

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ:
HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI İÇİN BİR MODEL
ÖNERİSİ VE UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
ALİCAN IŞIK**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN**

İSTANBUL - 2016

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ:
HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI İÇİN BİR MODEL
ÖNERİSİ VE UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
ALİCAN IŞIK**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN**

İSTANBUL - 2016

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim/Anasanat Dalı İşletme Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisi Alian İSK tarafından hazırlanan
"Performans Yönetimi Sistemi: Hazır Giyim Sektörü
Çalışanları İçin Bir Model Önerisi ve Uygulama"
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 23/06/2016

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN

Danışman: Halic Üniv. İşletme ASD/ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Zeki AKSAN

Halic Üniv. İşletme ASD/ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Tuğba KARABULUT

İstanbul Ticaret Üniv. İşletme ASD/ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi:

.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:

.....Üniv. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Eğitimimim süresince derslerinden edindiğim bilgi ve deneyimlerinden, tez Döneminde tez konumun ve içeriğinin belirlenmesinden tezimin tamamlanmasına kadarki tüm süreçlerde akademik ve profesyonel tüm bilgi birikimlerini sabır ve özenle aktaran, üzerimde büyük emekleri olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN Hocam' a,

Bugünlere gelmemde büyük bir sabır ve özveri gösteren, bana her türlü desteğı sunan tüm aileme ve dostlarıma,

Yüksek Lisans Tezim boyunca araştırma yaptığım kurumun başta İnsan Kaynakları Direktörü Sayın Onur Nacak'a, Eğitim ve Organizasyonel Gelişim Müdürü Sayın Fatih Yıldırım'a ve Yetenek Yönetimi Kıdemli Uzman'ı Sayın Semra Solak'a, Sayın Zeynep Büyükkorkmaz'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

ÖZET

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmaları noktasında yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir. Günümüzün artan rekabet koşulları içerisinde etkin ve stratejik yönetimi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin stratejik yönü günümüz örgütlerinin en önemli zenginliği olan insan kaynaklarının performansının iyileştirilmesini ve bu suretle örgüt performansının artırılmasını içermektedir.

Bu çalışmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli araçlarından birisinin etkin bir Performans Yönetim Sistemi kurulması ve uygulaması olduğu iddia edilmekte ve İş ve yetkinlik bazlı performans değerlendirmeyi kapsayan kapsamlı bir performans yönetimi sistemi önerilmektedir.

Önerilen iş ve yetkinlik bazlı bir performans sistemi ile İnsan kaynakları Yönetimi'nin temel fonksiyonları olan İK planlaması, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, yetenek yönetimi, ücret ve maaş yönetimi, iletişim ve çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesi gibi fonksiyonlarında önemli iyileştirmeler yaşanacağı ve bunun şirketin insan kaynakları performansına ilişkin önemli göstergeler (işgücü devir oranı, personel denge endeksi vb.) üzerinde olumlu değişiklikler yaratacağı iddia edilmektedir.

Bu sebeple daha önce etkin bir performans yönetim sistemi olmayan şirketin insan kaynakları yönetimine ilişkin verileri geriye yönelik incelenmiştir. Bu inceleme verileri Şirketin 2015 yılından itibaren bu çalışmada da önerilen performans yönetim sistemine geçtikten sonraki verileri ile kıyaslanmıştır.

Çalışma sonucunda etkin bir performans sistemi sonucunda şirketin tüm İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarındaki uygulamaların performans sisteminden elde edilen veriler ışığında daha isabetli uygulanmaya başladığı görülmüş ve bu da şirket performansına ilişkin tüm göstergeler üzerinde olumlu değişiklikler yaşanmasını sağladığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Perakende, Hazır Giyim, Yetkinlik

ABSTRACT

Human Resources Management provides strategic purposes with developing of high performance work power for organizations and facilitates organizational motivation activities of companies. In today's our modern world, efficient and strategic management is as a necessity with the condition of increasing competitions. The strategic side of human resources management contains human resources performance improvement and also increasing of organization's performance.

This study suggests that the most important instruments of strategic human resources management might be establishing of performance management system and implementation of this system effectively with the work and competence- based assessments.

A recommended work and competence based performance system includes career planning, performance evaluations with education facilities, staffing and wage and salary administration. Communication and development of working life quality will be improved thanks to Human Resources Management. Hence this system will create positive changes on labour turnover and employes balance index in a company.

Therefore the previous data of a company which did not have any performance management system is examined by this study and the total data of company is compared as from 2015.

As a result of the study, an effective performance system data with all human resources management functions showed the positive results on the company through the right implementations.

