilmiştir. Hipermarket ve süpermarket pazar payı 1997 yılı itibarı ile %16'ya yükseldiği anlatılmaktadır (Erdoğan, 2003: 48,49).

1990'lı yıllarda süratle çoğalan büyük marketler, toplu alım, sermaye büyüklüğü, yüksek hizmet kalitesi gibi avantajlar ile rekabet ortamındaki güçlerini arttırdığı söylenebilir. Tabii ki bu rekabet ortamı içerisinde küçük ölçekteki perakendeciler işletmelerini sona erdirmiş, bir kısmı da birleşerek ayakta kalmaya çalışmıştır. Devlet eli ile işletilen birçok perakendeci işletmeler ise özelleştirilmiştir.

2001 yılında yaşanan ekonomik krizden sonra perakende sektörü de kendini yeniden şekillendirmiştir. Sektörde birleşme ve satın almalar artmıştır. Örneğin; 2000 yılında CarrefourSA ile Continent birleşmiştir. Kipa 2003 Kasım ayında İngiliz perakende devi Tesco ile birleşmiştir. 2005 yılında Sabancı Grubu'nun zincir mağazası Carrefoursa Gima'nın yüzde 60,18 oranındaki hissesini ve Endi'nin %56 hissesini satın almıştır. Aynı yıl BİM hisselerinin %45,1'ini halka arz etmiştir. 2006 yılında Migros Doğu Grubunun Tansaş'ını satın almıştır. İstanbul merkezli Kiler,

Ankara yerel marketi Canerler'i satın alarak büyüme sinyalleri vermeye başlamıştır (Arasta, 2006).

**Tablo 1.3. Türkiye'deki En Büyük 25 Perakendeci**

Sıra	Firma	Bulunduğu İl	2005 Cirosu (Bin YTL)	Sektörü	Mağaza Sayısı	M2
1	Migros (Tansaş Dahil)	İstanbul	2.686.100	Organize Perakende	783	477.229
2	Metro	İstanbul	1.750.821	Organize Perakende	17	147.000
3	BİM	İstanbul	1.673.000	Organize Perakende	1397	558.800
4	CarrefourSa	İstanbul	1.500.000	Organize Perakende	451	350.500
5	Kiler	İstanbul	700.000	Organize Perakende	130	66.000
6	Teknosa	İstanbul	519.877	Teknoloji	144	46.346
7	Tesco Kipa	İzmir	453.892	Organize Perakende	22	85.000
8	Marketim	İstanbul	443.975	Gıda	92	52.325
9	Boyner	İstanbul	364.325	Hazır Giyim	21	62.500
10	Tema Mağazacılık	İstanbul	346.000	Hazır Giyim	245	89.000
11	Makromarket	Ankara	247.000	Gıda	35	42.000
12	Adese	Konya	236.234	Gıda	29	79.894
13	Koton	İstanbul	217.000	Hazır Giyim	230	50.000
14	YKM	İstanbul	200.000	Hazır Giyim	47	104.000
15	Afra	Konya	180.866	Gıda	54	76.942
16	Collezione	İstanbul	165.000	Hazır Giyim	81	25.000
17	Mudo	İstanbul	145.000	Hazır Giyim	55	45.000
18	Marks&Spencer	İstanbul	141.815	Hazır Giyim	26	22.172
19	Toys'R'Us	İstanbul	115.000	Oyuncak	36	36.000
20	Mavi Jeans	İstanbul	114.675	Hazır Giyim	105	22.000
21	Benetton Türkiye	İstanbul	101.969	Hazır Giyim	102	19.452
22	Sarar	İstanbul	99.000	Hazır Giyim	86	32.000
23	GenpaShoppingCenter	Antalya	97.000	Gıda	44	38.000
24	Park Bravo	İstanbul	95.351	Hazır Giyim	67	12.500
25	Groseri	Adana	90.000	Gıda	11	10.000

**Kaynak:** Ekonomist (2006) "Perakende 50 Araştırması", Yıl 16, Sayı 48, 25 Kasım-2 Aralık: 15.



Ekonomist dergisinin bir araştırmasına göre; Migros, 2005 yılında sektörün en büyüğü olması yanında, cirosunu en çok arttıran firma olmuştur. 2004 senesinde ise Tansaş cirosunu en çok arttıran firmaydı. Bilindiği üzere, Migros Tansaş'ı satın almıştır. Migros' u sırasıyla Metro Grubu, BİM ve CarrefourSa izliyor. Ekonomistin "Perakende 50 En Büyükler" sıralamasında ikinci olan Metro Grubu, üç yıl içinde yapmayı planladığı 300 milyon Euro'luk yatırım stratejisinin meyvelerini almaya başladığı görülüyor. (Ekonomist, Aralık 2006: 16).

Türk Perakendecilik sektörünü etkileyen 5 temel etmen çevresel ve tarihsel çerçevede şu şekilde ifade edilmiştir (Özcan, 1997);

- Birçok ürün bulunduran dükkanlardan, bazı ürünlerde uzmanlaşmış satış mağazalarına geçiş süreci
- 1980'lerdeki liberal politikalar ve ekonomik gelişme iç piyasaya yabancı mal, hizmet girişi ile yabancı yatırıma açılım
- Çağdaş yönetim teknikleri ve teknolojik gelişim ulaşılabilirliğin kolaylaşması ve bunların büyük ölçekteki perakendecilerin çalışmalarını hızlandırması,
- Uluslararası perakendecilik firmalarının Türkiye'ye gelmeleri ile birçok gelişmiş ticari uygulamayla tanışılması,
- Artan gelir ve batıya dönük çağdaş etkilerle üst ve orta sınıfın değişen tüketim eğilimleri.

### **1.3. Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması**

Literatürde Perakendecilik çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bu kısımda perakendeci firmalar dört grup şeklinde ele alınmış ve açıklanmıştır: Mülkiyet durumuna, satılan mal türüne, örgütsel yapı ve uyguladıkları satış yöntemlerine göre. Fakat süreç içerisinde perakendecilik değişik format veya farklılıklara maruz kalmakta bunun sebebi ise çalışmamızın önceki bölümlerinde de bahsedilen tüketim alışkanlıkları, sosyal ve kültürel yapı, teknoloji, demografik etmenler vb. gibi birçok faktör şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca perakendeci kuruluşlar kuruldukları yerler, müşteri hizmet seviyesi, yasal yapı ve operasyonel yapı, firma büyüklüğü vb. gibi başlıklar altında da sınıflandırılmaktadır. Sınıflandırma işlemleri sırasında aynı

türden perakendeciler farklı gruplar içerisinde yer alabilir. Hatta bir perakendeciyi birçok sınıf içerisinde görebiliriz.

### **1.3.1. Mülkiyet Durumuna Göre Perakendeci Kuruluşlar**

Çalışmamızın bu kısmında Tüketici Kooperatifleri, Birleşik Perakendeciler, Zincir Mağazalar, İmalatçının Satış Mağazaları, Bağımsız Mağazalar hakkında açıklamalar yapılmaktadır.

#### **1.3.1.1. Bağımsız Mağazalar**

Tek bir satış noktasına sahip perakendecilerdir (Tek ve Orel, 2006: 44). Bu tip mağazalarda ya bir şahıs işletmenin sahibi olur, ya da işletme bir ortaklık tarafından kurulup çalıştırılır. Bağımsız perakendeci mağazaların sahipliği ne üreticiye, ne de tüketiciye aittir. Bu tür kuruluşlara bakkallar ve manavlar örnek gösterilebilir (Varinli, 2005: 17). Bu mağazalarda genellikle işin başında mağaza sahibi bulunmakta ve nihai tüketici yani son halka ile doğrudan bir iletişim içinde olduğu ifade edilmektedir (Levy ve Weitz, 2004: 66).

#### **1.3.1.2. İmalatçının Satış Mağazaları**

Üreticiler perakendeci mağaza açmak suretiyle ticari faaliyetlerde bulunabilir. Kontrol tamamı ile üretici işletmededir. Bu tür kuruluşlara örnek olarak İstikbal ve Kelebek Mobilya örnek gösterilebilir (Varinli, 2005: 17-18). Örneğin ürettiği ürünü perakendeciye satmak üzere bir kanal bulmuş olan firma dikey büyüme veya bütünleşme strateji benimsemiş olur yani kendi perakende mağazalarını açtığı şeklinde ifade edilir (Cemalcılar 1987: 238).

#### **1.3.1.3. Zincir Mağazalar**

Zincir mağazalar, küçük ölçekli bağımsız perakendeciler için önemli bir tehdit unsuru büyük ölçekli olmaları hasebiyle ölçek ekonomileri oluşturmakta ve buda zincir mağazalara büyük bir güç katmaktadır (Levy ve Waitz, 2004: 67). Bu tip mağazalar, her birinde aynı ve benzer malların satışa sunulduğu, iki veya daha fazla perakendeci kuruluşun bir yönetim çatısında birleşmesiyle oluşur. Bir işletmeyi zincir mağaza olarak nitelendirmek için birden çok mağazanın yönetimi söz

konusudur. Mağaza sayısının miktarı değişiklik gösterir fakat zincir oluşturabilmek için en az iki mağaza gerekli olduğu ifade edilir (Kotler ve Armstrong, 1989: 38).

#### **1.3.1.4. Birleşik Perakendeciler**

Bu tip kuruluşlarda her bir toptancı veya perakendecinin mali özerkliğine dokunulmaz. Birleşik perakendeciler, geneli gönüllü perakendeciler ve perakendeci kooperatifler başta olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Gönüllü perakendeciler bir toptancı liderliğinde çok sayıda perakendecinin birleşerek faaliyette bulunmasıdır. Perakendeci kooperatifler ise bir toptancının çok sayıda perakendecinin sahipliği altında faaliyette bulunmasıdır (Varinli, 2005, s.20-21). Ortak alımları örgütlemek ve modern büyük perakendecilerle rekabet edebilmek için toptancı ve perakendecileri bir araya toplayan kuruluşlardır (Tek, 1999: 588).

#### **1.3.1.5. Tüketici Kooperatifleri**

Sahipleri tüketicilerdir yani nihai tüketiciler tarafından bir müdür tarafından yönetilen kurumlardır. Bu firmalar son tüketicinin karşılıklı fayda elde etmek amacıyla faaliyet gösteren pazarlama kuruluşlarıdır. Kurulan kooperatifler ile aracı kuruluşları dışarıda bırakmak ve direk üreticilerden ürünleri tedarik etme amacının olduğu ifade edilir. Böylece ürünler, daha ucuza temin edilebilir ve satılabilir (Varinli, 2005: 21).

### **1.3.2. Satılan Ürün Tipine Göre Perakendeci Kuruluşlar**

Perakendeci kuruluşlar, sattıkları ürün tipine göre çeşit ve ürün çeşitlendirme mağazaları olarak ikiye ayrılabilir (Aydın, 2007: 39-40);

#### **1.3.2.1. Çeşit Mağazaları**

Çeşit, bir mağaza ya da departmandaki farklı ürün kategorilerinin sayısını gösterir. Bu nedenle belli bir ürün kategorisinin satıldığı mağazalar çeşit mağazalarıdır.

#### **1.3.2.2. Ürün Çeşitlendirme (Asorti) Mağazaları**

Satıcıların veya işyeri sahibinin satış için tavsiye ettiği tüm ürünleri mağazasında bulundurması satmak için sergilemesidir. Bir başka ifadeyle ürün

çeşitlendirme mağazaları müşterilerinin istemiş olduğu bütün ürünleri içinde barındıran işletmeler olarak ifade edilebilir. Gıda, tekstil, mobilya, beyaz eşya gibi birçok ürün türünün bir arada satıldığı mağazalardır.

### **1.3.3. Örgütsel Yapı ve Uyguladıkları Yöntemlere Göre Perakendeci Kuruluşlar**

Perakendeci kuruluşları örgütsel yapı ve uyguladıkları yöntemlere göre geleneksel (klasik) ve modern (organize) perakendeciler olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

#### **1.3.3.1. Geleneksel Perakendeciler**

Yıllar öncesinden bugüne yapılmakta olan, klasik perakende anlayışı olarak ifade edilebilir. Bakkallar, pazar esnafı, küçük esnaflar örnek olarak sayılabilir. Kurumsal olmayan daha çok çarşı, pazar ve kısmen organize perakende ile çalışan perakendecilerdir. Geleneksel perakendecilerin organize perakendecilere göre verimlilikleri çok düşük dolayısıyla ekonomileri de alt seviyelerdedir. Geleneksel satışta bu verimsizliğe rağmen ticaret yapılabilmesi ancak kayıt dışı argümanları kullanarak mümkün olabilir.

#### **1.3.3.2. Organize Perakendeciler**

Zincirleşmesini tamamlamış, tamamen kayıt içi ekonomiye dahil olmuş kurumsallaşmış yapılardır. Organize Perakendenin Türk Perakende Sektörüne en önemli avantajı ekonomi üzerinde sağladığı artı etkilerdir denilmiştir. Organize perakende sektörünün hâlihazırda yaklaşık 300.000 kişiyi istihdam etmesi ve potansiyel işgücüne de istihdam, eğitim, uzmanlaşma gibi olanaklar sunması sebebiyle, önemli bir istihdam imkânı sağladığı ifade edilmekte ayrıca diğer sektörlerle olan etkileşimi sonucunda, farklı alanlarda da dolaylı istihdama katkı sağladığı görülmektedir (TOBB, 2012: 12).

1990'lardan itibaren Türkiye organize perakende piyasasında sırasıyla Migros, Tansaş, Gima, Carrefoursa, Metro, Real, Tesco-Kipa ve BIM; temel gıda perakende sektörleridir (Boran, 2007: 16).

### 1.3.4. Satış Yöntemlerine Göre Perakendeci Kuruluşlar

Satışın nereden yapıldığı esasına göre perakendeci firmaları mağazalı perakendecilik veya mağazasız perakendecilik olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür.

#### 1.3.4.1. Mağazasız Perakendecilik

Somut olarak bir mağaza olmaksızın perakendecilik faaliyetlerinin yürütülmesidir. Bu yöntem ile perakendeci çeşitli yöntemlerle tüketiciye ürünlerini ulaştırır. Satıcı ve alıcıların doğrudan doğruya alışveriş yapmadıkları perakende şeklidir (Kurşunluoğlu, 2009: 5). Mağazasız perakendecilik, katalog perakendeciliği, telefonla satış, elektronik alışveriş, doğrudan satış ve otomatik makineler olarak sınıflanabilir (Mason vd., 1991: 34)

Mağazasız perakendecilere örnek olarak seyyar satıcıları, aile içinde ürettiklerini elden veya kapı kapı dolaşarak satanları vb. gibi örnekleri verebiliriz.

- *Katalog Perakendeciliği*; Bu şekilde ifade edilen perakendecilik şekli, firmaların satmak istedikleri ürünleri, katalog şeklinde önceden hazırlaması ve tüketicilerin seçmek suretiyle sipariş vermeleri şeklinde mümkündür. Önceden hazırlanan Kataloglar, potansiyel müşterilere dağıtılır veya belli yerlerde açılan yerler aracılığı ile müşterilerin incelemesine sunulur şeklinde belirtiliyor (Cemalcılar, 1987, s.242). Katalog ile yapılan perakendecilikte teslimat yapılır ödeme ise elden veya kredi kartı kullanılarak gerçekleştirilir.
- *Telefonla Satış*; Günümüzde telefonla satış yöntemini oldukça gelişmiş bunun sebebi ise telefon görüşmelerinin az maliyetli hale gelmesi ve mobil telefon kullanımının oldukça artması şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca pazarlama açısından da bakıldığında satıcının yetenekleri ile alakalı olarak oldukça avantajlı olarak görülür. Sistem uygulamasının yaygınlaşması ile çalışan kişiler açısından oldukça cazip hale geldiği söylenebilir. Bu sistemde tüketicilerle irtibat kurabilmek için pazarlama araştırmaları yapılır veya rehberden seçilerek iletişim kurularak satış telefonla gerçekleştirilir (Bery, Evans, 1998: 178).

- *Elektronik Ticaret*; Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)'ne göre; "Elektronik ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır" şeklinde ifade ediliyor (Canpolat, 2001: 13). Mağazasız perakendecilik türlerinin içinde en çok gelişmenin görüldüğü ticarettir diyebiliriz. Teknolojinin gelişimi ve internet kullanıcı sayısının artması ile birlikte kişiler gün geçtikçe internette alışveriş yapma oranını arttırmaktadır. Bunun sebeplerinden bazılarını e-ticaretin uygun fiyat, maliyet, çeşit ve kaliteye kolay ulaşımı gibi avantajlarıdır diyebiliriz. Dünya da yaklaşık olarak 1 milyar 400 milyona yakın sayıda insanın internet kullanıcısı olduğu ifade edilmektedir. 2009 yılında ülkemizdeki elektronik ticaret büyüklüğü Bankalararası Kart Merkezi tarafından açıklanan verilere göre 10 milyar TL seviyesini geçtiği şeklindedir.
- *Doğrudan Satış*; Mal ve hizmetlerin, genellikle tüketicilerin evinde işyerinde satışçılarla bire bir temas kurması şeklinde doğrudan pazarlanmasıdır. Doğrudan satış şeklinin içerisine artan bir şekilde iş dünyasına yeni katılan bayanlar yönlendirilmiş olduğu ve eskisi gibi kapı kapı dolaşarak ürün satmaktan ziyade çeşitli yerlerde organizasyonlar düzenleyerek ürün satma şeklinin benimsendiği ifade edilir. Birçok doğrudan satış firması alışveriş merkezlerinde standlar açmak suretiyle bu faaliyetlerini gerçekleştirmekte olduğu belirtiliyor (Mason, Moris ve Ezel, 1991: 11).
- *Otomatik Makineler*; Makinelerle yapılan ve personelsiz satış yöntemidir. Yöntem daha çok halka açık kalabalık yerlere kurulur örnek olarak kamu kurumları, alışveriş merkezleri, işyerleri gibi yerlerdir. Genel olarak kahve, şeker, su, kola, çikolata, sakız, dondurma, gazete, alkolsüz içecekler gibi düşük fiyatlı ürünlerin satışı makinelerle yapılır. Bozuk paralar, jeton ve kredi kartları ile çalışan bir sistemdir.

#### **1.3.4.2. Mağazalı Perakendecilik**

Perakendeci kuruluşların, mağazalı perakendecilik içerisinde sınıflanabilmesi için perakendecilik faaliyetlerinin bir mağaza ortamında gerçekleşmesi gerekir.

Mağazalı Perakendecileri 7 başlık altında Ömer Baybars Tek ve Engin Özgül şu şekilde sınıflandırmıştır (Tek ve Özgül, 2005: 584-587).

- Hizmet (Servis) Mağazaları; Genel olarak kişisel mülkiyetin olan ve bir tezgahlar ile işletme sahibinin tüketicilere hizmet ettiği, sermayesi ve satış ortamı dar olan işletmelerdir.
- Birleşik Perakendecilik; Ortak mal alımını örgütlemek üzere büyük ölçekteki firmalar ile rekabet edebilmek için firmaların mali özerkliklerini koruyarak toplanmış olan firmaları ifade eder.
- Bölümlü (Departmanlı) Mağaza; Çoğunlukla gıda dışı sektörlerde ürünlerin tek veya çok katlı geniş bir alanda her katı veya bölümü ayrı reyonlar halinde çalışan perakende türü olarak ele alınır. YKM bu türe örnek olarak verilebilir.
- Zincir Mağazalar; Tek bir işletmeci, kişi veya şirket tarafından aynı veya benzer konularda mağazalara sahip olunması ve işletilmesi olarak tanımlanır.
- Süpermarket; Standart bir tanımı olmayan ve ülkeden ülkeye değişen biçimleri ile alışılmış gıda perakendecisinden çok daha büyük bir mağaza çeşididir. Süpermarketler gıdadan tekstile mobilyadan beyaz eşyaya kuru gıdalardan sebze ve şarküteriye kadar içerisinde birçok ürün çeşidi bulundurur.
- Süperet; Tüketicilere yakın olan bölgelerde kurulan hızlı self-servis esasına dayalı olan küçük gıda dükkanlarıdır.
- Self-Servis Mağazalar; Müşterinin almak istediği ürünü bizzat kendisi raftan almak suretiyle bedelini ödemesi poşetlemesi son olarak da kullanacağı yere kadar götürmesini gerektiren mağazalardır.

#### **1.4. Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları**

Perakendeci işletmeler için İnsan kaynakları çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü ateş hattında duran satış elemanları müşteri ile her an karşı karşıyadır. Dolayısı ile müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını en iyi anlayabilen, rekabet şartlarını en

iyi hisseden kişilerdir. Bu nedenle perakendeci işletmeler strateji oluştururken ve uygulama aşamasında en önemli rol oynayan insan faktörünü göz önünde bulundurmalıdır. İnsan kaynaklarına gereken önemi vermeyen işletmeler ancak reklam kampanyaları ve maliyet avantajları ile geçici başarılar elde eder, kalıcı olabilen başarının ancak güçlü bir iş gücü kadrosu ile yapılabileceğinin aşikâr olduğu ifade ediliyor. Bu önem ve gereklilik ifadesinden sonra Perakende sektöründe önem arz eden İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin en önemlisi personel tercihleri ve tercih etme kriterlerinin ne şekilde yapılması gerektiğidir (Koca, 2010: 256).

Ayrıca Perakendeci işletmelerde mağazada çalışan satışçıların tercih edilmesi sonrasında mağazanın amaçları ile personel arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve geliştirilmesi ile ilgili faaliyetlerin gerekliliği ifade edilmektedir. Perakendeci sektörlerde verimliliğin artması işyeri örgütlenmesi ile direkt olarak ilgilidir, örgütlenme bitmeyen bir faaliyettir ve devamlı bu faaliyetler arasında fonksiyonel ayrımın yapılarak görev sorumlulukların personele ifade edilmesinin gerekmekte olduğu belirtiliyor (Tek ve Özgül, 2005: 625).



## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL SEÇİMİ

#### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Kavramı

Yönetim örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi sürecinin örgütün gayeleri için kullanılması olarak ifade edilmektedir (Can, vd., 2005: 135).

Uzun seneler işletmenin ana fonksiyonları içerisinde bulunan personel yönetimi 1980 li senelerin ardından insan kaynakları yönetimi bu kavramın yerine geçmiştir. Önceleri İnsan Kaynakları Yönetimi Personel Yönetiminin bir uzvu olarak anlaşılmış olsa da bugün insan kaynakları yönetiminin ulaştığı nokta personel yönetimini geçtiği ifade ediliyor. Aynı zamanda personel yönetimi işletme çıkarlarını düşündüğü, insan kaynakları yönetiminin ise daha çok insan odaklı çalışan ve müşteri memnuniyetini de amaçlamış olduğu belirtiliyor (Sabuncuoğlu, 2013: 7).

İşverenlerin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için yararlandıkları kaynaklar; para, çalışan, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi ve en güçlüsü “personel” olarak adlandırılan insan kaynağı olduğu görülmektedir (Açıkalm, 1994: 10).

Türk Dil Kurumuna göre dilimize Fransızca ‘personnel’ kelimesinden geçmiş olan personel kelimesi; Bir hizmet veya kuruluşun görevlileri, bir iş yerinde çalışanların tümünü ifade eder (www.tdk.gov.tr., Erişim Tarihi: 12.11.2013).

Örgüt çevre ve içlerinde oluşan birtakım değişiklikler, personelin yönetimi ile ilgili sorunlar geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması, insan kaynakları yönetimi ismi altında yeni bir kavramın oluşmasına sebep olduğu düşünülmektedir (Baysal 1993: 64).

1970 li yılların ortalarından bu yana gelişen ve değişen İKY'nin literatür de çeşitli tanımları olduğu ifade edilir. Gelişme sürecinde varlığını devam ettiren bir disiplin olan İnsan Kaynakları Yönetiminin, literatürde çeşitli tanımları bulunmaktadır (Gök 2006: 20-21).

1980’li yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramı önceki tanımlamalara yeni bir anlam katılmadığı fakat personel yönetimi kavramı yerine kullanılmasına rağmen “insan faktörünün firmanın en önemli kaynaklarından birisi olarak görme anlayışının” kazanılmasıyla personel yönetiminin modern bir şekli olarak belirtilir (Okur 2002: 5).

Sabuncuoğlu (2013) ise Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki farkları aşağıdaki tabloda şu şekilde özetlemiştir.

**Tablo 2.1. Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar**

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan kaynakları Yönetimi</b>
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (7. Baskı). İstanbul: Beta Kitapevi Yayınları: 11.

Ayrıca İnsan kaynakları yönetimi anlayışı için organizasyonun merkezine insan faktörünü yerleştirerek, bu faktörü ön planda tutan bir yaklaşımdır ifadesi kullanılmıştır (Aytaç, 1999: 27).

Örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan ve işletme çalışanlarından en iyi verim alınmasını sağlayan, işletme için gerekli insan kaynağı ihtiyaçlarının belirlendiği ve giderildiği işletme fonksiyonuna İnsan Kaynakları denir. İnsan Kaynakları çalışanlarını insan sermayesi olarak görür, çalışan ilişkilerinde bireysel davranır, stratejik bir özelliktir ve aynı zamanda bir yönetim faaliyetidir (Özgen ve Yalçın, 2010: 5-6).

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun devamlılığını sağlamak gerekçesiyle ortaya konan fiillerin hepsi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda günümüzde insan kaynakları yönetiminin üç alanda gerçekleştiği ifade edilmektedir. Birincisi, artık tüm

fonksiyonel bölümlerdeki ve tüm hiyerarşik basamaklarda ki yöneticiler, birer insan kaynağı yöneticisi olarak da kabul edilmektedir. Bununla ifade edilen; her yöneticinin astlarının gelişimi ve iş tatmini ile ilgilenmesidir. Mesela farklı hiyerarşideki yöneticiler astlarına yönelik araştırmalar yapmakta, kariyer planlaması, performansını değerlendirmesi ve katılımı teşvik edici çalışmalar hayata geçirildiği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 9).

İnsan kaynakları yönetiminin, işgörenin işe alımı ile başlayarak, işe oryantasyonu, ücretinin ayarlanması, özlük meseleleri ve hukuki bağı, performans ve verimlilik değerlendirmesi, işten çıkmasına kadar olan bütün bu gibi konuları içermekte olduğu ifade ediliyor (Fındıkçı, 1999: 5).

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün sağlanması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm faaliyetlerin yönetimidir. Organizasyonun genel bir ifade ile insan kaynakları yönetimi, en genel anlamıyla bir organizasyonun en kıymetli kaynağının, yani orada çalışan personelin, etkili bir şekilde yönetimi için geliştirilen bir yaklaşım olduğu ifade edilir (Barutçugil, 2004: 32).

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

Yönetim, bir amaca ulaşmak gayesi ile başlanılan işlerin ve fiillerin tamamıdır şeklinde tanımlanmıştır. Yönetim öncelikle bir iş ve faaliyet sürecidir. Ayrıca yönetim, başkaları yoluyla iş görmektir (Koçel, 2007: 21).

İnsan kaynakları yönetiminin esas amacı insan kaynağını en verimli ve en etkin şekilde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar şirkette yapılan tüm faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nicelik ve niteliğine bağlıdır. Bu sebeple işletmede ihtiyaç duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, personelin problemlerinin çözümünde etkili yol ve yöntemi içerisinde olan, tüm bu faaliyetleri içerisine alan bir fonksiyondur (Sabuncuoğlu, 2009: 5).

“Örgütsel başarı ile örgütün insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki, örgütle insanın özdeş olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır” (Aytaç, 1999: 20).

İnsan kaynakları yönetiminin bir şirkete getireceği katkılarsa şu şekildedir (Sabuncuoğlu, 2009: 5):

- a. İnsan kaynakları yönetimi her türlü kaygıdan uzaklaşarak değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur.
- b. Personelin iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur.
- c. İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek şirket için bir yatırım ve kârlılık getirir.
- d. İnsan kaynakları yönetimi, şirkete sürekli gelişim imkânları sağlar.

Klasik anlamda “İnsan Kaynakları Yönetiminin, insanı odak noktası olarak gören, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren, personelin ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde açıklayan ve bu açıdan kurum yönetiminde anahtar işlevi görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir” (Fındıkçı, 2003: 14).

Pazar rekabetinin olduğu bir ortamda işletmenin başarılı olabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi örgütte çalışanların verimliliği kadar örgütün yönetiminden, ödül sisteminden, çalışma arkadaşlarından ve yaptıkları işten duyduğu tatmine de bağlanmaktadır. Örgütün etkinliği ve etkililiği iki temel unsurla sağlanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu iki unsur, kısa ve uzun dönemde çalışanların verimliliği ve tatminidir. Günümüzde, amaçlarına varmayı planlayan bütün örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi işlevinin başarısından etkilenmektedir (Yüksel, 2007: 6).

### **2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri**

İlke belirli bir tecrübe sonucunda benimsenen ve uygulanmakta olan kurallar şeklinde ifade edilmekte ve her politikanın kendine özgü ilkeleri olduğu anlatılmaktadır. Fakat her ilke için kesin bir doğruluk savunulamaz aksine bazen ilkelerin insanları sınırladığı da savunulabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 19). İnsan Kaynakları Yönetiminin ilkeleri; Açıklık ve Gizlilik İlkesi, Yansızlık İlkesi, Güvence İlkesi, Eşitlik İlkesi, Kariyer İlkesi, Liyakat (Yeterlilik) İlkesi olarak sıralanmaktadır. Çalışmamızın bu kısmında bunlar anlatılmaktadır.

### **2.3.1. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi**

Yeterlilik ilkesinin ilk kez çıkarılışının esas gayesi yönetimin siyasal kayırmacılık yapmasının önüne geçmek olmuştur. İlke Dünya da ilk kez 18.yy’ da Prusya da uygulamaya konulmuş. Kral Büyük Fredrich, 1742’ de devlet görevinde çalışabilmek için Hukuk Eğitimi almış olmayı ve yapılan sınavlardan geçmeyi şart koymuştur. ABD’de ise bu uygulama ilk olarak 1883 yılında Pendleton Kanunları ile uygulamaya aktarılmıştır (Tortop vd., 2010: 66).

Liyakat, bir görevi layıkı ile gerçekleştirebilme yetisidir. Diğer bir ifade ile, liyakat veya yeterlilik ilkesi, başarımlı sonucunda “Hak etme” anlamına da geldiği söylenmektedir (Yüksel, 2000, s.22).

Verilen görevleri en doğru bir şekilde gerçekleştirme gücü olarak tanımlanan yeterlilik, elde edilen başarı karşılığında bir şeyleri hak etme anlamına gelmektedir. Yeterlilik ilkesi dar ve geniş anlamlarda ele alınabilir (Dolgun, 2010: 22).

İnsan Kaynakları benimsenen ilkelerden biri olan liyakat ilkesi, genel anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin oluşturulmasına imkân sağlayan kurallar ve uygulamaların tamamı olarak ifade edilmektedir (Can, vd., 2001: 16).

### **2.3.2. Kariyer İlkesi**

Kariyer, bir işgörenin iş hayatında varmak ve elde etmek istediği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin, işgöreni işe alırken sadece bilgi ve kabiliyetine göre tercih etmesi yeterli olmayıp, bunun yanısıra kabiliyetli bu işgörenleri örgütte tutundurması gerekmektedir. Bu nedenle kariyer kavramı bir yönüyle çalışanın kendisini ilgilendirirken; diğer yönüyle ise kimlerin terfi edeceği, kimlerin yönetici olacağı bulunabileceği gibi konulara yanıt vermesi yönüyle de örgütün ilgi ve görev alanı içinde bulunduğudur. (Yüksel 2004: 23).

Kariyer ilkesi, farklı ülke ve organizasyonlarda işe ya da işgörene önem verme şekline göre ayrılır. Pozisyon ya da kadro sistemi olarak da isimlendirilen işe yönelik kariyer sisteminde temel gaye, kişinin belirli bir göreve adapte edilmesidir. Bu sistemde birey verilen görevin gerektirdiği tüm özellikleri işe girmeden önce elde etmek durumundadır. Bir göreve her zaman ve her kademedan girilebilir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım 2009: 29).

Kariyer, çalışanın görevinde basamak basamak ve devamlı olarak ilerlemesi, tecrübe ve yetenek kazanması olarak belirtilmiştir (Tortop, 1994: 92).

### **2.3.3. Eşitlik İlkesi**

Çağdaş anayasalarda tanınan temel hak ve özgürlüklerden en mühim olanlardan bir tanesi ise bir tanesi, hak ve özgürlüklerin tanınma ve uygulanmasında ayrımcılık oluşturacak hiçbir fark gözetmeksizin herhangi bir topluluğa, zümreye ayrıcalık verilmemesi demek olan eşitlik ilkesidir. Eşitlik insan hakları ve demokrasi fikrinin temelini oluşturduğu bir ilke olarak tanımlanmıştır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım 2009: 28).

İnsan kaynakları yönetimlerinde ehemmiyetli biri de eşitlik sağlanmasıdır. Personel arasında dil, ırk, düşünce, inanç cinsiyet ve din ayrılığı gözetmeksizin personel seçmeden işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve tarafsız bir tutum içinde olunması gerekir. Özellikle işe alma ve kariyer ilkelerinde fırsat eşitliği tanınmalı, çalışanların bilgi, beceri, kişilik ve kabiliyetlerinin dışında başka kriterlere yer verilmemelidir. Örnek olarak personel almada içerden veya dışarıdan baskılarla karşılaşıldığı da ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak nesnel bir şekilde karar verilmesi gerekmektedir. Ayrıca disiplin kurallarında ve ücret dağılımında da bir nesnellik uygulanması gerektiği ifade ediliyor (Sabuncuoğlu, 2009: 21).

### **2.3.4. Güvence İlkesi**

Tüm çalışma hayatını bir kuruma aday olan bir çalışanın ağır bir kusur işlemedikçe kurumdan güvence beklemesi onun en doğal hakkıdır. Karşılığında hizmet güvenliğini işini, mevkiini ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceğinden emin olmak ister. Her an işini kaybetme düşüncesi içinde olan bir çalışmadan verim beklenemez. Bu yüzden çalışana her türlü şüpheden uzak, güven içinde iş atmosferi yaratılmalı geleceğine sosyal ve ekonomik açıdan güvenceyle bakabilmesi sağlanmalı ve işinde gönül rahatlığı ile çalışmasına imkân verilmelidir. Bu gayeyle çalışanların hakları ve yüklenen sorumluluklarının olduğu el kitapçıkları dağıtılabilir. Çalışan böylece geleceğe yönelik hususlarda istediği güvenceyi bu kitapçıktan sağlayabildiği söylenmektedir. (Sabuncuoğlu, 2009: 21-22).

Güvence ilkesi, kariyer ilkesiyle yakından ilişkilidir. Çünkü bir işte kariyer düşüncesi için o işte uzun süre kalabilme durumunun sağlanması gerekmektedir. İki tür güvenceden bahsedilmektedir: İş güvencesi ve makam güvencesi. İş güvencesi, bireyin haklı sebepler gösterilmeden işten çıkarılmaması ve mevcut makamlardaki durumunu koruyabilmesidir. Tüm iş hayatını şirkete aday olan bir kimse, karşılığında güvence aramakta, ağır bir kusur işlemekçe işten çıkarılmayacağından emin olmak istemektedir (Yüksel, 2000: 29).

### **2.3.5. Yansızlık İlkesi**

İnsan kaynakları yönetimi çalışmaları sürekli bir biçimde insanları değerlendirme ve yönlendirmeyi içermektedir. Bu çalışmalar yürütülürken yönetimin insanları tarafsız bir biçimde değerlemesi bir zorunluluktur. Bu anlamda tarafsızlık ve adalet kavramları örgüt ve insan ilişkileri açısından güvenin temel taşlarını oluşturmaktadır (Mercin, 2005: 131).

Yansızlık ilkesi temelinde, herhangi bir sebeple taraflı atamalardan işgöreni korumaktır. Yönetimin atama ve terfilerinde yansız, bitaraf olmasıdır. Kamu ve özel sektörde görülebilecek bu problem, genellikle kamu kesimindeki personele ilgili bilgilerin sızdırılması veya siyasi davranış ve düşünceleri sebebiyle yasak getirilmesi şeklindedir olduğu belirtilir. (Yüksel, 2000: 29).

### **2.3.6. Açıklık ve Gizlilik İlkesi**

İnsan kaynakları esaslarının başarısı büyük ölçüde bu ilkeyle alakalıdır. Oluşturulacak getirilebilecek politikanın belirlenmesi sürecinden uygulama sürecine kadar ve uygulamanın sonunda da personelin katkı ve desteği ancak açıklık ilkesiyle benimsenebilir. Bu sebeple uygulanacak politika hakkında tüm yöneticilere ve tüm personele bilgi verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2013: 22).

Örgütlerde insan kaynakları politikalarının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesi ile alakalı olmaktadır. Günümüzde çalışanların sadece kendilerine verilen görevleri yerine getiren bireyler olmaktan çıkmış aynı zamanda işletme amaçlarının belirlenmesi, işin yapılma şekli ve sonuçlarına ilişkin bilgileri de talep eder duruma gelmesinden bahsedilmiştir (Mercin, 2005: 131).

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi ilkelerinin uygulamaya koyulabilmesi, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin bilinmesiyle sağlanmaktadır. Bu duruma ek olarak, amaçlara uygun bir örgüt yapısı meydana getirilebilmesinin de personel üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Yüksel, 2007: 29).

Gizlilik ilkesi, İnsan Kaynakları açısından, bireye özgü durumların gizli tutulmasının personel açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu ilke her ne kadar açıklık ilkesiyle çelişiyor gibi görünse de bu ilkeyi kabul etmek gerekmektedir. İş görenin performans göstergeleri, disiplin hareketleri gibi konuların gizli kalması önemlidir. Özellikle diğer işgörenin motivasyonunu etkileyen gizlilik oluşturan mevzuların, sadece dosyalarda kalması önemli olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 22).

### **2.3.7. Halef Yetiştirme ve Yönetim Geliştirme İlkesi**

Bu ilkeye kapsamında görev yapan tüm yöneticiler sürekli veya kısa zamanlı olarak kendi görevlerini gerçekleştirebilecekleri bir ast yetiştirmesi gerekmektedir. Bu ilkeye çok sık uyulmamasına rağmen önemli ve etkili bir İKY ilkesidir. Ayrıca ilke daha çok özel sektör de görülmekte ve uyulması durumunda şirket istikrarı pozitif oranda etkilenmektedir ( Tortop vd., 2010: 72).

Alanında iyi olan işgören veya yöneticinin alanı ile ilgili olarak bir ast yetiştirmesidir. Genelde bu ilkeye yöneticiler vazgeçilmez olma isteği ve statüsünü kaptırma korkusuyla çok uymazlar. Ast yetiştirme belirli bir dönem için veya kalıcı olabilir. Bu yetiştirme örgütün hedef ve amaçlarını kapsayan bir şekilde gerekli eğitimler sunularak gerçekleştirilmelidir.

### **2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, insan kaynağının ve böylece işletmenin işlerliğini arttırmaya yönelik uygulamaların tümüdür (Yüksel, 2000: 30). Personel yönetimini de içerisine alan, fakat işletme açısından daha geniş fonksiyonlara sahip insan kaynakları yönetimi, işletmenin yapısını ve kararlarını etkilemektedir. Bir çalışanın, işletmeye seçilmesinden işletmeden çıkarılmasına kadar geçirdiği süre zarfında karşılaştığı insan kaynakları uygulamalarına insan kaynakları fonksiyonları denir (Bayraktaroğlu, 2006: 10).



### 2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmenin gereksinim duyduğu işgücünün tahmini ve bu gereksinim ihtiyacını gidermek için yapılması gereken çalışmaları adım adım düzenleme süreci olarak kısa bir ifade ile tanımlanmıştır. Ayrıca bu düzenleme süreci sonucunda doğru sayı, özellik ve zamanda işgücünü örgüte katılımını sağlamalıdır şeklinde ifade ediliyor (Budak, 2004: 41)

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin tüm birimleri için şimdi ve ileride nitelik ve nicelik olarak gerekli çalışan ihtiyacının öngörülmesi, bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağına karar verilmesi olarak belirtilir (Şimşek, 2005: 317).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan “insan kaynakları planlaması”, işgören temini süreci içinde bulunmakla birlikte genel şirket planlarının önemli bir bölümü olarak kabul görülmektedir. İşgören temin süreci örgütün her bölümündeki mevkilere insan kaynağı geçişiyle sonuçlanan faaliyetlerin tümüdür. Bir takım alt süreçleri de kapsayan işgören temin basamaklarının ilk basamağını oluşturan insan kaynağı veya beşeri kaynakların planlaması şu andaki ve gelecekteki insan kaynağı taleplerinin analizini ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 35).

İnsan kaynakları planlaması, bir örgütün personel ihtiyacının tahmini ve bu karşılanması için lazım olan faaliyetlerin aşamalandırılmasıdır. Sürecin aşamalandırılması sonucunda, örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli nicelikte işgücünün, uygun bir sürede tedarik edilmesini sağlayacak faaliyetlerin meydana getirebilmesi hedeflendiği aktarılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: .32)

Diğer bir ifadeyle; insan kaynakları planlaması, bir işletmenin gerekli zaman ve yerde lazım olan nitelik ve nicelikte insan kaynağının hazır edilebilmesi ve iş görenlerin işi en uygun maliyetle yapma sürecini ifade etmektedir (Kaynak, 1989: 10).

Barutçugil (2004), işletmenin, başarılı olabilmesi açısından, insan kaynakları planlamasının belli başlı amaçlarına değinmiştir, insan kaynakları planlamasının amaçları ise;

- İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için yerinde kanılar yaparak kısa ve uzun vadeli planlar yapmak ve bunların doğrultusunda doğru personel bulmak,
- İş gören ihtiyaçları doğrultusunda eğitim verilmesini sağlamak ve işletmeye bağlılıklarını artırmak,
- Personel istihdamı, işlem ve etkinliklerde maliyeti göz önüne almak, yapılan harcama ve yatırımların geri dönüşümlü olmasını gerçekleştirmek,
- Teknolojik ve sosyal açıdan tüm değişimleri takip etmek ve bu doğrultuda gereken yenilikler sağlamak,
- Organizasyon ve personel ile ilgili tüm faaliyetlerde uyumu gözetmek, bilgilerini organizasyonun tüm birimlerine katkı sağlayacak şekilde kullanmak,
- Personel seçme, yerleştirme ve kariyer yönetimi gibi aşamalarda hata payını minimize ederek, işletme yönetimi ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki denetim, kontrol yükünü minimum düzeye ulaştırmaktır.

#### **2.4.2. Personel Seçme ve Yerleştirme**

Personel seçiminin çalışma tarihinin her döneminde önemli olduğunun bilindiği ve bu süreç içerisinde adayın seçimi için kişinin özellikleri ile yapılacak olan işin karşılaştırılmasının da vazgeçilmez bir unsur olduğu ifade edilmektedir (Adıgüzel, 2009: 243).

İnsan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonlarından biri iş gören seçme ve yerleştirmesidir. Bir örgütü yönlendiren ve onu başarıya ya da hezimete götüren en temel öge şüphesiz bireylerdir. Hali hazırdaki bir çalışanın örgütü gerçek ihtiyacı karşılayacak derecede ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en faydalı olanların seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde en önemli bir konu ya da sorunu olarak değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 78).

İnsan kaynakları seçimi; insan kaynakları yönetiminin ilk basamağıdır ve iş görenin bulunmasından kuruma kabulüne ve kuruma uyum sağlamasına kadar olan

süreci kapsar. İşletmenin insan kaynakları planlama stratejileri boyunca iş gören temin edebileceği yollar, iç kaynaklar ve dış kaynaklar olarak iki ana başlık altında ifade edilir (Yalçın, 1994: 65). Günümüz ekonomik koşulları, insan kaynaklarını en üst düzeyde fayda sağlayacak ve değer yaratacak bir biçimde yürütmek ve yönetmeyi gerekli kılmaktadır. Bu konuda kullanılan farklı yöntemlerden bir tanesi dış kaynaklardan yararlanmadır (Outsourcing). Dış kaynaklardan yararlanma, bir işletmenin bazı faaliyetlerini kendisi yapmak yerine, o alanda uzmanlaşmış işletme ya da kişilere bırakmasıdır (Akdoğan, 2008: 13). Ancak personel ihtiyacı olduğu durumlarda ilk önceliği kendi iç kaynaklarına bakmalıdır. Bu gerekli olan personelin var olanlardan seçilmesi anlamına gelir. Bu şekilde işletmede çalışan personele terfi şansı sağlanmış olur. Özellikle orta ve tepe seviyedeki kadroların doldurulmasında kurum içi kaynaklara başvurulması daha olumlu sonuçlar verdiği belirtilir (Yalçın, 1994: 65).

İşletmelerde uygulanan seçim işlemleri iş için başvuru yapan adaylar ile personeli seçen kişiler tarafından değişik şekillerde algılandığının, işgören adayının işe girme aşamasında girip girmeme kararını gözden geçirdiğini, işgören seçen kişinin ise işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek kişilerin saptanmasına çalıştıkları saptanmıştır. (Budak, 2004: 125)

Bir şirketin başarısı veya başarısızlığında en önemli unsur insan gücü, yani entelektüel sermayedir. Bu sebepten bu sermayenin en doğru kaynaklardan, en rasyonel şekilde araştırılıp seçilmesi insan kaynakları yönetiminin uzmanlık alanlarından biridir. Yapılan çalışmalar gelişmiş ve başarıya ulaşmış şirketlerin en belirgin özelliklerinin çok iyi bir insan kaynağı alt yapısına sahip olduklarını ve bu kaynağı da devamlı ilerlettiklerini göstermiştir. Bu tür şirketlere girmek oldukça güç ve ayrıntılı olmakla birlikte, işletmeden ayrılma veya çıkarılma oranı oldukça düşük olmaktadır. Bu da insan kaynakları yönetiminin başarısını ifade eder. Bu anlatımdan şu neticeye varmak mümkündür; bir işletmede çalışan devir hızının yoğun olması o işletmede insan kaynakları uygulamalarının başarılı olmadığını ve çalışan tatminsizliği, stres, çatışma gibi problemlerin var olduğunu ortaya koyar. Bu nedenle seçim süreci, şirketlerin ve yöneticilerin üzerinde önemle durmaları, ihmal etmemeleri gereken bir mevzudur (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 108).

Klasik işletme yapısında insan kaynakları uygulamaları sadece işgören ile ilgili idari işler kapsamında kalmakta ve oysa şu anki insan kaynakları fonksiyonlarını içermektedir. Günümüzde ise işgören ve idari işler, insan kaynakları yönetiminin “Personel departmanında operasyonel destek hizmetleri olarak en çok şu işlevler söz konusudur: İşçi seçimi, sicil dosyalarını meydana getirme, ücret bordrolarını hazırlama, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kâğıtları, personel sürekliliğini gözleme, iş sağlığı ve iş güvenliği, sivil savunma işlemleri vb. gibi konuların ele alındığı bir alt bölüm olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2009: 79).

### **2.4.3. Personel Eğitimi ve Kariyer Planlama**

İşletme eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara alışmasını sağlama, görev ve işletme politikalarını anlama ile ilgili çalışmaları barındırır. İşgörenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin sağlanmasının yanında örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunduğu ifade ediliyor (Budak, 2004: 168)

İnsanın olduğu her yerde üretim bilgi ile doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Bilgi ve eğitim, örgütte sistemin işleyişini sağlayan çarklar olarak ifade edilmiş tüm sektörlerde çalışanların bilgi ve eğitiminin performans açısından oldukça önemli olduğu belirtiliyor. (Benligiray, 2006: 33).

İşletmelerde, eğitim verilecek işgörenin seçilmesi, gerekli eğitim koşullarının sağlanması, eğitim dokümanlarının ve eğitmenlerin seçilmesi yönetimin görevleri içerisinde bulunmaktadır. Yönetim tarafından seçilmesi eğitimler personelin ihtiyaçlarına göre farklılık göstermektedir. Bu eğitimleri işletme içi ve işletme dışı eğitimler olarak aşağıdaki şekilde sunmuştur (Kozak, 1998: 26-27).

İşletme içi eğitimler;

- Oryantasyon
- İş başı eğitim
- Yönetici takibinde eğitim
- Rotasyon
- Yetki devri

- Staj
  - Grup çalışmalarıyla eğitim
- İşletme dışı eğitimler;
- Seminer ve konferanslar
  - Örnek olay çalışması
  - Laboratuvar ortamında eğitim
  - Duyarlılık Eğitimi
  - Rol oynama tekniği
  - Programlanmış öğrenme tekniği
  - Simülasyon üzerinde öğrenme

Kariyer yönetimi en temel ifade ile personelin iş yaşamına ilişkin planlar yapmalarınıdır. Meslek yaşamını planlamak, bireyin yaşamı ile yakından alakalıdır. Bunun sebebi iş, birey hayatının önemli bir bölümünü kapsar. Bu kısmın bir süreç olarak yönetimi, planları gerçekleştirme açısından önemlidir (Bayraktaroğlu, 2006: 143).

Kariyer yönetimi, bir personelin mevcut konumunun farkında olması, kendisi için bir sonraki basamakta neyin olacağını öngörmesi, gelişme durumuna gerekli hazırlıkları yapabilmesi kısacası kendini geleceğe hazırlaması açısından oldukça faydalı ve gerekli bir çalışmadır. Kariyer yönetimi için kişilerin işe başlamaları sırasında dolduracakları bir form ile ne yapmak istedikleri, gelecekte ne tür yetiler kazanmak istedikleri hangi yönde ilerlemek istedikleri ve bu tip amaçlar tespit edilir. Bu amaçlar ve çalışanın işe yerleştirildiği departmanın iş alanı ve organizasyon şemasına uygun olarak çalışana bir kariyer planı-kariyer çizgisi belirlenebilir. Bu çalışma çalışanın dosyasında bulundurulur. Belirlenen kariyer çizgisine uygun olarak da uygulamalar gerçekleştirilir. Saptanan kariyer hedefleri tam anlamıyla her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü kişilerin işlerinde örgüt içinde terfileri farklı nedenlere bağlıdır. Fakat önemli olan personelin ileriye öngörebilmesi gelişme isteğinin canlı tutulmasıdır (Fındıkçı, 2009: 342-343).

#### 2.4.4. Performans Yönetimi

Performans değerlendirmesinde gaye, ücret belirlenme, eğitim verilme, uyarılma, aşama indirimi, terfi, eleştirel yorum yapma, iç transferin yapılması, işten çıkartma gibi verilecek kararların temel ilkeler içerisinde tarafsız ve uyumlu olmasına dikkat edilmesi gerektiği ifade edilir (Sabuncuoğlu, 2005: 185). Performans, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Özgen ve Yalçın, 2010: 213).

Performans değerlendirme, önceden saptanan performans ölçütleri ve standartlarına göre, çalışanların veya kuruluşun belirli dönemdeki mevcut performans seviyelerini ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya yönelik yapılan yöntemlerdir. Performans değerlendirmenin esas amacı, önceden belirlenen standartlar ve kriter çizgisinde verimliliği arttırmak, saptanan kriter ve standartları oluşturamayan çalışanların eğitime ihtiyacı duyulan alan veya alanları ortaya koymaktır. Organizasyonel yönden beklenen gaye ve performansın en üst seviyeye çıkarılmasından bahsedilmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 103).

Performans değerlendirme sürecinde personelin tanımlanan görevlerini belirli bir süreç içinde gerçekleştirme düzeyleri üzerinde durulur. Çağdaş yaklaşım noktasında özetle performans değerlendirme tanımını, en az üç aydır görev yapan çalışanın iş tanımlarında ifade edilen yetki ve görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini veya bu ekseninde eksikliklerinin belirli kriterler üzerinden dönemsel olarak değerlendirilmesine yönelik yapılan çalışmaların tümü olarak belirtilmiştir (Savaş, 2005: 7). Bunun yanı sıra iş değerlemesi ve performans değerlemesi arasında ki farka bakacak olursak iş değerlemesinde işin değeri tespit edilirken, performans değerlemesinde işin nasıl yapıldığı ve personelin işletmeye yararlılığı söz konusudur şeklinde ifade ediliyor (Özgen ve Yalçın, 2010: 213).

Şirkette karşımıza çıkan sorunlardan biri çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde başarıldığı ya da işgörme kabiliyetlerinin hangi düzeyde olduğunu tespit etmektedir. Her yöneticinin çalışanlarının kabiliyetlerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek haklarıdır. Personelin saptanan amaçlara göre çalışıp çalışmadığı yakından izlenir. Aslında yönetici çalışanı işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken bir taraftan onun kabiliyetlerini bir şekilde ölçmektedir.

Fakat işgörenle ilgili bir karar alınırken kabiliyetlerin değerlendirilmesi belirli bir sistematikte gerçekleştirilmelidir. Başka bir ifadeyle, işletmede çalışan insan kaynaklarından en yüksek performansın alınabilmesi için işgören kabiliyetleri yakından takip edilmeli ve gelişim grafiği oluşan başarı açısından değerlendirilmesi anlatılıyor (Sabuncuoğlu, 2009: 184).

#### **2.4.5. Ücret Yönetimi**

Ücret mevzuu uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik, sosyal gelişimi ve politik istikrarı gibi konularla ilgili çok önemli bir role sahiptir. Bu nedenle gerek emeklerini ortaya koyan çalışanlar ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler bakımından ücret ilkeleri ve metotları üzerinde çok titiz çalışmalar yapılmıştır. Diğer yönden bu konu git gide biraz daha karmaşık bir sorun olarak, önemini ve güncelliğini kaybetmeden birçok ülkede bilimsel çalışmalara ve tartışmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun sebebi ise, sosyal hayatta ücretin birçok etkisi olan çok yönlü bir konu olmasına bağlıdır. Ücretler, bir açıdan emeği karşılığında çalışan bireyin gelir ve yaşam seviyesini belirleyici bir öğe; diğer açıdan ise gerek endüstrinin gelişimin önünde önemli bir maliyet öğesi, gerekse milli gelirin dağılım şeklini o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir özellik taşıdığı belirtilmiştir (Bayraktaroğlu, 2006: 201).

Ücretler, maaşlar ve ekonomik yardımlar tüm çalışanları, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerdendir. Çalışanın bağlılığını ve daha fazla gayret ederek işletmeye daha çok katkıda bulunmasını sağlamak için de işletmenin yüksek ve adil ücret vermesi gerekir. Bunun sebebi çalışanların benzer konumdaki diğer personelle karşılaştırma yapma eğiliminde olması ve kendi katkısına bir değer biçmesi olarak ifade ediliyor. Aynı işe değişik ücretlerin ödendiğini gören çalışanın memnun olmasını beklemek doğru olmaz. Bu çerçeveden bakılması ve ücretleme çalışmasının; a) eşitlik, b) güdüleme açılarından, ele alınması faydalı olacaktır. (Aldemir, Ataol ve Budak, 1998: 233).

Ücret belirlenmesi; örgütler, sendikalar çalışanlar ve toplum yönünden farklılıklar gösterir. Personel açısından ücret geliri, personelin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvence, refah ve maddi imkânlarının derecesinin arttırmasında yardımcı bir öğedir. İşveren yönünden ücret, iş yapmanın bir

maliyetidir ve birçok işletme için en büyük maliyet kalemini meydana getirir. Sendikalar açısından da ücretin önemi, kendi başarılarının pazarlık neticesi, işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmesi nedeniyle artmaktadır. Şirketlerde uygulanan ödeme seviyeleri toplum açısından da önemli olduğu görülmektedir. Yüksek ücret seviyeleri personelin satın alma gücüne, toplumun refah düzeyi ve ekonomisine katkı sağlamakta olduğu görülmektedir (Savaş, 2005: 74-75).

Çalışanların emeği karşılığını ve ücretlerini eşit ücret şeklinde istemesi, kurum bakımından çok önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılabilir. Bunun neticesinde güdülenen personelin performansı artacak dolayısıyla işletme daha fazla kazanç sağlayacaktır (Bayraktaroğlu, 2006: 201).

#### **2.4.6. Personel Sağlığı ve Güvenliği**

Ulusal Güvenlik Konseyi iş kazalarının (ölüm ve yaralanma) ABD ekonomisine yıllık maliyetinin 40 milyon dolar olduğunu ve iş kazalarını azaltmak için 'İş Sağlığı ve Güvenliği İdaresi' (OSHA) ne görev verildiği belirtiliyor (Budak, 2004: 282). Ayrıca ülkemizde de yeni oluşturulan İş Sağlığı ve Güvenliği kanunu ile iş gören sağlığı güvence altına alınmaya çalışılmakta ve bunun için yeni düzenlemeler getirilmektedir.

Çalışan kişinin, içinde olduğu çalışma şartları, çalışma sırasında kullandığı araç ve gereçlerden kaynaklanabilecek tehlikelerden korunduğu veya çıkabilecek tehlikelerin en az seviyeye indirildiği çalışma ortamında huzurlu şekilde yaşaması iş sağlığını ifade etmektedir (Kaynak, 1996: 395).

İşçi sağlığı ve çalışma güvenliği kavramı, çalışanın sağlık ve güvenliğinin işyeri sınırları içerisinde ve iş dolayısıyla ortaya çıkan tehlikeler karşısında korunmasını kapsar. Fakat zamanla bu tanımın yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Özellikle yaşama çevresinde de beslenme ve ulaşım güvenliği çalışanın korunmasının gerektiği düşünülmeye başlanılmıştır. Çevrenin korunması, sağlıklı bir evde yaşama hakkı, ilk yardım ve sosyal güvenlik gibi konuların personel sağlığı ve çalışma güvenliği konusuyla ilişkilendirilmiştir. Bu şekilde kapsamı daha geniş bir kavram ile karşılaşılr. Geniş bir ifade ile işçi sağlığı ve iş güvenliği işyeri ile işçinin sağlığını ve güvenliğini etkileyen ve ilgilendiren ve işyeri dışından çıkabilecek tehlikeleri de kapsayan bir kavramdır (Sabuncuoğlu, 2009: 310).



Koruma işlevinin iki temel alanı, iş güvenliği ve çalışan sağlığıdır. İş güvenliği, işyerinde personelin emniyetsiz davranışlarının ve/veya emniyetsiz ortamın sebep olabileceği iş kazalarının önlenmesini ve güvenli bir iş ortamı hareket alanı sağlanabilmesini amaçlar. Personel sağlığının amacı ise personelin yaptıkları işle sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Diğer bir ifadeyle çalışanın yaptığı iş nedeniyle sağlığının etkilenmemesi personel sağlığı konusunun temel amacıdır (Kaynak vd., 2000: 396).

İşyerinde personelin fiziksel olarak en iyi şekilde tasarlanmış bir yere sahip olması koruma işlevinin ana gayesidir. Son yıllarda insan kaynakları bölümün bu alanda git gide daha çok mesuliyet üstlenmiştir. Sağlık ve güvenlik yönetimi birçok disiplinden meydana gelen uzmanların görüşlerini lüzumlu gören anlaşılması güç bir çalışmadır. Örneğin; meslek hekimliği endüstriyel temizlik, psikoloji ve güvenlik mühendisliği gibi. Daha da ötesinde sağlık ve güvenlik yönetimi, günümüzde fiziksel şartları aşan bir anlam ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 310).

#### **2.4.7. Endüstriyel İlişkiler**

Endüstriyel ilişkiler; iş görenlerin ortak isteklerine cevap verebilmek için, ücret ve diğer sosyal konularda insan kaynakları yönetiminin sendika temsilcileri ile toplu görüşme yapmaları, görüşme sonucunda uzlaşarak toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve sözleşme hükümlerinin yasalar doğrultusunda yürürlüğe konulması söz konusudur (Bingöl, 1998: 19).

Giderek artan rekabet ve liberal Pazar anlayışı ekonomilerde yapısal anlamda değişmeler meydana getirmiş ve bunun sonucu olarak istihdam sorunu ve esnek çalışma biçimleri yaygınlaşmıştır. Dolayısı ile bu siyasi ve ekonomik sitemden endüstri ilişkileri geniş anlamda etkilenmiştir (Tisk, 1995: 3).

Endüstri ilişkileri sistemindeki küçülmeyle birlikte gelişen önemli bir eğilim, insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri sisteminin yerine geçmesi eğilimidir. Daha yoğun olarak büyük ölçekli ve sendikalı firmalarda uygulanan insan kaynakları politikalarıyla firmalar, işçilerle dolaysız iletişimin yeni biçimlerini yaygın olarak kullanmaya başlamışlardır. Çalışanların firma yönetimine artan bir şekilde katılımını ve bazı teşvik edici ödüllendirme yöntemlerini kapsayan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla firma-çalışan bütünleşmesinin sağlandığına inanılmaktadır. Böylece

firma düzeyinde, firma-çalışan ilişkileri tekrar düzenlenerek insan kaynakları yönetimi politikaları yeni olanaklar yaratan sarsıcı bir güç olarak tanıtılmakta ve endüstri ilişkilerine ve sendikacılığa yeni bir boyut getirilmektedir (Bilgin, 2001: 6).

#### **2.4.8. Bilgi Sistemleri**

İnsan kaynakları yönetimi boyunca, gerekli bilgilerin sağlanması ve saklanması, günümüz teknolojisiyle daha kolaydır. Bu bilgilerin sistematik ve bir disiplin içinde kullanılmasını sağlamak gayesi ile bilgi sistemleri kullanılmaktadır.

Personel kayıt sistemi düzenlenmiş depo sistemidir. Bu bilgiler bireylerin çalışma öyküsünü içine alır ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre düzenlenir. Bu bilgilerin depolanmasında bilgisayar kullanılır ve genellikle veri tabanı oluşturulur. Bu bilgilerin baştan sona düzenlenmesi, anlamlı hale getirilmesi bilgisayar yardımıyla yerine getirilir. Buna literatürde "İnsan Kaynakları (Personel) Bilgi Sistemleri" veya "Bilgisayar Destekli Personel Bilgi Sistemi" denilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri genel olarak; insan kaynakları planlaması, kurmaylık (İşe alınma, ücretlendirme ve görevlendirme gibi), eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve işine son verme faaliyetleriyle meşguldürler. Ancak İnsan Kaynakları yöneticileri, ücret yapılandırılması ve geliştirilmesinden, organizasyon için fayda paketleri hazırlanmasından, sendikalarla müzakere kontratlarının yapılmasından, ilgili kanunlar ve kuralları takip edilmesinden de sorumludurlar (Uçan ve Tekşen, 2005: 345).

#### **2.4.9. Özlük İşleri**

Günümüzde her işletme hemen hemen güncel ve rutin olan bazı bürokratik ve operasyonel işlemleri yapmaktadır. Yeni yapılanma içerisinde bu işlemlerin insan kaynakları bölümüne bağlı olan özlük işleri birimi tarafından yürütüldüğü ifade ediliyor. Bu işlemler işe giriş çıkış belgeleri ve çalışma düzeninin sağlanmasına ilişkin işlemlerdir ( Sabuncuoğlu, 2013: 322).

Ülkemiz yasa ve çalışmalar doğrultusunda çalışanların işe başlama ve ayrılma süreçleri içerisinde resmi olarak sicil kayırlarının tutulması, dosya ve bilgilerinin saklanması ve düzenlenmesine bağlı olarak yapılan bu işlemler özlük işlemleri olarak

ifade edilir. Bu yapılanlar denetlenme esnasında insan kaynakları gibi özlük işlemlerine bakan birimler tarafından ibraz edilecek şekilde bulundurulmalıdır.

## **2.5. İnsan Kaynağı Seçimi, Çeşitlilik ve Ayrımcılık**

İşverenlerin çalışan seçimlerinde ayrımcılık yapmasına tüm dünyada ve neredeyse her sektörde denk gelinmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'ne göre "Ayrımcılık; politik, ulusal, sosyal orjinli olarak ırk, renk, cinsiyet ve din temeline dayalı olarak" işgücünün meslek edinmesi veya istihdamında eşitliği bozacak şekilde yapılan tercih sonucunda, davranış ve fırsat eşitliğini bozmaktadır (Tomei, 2003). Çalışmamızın bu alt başlıklarında insan kaynağı seçiminde başvurulan yollar, çeşitlilik ve ayrımcılığa değinilmektedir.

### **2.5.1. İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Başvurulan Çeşitli Kaynaklar**

İşletmenin, insan kaynakları planlaması, terfi politikaları ve akraba kayırma uygulama ve politikaları da personel seçme işlemlerini etkilemektedir. Fakat terfi politikalarında her zaman iç kaynak kullanılamayabilir. Dış kaynaklardan yararlanma yolu ile de personel seçimi yapılması bir durumdur. İşletmelerin insan kaynakları politikası bu dönemde devreye girmektedir. Tutarlı bir insan kaynakları politikasına sahip bir işletmede gerekli pozisyona, organizasyona ve işin gereklerine uygun personel seçimi yapılması gerektiği ifade edilir. Böylelikle hem işletme hem de işgören karlı çıkacaktır (Bingöl, 2006: 157-158).

#### **2.5.1.1. İç Kaynaklar**

İşletmenin gerekli işgücü bazen var olan kaynakları çerçevesinde iç kaynaklardan faydalanılarak da yapılabilir. Bu durum için işletmenin planlarını işgören seçim sürecinden önce yapması, işleyen bir terfi politikası oluşturması ve tüm personele eşit şartlar altında uygulaması ile mümkün olabilir (Bingöl, 2006: 157).

İşletmenin iç kaynak kullanımının başlıca faydaları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 82)

- Başka herhangi bir dış harcama yapılmadığı için diğer seçim yöntemlerine göre daha az maliyetlidir.

- Boşluk oluşan göreve işletme içerisinde birinin getirilmesi, çalışanın yeni işinde kabiliyetlerinin daha kolay ölçümünü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Bu yöntemin şeklini uygulanması oldukça hızlıdır. Bu da çalışanlar açısından işletmenin kendilerine gelişme olanağı vermesi dolayısıyla motivasyon sağlayıcıdır.
- İş görenlerin farklı pozisyonlarda çalışmalarına imkan sağladığı için ilerideki yöneticilerin yetiştirilmesini kolaylaştırır.

### 2.5.1.2. Dış Kaynaklar

İşletme için gerekli olan, boş kadroya personel alımı için her zaman iç kaynaklardan faydalanılmayabilir. Ya işletmede bu kadroya uygun niteliklere sahip personel yoktur ya da belirli alanlarda eğitim almış personele ihtiyaç duyulur. Bu gibi durumlarda dış kaynaklardan eleman sağlama yoluna gidilecektir. Burada gaye, işe ve işletmeye en iyi faydalı elemanı bulup en az maliyetle işletme bünyesine katabilmektedir. Fakat bu uygulamanın kolaylıkla gerçekleştirilmesi için işletmenin dış çevredeki imajı da önem taşımaktadır. İyi bir imaja sahip işletmenin en yüksek kalitede personeli seçip işyerine kazandırması gayet hızlı olacaktır (Bingöl, 2006: 155-157).

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmak istemelerinin çeşitli nedenleri vardır (Sabuncuoğlu, 2005: 85):

- İşletmelerin dış kaynaklara başvurmalarının bir nedeni psikolojik olabilir. İşletmeye yeni giren personel kendilerini işletmeye kabul gördürmek için olağanüstü bir gayret göstererek verimliliği ve üretimi şahsi olarak arttırmalarının yanında, diğer personeli de çalışmaya ve yarışmaya yönlendirerek örgüt verimliliğini arttırmaktadırlar.
- Dış kaynaklara işgücü arzının çok ve ucuz olduğu zamanlarda ekonomik sebeplerle uygulanabilir. Bazı işletmeler yüksek ücretli personel yerine daha ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetlerini düşürmek gayesiyle dış kaynaklardan faydalanma yoluna gidebilir.
- İç kaynaklardan yararlanma konusunda ısrar edildiğinde aşağıdan yükselen bir personelin yüksek seviyede bir eğitim ve bilgiyi gerektiren

üst kademe yöneticiliğe kadar yükselmesi gerekecektir. Fakat deneyim ve bilginin yükselmek için yeterli olmayacağı kesindir. Bu durumda dış kaynak tercihi kaçınılmazdır.

- İç kaynaklardan yararlanmak bazen çatışmaya yol açabilir. Aynı pozisyon için bekleyen birçok çalışan varsa ve bunlardan birinin seçilmesi diğerlerini olumsuz yönde etkileyecekse dış kaynaklardan yararlanmak yeğlenebilir.
- Dış kaynaklardan eleman tercih etmek işletmeye geniş bir seçim imkanı sağlar. İşin gereklerine en uygun çalışana bulmak ve en etkili şekilde yararlanmak ancak geniş bir aday havuzu arasından en iyi işgöreni seçmek ile mümkündür.

### **2.5.2. İnsan Kaynağı Seçim İşlevini Etkileyen Faktörler**

İşgören seçimi tabii ki öncelikle işletmenin şimdi ihtiyacı olan veya gelecekte ihtiyacı olabilecek nitelikli personeli seçmek için yapılır. Ancak bu seçim sürecini, seçimin niteliğini ve kapsamını belirleyen birçok faktör vardır. Bunları kısaca sıralayacak olursak (Bingöl, 2006: 187- 188):

*Yasal düzenlemeler:* Mahkeme kararları, yasalar vs. insan kaynakları yönetiminin kararlarını etkilemekte veya bu kararlara bazı sınırlamalar getirebilmektedir. Mesela 4857 sayılı İş Yasasında “Eşit davranma ilkesi” ne (madde 5) ve “ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve bu gibi nedenlere sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” hükmü yer almaktadır. Aynı yasanın 30. maddesinde işyerlerinde işgören sayısına göre belirli oranlarda özür, eski hükümlü ve terör mağduru çalıştırma zorunluluğu getirilmiştir (Acar, Aydın ve Yıldırım, 2004). Bunlar, İK yetkililerinin işgören seçiminde mutlaka göz önünde bulundurması gereken hükümlerdir.

*Karar alma hızı:* İş gören seçim kararı almak için gerekli zaman, seçim sürecini etkilemektedir. Beklenmedik bir durumda, örneğin kritik bir konuma sahip bir işgörenin işten çıkmasıyla üretimin aksamaması için, süratli bir şekilde seçim sürecini yapmak gerekebilir. Telefon görüşmesi veya kısa bir iş görüşmesi yapmak suretiyle seçim işlemi yapılabilir. Diğer taraftan ise, bir üst düzey kadroları seçmek

aylar sürebilir. Bürokrasilerdeki seçim süreci de ekseriyetle uzun zaman gerektirmektedir.

*Örgütsel hiyerarşi:* İşletmede bir üst düzey yönetici pozisyonu için uygulanan seçim yöntemi ile daha alt kademedeki bir çalışan için uygulanan seçim yaklaşımları ve süreleri farklıdır. Üst kademe yöneticinin seçim sürecinde daha sıkı özgeçmiş kontrolleri ve iş görüşmesi yapılırken bir alt düzey için basit bir test yeterli olabilecektir.

*Aday havuzu:* Seçim sırasında nitelikli aday sayısı da seçim eylemini etkileyebilir. İş için başvuran aday sayısı dar ise nitelikli personel bulmak güçleşecektir. Ayrıca işgücü piyasasının bolluğu ve azlığı da süreci etkileyebilir. İşsizlik oranının çok düşük olduğu hallerde, adayların niceliğini artırmak zorlaşır. Seçimin verimli bir şekilde yapılabilmesi için firmanın yeterli nicelikte aday bulması gerekecektir.

*Örgütün türü:* Personel bulma yöntemleri devlette ve özel sektörde farklılık gösterir. Özel sektörler, kâr amaçlı oldukları için işgörenin işletmeye katkıda bulunup bulunmayacaklarına ve ne ölçüde katkı sağlayacaklarına göre seçmeye önem gösterirler. Kamu kurumlarında ise yarışma sınavları aracılığı ile nitelikli çalışan belirlemesi yapılır. Bu sınavlar da yazılı olarak yapılır ve binlerce aday arasından en yüksek puanı alanlar tercih edilmektedir.

*Deneme dönemi:* 4857 sayılı İş Kanunu'nun 15.maddesinde, taraflarca iş sözleşmesine bir deneme süresi konulduğunda, bu süre en fazla iki ay olabilir. Ancak bu süre toplu iş sözleşmesi ile dört aya kadar uzatılabilir. İş sözleşmesi deneme süresi içerisinde bildirim süresine gerek olmadan ve tazminatsız fesih etme olabilir. İşgörenin çalıştığı günler için ücret ve diğer hakları saklıdır, hükmüne yer verilmiştir. Yeni çalışan iki aylık süre içerisinde kendisinden bekleneni gösteremezse hizmet akdi feshedilebilecektir.

### **2.5.3. İnsan Kaynağını Seçme Süreci**

Seçim süreci, kalifiye personel seçilerek işe yerleştirilmesinin yanında çok önemli bir halkla ilişkiler kıstasıdır. Ayrımcı iş gören seçme denemeleri, genel ön görüşmeler, gereksiz bekletmeler ve uygunsuz testler personel üzerinde kötü bir etki

oluşturabilir (Mathis ve Jackson, 2000, s.286). Bu aşamada işgören seçimi, mevcut boş kadro veya pozisyonlar için var olan veya başvuru yapanlar arasından iş tanımı, iş gerekleri ve örgüt kültürüne en uygun kişiyi seçme sürecidir. İnsan kaynağını arama, temin süreci işgören adaylarının başvurmasıyla nihayete erer, başvurunun yapılmasıyla işgören seçim süreci başlar (Yüksel, 2003: 108).

### **2.5.3.1. Başlangıç Görüşmesi**

İş başvurusu yapılırken genel olarak işletmeler ile kişiler birebir görüşerek bir ön eleme de bulunmak ister. Bu durumda başlangıç görüşmesi uygun bir basamağı oluşturmaktadır. Böylece işgören olarak başvuru yapacak bireyin onurlarına dokunmadan, yaş, eğitim, medeni hali veya lisan bilgisi hakkında bilgi edinmiş olarak bir ön eleme gerçekleşir. Bu görüşmeler ekseriyetle masa başı değil ayaküstü sohbet şeklinde yapılabilen görüşmeleri ifade etmektedir. Bazı büyük şirketlerde bu ön görüşme işlemi İnsan Kaynakları yetkilisi bir personel tarafından yapılmaktadır. Bu aşamadan sonra işin niteliklerine uygun olmayan kişiler elenerek diğerlerinin başvuru formunu doldurması sağlanır (Bingöl, 2006: 190-191).

### **2.5.3.2. Başvuru Formları**

Genellikle işletme, iş başvurularını kabul ederken başvuru formlarını kullanır. Bu formlar bir veya birden fazla olabilir. Formlar, başvuru pozisyonunun niteliğiyle ilgili olarak farklılık gösterebilir. Mathis ve Jackson'a göre (2000: 288) başvuru formlarının dört temel amacı vardır:

- Bir pozisyona yerleştirilecek başvuran isteklerinin bir kayıdır.
- Görüşmeciye başvuranın görüşme sürecinde kullanılabilecek bir profil sağlar.
- İşe yerleştirilecek başvuran için basit bir işgören kayıdır.
- İşgören seçiminin etkisi üzerine yapılacak bir araştırmada kullanılabilir.

İşgören nitelikleri, iş deneyimi ve işle ilgili diğer tüm bilgileri barındıran işe alma bilgilerinin kaynağı başvuru formlarıdır (Bingöl, 2006: 192). İşletmelerin çoğu, değişik konularda oldukça hızlı ve sistematik bilgi sağlamaya yarayan başvuru formlarını doldurulmasını isterler.

Araştırmalar ortaya koymaktadır ki, başvuru formlarındaki soruların geneli kadınlara ve azınlıklara karşı orantısız bir ayrımcılık yapmakta ve genel olarak yapılacak işle alakalı olmamaktadır. Bu yüzden başvuru formları gerekli olduğu ölçüde büyük bir özenle geliştirilmeli ve gözden geçirilmelidir (Sherman ve Bohlander, 2007: 175).

### **2.5.3.3. Testler (Psikolojik Testler)**

İşgören seçim testleri, potansiyel işgören adayıyla ilgili edinilmiş standartlaşmış bilgileri ifade eder. Standartlaşmış ifadesiyle testin her bir başvuru için aynı içeriği kapsadığını ve herkes için aynı yolla puanlandığını belirtilmektedir. İşgören seçiminde test yapılmasının ana nedeni tarafsızlığı anlatmaktır. Çünkü testlerde herhangi bir taraflı ortam oluşması söz konusu değildir. Aynı zamanda yaşadığımız teknoloji ve bilgi çağında her türlü personel adayını tek tip bir teste tabi tutmak uygun olmayacağı belirtilmektedir. Bu yapılacak olan değişik türdeki sınavlarla işgören adaylarının yeteneklerinin yanı sıra bilgi seviyeleri ve ilgileri ile ilgili önemli bilgiler elde edilecektir (Bingöl, 2006: 195-197).

Personel temininde kullanılan en yaygın yöntem psikolojik testlerdir. Bunlar psikoteknik testler şeklinde ifade edilir. Bu testlerin gayesi kişinin arzulanan niteliklere haiz, bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmak ve aralarından en iyi ve firma için en uygun olanını seçmektir. Bireylerin davranışsal ve düşünsel yeteneklerini, kişiliklerini, bilgi düzeylerini ve ilgi alanlarını analiz etmek, değerlendirmek ve firmadaki iş ile işgören arasındaki uyumu kolaylaştırmak psikotekniğin aslını oluştırmakta olduğu ifade edilir. (Sabuncuoğlu, 2005: 99).

Çalışanları mesleklerine yönlendirmek, iş rotasyonunu oluştırmak, işgörenlerin terfi etmesine imkan sağlamak, eğitim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak ve eğitim için gerekli ihtiyaçları belirlemek ve çalışana tavsiyelerde bulunmak gibi gayelerle de psikoteknik testler uygulanmaktadır (Eren, 1984: 251).

İnsan kaynakları yönetiminin değişik basamaklarında kullanılan testlerin, güvenilirlik, geçerlilik, iş analizi ile ilgili olmak ve homojenlik gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir.



*Güvenilirlik:* Test güvenilirliği, bir testin tutarlı ölçüm neticesini içermesini ifade eder. Bir test için ölçüm sonucunun tutarlı olması hatadan soyutlanmış olmasını ifade etmektedir (Anthony, Kacmar ve Perrewe, 2002: 253).

Güvenirlilik testlerinde birkaç defa çıkan sonucunun tekerrür etmesi hali testlerin tutarlılık derecesini göstermektedir. Güvenirlilik, personel seçiminde testlerin dışında uygulanan yöntemlerinde tutarlılığını da belirlemede kullanılır. Örneğin, kişi elindeki kavanozun ağırlığını öğrenmek için elektronik bir tartıyı kullanırsa güvenilirliğini ölçmek için arka arkaya veya başka zamanlarda tarttığında da aynı değeri vermelidir. Sonuç olarak, seçim yöntemleri de farklı zamanlarda veya farklı bireyler tarafından kullanıldıklarında aynı sonuçlar elde edilirse o seçim yöntemi güvenilir kabul edilir ve diğer seçimlerde aynı yöntem kullanılır. Ancak değişik elde edilirse, test güvenilir değildir ve gelecek değerlendirmelerde ölçüt olarak kullanılmaz (Bingöl, 2006: 197-198).

*Geçerlilik:* Eğer bir test geçerliliğe sahip ise, mutlak ve devamlı olarak her ölçümde aynı neticeyi vermelidir. Yani işgören seçim sürecinde yapılan değerlendirme ile daha sonra işgören işe başladıktan sonraki performansı değerlendirildiğinde kıyaslama yapıldığında bu iki netice birbiri ile tutarlı ise kullanılan yöntemin geçerliliğinden bahsedilebilir (Anthony, Kacmar ve Perrewe, 2002: 254).

Sonuç olarak sistematik ve tesadüfî hatalardan sıyrılmış bir seçim yönteminden beklenen başarı elde edileceği için gelecekte de bu yöntemin kullanımı sürdürülür. Eğer sonuçlar tutarlı değilse o metodun kullanımından vazgeçilecektir (Bingöl, 2006: 198).

*İş Analizi ile İlgili Olmak:* İşgören tercihinde kullanılan testler, çalışacak kişinin o işte ne ölçüde başarılı olabileceğini ölçmektedir. Bunun için ise testlerin iş analizi ve iş gerekleri göz önünde bulundurularak hazırlanmış olması gerekmektedir (Bingöl, 2006: 197).

*Homojenlik:* Testin içindeki tüm alanlar aynı yetenek yahut özelliği ölçecek şekilde olmalıdır. Aksi durumda yorumlamada güçlükler meydana gelir. Bu açıdan testlerin homojen özelliğine sahip olması zorunludur (Bingöl, 2006: 199).

Bu özelliklerin haricinde uygulanacak testlerin az maliyetli olması bireysel farkları ölçebilecek durumda, standartlaştırılmış olmaları ve istenen gayelere göre kullanım olanağı sağlaması gibi diğer özellikleri de içerisinde barındırmış olmaları beklenir.

#### **2.5.3.4. İş Görüşmesi (Mülakat)**

Genelde işletme, işgören seçim metodu olarak mülakat yöntemini kullanmaktadır. Bu görüşme ilkinin aksine uzun, kapsamlı ve seçime yönelik bir görüşmedir. Bu sebeple bu görüşmeye seçim görüşmesi veya son görüşme de denilebilir (Sabuncuoğlu, 2005: 106).

Mülakat, aday hakkındaki bilgileri açığa kavuşturmak ve diğer kaynaklardan elde edilen bilgileri doğrulamak gayesiyle hazırlanmıştır (Yüksel, 2000: 116).

Görüşme, seçicinin işgören hakkında bilgi sahibi olmasına ve önceden diğer kaynaklardan elde edilen bilginin doğruluk oranına bakılmasına ve denetlemesinde yardımcı olur. Görüşmeci için esas olan, ne, nerede, ne zaman, nasıl, niçin, kimin için veya kiminle gibi sorularının cevaplarının alınabilmesidir (Budak vd., 2004: 135).

İşe alma kararının sadece bu görüşmede elde edilen bilgiler doğrultusunda verilmesi uygun olmayacaktır. Diğer seçme araçlarıyla elde verilerle bütünleştirilerek bir sonuca varılması gerekir. Aksi durumda hatalı olacaktır (Bingöl, 2006: 204). Nitekim görüşme boyunca sözlü veriler tatmin etmeyeceği gibi, işgören adayının görüşmedeki durumu sağlıklı bir karar alınmasına mani olabilir.

#### **2.5.3.5. Görüşme Süreci**

Görüşme süreçleri şu şekilde sıralanmaktadır; hazırlık, Görüşmenin Sona Erdirilmesi. Görüşmenin Uygulanması aşağıda da bunlar hakkında bilgi sunulmaktadır.

##### **2.5.3.5.1. Hazırlık**

Görüşmecinin yapması gereken ön çalışmaları kapsamaktadır. Bu çalışmada görüşmenin nerede, nasıl, ne zaman, kim veya kimler tarafından yapılacağı ve hangi görüşme türünün yapılacağı kararlaştırılmalıdır. Aynı şekilde görüşmeden önce özel

amaçlarının belirlenmesi de uygun olacaktır. Görüşme süresinin kararlaştırılması ile de görüşmeci hazırlığını ve sorulacak soruların dağılımı da bu şekilde uygun olarak yapılacaktır. Görüşmeci mühim gördüğü bir soruya fazla zaman ayırırken, diğer sorulara ise normal bir süre ayırması sağlanabilecektir. Bütün çalışmalar yapıldıktan sonra yazılı veya telefonla adaya görüşmenin yeri ve zamanı haber verilir. Burada önem verilmesi gereken husus, bildirilen yer ve zamanda daha sonra bir değişik yapılmamasıdır. Ayrıca görüşme yapılan yerin fiziksel koşulları istenilen şekilde düzenlenmiş olmasına önem verilmelidir (Bingöl, 2006: 205).

#### **2.5.3.5.2. Görüşmenin Uygulanması**

Görüşmenin en kritik dakikaları ilk dakikalardır. Bu esnada görüşmeci, adayın kendini rahat hissetmesini sağlamalıdır. Bunun içinde görüşmenin başlarında günlük mevzulardan bahsedilebilir. Sonrasında adayın özgeçmişi, karakteri, psikolojisi ve diğer özellikleri öğrenilmeye çalışılır. Kişiyeye sorulan etkili sorular yardımıyla çok amaçlı olarak aday tanınmaya çalışılır. Görüşmeci, adayı konuşmaya teşvik edici sorular sormalıdır. Görüşmeyi genel bir konudan başlatarak aday için en önemli olan düşünceleri meydana çıkartmaya uğraşmalıdır. Bu aşama adayın kişiliği ve değerleri bakımından önemli bilgiler verebilir (Sabuncuoğlu, 2005, s.109 ve Bingöl, 2006: 206).

#### **2.5.3.5.3. Görüşmenin Sona Erdirilmesi**

Görüşmeci, görüşmenin bittiğini ifade eden açık bir işaret kullanmalıdır. Nihayetinde, görüşme yapılan işgören adayı ortamdan ayrılarak görüşmeciyi yalnız bırakır (Bingöl, 2006: 206).

#### **2.5.3.6. Değerlendirme**

Aday görüşmeden çıktıktan sonra görüşmeci düşünce ve izlenimler henüz tazeyken tüm bilgileri tasarlayarak adayın değerlendirmesini yapmalıdır. Görüşmede ses kayıt cihazı, formlar veya bilgi ifade eden tüm kaynaklar birleştirilerek bir bütün olarak dikkate alınır ve adayla ilgili bir karara varılır (Bingöl, 2006: 206). Aşağıda Tablo 2.2'de Görüşme değerlendirme formundan bir örnek sunulmaktadır. Bu değerlendirme formunda verilen toplam puanlar adaylar arası karşılaştırma yapma da ve karar almada önemli rol oynar. Aday sayısı fazla ise yada değerlendirme bir komite

tarafından gerçekleştiriliyorsa bu tür değerlendirme formlarından yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 114).

**Tablo 2.2. Görüşme Değerlendirme Formundan Bir Örnek**  
**GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU**

**Adayın Adı, Soyadı:**

**Tarih:**

Özellikler	Yetersiz (1)	Ortanın Altı (2)	Orta (3)	İyi (4)	Çok İyi (5)	Puan 1-5
İş Bilgisi						
Tecrübe						
İletişim Yeteneği						
İşe İlgili Düzeyi						
Davranış ve İlişkiler						
Kavrama, Algı ve Tepki						
Yeteneği						
İnisiyatif ve Karar Verme						
Konuşma ve İkna Yeteneği						
Kendine Güven						
Aktif Görünüş						
İş Değiştirme Sıklığı						
Stresli İşe Dayanıklılık						
Şeffaflık						
Olgunluk						
Dış Görünüş						
Toplam Puan						

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, 2013, s.114 ve 2005: 113.

### **2.5.3.7. Geçmişin Araştırılması (Referansların Kontrolü)**

Şimdiye kadar ifade edilen tüm aşamalar olumlu sonuçlanmış ise sıra adayın başvurusundaki form ve görüşme sırasında belirtmiş olduğu iş geçmişinin kontrolüne gelir ki bu kısımda adayı en yakından tanıyabilecek kişiler olan;

- Eski yöneticilerinden, işverenlerinden,
- En son mezun oldukları okuldaki idarecilerden veya öğretim elemanları ve öğretmenlerden,
- Adayı başka sebeplerden dolayı tanıyan kişilerden

Adayın karakteri, kişiliği, çalışması ile öğrenimi esnasındaki öğrencilik durumları hakkında gerçek bilgiler elde edilmeye çalışılır veya adayın verdiği bilgilerin netliği karşılaştırılır (Bingöl, 2006, s.214 ve Budak, 2008: 191).

Harvey ve Bowin'e (1996:129) göre ise seçim aşamasındaki en mühim basamaklardan biri de referansların kontrolüdür ve genellikle telefon aracılığıyla yapılan referans kontrolleri tercih edilir. Çünkü bu uygulama ile hem zamandan hem de başvuranın çalışma düzeni ve performansı hakkında önceki referanslarından daha sağlıklı bilgi elde edilir.

Bu araştırmalar telefon, e-mail veya birebir görüşme şeklinde yapılabilir. Fakat adayın referansından öğrenilen tüm bilgilere güvenmemek gerekir. Çünkü bazen referanslar kişileri yüceltmek gayesiyle abartılı ya da bir husumet durumu varsa olumsuz görüşler aktarabilir. Bilginin doğru olduğu düşüncesine ancak birkaç yerden benzer görüş alındığında varmak daha uygun olacaktır. Yapılan araştırmalarda işe başvuran adaylardan %15'inin referans olarak verdikleri işverenlerle daha önce hiç çalışmadıkları ortaya çıkmıştır (Harvey ve Bowin, 1996: 129).

#### **2.5.3.8. Ön Seçim - İlk Amirin Onayının Alınması**

İnsan kaynakları yönetimi olumlu olarak değerlendirilen adayın işe başlamadan önce kurmay ilişkileri gereği adayı bizzat yönetecek ve doğrudan çalıştıracak kişi olan ilk amirin onayını alması gerekmektedir (Bingöl, 2006: 215).

Çalışanın başarısından sorumlu olan kişi onunla çalışacak ve kişi ilk amir olacağı için onun görüşü bu esnada önemlidir. Böylece, ilk amirin görüş ve düşünceleri alınarak, adayın ilgili departmana yahut birime uygunluğu işi iyi bir şekilde yapıp yapamayacağına ilişkin daha sağlıklı kararların verilmesi sağlanır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 124).

#### **2.5.3.9. Bedensel (Tıbbi) Muayene**

Genellikle işgören seçimi öncesi kişinin bedensel veya tıbbi muayene edilmesi yasal bir zorunluluk olmasının yanında seçim aşamasında önemli bir faktördür. Maliyetli olması ve işe başlamadan hemen önce yapılması gibi sebeplerle bu sürecin en son basamaklarından birini oluşturmaktadır (Bingöl, 2006: 215).

Özellikle fiziksel güç ile çalışılacak işlerde işgörenin istenilen sağlık koşullarına sahip olup olmadığına bakılmalıdır. Formalite gibi görülmemesi ve önem verilerek yapılması gerekmektedir. Ayrıca kişinin bedensel açıdan olduğu kadar psikolojik açıdan da sıhatli olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 116).

#### **2.5.3.10. Teklif Verme**

Sağlık kontrolü de bittikten ve en son işe alma kararı verilen adaya bu bilgi geciktirilmeden verilmelidir. Gecikme durumunda işgörenin farklı bir işyeri ile anlaşması hem zaman hem de maliyet kaybına sebep olabilecektir. Bu durumda, halen boş olan kadronun bir süre daha boş kalması bir ek maliyette getirecektir. Tercih edilmeyen adaylara da işletme, niçin kabul edilmediğini belirten kısa bir mektupla durumu bildirmeli, bilgi, deneyim ve isteğine uygun bir kadronun olması durumunda aranacaklarını nazik bir ifade ile bildirmelidir. Bu işletmenin halkla ilişkiler politikasının bir uzantısını içerir (Sabuncuoğlu, 2005: 117).

Aswathappa'ya göre de, genel görüşün tersine seçim süreci iş sözleşmesini seçilen adayın imzalanması ile bitmez. Burada duyarlı ve mühim bir aşama seçilemeyen adaylara güven verilmesidir. Bu adaylara seçilemedikleri kesinlikle bildirilmeli ve bunun kişisel eksikliklerinden değil, istenilen işletme ihtiyaçlarını karşılamamasından kaynaklandığı belirtilmelidir (2009:184).

#### **2.5.3.11. İşe Giriş İşlemleri**

Seçim sürecini başarı ile tamamlayarak kabul olan kişilerin işe başlatılabilmeleri için yerine getirmeleri gereken bazı işlemler mevcuttur. Bunlar, yasa ve yönetmeliklerdeki değişikliklere göre yasaya uygun olacak biçimde farklılık arz eder. İşe giriş işlemlerini üç temel başlık altında toplamak mümkündür (Budak vd., 2004: 155):

- İş giriş belgesinin tedariki
- Hizmet sözleşmesinin imzalanması
- SSK İş bildirgesinin hazırlanması

### **2.5.3.12. İŖe YerleŖtirme**

Seçim sürecini baŖarıyla geçip iŖe alınmalarının kararı verilenlerin iŖe yerleŖtirilme aŖamasında da ayrı bir öneme sahiptir (Bingöl, 2006: 217).

İŖe yerleŖtirme aŖaması, yeni personelin örgüte sunulması ve iŖe yöneltme problemiyle ilgilidir. İŖe yerleŖtirme, insanların iŖle uyumunu sağlamalarıyla ilgilidir. Bu aŖamada, yeni bir iŖte kiŖinin tedirgin olması olağan karŖılanmalıdır. İlk diğer alıŖanlarla tanıştıran personele yakın davranılmalıdır. İŖletmenin yapısını, misyon ve vizyonunu, kendi yapacağı iŖin görev tanımını ve iŖ gerekleri kısaca verilmelidir. Bu Ŗekilde kiŖinin tedirginliğini üzerinden atabilmesi sağlanabilir (Sabuncuoğlu, 2005: 117).

### **2.5.4.eŖitlilik ve Ayrımcılık**

Sosyal, kültürel ve ekonomik yaŖamın zenginliği, eŖitliliėi ve farklılığı konularına göre, dil, din ve inanç, etnik köken, yabancılık, engellilik, yaŖ, cinsiyet vb. ayrımcılık türlerini de ortaya çıkarmaktadır. Bu kısımda eŖitlilik ve ayrımcılık ele alınacaktır fakat alıŖmamızın ana konusu itibari ile büyük oranda aŖaėıda ayrımcılık baŖlıėı altında kadın ayrımcılığından bahsedilmektedir.

#### **2.5.4.1. eŖitlilik**

Thomas'a göre (1996) eŖitlilik; alıŖanlar, rakipler, iŖletme fonksiyonları, ürünler vb. bir karıŖım içinde ki " bireyler arasındaki benzerlik ve eŖitlilikler" olarak bahsedilmektedir. Buna göre, karıŖımın içindeki parçaların sayısı ve eŖitliliėi arttıka, eŖitlilikler de artmaktadır. alıŖma hayatında yapılan bazı eŖitlilik tanımlarında; "insanlar arasındaki *iŖe kabul edilme, iŖ performansı, iŖ doyumunu ya da örgütteki ilerleme gibi kararları etkileyebilecek farklar*" ifade edilmek istenmektedir (Hays ve Thomas, 2004: 10-12).

#### **2.5.4.2. Ayrımcılık**

Türk Dil Kurumu Sözlüğü 'ne (2005) göre ise "ayrım yapmak", eŖit davranmamak, fark gözetmek anlamına gelmektedir. "Ayrımcılık" ise ayrımcı olma durumunu anlatmaktadır.

Sosyal psikoloji alanında, “bir bireyin sadece belli bir gruba aidiyeti nedeniyle olumsuz muamele ve davranışlara maruz kalmasını” anlatan ayrımcılık; “önyargıların davranışlara dönüşmesi” şeklinde tanımlanabilir (Bilgin, 2007: 40). Ayrımcılık olmadan ön yargılar olabileceği gibi, ön yargılar olmadan da ayrımcılık var olabilir (Bilgin, 2007: 30 Akt: Sürgevil, 2010: 50).

Kadınlar hayatın birçok alanında genel olarak toplumsal yaşama katılım sağlayan alanlarda cinsiyet veya ayrımcılık temelli çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. (Çakır, 2008: 25). Cinsiyet ayrımı, işe almada, iş ortamında ve iş görenin çalışma koşullarında kadın veya erkeğe farklı davranılmasıdır (Türker, 1997: 75).

Bunun yanı sıra kadınların iş yaşamına katılımı sürecinde yaşadıkları kişisel ikilemler de göz önünde bulundurulmuştur. Aile ve iş yaşamı arasındaki ilişki kadınlar için önemli bir ikilemi oluşturur. Kadınlar iş yaşamı ve ailedeki rolleri üzerine düşünüldüğünde sorumlulukları oldukça fazladır. Çalışmayan kadın zaman ve enerjisinin büyük ölçüde ailesi için kullanırken, çalışan kadın iş ve aile yaşamı arasında denge kurmak zorundadır. Bu dengeyi sağlayabilmek görev ve işbölümünün cinsiyet rolleri temeline göre ayrıldığı yerlerde daha zor olduğu ifade ediliyor (Adak, 2007: 137).

Erkek egemen sistemlerin varlığı nedeniyle kadınlar daha çok orta kademedeki pozisyonlarda takılmakta ve üst pozisyonlara ulaşmaları mümkün olmamaktadır (Temel, Yakın ve Misci, 2006: 36). Ülkemizin de genel anlamda ata erkil bir yapıya sahip olduğunu varsayarsak yukarıdaki bahsedilenlerin ülkemizde de geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

Osmanlı İmparatorluğunda ise birçok kadın ve kızın iplik eğirmek, nakış yapmak gibi çeşitli el sanatları işlediği ev ekonomisine katkı sağladığı bilinmektedir. Osmanlı arşivlerinde bu konu ile ilgili kadının bir meslek edinmesinin Tanzimat dönemi ile birlikte ortaya çıktığı söylenmektedir. Kadınların çalışma yaşamına katılmasını zorunlu kılan sosyo-ekonomik koşullar ortaya çıkmış bunlara örnek Balkan savaşları ve I. Dünya Savaşı verilmiş. Fakat Müslüman kadının çalışması toplumsal baskıyı da beraberinde getirmiş. Müslüman kadının çalışmasına izin verenler dahi hangi iş kollarının yapılabileceği bir çerçeve öngörmüştür. Cumhuriyet



ile birlikte ise Halide Edip Adıvar'ın ise verdiği bir konferansta ABD'den örnekler vererek ÷lkede kadınların eğitime dayalı işlerde çalışabileceğini söylediği belirtiliyor. Sonraki dönemlerde ise zaten özel ve kamu sektörlerinde yar almaya başlamıştır. (Oktar, 1998: 50-58).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL PERFORMANS

#### 3.1. Örgütsel Performans

Günümüz performans değerlendirme sistemlerinin tam olarak örgüt gayelerini karşılamadığı bunun sebebinin ise örgütün temel beklentisinin kariyer planlamaları olmadığı, organizasyonun geleceğe ve vizyonuna yönelik çalışanlarından geri bildirimler alması şeklinde belirtilmektedir (Adıgüzel, vd., 2010: 103).

Örgüt belirli amaçlar çevresinde işbirlikleri içerisinde bulunan iki veya daha fazla bireyin bir araya gelerek oluşturdukları gruplardır. Bu gruplar; dernekler, partiler, işletmeler, takımlar vb. gibi benzer kuruluşlar olabilir. Buradan örgüt denilince akla kalabalık insan gruplarının gelmemesi gerekmektedir. Şöyle ki; belirli bir amaç doğrultusunda işbirliği içerisinde bulunan eşlerin de örgüt olarak nitelendirilebileceği ifade ediliyor (Ülgen ve Mirza, 2010: 22). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin ölçülmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Truss (2001), örgütsel performans çıktılarını kısa dönemli ve uzun dönemli olmak üzere ikiye ayırmıştır. Kısa dönemli çıktılar arasında bireysel düzeyde çalışanların bağlılığının ve teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması, İK fonksiyonunun maliyet etkinliğinin sağlanması ve personel devir hızının azaltılması gelmektedir. Uzun dönemli çıktılar içinde bireysel düzeyde refaha kavuşma, örgütsel etkinliğin sağlanması ve sosyal refaha kavuşmak gelmektedir (Truss, 2001, s.1123).

#### 3.1.1. Örgütsel Performansın Kavramı

Örgütün belirli bir zaman dilimi içerisinde çalışma çıktısı veya sonucudur. Bu sonuç, örgütün gayesine ulaşması veya belirli görevin yerine getirilme seviyesi olarak algılanmalıdır. Böylece performans örgüt gayelerinin yerine getirilme çabasının ölçülmesi olarak değerlendirilir (Akal, 2002: 1). Bir örgütün kapasitesini artırmak ve piyasalardaki rekabet gücünü sürekli kılmak, önemli derecede sahip olduğu ekonomik ve mali potansiyele bağlıdır (Usta, 2010: 32).

### **3.1.2. Örgütsel Performansı Ölçme ve Değerlendirme**

Örgütsel performansı ölçme ve değerlendirme için, ilk olarak örgütün hangi kıstaslar bakımından değerlendirileceği sorusu mevzusu gündeme gelmektedir (Aktan, 1999: 69).

Örgütsel performans, literatürde en yaygın olarak kullanılan bağımlı değişken olmasına rağmen, ölçülmesi en güç olan değişkenlerden biridir. Örgütsel performansın ölçülmesinde ölçüt olarak öznel ve nesnel performans ölçülerinden yararlanılabilmektedir. Nesnel değerler genelde yöneticiler tarafından yapılan kişisel yargıları içermektedir. Büyük oranda örgütsel performansın ölçülmesinde öznel veriler tercih edilmekle birlikte, nesnel veriler de yaygın kullanılmakta olduğu ifade edilir (Rogers ve Wright 1998: 319).

Örgütsel performansın ölçülmesiyle alakalı olarak yapılan çalışmalarda teknik konular ve analizler hakkında çok az görüş birliği mevcuttur. Aslında sorunun, örgütsel performansın etkinliğinin ya da verimliliğinin nasıl ölçülmesi gerektiği değil, neyin ölçülmesi gerektiği ve tanımlamaların ve tekniklerin nasıl seçileceği ve örgütsel performansı ölçme ve değerlendirme için öncelikle örgütün hangi kıstaslar ve boyutlar açısından değerlendirileceği sorusu olarak ifade edilir. Hangi örgütsel performans değişkenlerinin insan kaynakları yönetiminin etkisini yansıttığı ve bu değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediği de sorulması gereken sorular arasındadır (Cho, 2004: 34).

Örgüt açısından örgütsel performansın ölçülmesi, rakipler ve diğer işletme koşulları konusunda tam ve zamanında toplanması örgütsel rekabet için çok önemlidir. Aynı zamanda işletmenin kalite düzeyi ve verimliliği açısından örgütsel performansın yardım ve rehberlik sağlayacak olduğundan da bahsedilmektedir (Jensen ve Sage, 2000: 33-34).

### **3.1.3. Örgütsel Performansın Kapsamı**

Bir faaliyetin sonucu olan performans kavramı işletme tüm alanlarında hem akademisyenler hem de ileri yöneticiler tarafından çokça kullanılan bir araç olduğu belirtiliyor (Özşahin ve Zehir, 2011: 52).

Örgütsel performansı ölçmek için geleneksel olarak finansal konular yani karlılık, maliyet, verimlilik vb. gibi üzerinde durulmaktadır. Fakat finansal olmayan performans ölçüleri de kullanılmaktadır. Bunlar ise finansal performans ölçülerinden esinlenilmiştir

Günümüz rekabet şartları; örgütsel performansın ölçülmesinde zaman, esneklik, kalite vb. gibi kıstasların kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Kalkan, 2005: 59).

Bu bilgiler dâhilinde çalışmamızın bu kısmında örgütsel performansın kapsamı içinde olan unsurlardan kalite performansı, teknoloji performansı, yenilik performansı, rekabetçilik performansı, verimlilik performansı, müşteri performansı ve finansal performansa ayrıntılı şekilde değerlendirilecektir.

### **3.1.3.1. Kalite Performansı**

Günümüz örgüt anlayışı rekabet avantajı için kaliteyi amaçlamaktadır. Özellikle Japonya'nın diğer ülke pazarlarındaki dilimini büyütmesinin arkasındaki etkenin "kalite ile fiyatın yer değiştirmesi" sonucunda olması küresel rekabette kalitenin stratejik öneminin daha çok artması olarak ifade ediliyor (Efil, 1995: 3).

Kalite, pazarlamanın ihtiyaçlarına uygun olan daha az maliyet ve ölçülebilen ve güvenilir sonuçların elde edilmesi olarak söylenebilir. Ürün ve servis kalitesini geliştirmek, rakiplere ayak uydurmak ve iş sağlamaya yönelik gayelerin devamlılığı sağlanmalıdır. Yöneticiler bu yeni yönetimde lider olabilmek için uyanmalı, sorumluluklarını öğrenmeli bu yeni düşünceye kendilerini adapte etmelidirler. Ürünün muayenesi yerine kalitenin sağlanması için ürünün bünyesine kaliteyi yerleştirmek, kontrol ihtiyacını ortadan kaldırabilir. İş dağıtımın fiyat kriterin de yapılması yerine, toplam maliyeti en düşük seviyede olacak çalışılmalıdır. Kalite için aynı zamanda servis sitemleri de sürekli geliştirilmelidir ve böylece maliyetler düşürülebilir. Saymış olduğumuz bu işlemleri gerçekleştirebilmek içinde çalışanlar için iş başında öğrenme ve eğitim alma fırsatı verilmeli, yoğun programlar uygulanmalıdır (Şimşek, 2002: 40-42).

### **3.1.3.2. Teknoloji Performansı**

Teknoloji, insanların yaşamlarını sürdürürken kullandıkları tabiatla mücadele araçlarını, insanın doğayı işletmesi sonucu ortaya çıkan eserleri kapsar (Arslan, 2004: 217).

Muhakkak, bir organizasyonun en önemli tarafı, başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yaparken yararlandığı teknolojidir. Teknolojinin organizasyondaki her şeyi etkilediği, hangi işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gerekli nitelikler, personelin iş tatmini, üretim miktarı ve kalitesi, örgütsel veya ekip halinde çalışma, haberleşme ilişkileri vs. gibi konular da kullanılan teknolojiden etkilenecektir (Koçel, 2007: 273).

Kısaca teknoloji, örgüt kapasitesini etkileyen ve örgüt performansını belirleyen temel değişkenlerden biridir. Örgüt yapısını görmezden gelerek teknolojiye yaklaşım ya da teknolojiyi göz ardı etmek başarıyı önemli ölçüde etkileyecektir. Dolayısıyla, örgüt yapısı ile teknolojik ilişki örgüt performansı ile direkt ilgili ve eş değerdir. Örgütün etkin ve verimli çalışmaları kullandıkları teknoloji ile yakından ilişkilidir bu bağlamda, karşılıklı etkileşim içinde yapı-teknoloji ve performans arasındaki ilişkileri incelemek, başarı ya da başarısızlığı belirlemek için önemli olduğu ifade edilmektedir (Demir ve Okan, 2009: 59).

### **3.1.3.3. Yenilik Performansı**

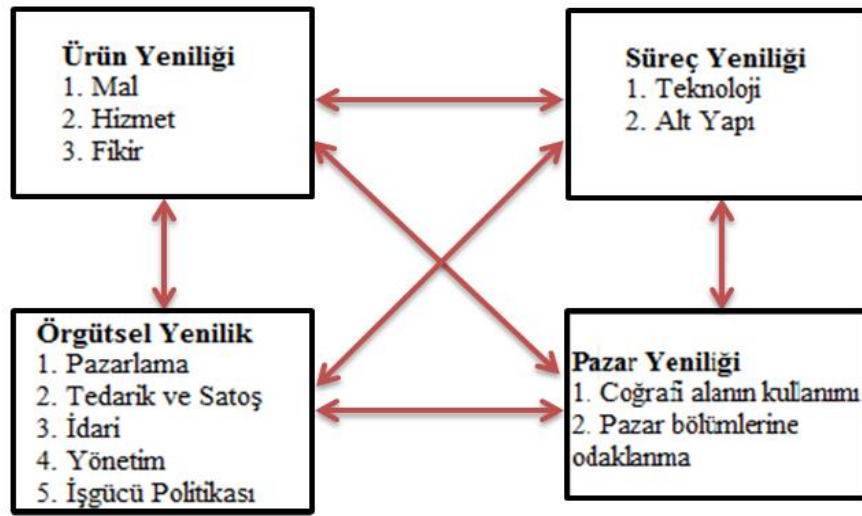
Yenilik kavramı, o zamana kadar hiç imal edilmemiş bir malın ilk kez endüstriye sunulması yeni mal ve hizmetler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak olarak ifade edilmektedir. Veya yenilik, daha önce üretilmiş ve kullanılmış teknolojilerin farklı bir endüstride ilk kez kullanımını da kapsamaktadır (Dinçer ve Fidan,1999: 167).

Yenilik mutlak olarak yeni buluş olması demek değildir. Yenilikler müşterilerin ihtiyaçlarından yola çıkarak pazara ve müşteriye yönelik ve sürekli gelecekte nerede olmalıyız sorusu sorularak gerçekleştirilmektedir (Akal, 2003: 5).

Yenilik, bir plan ve bilinç dâhilindeki girişimler ile ortaya çıkar ve doğru kullanıldığında sosyal fayda sağlar. Yani yenilik bir değişim sürecidir ve o güne kadar hiç yaşanmamıştır. Yenilikler örgüt amaçlarını verimlilik, karlılık ve etkinlik

oranlarını yükselttiği içinde kurumu olumlu sonuçlara götüren özel bir değişimdir (Baş ve Artar, 1991: 32).

Uzun dönemi kapsayan bir performans göstergesi olarak yenilik, içerisinde risk alma, yaratıcılık ve gelişme kavramlarını da bulundurmaktadır. İşletmeler ileride nerede olmak istedikleri konusunda içinde bulunulan zamanın şartlarını değerlendirmeli ve fırsatları zamanında fark ederek harekete geçmelidirler. Yeni ürün ve hizmetlere ait proje ve fikirlerin niceliği ve niteliği yeni ürünün başarısını göstermekte olduğu ifade ediliyor. (Eren v.d., 2005: 209).



**Şekil 3.1. Yeniliğin Alanları**

**Kaynak:** Avermaete, 2003: 10.

#### **3.1.3.4.Rekabetçilik Performansı**

Rekabet avantajı sağlayan bir unsur olan verimlilik Sanayi Devriminin hemen başında başlamış ve uzun zaman işgüçlerinin verimli çalışabilmesi ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Rekabeti etkileyen işgücü verimliliği II. Dünya Savaşına kadar uzun bir zaman mevcut konumunu korumuştur (Porter, 1997: 45-48).

Örgütlerde performans, performans göstergelerinin gelişimi, örgütün faaliyet gösterdiği dönemin rekabet avantajı sağlayacağı unsurlara göre farklılıklar göstermektedir. Örgütler performans arttırmak için, rekabetin önceliklerine uygun bir

strateji izlemeli ve buna göre performans boyutlarına önem vermelidir (Avcı, 2005: 93).

### **3.1.3.5. Müşteri Performansı**

Örgütsel Performansın önemli bir ölçütü ise, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati sağlamak olarak ifade ediliyor. Özellikle, hizmet sektöründe müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, tekrar işletmeye gelmesini sağlamak büyük önem taşımaktadır. Genelde müşteriler, kendi isteklerini gerçekleştirmeye yardımcı olan kuruluşları tercih etmektedirler. Kuruluştaki müşteri faktörü örgüt kararlarının her kademesinde yer almıyorsa, yönetim daha çok finansal konulara odaklanmaktadır (Odabaşı, 2000: 177).

Örgütsel performansı arttırmak rekabet avantajı elde etmek için müşteri bağlılığı çok önemlidir. Müşterilerin istek ve beklentilerini önceden belirlemek, bu istek ve beklentilere onların istediği kalitede karşılamak tüketici bağlılığı yaratır. Böylece müşteri her defasında o işletmeyi tercih eder. Bu da işletmeler için diğer işletmelere oranla rekabet avantajı sağlayarak, işletmenin örgütsel performansını arttırması olarak ifade edilir.

### **3.1.3.6. Verimlilik Performansı**

Verimlilik, temelde bir oranlama sistemini ifade eden bir kavramdır; çıktı (üretim) ile çıktının üretiminde kullanılan girdiler arasında bir ilişki kurar. Bu oranlama işlemini ifade eden verimlilik kavramının birçok yaygın kullanımı bulunmaktadır (Alpagun, 1991: 138).

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sistemi içerisinde elde edilen toplam fiziksel üretim sonucunun kullanılan üretim faktörleri, girdi oranı şeklinde ifade edilmektedir (Efil, 2004: 5).

Verimlilik kavramı, girdi miktarında herhangi bir değişiklik olmadan çıktı miktarında bir artış ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Bu anlamda verimlilik, ilave gelir sağlayarak bir örgütün refah düzeyini artıran bir işleve sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişimleri gibi konuların değerlendirilmesi gerekliliği de ifade ediliyor (Erol, 2001: 135-136).

Örgütsel verimlilik, örgütsel performansın ölçüde verimli önemli bir boyutunda oluşturmaktadır. Örgüt iç ve dış kaynaklarının ne ölçüde verimli kullanıldığı belirlenmesi ve kullanımının etkinleştirilmesinin örgütsel performansı arttıracığı kesin olarak tahmin edilebilir bir yaklaşımdır denmektedir (Turunç, 2007: 157).

Örgütlerde verimlilik, büyük ölçüde çalışanların teşvik edilmeleri ve davranışlarının örgüt gayeleri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. İş gören, kendi amaçlarını örgütün amaçlarından ayrılmaz bir bütün olduğunu anladığı zaman, daha iyi çalışacaktır. Aksi halde, etkin şekilde çalışmayacaklardır yapılan işleri amaçlarına varmak için bir araç olarak görmeyecek, sadece işinde zaman dolduracak ve işini hayatını devam ettirebilmek için ihtiyacı olan parayı sağlayan araç olarak görecektir. Böyle bir anlayış ve davranışın örgütsel verimliliği ciddi anlamda kısıtlayacağı söylenmektedir (Dinçer ve Fidan, 1998: 60).

### **3.1.3.7. Finansal Performans**

Finansal performans, bir örgütün karlılık ve yatırım yapmak için risk alabilme ve rekabet edebilme yetisini ifade etmektedir (Karatepe, 2008: 89).

Bu konudaki Literatür çalışmaları incelendiğinde, en yaygın olarak kullanılan finansal performans ölçekleri olarak; satışların artışı veya gelir artışı, Pazar payı artışı, ciro karlılığı, toplam varlık, Özsermaye/Yatırım kârlılığı gibi konuların incelenerek dikkate alındığı görülmektedir (Eren ve Alpkan, 2005: 209).

## **3.2. Örgütsel Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi**

İşletmenin performansının ölçülebilmesi için temel göstergeler artık; araç, donanım, binalar gibi maddi varlıklardan, insanların entellektül sermayeleri ve becerileri ve müşteriler ile ilişkiler vb. gibi maddi olmayan varlıklara doğru bir dönüşüm yaşamaktadır (Gürol ve Çapan, 2010: 63). Çalışmamızın bu bölümünde de maddi olmayan bir varlık olan insan ve insanın oluşturmuş olduğu örgütsel performans yönetimi ve değerlendirilmesi üzerinde aşağıda ayrıca durulmaktadır.



### **3.2.1. Örgütsel Performans Yönetimi**

Performans yönetim süreci, firmanın organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerinin ve amaçlarının performansı ile uyum halinde yönetilmesi olduğundan bahsediliyor ve bu sürecin hedefinin, proaktif bir kontrol sistemi sağlayarak firmadaki organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerin firmadaki tüm süreçlere, faaliyetlere, işlere ve çalışanlara dağıtılmasını sağlamak ve daha sonra da geri bildirim elde etmek olduğu anlatılıyor. Elde edilen bu geri bildirim de en uygun yönetsel kararların alınmasında kullanılması gerektiği öneriliyor (Elitaş ve Ağca, 2006: 347).

İnsan kaynakları yönetiminin Örgütsel Performansa önem verme sebebi örgütün amaçlarına daha hızlı varmasını sağlamak ve rakipleri ile en iyi şekilde rekabet etmesi gibi konular başta gelmektedir (Cho, 2004: 9).

Örgütsel Performans yönetiminin temel amacı örgüt etkinliği içindeki birey ve grupların becerilerini sürekli iyileştirmek için sorumluluk üstlendikleri bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri olduğu ifade ediliyor (Canman, 2000: 135).

### **3.2.2. Örgütsel Performans Değerlendirmesi**

Günümüz rekabet şartlarında örgütün başarılı olması için etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaları çok önemlidir. Örgütler stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda örgütsel performansın sistemli bir şekilde ölçülmesi devamlı değişimlerin ve gelişmelerin yaşandığı 1990'lı yıllardan itibaren temel rekabet faktörü haline gelmeye başladığı söylenmektedir (Sarıaltın, 2003: 3-4).

Performans değerlendirme örgütlerde, ücret artışları, terfi kararları, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve benzeri gayelerle yapılması gerekliliğinden bahsedilmektedir (Erdil vd., 2004: 103).

Performans değerlendirme sadece işletmenin şimdiki hali ve gidişini göstermekle kalmamalıdır; ilerideki durumu hakkında da bilgi sağlamalıdır. Bu yüzden finansal performans göstergeleri kadar finansal olmayan performans göstergeleri de belirlenerek firmanın başarısının ölçülmesi, çıkan sonuçların kıyaslanmasını

gerektirmektedir. Aksi halde varılan her nokta ya da elde edilen her sonuç başarı gibi algılanma tehlikesiyle karşı karşıyadır (Ağca, 2005: 167-168).

### **3.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Örgüt performansının değerlendirilmesi; örgütlerin önceden belirlenen hedef ve amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir dizi işlemlerdir, bu hedefleri performans performans ölçümü, geri bildirim ve isteklendirme basamaklarından oluşan performans yönetimi sürecinin bir basamağını oluşturmaktadır (Harrington, 1996: 278).

Örgütlerin faaliyet gösteren alanlardaki yerinin tespit edilebilmesi, kıyaslama (benchmarking) yapılarak diğer örgütler ile aralarındaki olası farkların bulunabilmesi ve örgüt içi ve dışı faaliyetlerin niteliğinin geliştirilebilmesi için performansın ölçülmesi önemi şeklinde ifade edilmektedir (Bilgen, 2001: 124).

Örgütlerin performans ölçüm sistemlerini yapılandırabilmesi için genel olarak aşağıdaki adımlar takip edilebilir (Jayaram vd., 1999: 20):

- Örgüt varlık sebebini ve amacını ifade etme
- Örgüt kurumsal hedeflerinin belirlenmesi,
- Örgüt içindeki her bir ana birim ve alt birim için hedef ve eylem planlarının yapılması,
- İş görenlerin bireysel hedeflerinin belirlenmesi,
- Örgüt içi ve dışı faaliyetlerin ölçüm kriterlerinin belirlenmesi,
- Örgüte uygun performans ölçüm sisteminin yapılandırılması,
- Performans ölçüm sisteminin uygulamasını izleyerek muhtemel problemlerin çözümlenmesi,
- Örgütsel ve bireysel gelişiminin son değerlendirmesi

#### **3.2.3.1. Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli**

Bu yaklaşıma göre örgüt çalışanlarının temel gayelerine ulaşmak için ikincil amaçların başarılması konusundaki performans değerlendirme anlatılmaktadır. Örneğin çalışanın esas amacı olan müşteri memnuniyetini sağlamak için ikincil amacın çalışması lazım o ise müşteriye gerekli uygun soruyu sormak ile alakalıdır. Böylece

örgütsel performans elde etmek ikincil amaçlara odaklanma ile ilgili olduğu ifade edilir (Mair ve Rate, 2004: 4-5).

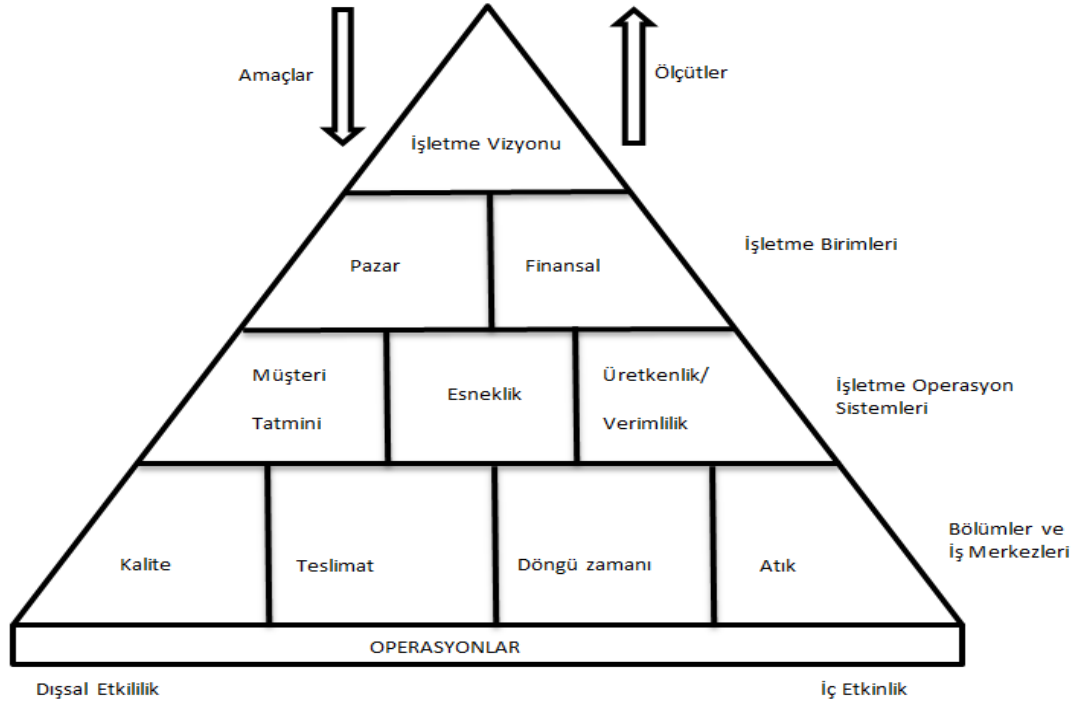
Ayrıca yaklaşım kapsamında göre, örgütte bir performans değerlendirme sistemi kurmak için örgütün belirlediği ikincil amaçlara yönelik ölçütlerin geliştirmesi zorunlu olmaktadır. Örneğin, örgütün uzun soluklu başarısı için müşteri memnuniyetinin çok önemli olduğuna karar verdikten sonra uğraşması gereken asıl sorun bu müşteri memnuniyetinin nasıl ölçüleceğiyle ilgili olduğudur. Bu yaklaşımın, bu ölçümle ilgili olarak önerdiği alternatifler “ürünün kalitesi”, “ürünün garantisıyla ilgili şikâyetler” ve “müşteri şikâyetleri” gibi dolaylı göstergeleri kapsamaktadır (Atkinson vd., 1997: 29).

### **3.2.3.2. Performans Piramidi**

Performans piramidi Cross ve Lynch (1992)'a göre her bir fonksiyon, bölüm ve is merkezi, firmanın vizyonuna ulaşabilmesi için performans özelliklerini anlamalı, yönetmeli ve geliştirmelidir. Performans piramidi firmanın günlük operasyonlarını gelecekteki hedeflerine bağlayacak amaçlar ve ölçütler içerir. Performans piramidinin amacı, organizasyonun stratejisi ile operasyonları arasında; müşteri istekleri doğrultusunda aşağıya, ölçütlerin ise aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştirilmesidir. Performans piramidi yöntemi, organizasyonun dışsal etkililiğini (piramidin sol tarafı) ve iç etkinliğini (piramidin sağ tarafı) belirten dört düzeydeki amaçları içerir (Yüregir ve Nakipoğlu, 2007: 553).

Performans ölçüm sistemleri ile işletmedeki farklı hiyerarşik sitemler düzeylerinin performans ölçütleri arasında açık bir bağ kuruluyor. Bu yüzden her bölüm ve fonksiyonun aynı amaç için yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağın ne şekilde kurulabileceği ile ilgili örneklerden biri, performans piramididir.

Şekil 3.2'de Performans piramidinde sol taraftaki ve sağ taraftaki belirlenen dört düzeydeki amaçları kapsamakta ve genelde sağ taraftaki iç etkinlikler ağır basmaktadır. İşletmedeki her bir birim için değerli olan bu şekil aslında yarıdır. İşlemler bu ölçütler etrafında kısa dönemli merkezi değiştirmenin ve dengelemenin yolunu aramalıdır.



**Şekil 3.2. Performans Piramidi**

**Kaynak:** Yüreğir ve Nakiboğlu, 2007: 553.

Örgütte performans piramidi örgüt gaye görev ve gelecekteki hedeflerin tanımlanması ile başlar. Bu belirlemeden sonra bu unsurlara yönelik ikinci düzey gayelere dönüştürülür. Bu gayelerin öncelikli olarak gerçekleştirilmediği ölçütü pazarlama ve finansal ölçütlerdir. Bu pazarlama ve finansal amaçlara ulaşabilmek için ise, müşteri tatmini, esneklik ve üretkenlik için temel ölçütler tanımlanır. Bu ölçütler üçüncü düzeyde daha operasyonel ölçütler haline dönüştürülür ve bu temel de piramidin temelini oluşturur. Kalite, teslimat, döngü zamanı, atık olarak tanımlanan bu ölçütler, organizasyonun içindeki işletme sisteminin ayrı bölümleri veya bileşenleri ile ilişkilidir (Yüreğir ve Nakiboğlu, 2007: 553-554).

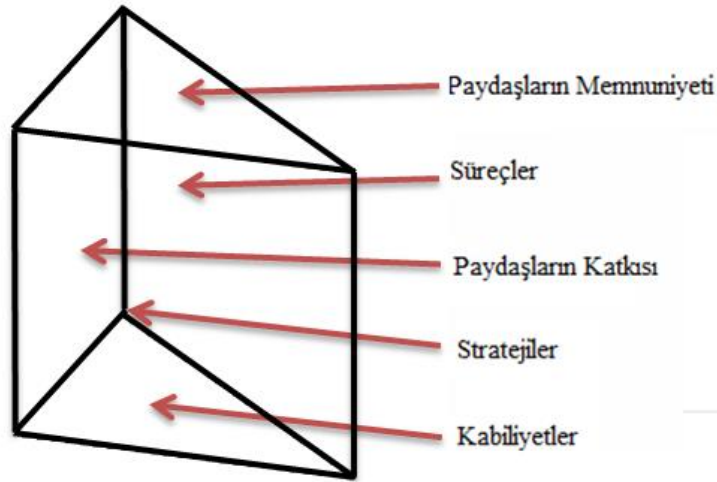
### 3.2.3.3. Performans Prizması Değerleme Modeli

Bu yaklaşım, günümüzde birçok performans otoritesinin birçok kısmının performans göstergelerini stratejiden çıkarma yönünde doğrultusunda ve bunun performans ölçümüyle ilgili yapılan temel hatalardan bir tanesi olduğunu ifade etmektedir. Bütün bunlardan dolayıdır ki performans prizması, değerlendirme sürecini

paydaşlarının kimler olduğu ve ne istedikleriyle başlatmaktadır (Neely vd., 2002: 160-170).

Performans prizması modeli beş temel konuda değerlendirildiği ifade edilir (Demir ve Taşkın, 2008: 1697):

- Paydaşların Memnuniyeti: Organizasyonun kilit ortakları kimlerdir ve onların ihtiyaçları ve beklentileri nelerdir?
- Paydaşların Katkısı: Organizasyonun bu ortaklarının gereksinim ve beklentileri nelerdir?
- Stratejiler: Bu ihtiyaçlar ve beklentiler setini sağlama noktasında organizasyonun ihtiyaç duyduğu stratejiler nelerdir?
- Süreçler: Bu stratejileri gerçekleştirebilmek için organizasyonun ihtiyaç duyduğu süreçler nelerdir?
- Kabiliyetler/Yetenekler: Bu süreçleri işletmek ve geliştirmek için organizasyonun ne tür kabiliyetlere ve sahip olması gerekir?



**Şekil 3.3. Performans Prizması Çatısının Şematik Gösterimi, Performans Prizmasının Beş Yüzü**

**Kaynak:** Demir ve Taşkın, 2008: 1697.

Performans Prizması çatısının diğer sistemlere göre artışı, organizasyondaki yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yasa düzenleyicilere uygulanabiliyor olmasıdır. Yöntem bunu, hem paydaşların ihtiyaçlarını hem de işletmenin bunu

gerçekleştirmek için olan ihtiyaçlarını göz önüne alarak yaptığı ifade ediliyor (Neely vd., 2002: 171).

Bu yapının güçlü yönü, ölçüt seçim sürecinden önce firmanın mevcut stratejisini sorgulamasıdır. Bu sayede yapı, performans ölçümünün sağlam temellerine oturtur. Ancak, performans prizması geleneksel performans ölçütlerinden farklı olmasının yanısıra, performans ölçütlerinin nasıl belirleneceği hakkında çok az tavsiyede bulunur. Bir diğer zayıf yönü, örgütte var olan performans ölçüm sistemi hakkında hiç varsayımda bulunmaması veya çok az bulunmasıdır (Yüregir ve Nakiboğlu, 2007: 554-555).

#### **3.2.3.4. Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard uygulaması insan kaynakları yöneticileri arasında, insan kaynakları uygulamalarının işletmenin sonuçlarına katkısını ortaya koyma amacıyla kullanılabilir bir araç olarak kabul görmüştür (Sevinç ve Yıldırım, 2005: 149). Bu model yöneticilere, firmanın vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans göstergesi şeklinde daha geniş kapsamlı olarak sunmaktadır. Ayrıca önemli olarak çeşitli ölçümlerle örgütün temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Ölçüler ile yoluyla firmadaki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak yöntemler hakkında bilgi verilmektedir. Model organizasyonun elde etmek istediği sonuçlar, bu sonuçları etkileyen faktörlerin işletme ve istenilen çalışan enerji, yetenek ve bilgisinin uzun dönemli amaçlara ulaşabilmek için yönlendirme imkânı sağlamaktadır. Bu anlamda kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olarak kullanıldığı belirtilmektedir ( Kaplan ve Norton, 1996: 32-33).

Balanced Scorecarda göre, işletmenin hedefleri, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak karar verilmelidir. Ayrıca sistemin hem finansal hem de finansal olmayan kaynaklarının performansın gelişimine önem teşkil ettiğini savunmaktadır. İşletmenin maddi olmayan kaynakları arasında, kaliteli ürün, yetenekli personel, memnun sadık müşteriler yer almaktadır (Sagmanlı ve Ersen, 2001: 128).

Dengeli performans değerlendirme modeli yöneticilere işletmeyi dört farklı açıdan ölçme imkânı vermektedir. Boyutlardan ilki, firmanın finansal göstergeler, ikincisi müşterilerle ilgili göstergeler, üçüncüsü firmanın büyüme ile ilgili

göstergeler ve son olarak tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini gibi içsel işletme süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ifade edilmektedir ( Koçel, 2003: 456-457).

Rekabetçi üstünlüğü sağlama hedefine yönelmiş ve insan kaynaklarına stratejik önem veren örgütlerin, Balanced Scorecard'ı stratejik bir yönetim aracı olarak kullandığı belirtiliyor (Barutçugil, 2004: 137).

Öğrenme yeteneği, her işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından temel koşuldur. Ekonomik hedeflere ulaşması, müşteri ve iş ile ilgili hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için öğrenme bir zorunluluktur. Böylece örgütler, içinde bulunulan bilgi çağında, çalışanların gayelere yönlendirilebilmeleri, ilgili fikirler geliştirmeleri, müşteri ihtiyaçlarını önceden tanıyacak öngöründe olmaları beklenmektedir. Bunların gerçekleşmesi, çalışanların eğitimi ve motivasyonunun artırılması ile mümkündür şeklinde ifade ediliyor (Sagmanlı ve Ersen, 2001: 129).

#### **3.2.4. Örgütsel Performans Çıktıları**

Örgütsel çıktıların en önemlilerinden olan örgütsel performansın geliştirilmesinde motivasyonel davranışların etkisi vazgeçilmezdir (Çalışkan vd., 2011: 363). Literatürde bazı bilimsel çalışmaların İKY üzerinde parasal yada parasal olmayan örgütsel amaçlar üzerinde durduğunu gösteriyor ve İKY'den etkilenen örgütsel performans ölçümlerini böylece parasal ve parasal olmayan olmak üzere iki şekilde kategorize etmiştir. *Parasal ölçümler*, finansal performans ve işgücü maliyetleri olarak ikiye ayrılmaktadır bunun yansısı Finansal performans göstergeleri, satışlardaki gelişme oranı, kar ve pazar oranı olarak ifade edilmektedir. *Parasal olmayan ölçümler* ise iş gören tatmini, güven ve stres gibi göstergelerden oluştuğu söylenebilir (Cho vd., 2006: 267).

##### **3.2.4.1. Finansal Çıktılar**

Finansal performans göstergelerin belirli İK uygulamalarının kullanımı sonucu örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından açıklanmaya çalışıldığı ifade ediliyor (Gerhart vd., 2000: 855).

İKY ve performans ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda çok çeşitli performans değişkenleri ortaya çıkarılmış ve bu ilişkinin ölçülmesi amacıyla

kullanılan en önemli göstergelerden finansal çıktılar olduğu ifade edilmiştir (Becker ve Gerhart, 1996: 293). Yatırımın getirisi, kar oranı birinin ve bu gibi göstergelerle ifade edilmektedir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 803).

Araştırmalarda, İK uygulamaları ve finansal verilerin arasında istatistiksel olarak önemli ilişkisi tespit edilmiştir. Bu çalışmalar İK uygulamaları ile oluşan potansiyelin direk kârlılık boyutuyla sonuçlandığı ifade ediliyor (Wright vd., 2003).

Bu bölümde örgütsel performans kriteri olarak kabul edilen finansal performans çıktılarına yer verilecektir.

#### **3.2.4.1.1. Kar**

Bilinen en eski örgütsel performans göstergesi karlılıktır. Karlılık elde edebilmek için ise üretim yapmalı yani mal ve hizmet üretmelidir. Karlılık ayrıca bir dönem içerisinde işletmenin gelir ve giderleri arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Sayılğan, 2003: 23).

Örgüt için karlılık bir amaç olarak değil bir sonuç olarak düşünülürse örgüt için örgütsel performansın bir parçası olarak görmek mümkündür. Böyle düşünmenin 3 sebebi vardır. Birincisi, örgütün yasayabilmesi kar etmesine bağlıdır. İkincisi, günümüzde artık kar yalnızca gelişmenin bir parçası değil topluma hizmet ve sosyal sorumluluğun da bir parçası olmaktadır. Sonuncusu ise kar örgütün üstlendiği riskin bir ödülü olarak kar görülmektedir (Şimşek, 2002: 155).

Kar aynı zamanda yönetici, işletme sahibi ve çalışanların ana motivasyon unsuru olarak görülmektedir. İşletme ne kadar çok kar ederse bu kardan çıkar bekleyenlerin gelirleri, istek ve hevesleri de doğrudan doğruya artmış olacaktır. Bir işletmede karlılığın artırılması için, maliyetlerin düşürülmesi, pazar payının artırılması, insan faktöründen yararlanılması vb. gibi konularla ilgilidir. Karlılık, örgüt amaçlarının doğru bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin bir göstergesi olup örgütsel performans ölçütü olarak kabul edilmektedir.

#### **3.2.4.1.2. Grate Değeri**

GRATE, kabaca bir hesaba dayanan performans göstergesidir ve brüt sermaye stokunun nakit akışına bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Cho, 2004: 43).



### 3.2.4.1.3. Tobin's Q Değeri

Tobin's Q, örgütün Pazar değerini temel alan bir performans göstergesidir. Firma değerinin Pazar değerine bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Tobin's Q, bugün ve yarın li muhtemel karlılığı yansıtır. Gelecek yönelimlidir ve ortaya çıkabilecek risk, örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılan sermaye pazarı ölçümüyle ayarlanabilir (Cho, 2004: 43). Huselid (1995) Tobin's Q şu şekilde formulize edilmiştir; Firmanın pazar değeri /defter değeri olarak.

### 3.2.4.2. Örgütsel Çıktıları

Örgüt performansı, çevre koşulları ve küreselleşmenin gereklerini yerine getirmenin ve örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmenin ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Örgütsel performans; etkililik, etkenlik, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme, yenilik, iş hayatının kalitesi ve karlılık gibi performans boyutlarının en uygun birleşimi sonucunda etkisini gösterecektir (Bredrup, 1995, s.110). Bu bölümde bir örgütte örgütsel performans göstergesi olarak kullanılan örgütsel çıktılara yer verilmektedir.

#### 3.2.4.2.1. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Kalite, müşteri beklentilerine (ürün ya da hizmet) müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermesi olarak tanımlanır. Kalite, örgütlerin daha fazla kar etmek için değil örgütün varlıklarını devam ettirmek için günümüzde zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle kalite kavramının örgüt performansının bir boyutu olarak değerlendirilmekte ve genel bir ifade ile kalite, belirlenmiş standartlara uyum veya işlevlere uygunluk olarak ifade edilmektedir. (Şimşek, 2002: 155).

Kalite tanımının boyutları aşağıdaki gibi yer almaktadır (Akal, 2002: 15-40);

*Performans*; Mamulden ne isteniyorsa onu yapmaktır.

*Uygunluk*; Standartlara uygun nitelikteki mamulü üretmektir.

*Güvenilirlik*; Ürünün hizmet ettiği süre boyunca performansını devam ettirmesidir.

*Devamlılık*; Ürünün ne kadar süreyle çalıştığıdır.

*Hizmet etme*; Ürünün satış sonrası hizmetinin olup olmadığıdır.

*Estetik*; Müşterilere ürünü cazip hale getirmektir.

*Takdir*; Ürünün müşterilerce nasıl bilindiğidir.

Örgütlerin son yıllarda ürün ve hizmetlerinde kalitelerini devamlı arttırmak istemesi ve bunu bir performans göstergesi şeklinde algılaması tabiidir. Çünkü ürün ve hizmet kalitesi müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamakta buda finansal anlamda işletmeye hem maddi hem de gayri maddi değerler katmaktadır. Ayrıca çalışan tatmini ve dolayısı ile örgütsel performansı yükselmektedir.

#### **3.2.4.2.2. İş Gücü Verimliliği**

Örgütlerde ürün ve hizmet üretme imkânlarının sınırlı olması dünya çapında emeklerini bilinçli ve kısıtlı bir zamanda kullanma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Klasik anlamda bir örgütün performansını gösteren en önemli göstergelerden bir tanesi olan verimlilik; kıt ve pahalı kaynakların doğru ve gerektiği gibi değerlendirilmesini sağlamak, performans ve faydalarını en üst düzeye çıkartabilmek olarak ifade ediyor (Küçükberksun, 1998: 89).

Toplam faktör verimliliği ise kapsamlı bir verimlilik tanımını anlatır, üretim sürecine giren sermaye, işgücü, malzeme ve enerjinin en yüksek çıktıya dönüştürülmesidir. Üretim süreci içindeki her girdiyi ölçmek zor olabileceğinden hem de daha güvenilir olmasından bir girdiyi ölçmektir. Örgütlerde ise daha çok kullanılan verimlilik ölçümü işgücü verimliliğinin ölçüldüğü ifade edilmektedir. İşgücü verimliliği, herhangi bir ürün ve hizmeti yapabilmek için gerekli olan fiili çabanın saat olarak ifade edilmesidir (MacDuffie, 1995: 205).

İşgücü verimliliği, insan kaynaklarına yapılan yatırımların geri dönüşünü sağlamak ayrıca çalışanların iş yerindeki etkililiğini tanımak için rakip firmaların verimliliklerini karşılaştırmada kullanılabilen sayısal değerdir (Cho vd., 2006: 267).

#### **3.2.4.2.3. Etkililik**

Etkililik önceden belirlenmiş amaçlara örgütsel faaliyet sonrasında ne derece ulaşıldığının göstergesidir. Yani etkililik doğru şeyi yapmak yani doğru hedef, amaç ve faaliyetlere ulaşma anlamı taşır. Faaliyet ve görevler doğru bir şekilde yapılmış ve

örgütün çıktıları amaç ve hedef ile bağdaşır bağdaşmadığına bakılarak belirlenir: Mevcut Gelir / Beklenen Gelir (Akal, 2005: 15-40).

Bu özelliği nedeniyle etkililik, örgütsel düzeyde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutlarından birisidir.

#### **3.2.4.2.4. Etkenlik**

Etkenlik örgüt amaçları ile değil örgütün bu amaçlara ulaşırken kullandığı araçlarla ilgilidir. Örgütün daha çok kaynakları ile nasıl faaliyette bulunduğunu gösterir ve bu ölçülerle uyumuna bakar. Müşterilerinin ve örgütün sonuçlarını kullanması olarak ta ifade edilebilir. Örgüt kaynaklarının doğru kullanılıp kullanılmadığı bakması şekline ifade edilir. Etkenlik aynı zamanda bir işi daha ucuz ve daha süratli bir şekilde yapmak olarak ta bahsedilmektedir. (Akal, 2005: 15-40).

Örgütsel etkinlik, tüm kaynakların maksimum düzeyde kullanılmasını sağlayan uygulamaların kâğıt üstünde kalmaması ve hayata geçirilmesi olarak ifade edilmektedir. (Pfeffer, 1994: 59).

#### **3.2.4.2.5. Yenilik ve Sürekli Gelişme**

Örgüt teknolojik alt yapısını yenilemesi ve ilerideki örgütsel taleplerini karşılayabilecek kapasiteye ulaşması da bir örgütsel performans göstergesi ve örgüt kapasitesinin yeniliğidir (Budhwar ve Katou, 2006: 1226). Örgütlerde çok çeşitli yenilik boyutlarından bahsetmek mümkündür. Bunlar;

- *Ürün ya da hizmet yeniliği*; Müşterinin ihtiyaç duyduğu ürün ya da hizmetin yeni bir teknoloji ile üretilmesidir.
- *Üretim süreci yeniliği*; Örgütün yeniden yapılanması ve değişimi ve yeniliği ile ilgilidir.
- *Amaç yeniliği*; Eskiye teknoloji ve ürün adına yeni bir amaç sağlamaktır.
- *Pazar yeniliği*; Değişen nüfus ve yenilenen gayeler için kaynaklanan bir pazar yeniliğidir.

### 3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

1990'lı yıllarda Mercer İK Danışmanlık Şirketi birçok araştırmacı ile örgütteki insan kaynağı sermayesinin işletme performansı üzerinde ki etkisini ortaya çıkarmak istemişlerdir. Ortaya çıkan sonuçta insan kaynakları yönetimi işletme performansı ve örgüt hisse değerleri ile ilgilidir. Ayrıca işletme performansı etkili bir şekilde ölçülebilirse işletme performansına etki edeceği belirtiliyor ( Tüzüner, 2011: 318).

Örgüt hedefleri doğrultusunda istekli olarak çalışan işgörenin daha faydalı ve bireysel yetkinliklerini daha etkin kullanmakta olduğu ifade ediliyor. Ayrıca daha düzenli planlı çalışan işgörenin iş verimini arttırdığı örgüte bir sinerji kattığı da ifade ediliyor ( Çalık, 2003: 66-68).

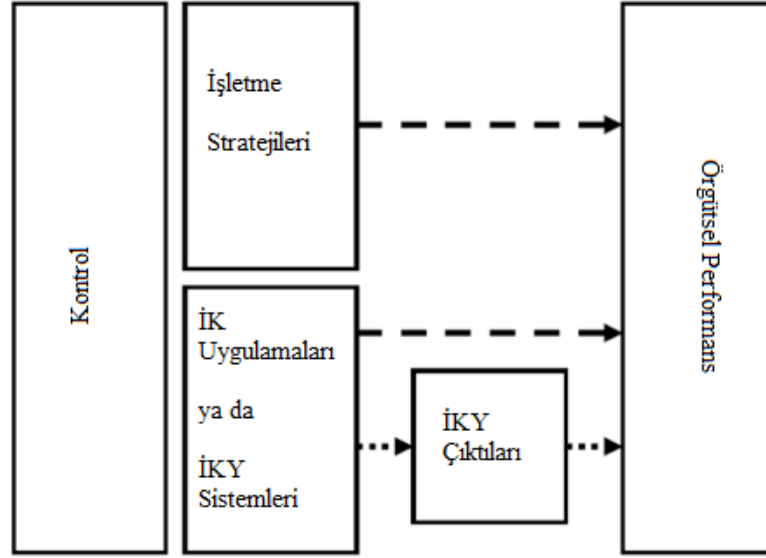
İnsan kaynakları yönetiminin görevi, geleceğe dönük olarak örgüt amaçlarını yerine getirecek yetenekli ve iyi motive edilmiş kalifiye eleman sağlamak, bu elemanların işten duydukları tatmini arttırmak, yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu faaliyetleri mümkün olduğunca işgücü maliyetlerini kontrol altında tutacak şekilde yapmaktır. İnsan, geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirildiğinde örgütlerin verimlilik, kalite, kâr gibi amaçlara ulaşabilmeleri kolaylaşır (Akın ve Çolak, 2012: 86).

İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve hangi faktörlerden etkilendikleri önemlidir. İKY uygulamalarının yerine getirilmesinden çok İK bölümünün ve çalışanların bu uygulamaları nasıl algıladıkları ve uygulamaya geçirdikleri önemlidir (Hailey ve diğ., 2005).

Araştırmacılar, örgütlerde geleneksel rollere önem veren klasik insan kaynakları uygulamalarının örgüt başarısına çok uzun süreli bir başarı getirmediğini savunmaktadırlar. Aslında bunun nedeni, araştırmacıların örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını daha çok strateji yönelimli olmaya doğru sürüklemesinden kaynaklanmaktadır. Bazı çalışmalar ise, hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek ve kendisini örgüt başarısına adayacak daha çok fonksiyon odaklı bir insan kaynakları yönetimi önermektedir (Cho, 2004: 14).

Şekil 3.4'de insan kaynakları uygulamaları, insan kaynakları sistemleri ve işletme stratejilerinin örgütsel performansa ne şekilde etki ettiği sunulmaktadır.

Örgütsel performans insan kaynakları uygulamaları ve insan kaynakları sistemleri hem direkt etkilenmekte hem de çıktılar aracılığıyla dolaylı olarak etkilenmektedir.



**Şekil 3.4. İKY ve Örgütsel Performans İlişkisi Modeli**

**Kaynak:** Buldhwar, P. Ve Katou A., (2006), Human Resourch Managment Systems and Organizational Performance a Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context, İnternational Journal of Human Resource Managment 17:7 July, s.1125.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KADIN ÇALIŞANLARI SEÇME SEBEPLERİ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ISPARTA İLİNDE BİR UYGULMA

#### 4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusu Isparta'da bulunan perakende sektöründeki kadın çalıştırılmasının muhtemel olduğu düşünölen işletmelerdeki kadın çalıştırma sebeplerinin örgütsel performansa etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın amacı Gıda, Giyim ve Ev tekstili, Hediyeelik Eşya ve Mücevher, İnsan Sağlığı ve Kozmetik, Turizm ve Konaklama sektöründeki işletmelerde kadın çalışan seçme sebeplerinin örgütsel performansa etkisinin otomasyon bağlamında analiz edilerek bulguların sunulmasıdır.

#### 4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmanın kapsamı Isparta ilinde Perakende Sektöründe hizmet veren Gıda, Giyim ve Ev tekstili, Hediyeelik Eşya ve Mücevher, İnsan Sağlığı ve Kozmetik, Turizm ve Konaklama (kadın çalışanların daha çok çalıştığı düşünölen) gibi ITSO' ya kayıtlı hizmet veren işletmeler içerisinde yapılmıştır. Bu işletmelerde, kadın tercih sebeplerinde farklılıklar olduğu görölmektedir. Isparta Ticaret ve Sanayi Odası ile Esnaf Sanatkarlar Odası'ndan edilen bilgiler doğrultusunda Perakende sektöründe hizmet veren kuruluşların bilgileri alınmıştır. Ancak Isparta Esnaf ve Sanatkârlar Odası'na kayıtlı işletmelerin küçük ölçekli işletmeler olduğu ve birçoğunun yapılan iş açısından uygunluğunun olmadığı ve bu yüzden de kadın çalışan tercih etmediği ortaya çıkmıştır. Doğru ve net bir sonuca ulaşmak adına araştırmamızın evreni ise bu bilgiler ışığında yukarıda ki sektörlerde araştırma yapılmıştır. Bu yüzden çalışmamız Isparta Ticaret ve Sanayi Odası'na bağlı Gıda, Giyim ve Ev tekstili, Hediyeelik Eşya ve Mücevher, İnsan Sağlığı ve Kozmetik, Turizm ve Konaklama işletmeleri üzerine yapılmış ve uygulama evrenimiz bu doğrultuda sağlanmıştır. Isparta ilinde Isparta Ticaret ve Sanayi Odası'na bağlı perakende işletmeler arasında yukarıda sayılan sektörlerde örgüt sayısı 742'dir. SSPS güvenilirlik tablosunda +, - 5 hata oranına göre

254 anket uygulanacağı saptanmıştır. Ancak çalışmamızın daha sağlıklı olması için evrenimizi 750 kabul ederek, uygulamamız kapsamında 261 işletmeye birebir ulaşarak anket yapılmıştır.

**Tablo 4.1. = 0.05 için Örneklem Büyüklükleri**

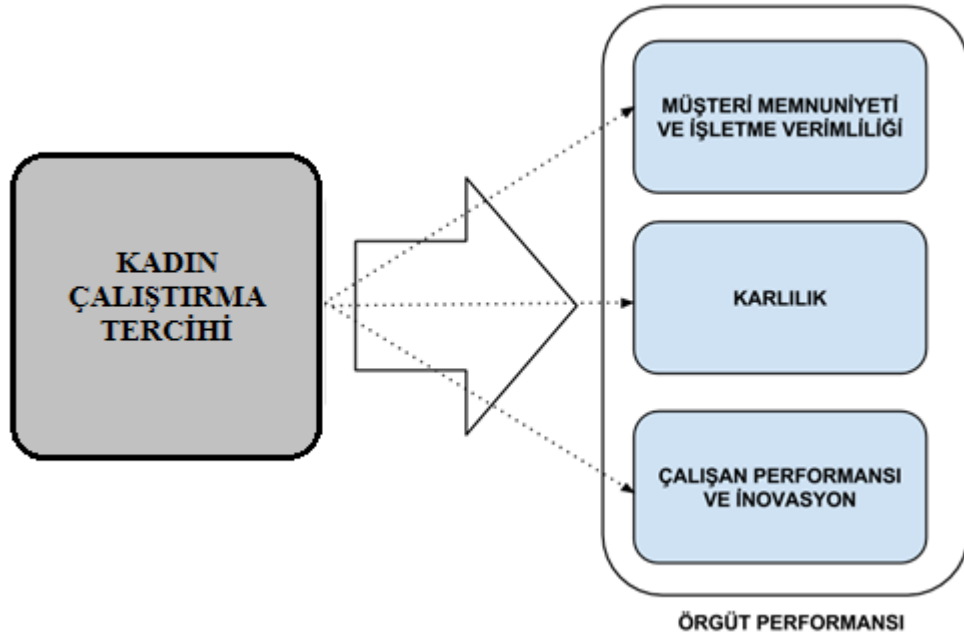
	± 0.03 örnekleme hatası			+ 0.05 örnekleme hatası			+ 0.10 örnekleme hatası		
	P=0.5	P=0.8	P=0.3	P=0.5	P=0.8	P=0.3	P=0.5	P=0.8	P=0.3
Büyüklüğü	Q=0.5	Q=0.2	Q=0.7	Q=0.5	Q=0.2	Q=0.7	Q=0.5	Q=0.2	Q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
<b>750</b>	<b>441</b>	<b>358</b>	<b>409</b>	<b>254</b>	<b>185</b>	<b>226</b>	<b>85</b>	<b>57</b>	<b>73</b>
1.000	416	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100.000.000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

**Kaynak:** Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50.

Yukarıdaki  $\alpha = 0.005$  için örneklem büyüklükleri tablosunda da görüldüğü gibi 200 işletme örneklem hacmi seçilebileceği anlaşılmaktadır. Anket çalışmasının uygulama dönemi 2013 yılının Kasım- Aralık dönemidir. Çalışmada yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Anket 32 soruluktur. Anket çalışması SPSS 21.0 versiyonu ile değerlendirilmiştir.

### 4.3. Veri Toplama Araçları

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



**Şekil: 4.1. Araştırma Modeli**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket tanımlayıcı özellikleri belirlemeye yönelik sorular ile birlikte araştırmacı tarafından hazırlanan kadın çalıştırma tercihi ölçeği ve örgütsel performans ölçeğinden oluşmaktadır. Anketteki sorularda Likert ölçeğine göre yanıt verilme sistemi ile uygulanmıştır. Çalışmamızda örgütsel performans için kullandığımız anket Umut Avcı'nın doktora tezinden alınmış ve o anket ise Laitinen' den kullanmıştır (Avcı, 2005: 172 ). Ölçekler tasarlanırken ilgili literatür taranarak soru ifadeleri havuzu oluşturulmuştur. Alanında uzman akademisyenlerden uzman görüşü alınmıştır. Kadın çalıştırma tercihi ölçeği 13 ifadeden, örgütsel performans ölçeği 12 ifadeden oluşmaktadır. Kullanılan ölçekler için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Kadın çalıştırma tercihi ölçeğindeki 13 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.882$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur ([http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp), E.T. 18.01.2014). Faktör



analizinin test edilebilmesi için ön varsayımlardan biri olan Barlett testi sonucunda faktör analizine dâhil olan değişkenler arasında bir ilişki olması beklenir. Barlett değerinin  $p<0.05$  durumunda değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu kabul edilir. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinin test edilebilmesi için diğer bir varsayım ise KMO testidir. KMO değeri ölçülen değişkenler için örnek (gözlem) büyüklüğünün yeterli olduğunu gösteren değerdir. KMO değerinin 0,60'dan büyük olması durumunda örnek sayısının yeterli olduğu kabul edilir (Büyüköztürk, 2009). Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.871>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %61.086 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre kadın çalıştırma tercihi ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo 4.2. Kadın Çalıştırma Tercihi Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F1 (Özdeğer=5.463)	B 11	0,821	24,583	0,827
	B 12	0,745		
	B 13	0,680		
	B 5	0,620		
	B 10	0,576		
F2 (Özdeğer=1.424)	B 1	0,775	19,139	0,772
	B 2	0,753		
	B 3	0,608		
	B 4	0,593		
	B 6	0,518		
F3 (Özdeğer=1.054)	B 8	0,739	17,364	0,746
	B 7	0,716		
	B 9	0,679		
Toplam Varyans %61.086				

Kadın çalıştırma tercihi ölçeğinin alt faktörleri isimlendirilemediğinden dolayı ölçeğin genel puanı kullanılmıştır. Ölçeğin genel puanı hesaplanırken

ölçekteki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) ölçek genel puanı elde edilmiştir.

Örgüt performansı ölçeğindeki 12 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.887$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.822>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %70.773 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Örgüt performansı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo 4.3. Örgüt Performansı Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği (Özdeğer=5.493)	C 10	0,840	29,016	0,867
	C 9	0,824		
	C 8	0,777		
	C 11	0,739		
	C 12	0,713		
Karlılık (Özdeğer=1.752)	C 2	0,916	22,192	0,939
	C 3	0,867		
	C 1	0,861		
Çalışan Performansı ve İnovasyon (Özdeğer=1.248)	C 6	0,790	19,565	0,759
	C 5	0,746		
	C 7	0,645		
	C 4	0,635		
Toplam Varyans %70.773				

Örgüt performansı ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde öz değeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin

birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenilirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği olarak ele alınmıştır. Müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenirliliği  $\alpha = 0.867$  olarak, açıklanan varyans değeri %29.016 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler karlılık olarak ele alınmıştır. Karlılık faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenirliliği  $\alpha = 0.939$  olarak, açıklanan varyans değeri %22.192 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler çalışan performansı ve inovasyon olarak ele alınmıştır. Çalışan performansı ve inovasyon faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliliği  $\alpha = 0.759$  olarak, açıklanan varyans değeri %19.565 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

#### **4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

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

#### **4.5. Bulgular ve Yorumlar**

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan yöneticilerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen

bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 4.4. Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri**

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmedeki Görev	Genel Müdür	48	18,4
	Genel Müdür Yrd.	38	14,6
	İşveren	104	39,8
	İnsan Kaynakları Müd.	20	7,7
	Diğer	51	19,5
	Toplam	261	100,0
Cinsiyet	Erkek	187	71,6
	Kadın	74	28,4
	Toplam	261	100,0
Yaş	30 Yaş ve Altı	109	41,8
	31-40 Yaş	94	36,0
	40 Yaş üstü	58	22,2
	Toplam	261	100,0
Eğitim düzeyi	İlköğretim	14	5,4
	Lise	94	36,0
	Ön lisans	50	19,2
	Lisans ve üstü	103	39,5
	Toplam	261	100,0
Medeni Durum	Evli	167	64,0
	Bekâr	94	36,0
	Toplam	261	100,0
İşletmedeki Personel Sayısı	5 Ve Altı	127	48,7
	5 İle 10 Arası	85	32,6
	10 üstü	49	18,8
	Toplam	261	100,0
İşletmede Şuanda Erkek ve Kadın Çalışan	Evet	223	85,4
	Hayır	38	14,6
	Toplam	261	100,0
Kadın Personel Çalışma Süresi	3 Aydan Daha Az	7	2,7
	3- 12 Ay Arası	26	10,1
	1-3 Yıl Arası	116	45,1
	3- 7 Yıl Arası	86	33,5
	7 ve üzeri	22	8,6
	Toplam	257	100,0

**Tablo 4.4. Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri (devamı)**

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmenin Yaşı	1-5 Yıl Arası	123	47,1
	6-10 Yıl Arası	79	30,3
	10 Yıl üstü	59	22,6
	Toplam	261	100,0
Kadın Sayısı	1-5 Kişi	214	83,6
	6-10 Kişi	31	12,1
	10 üstü	11	4,3
	Toplam	256	100,0
Erkek Sayısı	1-5 Kişi	161	73,9
	6-10 Kişi	44	20,2
	10 üstü	13	6,0
	Toplam	218	100,0
Hizmet Türü	Gıda	41	15,7
	Giyim ve Ev Tekstil	117	44,8
	Turizm ve Konaklama	24	9,2
	Hediyelik Eşya ve Mücevher	35	13,4
	Mobilya ve Beyaz Eşya	19	7,3
	İnsan Sağlığı ve Kozmetik	25	9,6
	Toplam	261	100,0

Yöneticiler işletmedeki görevi değişkenine göre 48'i (%18,4) Genel müdür, 38'i (%14,6) Genel Müdür Yrd., 104'ü (%39,8) İşveren, 20'si (%7,7) İnsan Kaynakları Müdürü, 51'i (%19,5) diğer olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler cinsiyet değişkenine göre 187'si (%71,6) Erkek, 74'ü (%28,4) Kadın olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler yaş değişkenine göre 109'u (%41,8) 30 yaş ve altı, 94'ü (%36,0) 31-40 yaş, 58'i (%22,2) 40 yaş üstü olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler eğitim düzeyi değişkenine göre 14'ü (%5,4) İlköğretim, 94'ü (%36,0) Lise, 50'si (%19,2) Önlisans, 103'ü (%39,5) Lisans ve üstü olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler medeni durum değişkenine göre 167'si (%64,0) Evli, 94'ü (%36,0) Bekar olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler işletmedeki personel sayısı değişkenine göre 127'si (%48,7) 5 ve altı, 85'i (%32,6) 5 ile 10 arası, 49'u (%18,8) 10 üstü olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler işletmede şunda erkek ve kadın çalışan değişkenine göre 223'ü (%85,4) Evet, 38'i (%14,6) Hayır olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler kadın personel çalışma süresi değişkenine göre 7'si (%2,7) 3 aydan daha az, 26'sı (%10,1) 3-12 ay arası, 116'sı (%45,1) 1-3 yıl arası, 86'sı (%33,5) 3- 7 yıl arası, 22'si (%8,6) 7 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler işletmenin yaşı değişkenine göre 123'ü (%47,1) 1-5 yıl arası, 79'u (%30,3) 6-10 yıl arası, 59'u (%22,6) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler kadın sayısı değişkenine göre 214'ü (%83,6) 1-5 kişi, 31'i (%12,1) 6-10 kişi, 11'i (%4,3) 10 üstü olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler erkek sayısı değişkenine göre 161'i (%73,9) 1-5 kişi, 44'ü (%20,2) 6-10 kişi, 13'ü (%6,0) 10 üstü olarak dağılmaktadır.

Yöneticiler hizmet türü değişkenine göre 41'i (%15,7) gıda, 117'si (%44,8) Giyim ve Ev Tekstil, 24'ü (%9,2) Turizm ve Konaklama, 35'i (%13,4) Hediyelek Eşya ve Mücevher, 19'u (%7,3) Mobilya ve Beyaz Eşya, 25'i (%9,6) İnsan Sağlığı ve Kozmetik olarak dağılmaktadır.

#### **4.6. İşletmelerin kadın çalışan tercihi ve örgütsel performans düzeylerine ilişkin bulgular**

Araştırmaya katılan Yöneticiler kadın çalıştırma tercihi ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.5'de görülmektedir.

**Tablo 4.5. Yöneticiler Kadın Çalıştırma Tercihi ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. İşyerimde Erkek Çalışanlara Göre Daha Az ücret Ödediğim İçin Kadın Çalışan Tercih Ediyorum.	101	38,7	73	28,0	32	12,3	38	14,6	17	6,5	2,222	1,279
2. İşyerimde Müşterilerimin Genellikle Kadın Olmasından Dolayı Kadın Çalışan Çalıştırıyorum.	61	23,4	53	20,3	56	21,5	52	19,9	39	14,9	2,828	1,383
3. Müşterilerin Erkek Çalışanlara Göre Kadın Çalışanlara Daha Fazla İlgi Gösterdiklerini Düşünüyorum.	33	12,6	35	13,4	55	21,1	89	34,1	49	18,8	3,330	1,277
4. Müşterilerimin Genellikle Erkek Olmasından Dolayı Kadın Çalışan Tercih Ediyorum.	76	29,1	79	30,3	58	22,2	41	15,7	7	2,7	2,326	1,132
5. İşyerimde Kadın Çalışanların Erkek Çalışanlara Göre Daha Düzenli ve Disiplinli Çalıştığını Düşünüyorum.	28	10,7	30	11,5	59	22,6	93	35,6	51	19,5	3,418	1,230
6. İşyerimde Kas Kuvvetine İhtiyaç Olmadığından Dolayı Kadın Çalışan Tercih Ediyorum.	42	16,1	35	13,4	57	21,8	95	36,4	32	12,3	3,153	1,271
7. İşyerimde Müşterilerimden Erkeklere Göre Kadınlarla İlgili Daha Az Şikâyet Alıyor Ve Problem Yaşıyorum.	29	11,1	58	22,2	75	28,7	64	24,5	35	13,4	3,069	1,204
8. Kadın Çalışanların Diğer Çalışanlarla Erkeklere Göre Daha İyi Anlaştığını Düşünüyorum.	25	9,6	66	25,3	57	21,8	83	31,8	30	11,5	3,103	1,187
9. Kadınların Erkeklere Göre Daha Az İzin Kullandığını ve Daha Az Sağlık Sorunlarıyla Karşılaştığını Düşünüyorum	63	24,1	100	38,3	62	23,8	21	8,0	15	5,7	2,330	1,102

**Tablo 4.5. Yöneticiler Kadın Çalıştırma Tercihini İlgili İfadelerine Verdiği Cevapların Dağılımları (devamı)**

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
10.Kadın Çalışanların Erkeklerle Göre Bireysel Performansının Daha Yüksek olduğunu düşünüyorum.	34	13,0	46	17,6	84	32,2	75	28,7	22	8,4	3,019	1,152
11.Kadın Çalışanların Diğer Çalışanları Motive Ettiğini Düşünüyorum.	24	9,2	40	15,3	77	29,5	94	36,0	26	10,0	3,222	1,111
12.Kadın Çalışanlarım İşyerime Örgütsel Yenilikler Sağlamıştır.	28	10,7	67	25,7	70	26,8	73	28,0	23	8,8	2,985	1,150
13.Kadın Çalışan İşyeri Atmosferinde Gayri Ciddi Hareketleri Azaltır.	19	7,3	45	17,2	89	34,1	76	29,1	32	12,3	3,218	1,096

Araştırmaya katılan Yöneticilerin kadın çalıştırma tercihi ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“1. İşyerimde Erkek Çalışanlara Göre Daha Az ücret Ödediğim İçin Kadın Çalışan Tercih Ediyorum.” ifadesine çalışanların, %38,7'si (n=101) hiç katılmıyorum, %28,0'ı (n=73) katılmıyorum, %12,3'ü (n=32) ne katılmıyorum ne katılmıyorum, %14,6'sı (n=38) katılmıyorum, %6,5'i (n=17) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “1. işyerimde erkek çalışanlara göre daha az ücret ödediğim için kadın çalışan tercih ediyorum.” ifadesine zayıf (2,222 ± 1,279) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“2. İşyerimde Müşterilerimin Genellikle Kadın Olmasından Dolayı Kadın Çalışan Çalıştırıyorum.” ifadesine çalışanların, %23,4'ü (n=61) hiç katılmıyorum, %20,3'ü (n=53) katılmıyorum, %21,5'i (n=56) ne katılmıyorum ne katılmıyorum, %19,9'u (n=52) katılmıyorum, %14,9'u (n=39) kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “2. işyerimde müşterilerimin genellikle kadın olmasından dolayı kadın çalışan çalıştırıyorum.” ifadesine orta (2,828 ± 1,383) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.



“3. Müşterilerin Erkek Çalışanlara Göre Kadın Çalışanlara Daha Fazla İlgi Gösterdiklerini Düşünüyorum.” ifadesine çalışanların, %12,6'sı (n=33) hiç katılmıyorum, %13,4'ü (n=35) katılmıyorum, %21,1'i (n=55) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %34,1'i (n=89) katılıyorum, %18,8'i (n=49) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “3. müşterilerin erkek çalışanlara göre kadın çalışanlara daha fazla ilgi gösterdiklerini düşünüyorum.” ifadesine orta ( $3,330 \pm 1,277$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“4. Müşterilerimin Genellikle Erkek Olmasından Dolayı Kadın Çalışan Tercih Ediyorum.” ifadesine çalışanların, %29,1'i (n=76) hiç katılmıyorum, %30,3'ü (n=79) katılmıyorum, %22,2'si (n=58) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %15,7'si (n=41) katılıyorum, %2,7'si (n=7) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “4. müşterilerimin genellikle erkek olmasından dolayı kadın çalışan tercih ediyorum.” ifadesine zayıf ( $2,326 \pm 1,132$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“5. İşyerimde Kadın Çalışanların Erkek Çalışanlara Göre Daha Düzenli Ve Disiplinli Çalıştığını Düşünüyorum.” ifadesine çalışanların, %10,7'si (n=28) hiç katılmıyorum, %11,5'i (n=30) katılmıyorum, %22,6'sı (n=59) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %35,6'sı (n=93) katılıyorum, %19,5'i (n=51) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “5. işyerimde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düzenli ve disiplinli çalıştığını düşünüyorum.” ifadesine yüksek ( $3,418 \pm 1,230$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“6. İşyerimde Kas Kuvvetine İhtiyaç Olmadığından Dolayı Kadın Çalışan Tercih Ediyorum.” ifadesine çalışanların, %16,1'i (n=42) hiç katılmıyorum, %13,4'ü (n=35) katılmıyorum, %21,8'i (n=57) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %36,4'ü (n=95) katılıyorum, %12,3'ü (n=32) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “6. işyerimde kas kuvvetine ihtiyaç olmadığından dolayı kadın çalışan tercih ediyorum.” ifadesine orta ( $3,153 \pm 1,271$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“7. İşyerimde Müşterilerimden Erkeklere Göre Kadınlarla İlgili Daha Az Şikâyet Alıyor Ve Problem Yaşıyorum.” ifadesine çalışanların, %11,1'i (n=29) hiç katılmıyorum, %22,2'si (n=58) katılmıyorum, %28,7'si (n=75) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %24,5'i (n=64) katılıyorum, %13,4'ü (n=35) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “7. işyerimde müşterilerimden erkeklere göre kadınlarla ilgili daha az şikâyet alıyor ve problem yaşıyorum.” ifadesine orta ( $3,069 \pm 1,204$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“8. Kadın Çalışanların Diğer Çalışanlarla Erkeklerle Göre Daha İyi Anlaştığını Düşünüyorum.” ifadesine çalışanların, %9,6'sı (n=25) hiç katılmıyorum, %25,3'ü (n=66) katılmıyorum, %21,8'i (n=57) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %31,8'i (n=83) katılıyorum, %11,5'i (n=30) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “8. kadın çalışanların diğer çalışanlarla erkeklerle göre daha iyi anlaşılmasını düşünüyorum.” ifadesine orta (3,103 ± 1,187) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“9. Kadınların Erkeklerle Göre Daha Az İzin Kullandığını Ve Daha Az Sağlık Sorunlarıyla Karşılaştığını Düşünüyorum” ifadesine çalışanların, %24,1'i (n=63) hiç katılmıyorum, %38,3'ü (n=100) katılmıyorum, %23,8'i (n=62) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %8,0'ı (n=21) katılıyorum, %5,7'si (n=15) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “9. kadınların erkeklerle göre daha az izin kullandığını ve daha az sağlık sorunlarıyla karşılaştığını düşünüyorum” ifadesine zayıf (2,330 ± 1,102) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“10. Kadın Çalışanların Erkeklerle Göre Bireysel Performansının Daha Yüksek olduğunu Düşünüyorum.” ifadesine çalışanların, %13,0'ı (n=34) hiç katılmıyorum, %17,6'sı (n=46) katılmıyorum, %32,2'si (n=84) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %28,7'si (n=75) katılıyorum, %8,4'ü (n=22) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “10.kadın çalışanların erkeklerle göre bireysel performansının daha yüksek olduğunu düşünüyorum.” ifadesine orta (3,019 ± 1,152) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“11. Kadın Çalışanların Diğer Çalışanları Motive Ettiğini Düşünüyorum.” ifadesine çalışanların, %9,2'si (n=24) hiç katılmıyorum, %15,3'ü (n=40) katılmıyorum, %29,5'i (n=77) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %36,0'ı (n=94) katılıyorum, %10,0'ı (n=26) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “11.kadın çalışanların diğer çalışanları motive ettiğini düşünüyorum.” ifadesine orta (3,222 ± 1,111) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“12. Kadın Çalışanlarım İşyerime Örgütsel Yenilikler Sağlamıştır. ” ifadesine çalışanların, %10,7'si (n=28) hiç katılmıyorum, %25,7'si (n=67) katılmıyorum, %26,8'i (n=70) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %28,0'ı (n=73) katılıyorum, %8,8'i (n=23) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “12.kadın çalışanlarım

işyerime örgütsel yenilikler sağlamıştır. ” ifadesine orta (2,985 ± 1,150) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“13. Kadın Çalışan İşyeri Atmosferinde Gayri Ciddi Hareketleri Azaltır. ” ifadesine çalışanların, %7,3'ü (n=19) hiç katılmıyorum, %17,2'si (n=45) katılmıyorum, %34,1'i (n=89) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %29,1'i (n=76) katılıyorum, %12,3'ü (n=32) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “13.kadın çalışan işyeri atmosferinde gayri ciddi hareketleri azaltır. ” ifadesine orta (3,218 ± 1,096) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan Yöneticilerin örgüt performansı ile ilgili ifadelerle verdiği cevapların dağılımları Tablo 4.6’de görülmektedir.

**Tablo 4.6. Yöneticilerin Örgüt Performansı ile İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Doluluk Oranı Artmıştır	24	9,2	36	13,8	70	26,8	103	39,5	28	10,7	3,287	1,119
2.Satış Geliri Ve Pazar	26	10,0	32	12,3	86	33,0	91	34,9	26	10,0	3,226	1,105
3.Karı artmıştır	28	10,7	30	11,5	87	33,3	90	34,5	26	10,0	3,215	1,116
4.çalışanların Motivasyonu Artmıştır.	20	7,7	32	12,3	85	32,6	105	40,2	19	7,3	3,272	1,026
5.İşgören Devir Hızında Azalma Olmuştur.	20	7,7	77	29,5	110	42,1	36	13,8	18	6,9	2,828	0,995
6.İşletmemiz Yeni ürünleri Piyasaya Sunan İlk İşletme Olmuştur.	36	13,8	82	31,4	87	33,3	33	12,6	23	8,8	2,713	1,126
7.İşletmemizde Örgütsel Yenilikler Artmıştır.	22	8,4	54	20,7	105	40,2	61	23,4	19	7,3	3,004	1,036
8.Müşteri Memnuniyeti Artmıştır.	5	1,9	26	10,0	66	25,3	137	52,5	27	10,3	3,594	0,875
9.Müşteri Sadakati Artmıştır.	8	3,1	21	8,0	71	27,2	134	51,3	27	10,3	3,579	0,894
10.İşletmenin Verimliliği Artmıştır.	12	4,6	21	8,0	79	30,3	118	45,2	31	11,9	3,517	0,963
11.İşgücü Verimliliği Artmıştır.	9	3,4	40	15,3	102	39,1	83	31,8	27	10,3	3,303	0,967
12.İşletmemizde Satılan ürün Sayısında Artış Olmuştur.	22	8,4	39	14,9	91	34,9	87	33,3	22	8,4	3,184	1,062

Araştırmaya katılan çalışanların örgüt performansı ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“1.doluluk Oranı Artmıştır” ifadesine çalışanların, %9,2'si (n=24) hiç katılmıyorum, %13,8'i (n=36) katılmıyorum, %26,8'i (n=70) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %39,5'i (n=103) katılıyorum, %10,7'si (n=28) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “1.doluluk oranı artmıştır” ifadesine orta (3,287 ± 1,119) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“2.satış Geliri Ve Pazar” ifadesine çalışanların, %10,0'ı (n=26) hiç katılmıyorum, %12,3'ü (n=32) katılmıyorum, %33,0'ı (n=86) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %34,9'u (n=91) katılıyorum, %10,0'ı (n=26) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “2.satış geliri ve pazar” ifadesine orta (3,226 ± 1,105) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“3.karî artmıştır” ifadesine çalışanların, %10,7'si (n=28) hiç katılmıyorum, %11,5'i (n=30) katılmıyorum, %33,3'ü (n=87) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %34,5'i (n=90) katılıyorum, %10,0'ı (n=26) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “3.karî artmıştır” ifadesine orta (3,215 ± 1,116) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“4.çalışanların Motivasyonu Artmıştır.” ifadesine çalışanların, %7,7'si (n=20) hiç katılmıyorum, %12,3'ü (n=32) katılmıyorum, %32,6'sı (n=85) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %40,2'si (n=105) katılıyorum, %7,3'ü (n=19) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “4.çalışanların motivasyonu artmıştır.” ifadesine orta (3,272 ± 1,026) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“5.işgören Devir Hızında Azalma Olmuştur.” ifadesine çalışanların, %7,7'si (n=20) hiç katılmıyorum, %29,5'i (n=77) katılmıyorum, %42,1'i (n=110) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %13,8'i (n=36) katılıyorum, %6,9'u (n=18) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “5. işgören devir hızında azalma olmuştur.” ifadesine orta (2,828 ± 0,995) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“6.işletmemiz Yeni ürünleri Piyasaya Sunan İlk İşletme Olmuştur.” ifadesine çalışanların, %13,8'i (n=36) hiç katılmıyorum, %31,4'ü (n=82) katılmıyorum, %33,3'ü (n=87) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %12,6'sı (n=33) katılıyorum, %8,8'i (n=23) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “6.işletmemiz yeni

ürünleri piyasaya sunan ilk işletme olmuştur.” ifadesine orta ( $2,713 \pm 1,126$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“7.işletmemizde Örgütsel Yenilikler Artmıştır.” ifadesine çalışanların, %8,4'ü ( $n=22$ ) hiç katılmıyorum, %20,7'si ( $n=54$ ) katılmıyorum, %40,2'si ( $n=105$ ) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %23,4'ü ( $n=61$ ) katılıyorum, %7,3'ü ( $n=19$ ) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “7. işletmemizde örgütsel yenilikler artmıştır.” ifadesine orta ( $3,004 \pm 1,036$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“8.müşteri Memnuniyeti Artmıştır.” ifadesine çalışanların, %1,9'u ( $n=5$ ) hiç katılmıyorum, %10,0'ı ( $n=26$ ) katılmıyorum, %25,3'ü ( $n=66$ ) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %52,5'i ( $n=137$ ) katılıyorum, %10,3'ü ( $n=27$ ) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “8.müşteri memnuniyeti artmıştır.” ifadesine yüksek ( $3,594 \pm 0,875$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“9.müşteri Sadakati Artmıştır.” ifadesine çalışanların, %3,1'i ( $n=8$ ) hiç katılmıyorum, %8,0'ı ( $n=21$ ) katılmıyorum, %27,2'si ( $n=71$ ) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %51,3'ü ( $n=134$ ) katılıyorum, %10,3'ü ( $n=27$ ) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “9.müşteri sadakati artmıştır.” ifadesine yüksek ( $3,579 \pm 0,894$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“10.işletmenin Verimliliği Artmıştır.” ifadesine çalışanların, %4,6'sı ( $n=12$ ) hiç katılmıyorum, %8,0'ı ( $n=21$ ) katılmıyorum, %30,3'ü ( $n=79$ ) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %45,2'si ( $n=118$ ) katılıyorum, %11,9'u ( $n=31$ ) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “10. işletmenin verimliliği artmıştır.” ifadesine yüksek ( $3,517 \pm 0,963$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“11.işgücü Verimliliği Artmıştır.” ifadesine çalışanların, %3,4'ü ( $n=9$ ) hiç katılmıyorum, %15,3'ü ( $n=40$ ) katılmıyorum, %39,1'i ( $n=102$ ) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %31,8'i ( $n=83$ ) katılıyorum, %10,3'ü ( $n=27$ ) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “11. işgücü verimliliği artmıştır.” ifadesine orta ( $3,303 \pm 0,967$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

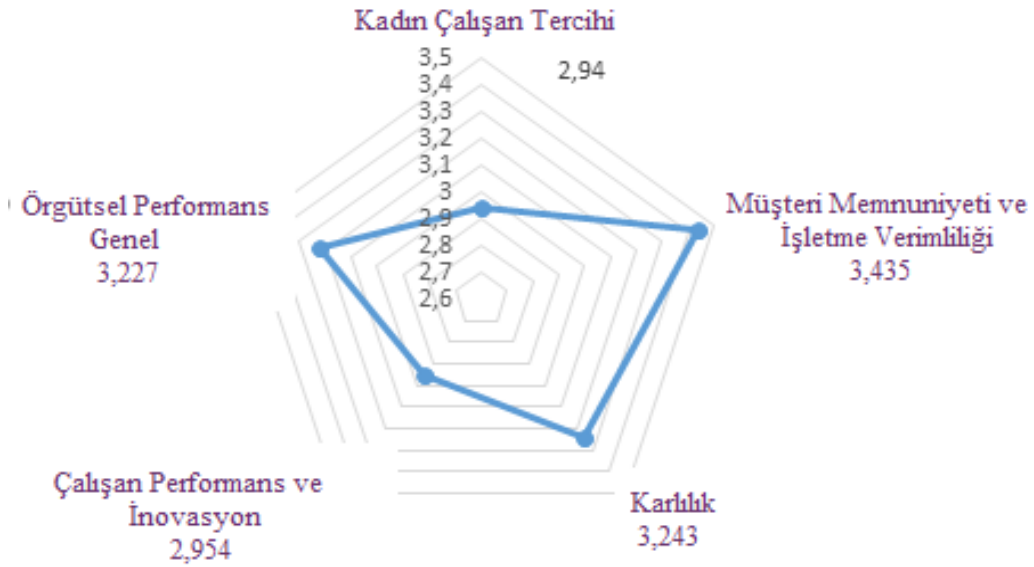
“12.işletmemizde Satılan ürün Sayısında Artış Olmuştur.” ifadesine çalışanların, %8,4'ü ( $n=22$ ) hiç katılmıyorum, %14,9'u ( $n=39$ ) katılmıyorum, %34,9'u ( $n=91$ ) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %33,3'ü ( $n=87$ ) katılıyorum, %8,4'ü ( $n=22$ ) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “12. işletmemizde satılan ürün

sayısında artış olmuştur.” ifadesine orta ( $3,184 \pm 1,062$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

**Tablo 4.7. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercih ve Örgüt Performansı Düzeyleri**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Kadın Çalışan Tercih	261	2,940	0,768	1,000	4,850
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	261	3,435	0,771	1,000	5,000
Karlılık	261	3,243	1,052	1,000	5,000
Çalışan Performansı ve İnovasyon	261	2,954	0,797	1,000	5,000
Örgütsel Performans Genel	261	3,227	0,686	1,000	5,000

Araştırmaya katılan yöneticilerin “kadın çalışan tercihi” düzeyi orta ( $2,940 \pm 0,768$ ); “müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği” düzeyi yüksek ( $3,435 \pm 0,771$ ); “karlılık” düzeyi orta ( $3,243 \pm 1,052$ ); “çalışan performansı ve inovasyon” düzeyi orta ( $2,954 \pm 0,797$ ); “örgütsel performans genel” düzeyi orta ( $3,227 \pm 0,686$ ); olarak saptanmıştır.



**Şekil 4.2. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercih ve Örgüt Performansı Düzeyleri**

**Tablo 4.8. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Kadın Personel Çalışma Süresine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kadın Çalışan Tercihi	3 Aydan Daha Az	7	3,374	0,662	1,385	0,240	
	3- 12 Ay Arası	26	2,882	0,816			
	1-3 Yıl Arası	116	2,966	0,800			
	3- 7 Yıl Arası	86	2,987	0,631			
	7 ve üzeri	22	2,675	0,933			
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	3 Aydan Daha Az	7	3,600	0,683	0,375	0,826	
	3- 12 Ay Arası	26	3,292	0,623			
	1-3 Yıl Arası	116	3,464	0,813			
	3- 7 Yıl Arası	86	3,465	0,634			
	7 ve üzeri	22	3,427	1,000			
Karlılık	3 Aydan Daha Az	7	2,810	0,604	3,505	<b>0,008</b>	<b>4 &gt; 2</b> <b>3 &gt; 5</b> <b>4 &gt; 5</b>
	3- 12 Ay Arası	26	2,910	1,246			
	1-3 Yıl Arası	116	3,339	0,916			
	3- 7 Yıl Arası	86	3,423	1,027			
	7 ve üzeri	22	2,697	1,284			
Çalışan Performansı ve İnovasyon	3 Aydan Daha Az	7	3,250	0,204	1,684	0,154	
	3- 12 Ay Arası	26	2,635	0,895			
	1-3 Yıl Arası	116	3,032	0,711			
	3- 7 Yıl Arası	86	2,956	0,831			
	7 ve üzeri	22	3,057	0,883			
Örgütsel Performans Genel	3 Aydan Daha Az	7	3,286	0,393	1,450	0,218	
	3- 12 Ay Arası	26	2,978	0,703			
	1-3 Yıl Arası	116	3,289	0,667			
	3- 7 Yıl Arası	86	3,285	0,592			
	7 ve üzeri	22	3,121	0,905			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının kadın personel çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,385; p=0,240>0.05).

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının kadın personel çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=0,375; p=0,826>0.05).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının kadın personel çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,505$ ;  $p=0.008<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kadın personel çalışma süresi 3- 7 yıl arası olanların karlılık puanları ( $3,423 \pm 1,027$ ), kadın personel çalışma süresi 3- 12 ay arası olanların karlılık puanlarından ( $2,910 \pm 1,246$ ) yüksek bulunmuştur. Kadın personel çalışma süresi 1-3 yıl arası olanların karlılık puanları ( $3,339 \pm 0,916$ ), kadın personel çalışma süresi 7 ve üzeri olanların karlılık puanlarından ( $2,697 \pm 1,284$ ) yüksek bulunmuştur. Kadın personel çalışma süresi 3-7 yıl arası olanların karlılık puanları ( $3,423 \pm 1,027$ ), kadın personel çalışma süresi 7 ve üzeri olanların karlılık puanlarından ( $2,697 \pm 1,284$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının kadın personel çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,684$ ;  $p=0,154>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının kadın personel çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,450$ ;  $p=0,218>0.05$ ).



**Tablo 4.9. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercih ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletmedeki Kadın Sayısına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kadın Çalışan Tercih	1-5 Kişi	214	2,898	0,706	3,994	<b>0,020</b>	<b>3 &gt; 1</b>
	6-10 Kişi	31	3,082	1,014			
	10 üstü	11	3,511	0,890			
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	1-5 Kişi	214	3,418	0,762	0,232	0,793	
	6-10 Kişi	31	3,516	0,726			
	10 üstü	11	3,418	0,660			
Karlılık	1-5 Kişi	214	3,159	1,025	6,509	<b>0,002</b>	<b>3 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 2</b>
	6-10 Kişi	31	3,441	1,120			
	10 üstü	11	4,242	0,701			
Çalışan Performansı ve İnovasyon	1-5 Kişi	214	2,881	0,756	8,081	<b>0,000</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 1</b>
	6-10 Kişi	31	3,339	0,914			
	10 üstü	11	3,546	0,534			
Örgütsel Performans Genel	1-5 Kişi	214	3,174	0,659	4,664	<b>0,010</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 1</b>
	6-10 Kişi	31	3,438	0,759			
	10 üstü	11	3,667	0,413			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının kadın sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,994$ ;  $p=0.02<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kadın sayısı 10 üstü olanların kadın çalışan tercihi puanları ( $3,511 \pm 0,890$ ), kadın sayısı 1-5 kişi olanların kadın çalışan tercihi puanlarından ( $2,898 \pm 0,706$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının kadın sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,232$ ;  $p=0,793>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının kadın sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,509$ ;  $p=0.002<0.05$ ). Farklılıkların

kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kadın sayısı 10 üstü olanların karlılık puanları ( $4,242 \pm 0,701$ ), kadın sayısı 1-5 kişi olanların karlılık puanlarından ( $3,159 \pm 1,025$ ) yüksek bulunmuştur. Kadın sayısı 10 üstü olanların karlılık puanları ( $4,242 \pm 0,701$ ), kadın sayısı 6-10 kişi olanların karlılık puanlarından ( $3,441 \pm 1,120$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının kadın sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=8,081$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kadın sayısı 6-10 kişi olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,339 \pm 0,914$ ), kadın sayısı 1-5 kişi olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,881 \pm 0,756$ ) yüksek bulunmuştur. Kadın sayısı 10 üstü olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,546 \pm 0,534$ ), kadın sayısı 1-5 kişi olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,881 \pm 0,756$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının kadın sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,664$ ;  $p=0.01<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kadın sayısı 6-10 kişi olanların örgütsel performans genel puanları ( $3,438 \pm 0,759$ ), kadın sayısı 1-5 kişi olanların örgütsel performans genel puanlarından ( $3,174 \pm 0,659$ ) yüksek bulunmuştur. Kadın sayısı 10 üstü olanların örgütsel performans genel puanları ( $3,667 \pm 0,413$ ), kadın sayısı 1-5 kişi olanların örgütsel performans genel puanlarından ( $3,174 \pm 0,659$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının erkek sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,392$ ;  $p=0,094>0.05$ ).

**Tablo 4.10. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercih ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Erkek Sayısına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Kadın Çalışan Tercih	1-5 Kişi	161	2,894	0,675	2,392	0,094
	6-10 Kişi	44	2,851	0,798		
	10 üstü	13	3,343	1,221		
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	1-5 Kişi	161	3,357	0,742	2,139	0,120
	6-10 Kişi	44	3,541	0,708		
	10 üstü	13	3,708	0,866		
Karlılık	1-5 Kişi	161	3,201	0,947	1,272	0,282
	6-10 Kişi	44	3,099	1,174		
	10 üstü	13	3,615	1,433		
Çalışan Performansı ve İnovasyon	1-5 Kişi	161	2,894	0,759	2,236	0,109
	6-10 Kişi	44	3,085	0,948		
	10 üstü	13	3,308	0,969		
Örgütsel Performans Genel	1-5 Kişi	161	3,164	0,641	2,279	0,105
	6-10 Kişi	44	3,278	0,779		
	10 üstü	13	3,551	0,686		

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının erkek sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,139$ ;  $p=0,120>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının erkek sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,272$ ;  $p=0,282>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının erkek sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,236$ ;  $p=0,109>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının erkek sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,279$ ;  $p=0,105>0.05$ ).

**Tablo 4.11. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercih ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Yönetici Eğitim düzeyine Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kadın Çalışan Tercih	İlköğretim	14	3,159	1,010	1,528	0,208	
	Lise	94	2,867	0,741			
	Önlisans	50	2,826	0,677			
	Lisans ve üstü	103	3,032	0,792			
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	İlköğretim	14	3,543	0,809	5,188	0,002	4 > 2 4 > 3
	Lise	94	3,296	0,786			
	Önlisans	50	3,228	0,647			
	Lisans ve üstü	103	3,649	0,763			
Karlılık	İlköğretim	14	3,310	0,982	3,455	0,017	4 > 2 4 > 3
	Lise	94	3,075	1,169			
	Önlisans	50	3,033	1,008			
	Lisans ve üstü	103	3,489	0,923			
Çalışan Performansı ve İnovasyon	İlköğretim	14	3,054	0,845	9,137	0,000	3 > 2 4 > 2 4 > 3
	Lise	94	2,657	0,785			
	Önlisans	50	2,930	0,707			
	Lisans ve üstü	103	3,223	0,756			
Örgütsel Performans Genel	İlköğretim	14	3,321	0,578	8,358	0,000	4 > 2 4 > 3
	Lise	94	3,028	0,718			
	Önlisans	50	3,080	0,632			
	Lisans ve üstü	103	3,467	0,623			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $f=1,528$ ;  $p=0,208>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $f=5,188$ ;  $p=0.002<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi lisans ve üstü olanların müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ( $3,649 \pm 0,763$ ), eğitim düzeyi lise olanların müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanlarından ( $3,296 \pm 0,786$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisans ve üstü olanların müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ( $3,649 \pm 0,763$ ), eğitim düzeyi önlisans olanların müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanlarından ( $3,228 \pm 0,647$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $f=3,455$ ;  $p=0.017<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi lisans ve üstü olanların karlılık puanları ( $3,489 \pm 0,923$ ), eğitim düzeyi lise olanların karlılık puanlarından ( $3,075 \pm 1,169$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisans ve üstü olanların karlılık puanları ( $3,489 \pm 0,923$ ), eğitim düzeyi önlisans olanların karlılık puanlarından ( $3,033 \pm 1,008$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $f=9,137$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi önlisans olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $2,930 \pm 0,707$ ), eğitim düzeyi lise olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,657 \pm 0,785$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisans ve üstü olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,223 \pm 0,756$ ), eğitim düzeyi lise olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,657 \pm 0,785$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisans ve üstü olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,223 \pm 0,756$ ), eğitim düzeyi önlisans olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,930 \pm 0,707$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $f=8,358$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi lisans ve üstü olanların örgütsel performans genel puanları ( $3,467 \pm 0,623$ ), eğitim düzeyi lise olanların örgütsel performans genel puanlarından ( $3,028 \pm 0,718$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisans ve üstü olanların örgütsel performans genel puanları ( $3,467 \pm 0,623$ ), eğitim düzeyi önlisans olanların örgütsel performans genel puanlarından ( $3,080 \pm 0,632$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.12. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletme Hizmet Türüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kadın Çalışan Tercihi	Gıda	41	2,991	0,987	2,221	0,053	
	Giyim ve Ev Tekstil	117	2,792	0,721			
	Turizm ve Konaklama	24	3,279	0,823			
	Hediyelik Eşya ve Mücevher	35	3,029	0,640			
	Mobilya ve Beyaz Eşya	19	3,130	0,456			
	İnsan Sağlığı ve Kozmetik	25	2,960	0,781			
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	Gıda	41	3,459	0,871	1,755	0,123	
	Giyim ve Ev Tekstil	117	3,340	0,776			
	Turizm ve Konaklama	24	3,817	0,598			
	Hediyelik Eşya ve Mücevher	35	3,446	0,658			
	Mobilya ve Beyaz Eşya	19	3,579	0,848			
	İnsan Sağlığı ve Kozmetik	25	3,352	0,747			
Karlılık	Gıda	41	2,854	1,428	2,453	<b>0,034</b>	2 > 1 3 > 1 6 > 1 3 > 2
	Giyim ve Ev Tekstil	117	3,231	1,005			
	Turizm ve Konaklama	24	3,694	0,659			
	Hediyelik Eşya ve Mücevher	35	3,171	0,948			
	Mobilya ve Beyaz Eşya	19	3,404	1,163			
	İnsan Sağlığı ve Kozmetik	25	3,480	0,667			

**Tablo 4.12. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletme Hizmet Türüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Çalışan Performansı ve İnovasyon	Gıda	41	2,921	1,239	2,868	<b>0,015</b>	<b>3 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 2</b> <b>5 &gt; 2</b> <b>6 &gt; 2</b> <b>3 &gt; 4</b>
	Giyim ve Ev Tekstil	117	2,818	0,720			
	Turizm ve Konaklama	24	3,323	0,564			
	Hediyelik Eşya ve Mücevher	35	2,864	0,622			
	Mobilya ve Beyaz Eşya	19	3,250	0,624			
	İnsan Sağlığı ve Kozmetik	25	3,190	0,560			
Örgütsel Performans Genel	Gıda	41	3,128	0,988	2,689	<b>0,022</b>	<b>3 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 2</b> <b>3 &gt; 4</b>
	Giyim ve Ev Tekstil	117	3,139	0,666			
	Turizm ve Konaklama	24	3,622	0,473			
	Hediyelik Eşya ve Mücevher	35	3,183	0,543			
	Mobilya ve Beyaz Eşya	19	3,425	0,600			
	İnsan Sağlığı ve Kozmetik	25	3,330	0,409			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının hizmet türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,221$ ;  $p=0,053>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının hizmet türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,755$ ;  $p=0,123>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının hizmet türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,453$ ;  $p=0.034<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet türü Giyim ve Ev Tekstil olanların karlılık puanları ( $3,231 \pm 1,005$ ), hizmet türü gıda olanların karlılık puanlarından ( $2,854 \pm 1,428$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet

türü Turizm ve Konaklama olanların karlılık puanları ( $3,694 \pm 0,659$ ), hizmet türü gıda olanların karlılık puanlarından ( $2,854 \pm 1,428$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet türü İnsan Sağlığı ve Kozmetik olanların karlılık puanları ( $3,480 \pm 0,667$ ), hizmet türü gıda olanların karlılık puanlarından ( $2,854 \pm 1,428$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet türü Turizm ve Konaklama olanların karlılık puanları ( $3,694 \pm 0,659$ ), hizmet türü Giyim ve Ev Tekstil olanların karlılık puanlarından ( $3,231 \pm 1,005$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının hizmet türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,868$ ;  $p=0.015<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet türü Turizm ve Konaklama olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,323 \pm 0,564$ ), hizmet türü gıda olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,921 \pm 1,239$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet türü Turizm ve Konaklama olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,323 \pm 0,564$ ), hizmet türü Giyim ve Ev Tekstil olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,818 \pm 0,720$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet türü Mobilya ve Beyaz Eşya olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,250 \pm 0,624$ ), hizmet türü Giyim ve Ev Tekstil olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,818 \pm 0,720$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet türü İnsan Sağlığı ve Kozmetik olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,190 \pm 0,560$ ), hizmet türü Giyim ve Ev Tekstil olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,818 \pm 0,720$ ) yüksek bulunmuştur. Hizmet türü Turizm ve Konaklama olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,323 \pm 0,564$ ), hizmet türü Hediyelik Eşya ve Mücevher olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,864 \pm 0,622$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının hizmet türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur



(F=2,689; p=0.022<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet türü Turizm ve Konaklama olanların örgütsel performans genel puanları (3,622 ± 0,473), hizmet türü gıda olanların örgütsel performans genel puanlarından (3,128 ± 0,988) yüksek bulunmuştur. Hizmet türü Turizm ve Konaklama olanların örgütsel performans genel puanları (3,622 ± 0,473), hizmet türü Giyim ve Ev Tekstil olanların örgütsel performans genel puanlarından (3,139 ± 0,666) yüksek bulunmuştur. Hizmet türü Turizm ve Konaklama olanların örgütsel performans genel puanları (3,622 ± 0,473), hizmet türü Hediyelik Eşya ve Mücevher olanların örgütsel performans genel puanlarından (3,183 ± 0,543) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.13. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletmedeki Göreve Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kadın Çalışan Tercihi	Genel Müdür	48	2,877	0,727	5,937	<b>0,000</b>	4 > 1 4 > 2 3 > 5 4 > 5
	Genel Müdür Yrd.	38	2,885	0,959			
	İşveren	104	3,070	0,643			
	İnsan Kaynakları Müdürü	20	3,423	0,823			
	Diğer	51	2,588	0,722			
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	Genel Müdür	48	3,383	0,740	0,245	0,913	
	Genel Müdür Yrd.	38	3,463	1,134			
	İşveren	104	3,440	0,638			
	İnsan Kaynakları Müdürü	20	3,570	0,536			
	Diğer	51	3,400	0,815			
Karlılık	Genel Müdür	48	3,208	0,964	4,239	<b>0,002</b>	4 > 1 2 > 3 4 > 3 2 > 5 4 > 5
	Genel Müdür Yrd.	38	3,588	1,234			
	İşveren	104	3,164	1,030			
	İnsan Kaynakları Müdürü	20	3,867	0,819			
	Diğer	51	2,935	0,975			
Çalışan Performansı ve İnovasyon	Genel Müdür	48	3,000	0,815	2,576	<b>0,038</b>	4 > 1 4 > 2 4 > 3 4 > 5
	Genel Müdür Yrd.	38	2,882	1,051			
	İşveren	104	2,901	0,696			
	İnsan Kaynakları Müdürü	20	3,475	0,622			
	Diğer	51	2,868	0,769			
Örgütsel Performans Genel	Genel Müdür	48	3,212	0,712	2,200	0,070	
	Genel Müdür Yrd.	38	3,300	1,007			
	İşveren	104	3,192	0,561			
	İnsan Kaynakları Müdürü	20	3,613	0,394			
	Diğer	51	3,106	0,656			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının işletmedeki görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,937$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmedeki görevi İnsan Kaynakları Müdürü olanların kadın çalışan tercihi puanları ( $3,423 \pm 0,823$ ), işletmedeki görevi genel müdür olanların kadın çalışan tercihi puanlarından ( $2,877 \pm 0,727$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi İnsan Kaynakları Müdürü olanların kadın çalışan tercihi puanları ( $3,423 \pm 0,823$ ), işletmedeki görev Genel Müdür Yrd. olanların kadın çalışan tercihi puanlarından ( $2,885 \pm 0,959$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi İşveren olanların kadın çalışan tercihi puanları ( $3,070 \pm 0,643$ ), işletmedeki görevi diğer olanların kadın çalışan tercihi puanlarından ( $2,588 \pm 0,722$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi İnsan Kaynakları Müdürü olanların kadın çalışan tercihi puanları ( $3,423 \pm 0,823$ ), işletmedeki görevi diğer olanların kadın çalışan tercihi puanlarından ( $2,588 \pm 0,722$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının işletmedeki görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,245$ ;  $p=0,913>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının işletmedeki görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,239$ ;  $p=0.002<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmedeki görevi İnsan Kaynakları Müdürü olanların karlılık puanları ( $3,867 \pm 0,819$ ), işletmedeki görevi genel müdür olanların karlılık puanlarından ( $3,208 \pm 0,964$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi Genel Müdür Yrd. olanların karlılık puanları ( $3,588 \pm 1,234$ ), işletmedeki görevi İşveren olanların karlılık puanlarından ( $3,164 \pm 1,030$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi İnsan Kaynakları Müdürü olanların karlılık puanları ( $3,867 \pm 0,819$ ), işletmedeki görevi

İşveren olanların karlılık puanlarından ( $3,164 \pm 1,030$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi Genel Müdür Yrd. olanların karlılık puanları ( $3,588 \pm 1,234$ ), işletmedeki görevi diğer olanların karlılık puanlarından ( $2,935 \pm 0,975$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi İnsan Kaynakları Müdürü olanların karlılık puanları ( $3,867 \pm 0,819$ ), işletmedeki görevi diğer olanların karlılık puanlarından ( $2,935 \pm 0,975$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının işletmedeki görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=2,576$ ;  $p=0.038<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmedeki görevi İnsan Kaynakları Müdürü olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,475 \pm 0,622$ ), işletmedeki görevi genel müdür olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $3,000 \pm 0,815$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi İnsan Kaynakları Müdürü olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,475 \pm 0,622$ ), işletmedeki görevi Genel Müdür Yrd. olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,882 \pm 1,051$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi İnsan Kaynakları Müdürü olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,475 \pm 0,622$ ), işletmedeki görevi İşveren olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,901 \pm 0,696$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki görevi İnsan Kaynakları Müdürü olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,475 \pm 0,622$ ), işletmedeki görevi diğer olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,868 \pm 0,769$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının işletmedeki görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=2,200$ ;  $p=0,070>0.05$ ).

**Tablo 4.14. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletmedeki Personel Sayısına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kadın Çalışan Tercihi	5 ve Altı	127	2,995	0,671	2,028	0,134	
	5 ile 10 Arası	85	2,805	0,727			
	10 üstü	49	3,035	1,021			
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	5 ve Altı	127	3,447	0,745	2,159	0,118	
	5 ile 10 Arası	85	3,320	0,788			
	10 üstü	49	3,604	0,789			
Karlılık	5 ve Altı	127	3,284	1,017	5,634	<b>0,004</b>	<b>1 &gt; 2</b> <b>3 &gt; 2</b>
	5 ile 10 Arası	85	2,980	0,968			
	10 üstü	49	3,592	1,177			
Çalışan Performansı ve İnovasyon	5 ve Altı	127	2,821	0,720	9,388	<b>0,000</b>	<b>3 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 2</b>
	5 ile 10 Arası	85	2,909	0,778			
	10 üstü	49	3,378	0,888			
Örgütsel Performans Genel	5 ve Altı	127	3,198	0,640	6,528	<b>0,002</b>	<b>3 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 2</b>
	5 ile 10 Arası	85	3,098	0,683			
	10 üstü	49	3,526	0,730			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının işletmedeki personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=2,028; p=0,134>0.05).

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının işletmedeki personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=2,159; p=0,118>0.05).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının işletmedeki personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=5,634; p=0.004<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmedeki personel sayısı 5 ve altı olanların karlılık puanları (3,284 ± 1,017), işletmedeki personel sayısı 5 ile 10 arası olanların karlılık

puanlarından ( $2,980 \pm 0,968$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki personel sayısı 10 üstü olanların karlılık puanları ( $3,592 \pm 1,177$ ), işletmedeki personel sayısı 5 ile 10 arası olanların karlılık puanlarından ( $2,980 \pm 0,968$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının işletmedeki personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=9,388$ ;  $p=0<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmedeki personel sayısı 10 üstü olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,378 \pm 0,888$ ), işletmedeki personel sayısı 5 ve altı olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,821 \pm 0,720$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki personel sayısı 10 üstü olanların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $3,378 \pm 0,888$ ), işletmedeki personel sayısı 5 ile 10 arası olanların çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $2,909 \pm 0,778$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının işletmedeki personel sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,528$ ;  $p=0.002<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmedeki personel sayısı 10 üstü olanların örgütsel performans genel puanları ( $3,526 \pm 0,730$ ), işletmedeki personel sayısı 5 ve altı olanların örgütsel performans genel puanlarından ( $3,198 \pm 0,640$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmedeki personel sayısı 10 üstü olanların örgütsel performans genel puanları ( $3,526 \pm 0,730$ ), işletmedeki personel sayısı 5 ile 10 arası olanların örgütsel performans genel puanlarından ( $3,098 \pm 0,683$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.15. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletmenin Yaşına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kadın Çalışan Tercihi	1-5 Yıl Arası	123	2,959	0,794	1,178	0,310	
	6-10 Yıl Arası	79	3,008	0,720			
	10 Yıl üstü	59	2,811	0,774			
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	1-5 Yıl Arası	123	3,488	0,847	0,544	0,581	
	6-10 Yıl Arası	79	3,382	0,642			
	10 Yıl üstü	59	3,397	0,767			
Karlılık	1-5 Yıl Arası	123	3,352	1,025	4,339	<b>0,014</b>	<b>1 &gt; 3 2 &gt; 3</b>
	6-10 Yıl Arası	79	3,333	0,974			
	10 Yıl üstü	59	2,893	1,144			
Çalışan Performansı ve İnovasyon	1-5 Yıl Arası	123	2,870	0,757	1,297	0,275	
	6-10 Yıl Arası	79	3,029	0,872			
	10 Yıl üstü	59	3,030	0,771			
Örgütsel Performans Genel	1-5 Yıl Arası	123	3,248	0,715	0,497	0,609	
	6-10 Yıl Arası	79	3,252	0,608			
	10 Yıl üstü	59	3,148	0,725			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının işletmenin yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,178$ ;  $p=0,310>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının işletmenin yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,544$ ;  $p=0,581>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının işletmenin yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,339$ ;  $p=0.014<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşletmenin yaşı 1-5 yıl arası olanların karlılık puanları ( $3,352 \pm$

1,025), işletmenin yaşı 10 yıl üstü olanların karlılık puanlarından ( $2,893 \pm 1,144$ ) yüksek bulunmuştur. İşletmenin yaşı 6-10 yıl arası olanların karlılık puanları ( $3,333 \pm 0,974$ ), işletmenin yaşı 10 yıl üstü olanların karlılık puanlarından ( $2,893 \pm 1,144$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının işletmenin yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=1,297$ ;  $p=0,275>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının işletmenin yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,497$ ;  $p=0,609>0.05$ ).

**Tablo 4.16. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercih ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Yönetici Yaşına Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kadın Çalışan Tercih	30 Yaş ve Altı	109	2,754	0,758	6,158	<b>0,002</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 1</b>
	31-40 Yaş	94	3,030	0,823			
	40 Yaş üstü	58	3,146	0,615			
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	30 Yaş ve Altı	109	3,468	0,839	0,169	0,845	
	31-40 Yaş	94	3,409	0,731			
	40 Yaş üstü	58	3,417	0,707			
Karlılık	30 Yaş ve Altı	109	3,006	1,041	4,925	<b>0,008</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 1</b>
	31-40 Yaş	94	3,433	1,054			
	40 Yaş üstü	58	3,379	0,996			
Çalışan Performansı ve İnovasyon	30 Yaş ve Altı	109	2,890	0,833	0,955	0,386	
	31-40 Yaş	94	3,043	0,795			
	40 Yaş üstü	58	2,931	0,730			
Örgütsel Performans Genel	30 Yaş ve Altı	109	3,160	0,747	0,974	0,379	
	31-40 Yaş	94	3,293	0,683			
	40 Yaş üstü	58	3,246	0,558			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,158$ ;  $p=0.002<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş 31-40 yaş olanların kadın çalışan tercihi puanları ( $3,030 \pm 0,823$ ), yaş 30 yaş ve altı olanların kadın çalışan tercihi puanlarından ( $2,754 \pm 0,758$ ) yüksek bulunmuştur. 40 yaş üstü olanların kadın çalışan tercihi puanları ( $3,146 \pm 0,615$ ), yaş 30 yaş ve altı olanların kadın çalışan tercihi puanlarından ( $2,754 \pm 0,758$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,169$ ;  $p=0,845>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,925$ ;  $p=0.008<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaş 31-40 yaş olanların karlılık puanları ( $3,433 \pm 1,054$ ), yaş 30 yaş ve altı olanların karlılık puanlarından ( $3,006 \pm 1,041$ ) yüksek bulunmuştur. Yaş 40 yaş üstü olanların karlılık puanları ( $3,379 \pm 0,996$ ), yaş 30 yaş ve altı olanların karlılık puanlarından ( $3,006 \pm 1,041$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,955$ ;  $p=0,386>0.05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini



belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $F=0,974$ ;  $p=0,379>0,05$ ).

**Tablo 4.17. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercih ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kadın Çalışan Tercih	Erkek	187	2,874	0,750	-2,238	0,026
	Kadın	74	3,108	0,794		
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	Erkek	187	3,401	0,773	-1,139	0,256
	Kadın	74	3,522	0,766		
Karlılık	Erkek	187	3,257	1,030	0,342	0,733
	Kadın	74	3,207	1,110		
Çalışan Performansı ve İnovasyon	Erkek	187	2,865	0,751	-2,909	0,004
	Kadın	74	3,179	0,870		
Örgütsel Performans Genel	Erkek	187	3,186	0,679	-1,517	0,130
	Kadın	74	3,329	0,696		

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,238$ ;  $p=0,026<0,05$ ). Kadınların kadın çalışan tercihi puanları ( $x=3,108$ ), erkeklerin kadın çalışan tercihi puanlarından ( $x=2,874$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,139$ ;  $p=0,256>0,05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,342$ ;  $p=0,733>0,05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları

arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,909$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Kadınların çalışan performansı ve inovasyon puanları ( $x=3,179$ ), erkeklerin çalışan performansı ve inovasyon puanlarından ( $x=2,865$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,517$ ;  $p=0,130>0,05$ ).

**Tablo 4.18. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercih ve Örgüt Performansı Düzeylerinin İşletmede Şuanda Erkek ve Kadın Çalışan Olma Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kadın Çalışan Tercih	Evet	223	2,888	0,772	-2,713	<b>0,007</b>
	Hayır	38	3,249	0,679		
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	Evet	223	3,399	0,757	-1,843	0,066
	Hayır	38	3,647	0,826		
Karlılık	Evet	223	3,208	1,038	-1,300	0,195
	Hayır	38	3,447	1,121		
Çalışan Performansı ve İnovasyon	Evet	223	2,952	0,805	-0,109	0,913
	Hayır	38	2,967	0,760		
Örgütsel Performans Genel	Evet	223	3,202	0,678	-1,402	0,162
	Hayır	38	3,371	0,721		

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının işletmede şuanda erkek ve kadın çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-2,713$ ;  $p=0,007<0,05$ ). Hayır cevabının kadın çalışan tercihi puanları ( $x=3,249$ ), evet cevabının kadın çalışan tercihi puanlarından ( $x=2,888$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının işletmede şuanda bay kadın çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,843$ ;  $p=0,066>0,05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının işletmede şuanda erkek ve kadın çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,300$ ;  $p=0,195>0,05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının işletmede şuanda erkek ve kadın çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,109$ ;  $p=0,913>0,05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının işletmede şuanda erkek ve kadın çalışan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1,402$ ;  $p=0,162>0,05$ ).

**Tablo 4.19. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercih ve Örgüt Performansı Düzeylerinin Yöneticinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Kadın Çalışan Tercih	Evli	167	3,072	0,774	3,784	<b>0,000</b>
	Bekar	94	2,706	0,703		
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	Evli	167	3,406	0,735	-0,817	0,415
	Bekar	94	3,487	0,832		
Karlılık	Evli	167	3,339	1,018	1,991	<b>0,048</b>
	Bekar	94	3,071	1,093		
Çalışan Performansı ve İnovasyon	Evli	167	2,969	0,774	0,392	0,695
	Bekar	94	2,928	0,841		
Örgütsel Performans Genel	Evli	167	3,244	0,655	0,527	0,598
	Bekar	94	3,197	0,739		

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın çalışan tercihi puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=3,784$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Evlilerin kadın çalışan tercihi puanları ( $x=3,072$ ), bekârların kadın çalışan tercihi puanlarından ( $x=2,706$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,817$ ;  $p=0,415>0,05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin karlılık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=1,991$ ;  $p=0,048<0,05$ ). Evlilerin karlılık puanları ( $x=3,339$ ), bekârların karlılık puanlarından ( $x=3,071$ ) yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalışan performansı ve inovasyon puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,392$ ;  $p=0,695>0,05$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel performans genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,527$ ;  $p=0,598>0,05$ ).

#### 4.7. İşletmelerin kadın çalışan tercihi ile örgütsel performans düzeyleri arasındaki ilişki

**Tablo 4.20. İşletmelerin Kadın Çalışan Tercihi ile Örgütsel Performans Düzeyleri Arasındaki İlişki**

		Kadın Çalışan Tercihi	Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	Karlılık	Çalışan Performansı ve İnovasyon	Örgütsel Performans Genel
Kadın Çalışan Tercihi	r	1,000				
	p	0,000				
Müşteri Memnuniyet ve İşletme Verimliliği	r	0,479**	1,000			
	p	0,000	0,000			
Karlılık	r	0,582**	0,475**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000		
Çalışan Performansı ve İnovasyon	r	0,584**	0,435**	0,522**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgütsel Performans Genel	r	0,674**	0,819**	0,808**	0,791**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği ile kadın çalışan tercihi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.479$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği arttıkça kadın çalışan tercihi artmaktadır.

Karlılık ile kadın çalışan tercihi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.582$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre karlılık arttıkça kadın çalışan tercihi artmaktadır.

Karlılık ile müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.475$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre karlılık arttıkça müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği artmaktadır.

Çalışan Performansı ve İnovasyon ile kadın çalışan tercihi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.584$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre çalışan performansı ve inovasyon arttıkça kadın çalışan tercihi artmaktadır.

Çalışan Performansı ve İnovasyon ile müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.435$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre çalışan performansı ve inovasyon arttıkça müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği artmaktadır.

Çalışan Performansı ve İnovasyon ile karlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.522$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre çalışan performansı ve inovasyon arttıkça karlılık artmaktadır.

Örgütsel Performans Genel ile kadın çalışan tercihi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.674$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre örgütsel performans genel arttıkça kadın çalışan tercihi artmaktadır.

Örgütsel Performans Genel ile müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.819$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre örgütsel performans genel arttıkça müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği artmaktadır.

Örgütsel Performans Genel ile karlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.808$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre örgütsel performans genel arttıkça karlılık artmaktadır.

Örgütsel Performans Genel ile çalışan performansı ve inovasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.791$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre örgütsel performans genel arttıkça çalışan performansı ve inovasyon artmaktadır.

**Tablo 4.21. Kadın Çalışan Tercihinin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Verimliliği	Sabit	2,022	12,160	0,000	77,078	0,000	0,226
	Kadın Çalışan Tercihi	0,481	8,779	0,000			

Kadın çalışan tercihi ile müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=77,078$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği düzeyinin belirleyicisi olarak kadın çalışan tercihi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,226$ ). Yöneticilerin kadın çalışan tercihi düzeyi müşteri memnuniyeti ve işletme verimliliği düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,481$ ).

**Tablo 4.22. Kadın Çalışan Tercihinin Karlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Karlılık	Sabit	0,902	4,292	0,000	132,431	0,000	0,336
	Kadın Çalışan Tercihi	0,796	11,508	0,000			

Kadın çalışan tercihi ile karlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=132,431$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Karlılık düzeyinin belirleyicisi olarak kadın çalışan tercihi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,336$ ). Yöneticilerin kadın çalışan tercihi düzeyi karlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,796$ ).

**Tablo 4.23. Kadın Çalışan Tercihinin Çalışan Performansı ve İnovasyon Üzerine Etkisi**

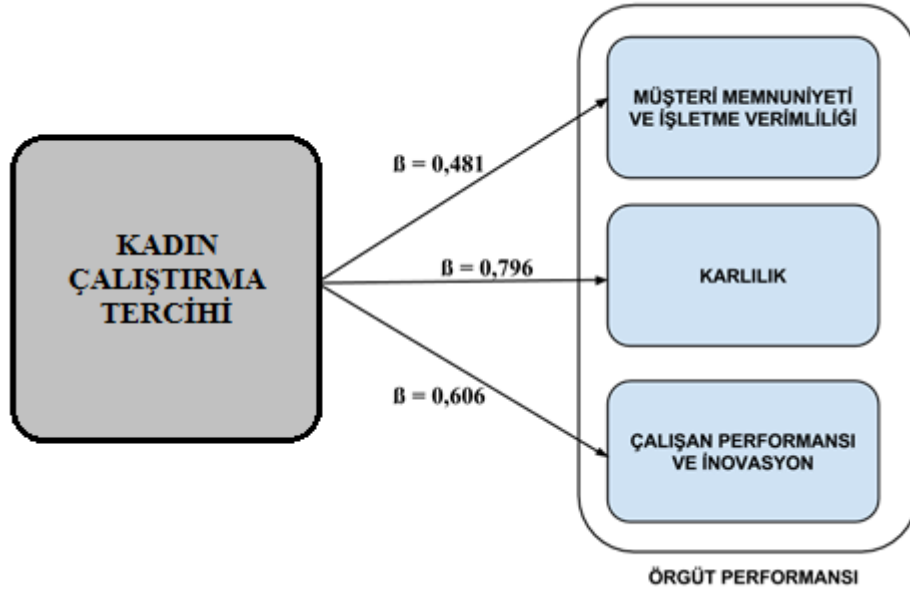
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Çalışan Performansı ve İnovasyon	Sabit	1,172	7,368	0,000	134,123	0,000	0,339
	Kadın Çalışan Tercihi	0,606	11,581	0,000			

Kadın çalışan tercihi ile çalışan performansı ve inovasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=134,123; p=0,000<0.05). Çalışan performansı ve inovasyon düzeyinin belirleyicisi olarak kadın çalışan tercihi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,339). Yöneticilerin kadın çalışan tercihi düzeyi çalışan performansı ve inovasyon düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,606).

**Tablo 4.24. Kadın Çalışan Tercihinin Örgütsel Performans Genel Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Performans Genel	Sabit	1,459	11,713	0,000	215,201	0,000	0,452
	Kadın Çalışan Tercihi	0,601	14,670	0,000			

Kadın çalışan tercihi ile örgütsel performans genel arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=215,201; p=0,000<0.05). Örgütsel performans genel düzeyinin belirleyicisi olarak kadın çalışan tercihi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,452). Yöneticilerin kadın çalışan tercihi düzeyi örgütsel performans genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,601).



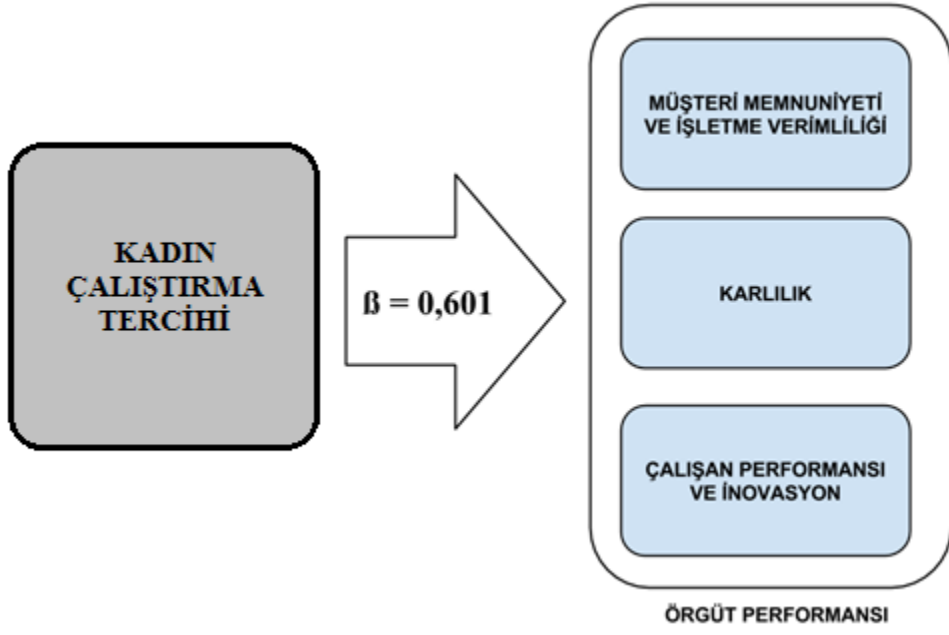
**Şekil 4.3. Kadın Çalıştırma Tercihinin Örgüt Performansı Alt Boyutları Üzerinde Etkisine İlişkin Sonuç Model**

**Tablo 4.25. Kadın Çalışan Tercihinin Örgütsel Performans Genel Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Örgütsel Performans Genel	Sabit	1,459	11,713	0,000	215,201	0,000	0,452
	Kadın Çalışan Tercihi	0,601	14,670	0,000			

Kadın çalışan tercihi ile örgütsel performans genel arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=215,201$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel performans genel düzeyinin belirleyicisi olarak kadın çalışan tercihi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,452$ ). Yöneticilerin kadın çalışan tercihi düzeyi örgütsel performans genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,601$ ).





Şekil 4.3. Kadın Çalıştırma Tercihinin Örgüt Performansı Genel Düzeyi Üzerine Etkisine İlişkin Sonuç Model

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Artan rekabet şartları ve işletmelerin yönetim anlayışları İnsan kaynakları uygulamalarının daha da önem kazanmasını sağlamıştır. İşletmelerin İnsan Kaynakları uygulamalarının sonucu olarak görmek istediği en temel konu ise yapılan bu uygulamaların örgüt performansına etkisidir. İnsan kaynakları uygulamalarının merkezinde insan ögesinin olması ve insan kaynakları planlamasından insan kaynakları seçme sürecine kadar geçen sürede sistematik bir çalışma yapılması gerekmektedir. Bu kapsamda özellikle Perakende sektörünün, çalışanların müşteriler ile olan ilişkileri göz önüne alındığında İKY uygulamalarının çok önemli olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları uygulamalarının personel seçimi esnasında cinsiyet ayrımcılığı sebepleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda yönetici ve işverenlerin kadın çalışan seçme sebeplerinin örgütsel performansa finansal ve finansal olmayan açıdan ne ölçüde etki ettiği değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızda örgütsel performans işletme açısından bağımlı değişken olup, örgütsel performansı etkileyen diğer bağımsız değişkenler sabit olarak düşünülmüştür. İşletme ve yöneticilere sorulan demografik soruların ardından kadın çalışan seçme sebepleri incelenmiş sonrasında ise bayan çalıştırmaya başladıktan sonraki süreç göz önünde bulundurularak finansal ve finansal olmayan etkiler incelenmeye çalışılmıştır. Anket kapsamında ITSO'ya bağlı 261 işletmeye ulaşılmıştır. Yönetici ve işverenlerin ilk önce kadın personel seçme sebepleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu açıdan bakıldığında yönetici ve işverenlerin müşterilerin erkeklere göre kadın çalışanların daha fazla ilgi gördüğü, daha düzenli ve disiplinli çalıştığı, yapılan iş için kas kuvvetine ihtiyaç duyulmadığı, diğer çalışanları motive ettiği ve son olarak iş yerinde gayri ciddi hareketleri azalttığı gibi düşüncelerle kadın çalışan tercih ettiği tahmin edilmektedir.

Anket çalışmamızda işveren ve yöneticilerin, örgütsel performans bağımlı değişkenini kadın çalışan tercihlerini hangi açılardan etkilediği düşüncesi incelenmiştir. Yapılan çalışma göz önüne alındığında kadın çalışanların örgüt performansını doluluk, satış geliri ve pazar payı, kar, motivasyon, yenilik, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati son olarak verimlilik açılarından arttırdığı söylenebilir.

Kadın çalışanların çalışma hayatlarının ilk ve son yıllarında örgüt performansını etkileme oranının düştüğünü, bayan çalışan sayısı işletme de arttıkça verimliliğin arttığı tahmin edilebilir. Yönetici ve işverenlerin eğitim düzeyleri arttığında bayan çalışanların örgütsel performansı daha fazla arttırdığı düşüncesi ortaya koyulabilir. Çünkü eğitim düzeyi artan yönetici, işverenin davranış ve tutumları olumlu anlamda değişiklik gösterdiği savunulabilir buda kadın çalışan performansını etkilediği söylenebilir.

Araştırmadaki sektörler açısından değerlendirildiğinde diğer sektörlerin yanı sıra sağlık ve kozmetik, turizm ve konaklama, mobilya ve beyaz eşya işi yapan işletmelerde kadın çalışanlardan daha fazla verim alındığı düşüncesi ifade edilebilir. Bu değerlendirilmeye bakıldığında kadınların kendilerini mutlu edecek sektörlerde çalıştığı durumda örgütsel performanslarının arttığı söylenebilir. Örneğin gıda sektöründe kadın çalışan performansının önemli ölçüde olmadığı gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak hayatımızın her alanında bulunan kadınların, iş hayatında ortaya koyduğu değerler söylenmeye çalışılmıştır. Kadınlar hayatlarında ortaya koydukları çok farklı rolleri bir arada yürütmek zorundalardır. Kadınların, çalışmamızda iş hayatında işletmelere finansal ve finansal olmayan açılardan kattıkları açıklanmaya çalışılmıştır. Tahmin edilebilir bazı değerlerin bilimsel olarak açıklanmaya çalışılması ve değerlerin bir arada yazılı şekilde bulunması çalışmamızın literatüre olan katkısı olarak ifade edilebilir.

Araştırmamız sonucunda insan kaynakları uygulamaları var olan işletmelerde kadın çalışandan daha fazla verim alındığı söylenebilir. Bu kapsamda işletmelerin insan kaynakları eğitimi alması önerilebilir. Ayrıca kadın çalışan tercihinde sektör farklılıkları yönetici ve işveren tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmelerde kadın çalışma süresi içerisinde işletmelerin kadın çalışandan en az verim alınan yıllar ilk ve son yıllardır. Bu bağlamda işletmenin kadın çalışandan performans beklentileri bu doğrultuda olabilir.

## KAYNAKLAR

- Acar, A. C., Aydınlı, F. ve Yıldırım, O. (2004, 27- 29 Mayıs). *4857 Sayılı Kanununda Yer Alan Başlıca Yeni Düzenlemeler ve Bu Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi*. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa.
- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Adak N. (2007). “Kadınların İkilemi: İş ve Aile Yaşamı”, *Sosyoloji Dergisi Ülgen Oskay’a Armağan Özel Sayısı (Hakemsiz)*, 2007 (137-152). <http://m.friendfeed-media.com/30be080d0399e644ff6f25e32530497e2b3e3f79>.
- Adıgüzel, O., “Personel Seçiminin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Gerçekleştirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, c. 6, S.24, s.243.
- Adıgüzel, O., Çiftçi M., ve Tanrıverdi H., “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, c. 6, S.11, s.103.
- Ağca, V. (2005). “İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Altıncı Baskı, MPM Yayınları No:473, Ankara.
- , (1995). *Perakende Pazarlama Yönetimi*, Üçel Yayıncılık, İzmir.
- Akal, Zuhul, (2003), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, MPM Yayınları, Ankara.
- Akdoğan, A. A. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.24 2008/1 (13-38 s.) İ.İ.B.F., Kayseri
- Aktan C.C. (1999). *2000’li Yıllarda Yönetim Teknikleri: 3 İnsan Mühendisliği*. TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A. ve Budak, G. (1998). *Personel Yönetimi*. 2. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Alpagun, O., (1991), “Hastanelerde Verimlilik Sorunu”, I. Verimlilik Kongresi, MPM, Yayın No: 454, s.138, Ankara.
- Altunışık, R., Özdemir Ş. ve Torlak Ö., (2002), *Modern Pazarlama*, Geliştirilmiş 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.

- Anthony, William P., Kacmer, K.M. and Perrewe, P.L. (2002). *Human Resource Management A Strategic Approach (4th Edition)*. USA: South-Western/Thomson Learning
- Arasta, (1999). Dünyada Perakendecilik Nereye Gidiyor?, *Arasta*, İstanbul.
- , (2006). Ekonomin Lokomotifi Zincir Mağazalar Olacak, *Arasta, İstanbul*.
- , 'AMPD'nin Görüşü', *Arasta*, (2006) s. 54-61
- Arıkbay, C. (1996). *Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 572. Ankara.
- Arıkbay, Canan. (1996). *Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. Yayın No:572. Ankara.
- Arslan F. M. (2004). *Mağazacılıkta Atmosfer*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Aswathappa K, Sadhana Dash: “International Human Resource Managment, TMH, New Delhi, 2009
- Atkinson, Anthony A., WATERHOUSE, John H., WELLS, Robert B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, Volume 38, Issue 3, pp. 25-38.
- Avcı, U., “İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005,
- Avermaete, Tessa, Viaene, Jacques, Morgan, Eleanor J., Crawford, Nick, (2003). “Determinants of Innovation in Small Food Firms”, *European Journal of Innovation Management*, 2003, Vol: 6, No:1.
- Aydın, K. (2007). *Perakende Yönetiminin Temelleri*, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçugil, İ. 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Baş, İ., Melih ve Artar, A., (1991), İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, MPM Yayın No: 435, Ankara.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi (2. Baskı)*. Sakarya.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 225. Avcıol Basım, İstanbul.
- Becker, B. ve Gerhart, B. (1996). The İmpact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No:4, pp.779-801.
- Benligiray, S. (2006). “Bilgi Teknolojisi Sektöründe İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetlerin Değerlendirilmesi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006, C.6, S.2, (31-54), Eskişehir.

- Berman, Barry ve Joel R. Evans, (2004). *Retail Management A Strategic Approach*. Ninth Edition. Pearson Printice Hall.
- , (2001). *Retail Management; A Strategic Approach*, 8th Edition, Prentice Hall, USA.
- , (1998). *Retail Management*, Prentice Hall, Seventh Edition, New York,
- Bery B., R. Evans J, *Retail Management*, (1998), Prentice Hall, Seventh Edition, New York.
- Bilgin, L. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. R. Geylan (Editör). Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Bilgin, M.H., (2001). "Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler", *Kamu İş Dergisi*, C.6, S.2, ss. 56-64.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- , (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Bocutoğlu, E., Atasoy, Y., *Perakendecilik*, <http://www.adambilgisayar.com.tr/2005/db/tr/perakendecilik.html>, (2005), 15.09.2013
- Boran, Ş., "Perakendecilik Sektörüne Genel Bakış". 2007 –Ocak [http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/perakendecilik\\_sektoru\\_ne\\_genel\\_bakis\\_s\\_boran\\_26.04.2012%2021-59-33.pdf](http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/perakendecilik_sektoru_ne_genel_bakis_s_boran_26.04.2012%2021-59-33.pdf) 17.12.2013.
- Bredrup, H. (1995). "*Standard İllusions: ISO 9000 As an Alibi for Quality*",
- Budak. Gönül., Aldemir C., Ataol A., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülte Kitabevi, İzmir.
- Budhwar, P. ve Katou, A. (2006). Human Resource Management Systems and Organizational Performance: a Test of a Mediating Model in the Greek Manufacturing Context, *International Journal of Human Resource Management*, 17:7, July, pp.1223-1253.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi
- Can H., Tuncer D., Ayhan D.Y. (2005). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara s.135
- Can, H. Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, H., Akgün A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı,. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, Doğan, (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Canpolat, Önder, (2001). *E-Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler*, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Yayın No: 89, ISBN 975-6918-59-4, Mart, Ankara.
- Cemalcılar, İ, (1987). *Pazarlama Kavramlar ve Kararlar*, Beta Yayınları, İstanbul,
- Cemalcılar, İ., (1998), *Pazarlama: Kavramlar, Kararlar*, Beta A.S., İstanbul,.

- Cengiz E., ve Özden B., (2003)., Perakendecilikte büyük alışveriş merkezleri ve tüketicilerin büyük alışveriş merkezleri ile ilgili tutumlarını tespit etmeye yönelik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış, Ege Üniversitesi İktisadi İdari Siyasal Bilimler Dergisi*, Sayı (3). [http://eab.ege.edu.tr/pdf/2\\_1/C2-S1-M6.pdf](http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M6.pdf) (Erişim Tarihi: 22.12.2013)
- Cho, S., Woods, R.H., Jang, S.S., Erdem, M. (2006). Measuring The Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms Performance, *International Journal of Hospitality Management*, 25, pp.262-277.
- Cho, Y.S. (2004). *Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model*, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, Dissertation, USA.
- Çakır Ö. (2008). “Türkiye’de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008, ss.25-47, Kayseri.
- Çalık T. (2003). Performans Yönetimi Tanımlar, Kavramlar ve İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Çalışkan A., İrfan Akkoç ve Ömer Turunç, (2011). “Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik ve Girişimciliğin Aracılık Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2011, C.16, S.3, s.363-401, Isparta.
- Davranış, Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınevi
- Deloitte Touche Tohmatsu ve STORES, 2007 Global Powers of Retailing, Kasım 2009).<http://deloitte.com>
- Demir, H. ve OKAN, T., (2009), “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki ilişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, ss. 57-72
- Demir, Serhat A., Taşkın, Harun, (2008). “İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri”, *Journal Of Yasar University*, 2008, No:11, Vol. 3, ss. 1695-1709
- Demirci, F. (2000). *Perakendecilikte Mağaza Düzenlemesi*. Beta Basım, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Fidan., (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ö. ve Fidan., (1999), *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul
- Dolgun, U. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Efil, İ., (1995), *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Efil, İ., (2004), *İşletme Yönetimi*, Alfa Akademi Yayınları, Bursa.
- Ekonomist ( 2006 ). “Perakende 50 Araştırması”. Yıl 16.Sayı 48. 25 Kasım-2 Aralık

- Elitaş, Cemal ve Ağca, Veysel, (2006). “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, VIII, ss. 343-370, Afyon.
- Erdil, Oya, Alpkan, Lütfihak ve Biber, Levent, (2004). “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:19 Sayı:2, ss. 101-122, İzmir.
- Erdoğan, T. (2003).. *Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü*, Rekabet Kurumu Yayını, No:85, Ankara.
- Eren, E. (1984). *Yönetim Psikolojisi*. 2. Baskı, İstanbul: İ.Ü.İ.F., İ.İ.E. Yayını. European Quality, Vol.1 No.5, February, pp.41-51.
- Eren, E. ve Alpkan, L., (2005), Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı:7.
- Eren, E., ve Alpkan, L., (2005), Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı:7.
- Erol, Metin, (2001), “Sosyal Entropi'nin Verimlilik Üzerindeki Etkileri”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, ss. 127-143.
- Fındıkcı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- , (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. Alfa Yayınları, İstanbul.
- , (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları,
- Gerthart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C. (2000). “Measurement Error in Research on the Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis, *Personnel Psychology*”, 2000, 53, pp.855-872.
- Gilbert, D., (2003), *Retail Marketing Management*. Second Edition. Printice HallInternational. London.
- Gök, S. (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Güllü, K., (2005). *Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Güllü, Kenan. (2005). “Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması ve Bir Uygulama” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Kayseri.
- Gürol Y., ve Onur M. Ç., (2010). “Örgütsel Performansın Yükseltilmesinde İnsan Performans Teknolojisi Modeli”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, (8:1), 2010, (60-77).



- Gürüz, D. ve Yaylacı, Ö. G., 2007. İletişim gözüyle insan kaynakları yönetimi. İstanbul: MediaCat.
- Hailey, V.H., Farndale, E., Truss, C., (2005). The HR Department's Role in Organizational Performance, *Human Resource Management Journal*, **2005**, Vol.15, No.3, pp.49-66.
- Harrington, James H., (1996). *Total Improvement Management, The Next Generation in Performance Improvement*, Ernst and Young Pub, London.
- Harvey, D. and Bowin. R.B. (1996). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Hays, Thomas R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. In M. S. Stockdale, , F. J. Crosby (Eds.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (pp. 3-30). USA: Blackwell Publishing.
- Jayaram, Jayanth, Droge, Cornelia, Vickery, Shawnee. K., (1999). "The Impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance", *Journal of Operations Management*, 1999, Vol:18., pp. 1-20
- Jensen, A.J. ve Sage, A.P. (2000). A Systems Management Approach for Improvement of Organizational Performance Measurement Systems, *Systems Management*, 2000, 2, pp.33-61.
- Kalkan, A., (2005), "Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansına Etkileri", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Fakültesi, Kocaeli.
- Kaplan, Robert. S. ve Norton, David. P. (1996). *Balanced Scorecard*, Çeviren: Serra Egelı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Karasar, N. (2009). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, S., (2008), "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:23.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Kaynak, T. ve diğ., (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını Yayın No: 276, İstanbul.
- Kaynak, T. ve diğerleri. 2000. İnsan kaynakları yönetimi. İ.Ü.İ.F.İ.İ.E. Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, İstanbul: Dönence Basın Evi.
- Koca, Hüseyin., (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Kumsaati Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul.
- Koçel T., (2007), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Koçel, Tamer, (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kotler P. ve Armstorg G. (1989). Principles of marketing. (4. Baskı). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- , (2000). *Marketing Management*, Prentice Hall International, New Jersey, USA: Prentice Hall.

- , Armstrong G., (1989). *Principles of Marketing*, Fourth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Kozak, M., (1998). “Otel işletmelerinde işgören seçimi”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*,s:26-30 Yıl:9 Mart-Haziran,
- Kurşunluoğlu, Emel., “Mağazalı Perakendeciler ve Müşteri Servisleri”, *Journal of Yasar University*, 4 (14),2173-2184, İzmir, 2009.
- Küçükberksun, S., (1998), *İşletmelerde Yönetim Denetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Levy, Michael - Barton A. Weitz. (2004). *Retailing Management*. Fifth Edition. McGraw Hill Irwin.
- London Economics, Competition in Retailing, *Office of Fair Trading Research Paper 13*, London, s.17-18, Aktaran Tarkan Erdoğan, (1997). *Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü*, Rekabet Kurumu Yayını, 85.
- Macduffie, J.P., (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48, No. 2, January, 197-221.
- Mair, Johanna, ve RATA, Cristina, (2004). “Corporate entrepreneurship: Linking Strategic Roles to Multiple Dimensions of Performance”, IESE Business School, University of Navarra, Working Paper, No. 551, Barcelona. *Management A Strategic Approach (4th Edition)*. USA: South-Western/Thomson Learning
- Mason, J. Barry, Morris L. Mayer ve Hazel F. Ezell., “Retail trade; Management”, 4th edition , (1991), ISBN 0256089817.,
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2000). *Human Resource Management*. (9th Edition).USA: Thompson South-Western.
- Mercin, L. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005, C.4 S.14 (128-144).
- Neely, Andrew, Adams, Chris ve Kennerley, Mike, (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, *Financial Times- Prentice Hall*, London.
- Odabaşı, Y., (2000), *Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Oktar T. (1998). *Osmanlı Toplumunda Kadının Çalışma Yaşamı*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Okur, M. E. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Türk Tekstil İşverenleri Sendikası, İstanbul.
- Özcan, Berna Gül (1997). “Perakendecilikte Evrenselleşme”, *Ekonomist Dergisi*, Temmuz-Ağustos, İstanbul.
- Özgen H., Yalçın Azmi., (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.

- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Kitabevi, Adana.
- Özşahin, M., ve Cemal Z., “Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, (9:2), (43-72).
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*, Boston, MA: Harward Business School Press.
- Porter, Michael E., (1997), *Yarının Avantajlarını Yaratmak*, Derleyen: Rowan GIVEN, Çeviren Sinem Gül, Sabah Kitapçılık, İstanbul.
- Rogers, Edward W., WRIGHT, Patrick M., (1998). “Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets”, *Human Resource Management Review*, 1998, Vol. 8, Issue 3, pp.311-331.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa, Alfa Yayınları.
- , (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle*. 4. Baskı. Furkan Ofset, Bursa.
- , (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Kitapevi Yayınları, İstanbul.
- Sağmanlı, Metin ve Ersen, Çağla, (2001). “Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 2001, C.4, S. 26.
- Sarıaltın, Hatice, (2003). “Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları”, Doktora Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya.
- Savaş, A. T. 2005. *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. Çantay Yayınları, İstanbul.
- Sayılgan, Güven, (2003). *Soru ve Yanıtlarla İşletme Finansmanı*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Sevinç L. ve O. Yıldırım. (2005). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde HR Scorecard Uygulaması”, *Journal of Faculty of Business*, 2005, Vol. 5, No. 2, 2004 – No.1.
- Sherman, A. W. and Bohlander, G.W. (2007). *Managing Human Resources*. (9th Edition). Ohio, USA: South Western Publishing Co.
- Şimşek, M. Şerif, (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya.
- , (2005). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya, Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M., (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- TDK, Personel Nedir, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts &guid=TDK.GT 52a1bdb0c8ba42.97077053](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts &guid=TDK.GT 52a1bdb0c8ba42.97077053)

- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri*, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., Sekizinci Basım, İstanbul.
- , (1995). *Perakende Pazarlama Yönetimi*, Üçel Yayıncılık, İzmir.
- Tek, Ö. B., Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri*, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Tek, Ö.B., Orel, F.D (2006). *Perakende Pazarlama Yönetimi.2.Baskı.Birleşik Matbaacılık. İzmir.*
- Temel, A., Yakın, M. ve Misci, S. (2006). “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1):27- 38.
- TİSK (1995). “*Dünya’da ve Türkiye’de Endüstri İlişkilerinin Yeni Boyutları*”, TİSK Semineri, TİSK Yayın No., 153, Ankara.
- TOBB, (2012). “Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu”, ISBN: 978-605-137-211-2 TOBB Yayın Sıra No: 2012/179, İstanbul.
- Tomei, M. (2003). “Discrimination and Equality at Work: A review of the Concepts”, *International Labour Review*, 4:401-418.
- Tortop N., Aykaç B., Yayman H., Özer M.A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi* (5. Baskı). Ankara, Yargı Yayınları.
- Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes, *Journal of Management Studies*, 38:8, pp.1122-1149.
- Türker, N. (1997). Konaklama İşletmelerinde Cinsel Taciz ve Cinsiyet Ayrımı. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8 (1-2): 74-76
- Tüzüner L. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme*, 2011, Beta Yayınları, İstanbul.
- Uçan, Murat Yusuf ve Ömer Tekşen “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi: Pratik Bir Yaklaşım Eviteks Aş ile İteks Aş Örneği”, *SDÜ, İİBF Dergisi*, 2005, C. 10, S.2, s.343-368.
- Usta, A. (2010). “*Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci*” Sayıştay Dergisi, Temmuz-Eylül 2010, (31-58), S.78, <http://dergi.sayistay.gov.tr/Default.asp?sayfa=3&id=619>.
- Ülgen H., Mirze S.K., (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, 5. Baskı,
- Varinli, İ., *Marketlerde Pazarlama Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, (2005)
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V., (1986). “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 1986, Vol.11, No.4, 801-820.

Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L.M., (2003), The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units, Human Resource Management Journal, Vol.13, No.3, pp.21-36.

Yalçın, S. 1994. *Personel Yönetimi*, İ.Ü.İ. Fakültesi Yayın No:483, İstanbul.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.

-----, (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara.

-----, (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

Yüreğir, Oya H., Nakıboğlu, Gülsün, (2007). “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, C. 16, S. 2, s. 545-562, Adana.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu



## PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞAN SEÇME SEBEPLERİNİN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ

### Değerli Yönetici;

Doldurmanız rica edilen bu anket formu Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon programında Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL danışmanlığında yürütülen tez çalışmasında kullanılmak üzere yüksek lisans öğrencisi Mustafa DEMİRALAY tarafından hazırlanmıştır. Sizden rica edilen işletme ismi vermeden anket sorularına cevap vermenizdir. Sizden toplanan veriler akademik çalışmalarda kullanılacak ve sektörle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmamızı sağlayacaktır. Sonuçlar ilgililerle paylaşılacaktır. Gösterdiğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

Doç. Dr. Orhan ADIGÜZEL

Mustafa DEMİRALAY

SDÜ İİBF Öğretim Üyesi

SDÜ Sos. Bil. Enst. Yüksek Lisans Öğrencisi

### Yöneticiye ve İşletmeye Yönelik Sorular (A)

1) İşletmedeki Göreviniz ve Vasfınız?

( ) Genel Müdür ( ) Genel Müdür Yrd. ( ) İşveren ( ) İnsan Kaynak. Müd ( ) Diğer.....

2) Cinsiyetiniz? ( ) Erkek ( ) Kadın

3) Yaşınız? ( ) 20 ve altı ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( ) 60 ve üstü

4) Eğitim düzeyiniz? ( ) İlkokul ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans

5) Medeni haliniz? ( ) Evli ( ) Bekar

6) İşletmenizin Personel Sayısı? ( ) 5 ve altı ( ) 5 ile 10 arası ( ) 10 ile 20 arası ( ) 20 ile 30 arası ( ) 30 ve üz.

7) İşletmenizde şuanda Erkek ve Kadın çalışan her ikisi de mevcut mu ? ( ) Evet ( ) Hayır

8) İşletmenizde ne kadar zamandır Kadın Personel çalıştırıyorsunuz?

( ) 3 aydan daha az ( ) 3-12 ay arası ( ) 1-3 yıl arası ( ) 3-7 yıl arası ( ) 7 ve üzeri

9) İşletmenizin Yaşı? ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11-20 yıl arası ( ) 20 yıl ve üzeri

10) İşletmenizde perakende satış görevindeki kadın çalışan sayısı kaçtır? .....

11) İşletmenizde perakende satış görevindeki erkek çalışan sayısı kaçtır? .....

12)İşletmeniz Perakende Sektörünün Hangi İş Kolunda Hizmet vermektedir.

( ) Gıda ( ) Giyim ve Ev Tekstil ( ) Turizm ve Konaklama ( )Hediyelik Eşya ve Mücevher

( ) Mobilya ve Beyaz Eşya ( ) İnsan Sağlığı ve Kozmetik

Ölçek	(1)Hiç Katılmıyorum	(2)Katılmıyorum	(3)Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	(4)Katılıyorum	(5)Kesinlikle Katılıyorum
-------	---------------------	-----------------	-----------------------------------	----------------	---------------------------

**Kadın Çalışan Tercihleri (B)**

1. İşyerimde erkek çalışanlara göre daha az ücret ödediğim için kadın çalışan tercih ediyorum.	1	2	3	4	5
2. İşyerimde Müşterilerimin genellikle kadın olmasından dolayı kadın çalışan çalıştırıyorum.	1	2	3	4	5
3. Müşterilerin erkek çalışanlara göre kadın çalışanlara daha fazla ilgi gösterdiklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Müşterilerimin genellikle erkek olmasından dolayı kadın çalışan tercih ediyorum.	1	2	3	4	5
5. İşyerimde kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha düzenli ve disiplinli çalıştığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. İşyerimde kas kuvvetine ihtiyaç olmadığından dolayı kadın çalışan tercih ediyorum.	1	2	3	4	5
7. İşyerimde müşterilerimden erkeklere göre kadınlarla ilgili daha az şikayet alıyor ve problem yaşıyorum.	1	2	3	4	5
8. Kadın çalışanların diğer çalışanlarla erkeklere göre daha iyi anlaşmıştığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9. Kadınların erkeklere göre daha az izin kullandığını ve daha az sağlık sorunlarıyla karşılaştığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
10.Kadın çalışanların erkeklere göre bireysel performansının daha yüksek olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11.Kadın çalışanların diğer çalışanları motive ettiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12.Kadın çalışanlarım işyerime örgütsel yenilikler sağlamıştır.	1	2	3	4	5
13.Kadın çalışan işyeri atmosferinde gayri ciddi hareketleri azaltır.	1	2	3	4	5

**Örgütsel Performansın Ölçülmesi (C)**

**Not: Aşağıdaki soruları Kadın personel çalıştırmaya başladıktan sonraki süreci göz önünde bulundurarak cevaplayınız.**

1.Mağaza Doluluk oranı artmıştır	1	2	3	4	5
2.Satış geliri ve pazar artmıştır.	1	2	3	4	5
3.Karı artmıştır.	1	2	3	4	5
4.Çalışanların motivasyonu artmıştır.	1	2	3	4	5
5.İşgören devir hızında azalma olmuştur.	1	2	3	4	5
6.İşletmemiz yeni ürünleri piyasaya sunan ilk işletme olmuştur.	1	2	3	4	5
7.İşletmemizde örgütsel yenilikler artmıştır.	1	2	3	4	5
8.Müşteri Memnuniyeti artmıştır.	1	2	3	4	5
9.Müşteri sadakati artmıştır.	1	2	3	4	5
10.İşletmenin verimliliği artmıştır.	1	2	3	4	5
11.İşgücü verimliliği artmıştır.	1	2	3	4	5
12.İşletmemizde satılan ürün sayısında artış olmuştur.	1	2	3	4	5

***Değerli Vaktinizi Ayırıp Anketi Cevapladığınız İçin Teşekkür Ederim.***

## Ek 2. Veri Analizi Lisanslı Yazılım Belgesi

### VERİ ANALİZİ YAZILIMI LİSANS BİLGİLERİ

Yüksek Lisans tezinin istatistik veri analizi SPSS 21 lisanslı yazılımı yardımıyla araştırmacı Mustafa DEMİRALAY ile birlikte analiz edilmiştir.

#### SPSS Türkiye Temsilciliği:

AIMS – ANALİTİK BİLGİ YÖNETİMİ ÇÖZÜMLERİ - [www.aims.com.tr](http://www.aims.com.tr)

#### SPSS Lisans Sahibi:

Bilgi Eğitim Danışmanlık – İstatistik Çözümleri

Fatih SONTAY

Osmanağa Mah. Söğütluçeşme Cad. No: 56 Altın Çarşı D: 72 Kadıköy – İstanbul

[www.istatistikanaliz.com](http://www.istatistikanaliz.com) / [www.istatistikmerkezi.com](http://www.istatistikmerkezi.com)

Email : [spssdestek@gmail.com](mailto:spssdestek@gmail.com)

Tel : 0216 5504560

: 0533 4210028

Tarih : 12.02.2014

BİLGİ EĞİTİM DANIŞMANLIK  
FATİH SONTAY  
Osmanağa Mah. Söğütluçeşme Cad. No: 56 Altın Çarşı D: 72 Kadıköy – İstanbul  
0216 5504560 / 0533 4210028



## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı : Mustafa Demiralay  
Doğum Yeri ve Yılı : Isparta, 1988  
Medeni Hali : Bekar

### **Eğitim Durumu** :

Lise Öğrenimi : Gönen Anadolu Öğretmen Lisesi  
Lisans Öğrenimi : Kocaeli Üniversitesi/Sınıf Öğretmenliği  
Lisans Öğretimi : Anadolu Üniversitesi / İşletme  
Yüksek Lisans Öğrenimi : SDÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme  
Ana Bilim Dalı (2011- ---)

### **Yabancı Dil ve Düzeyi** :

İngilizce (Orta Seviye)

### **Katıldığım Sertifika Programları:**

- \* Bahçeşehir Üniversitesi -Hükümet Siyaset ve Liderlik Okulu (14 Hafta)
- \* Bahçeşehir Üniversitesi -Küresel Güç Politikaları (4 Hafta)
- \* Fayda Akademi -Toplantı Yönetimi, İletişim, Kriz Yönetimi (4 Gün)
- \* EC Londra Dil Eğitimi -İngilizce Dil Eğitim Sertifikası (10 Hafta)
- \* Bahçeşehir Üniversitesi -Global Liderlik Eğitimi (3 Hafta)
- \* Eğitim Kariyer Enstitüsü -Yaşam Koçluğu (2 gün)
- \* Türkiye İzcilik Federasyonu -İzcilik Liderlik Temel Sertifikası (2 gün)

### **İş Deneyimi:**

1. SDÜ Senirkent Meslek Yüksekokulu 2 Yıl Ders Tecrübesi