Key Words: Performance Management, Retail, Garment Industry, Competence

İÇİNDEKİLER

I.	Teşekkür	i
II.	Özet	ii
III.	Abstract	iii
IV.	İçindekiler	iv
V.	Tablolar	vi
VI.	Şekiller	vii
VII.	Kısaltmalar	viii
VIII.	Giriş	ix
1.	İnsan Kaynakları Yönetimi	1
1.1	İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi	1
1.2	İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	3
1.3	İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	4
1.4	İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış ve İşletme Stratejileri İlişkisi	8
1.5	Yönetimin Tarihsel Süreci İçerisinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	13
1.6	Bilgi Ekonomisi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan Sermayesi ve Yetenek Yönetimi Olgusu	16
2.	Performans Yönetimi	19
2.1	Performans Kavramı	19
2.2	İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Fonksiyonu Olarak Performans Yönetimi ve Diğer Fonksiyonlarla ilişkisi	20
2.3	Performans Yönetim Sistemlerinin Amaçları	25
2.4	Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	27
2.5	Performans Yönetimi Süreci	29
2.6	Performans Yönetimi Yaklaşımları	32
2.7	Performans Yönetim Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular	44

2.8	Performans Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	48
3.	Perakendecilikte Performans Yönetimi: Hazır Giyim Sektörü Çalışanları İçin Bir Model Önerisi ve Uygulama	51
3.1	Kavram Olarak Perakendecilik	51
3.2.	Perakendeciliğin Özellikleri, Tüketicilere Faydaları ve Çeşitleri	52
3.3.	Perakendecilik Sektörü	54
	3.3.1. Dünyada Perakendecilik Sektörünün Gelişimi	54
	3.3.2. Perakendeciliğin Türkiye’de Gelişim Süreci	60
3.4.	Hazır Giyim Sektörü	65
3.5.	Türkiye’de Hazır Giyim Sektörünün Gelişimi	67
3.6.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	69
3.7.	Araştırmanın Kapsamı	70
3.8	Araştırmanın Metodolojisi	70
	3.8.1. Araştırmanın Hipotezleri	70
	3.8.2. Veri Toplama Yöntemi	71
3.9.	Araştırmanın Kısıtları	71
3.10.	Uygulama Yapılan Örgütün Tanıtımı	72
3. 11.	Araştırmanın Uygulanması	73
	3.11.1. Performans Değerlendirme Modelinin Kurulması ve Uygulanması	73
	3.11.2. Performans Değerlendirme Modelinin Planlanması	73
	3.11.3. Uygulama	76
	3.11.4. Geliştirme	77
3.12.	Uygulama Sonuçları	79
3.13.	Bulguların Değerlendirilmesi	86
4.	Sonuç ve Öneriler	88
4.1	Sonuç ve Değerlendirme	88
4.2	Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	90
5.	Kaynakça	92
6.	Özgeçmiş	102

TABLULAR

Tablo-1: Performans Değerlendirmede Kritik Sorular	44
Tablo-2: Perakendecilikte İşletme Türleri	54
Tablo-3: SD ve USD Performans Değerlendirme Yöntemi	74
Tablo-4: KS Performans Değerlendirme	75
Tablo-5: MMY, MM2 ve MM Performans Değerlendirme	76
Tablo-6: Değerlendirme Periyotları	76
Tablo-7: SD, USD ve KS Aksiyon Listesi	77
Tablo-8: MYY-MM2 ve MM Aksiyon Listesi	78
Tablo-9: Terfi Listesi	79
Tablo-10: 1.Değerlendirme Dönemi SD, USD ve KS Aksiyon Listesi	80
Tablo-11: 2.Değerlendirme Dönemi SD, USD ve KS Aksiyon Listesi	80
Tablo-12: 3.Değerlendirme Dönemi SD, USD ve KS Aksiyon Listesi	80
Tablo-13: 4.Değerlendirme Dönemi SD, USD ve KS Aksiyon Listesi	81
Tablo-14: 1.Değerlendirme Dönemi MM, MMII ve MMY Aksiyon Listesi	81
Tablo-15: 2.Değerlendirme Dönemi MM, MMII ve MMY Aksiyon Listesi	81
Tablo-16: 3.Değerlendirme Dönemi MM, MMII ve MMY Aksiyon Listesi	82
Tablo-17: 4.Değerlendirme Dönemi MM, MMII ve MMY Aksiyon Listesi	82
Tablo-18: Yetenek Havuzu Tablosu	85
Tablo-20: 2014-2015 İşgücü Devir Oranı Kıyaslaması	86

ŞEKİLLER

Şekil-1: İKY Uygulamalarının Örgütlere Katkıları	2
Şekil-2: Ürün Dağıtım Kanalları	53
Şekil -3: Küresel Perakende Sektörünün Büyümesi	57
Şekil -4: Perakendecilikteki En Büyük On Şirket	58
Şekil-5: Bölgelere Göre Şirketlerin Sayısı	59
Şekil-6: Sektör Bazlı Dağılım	59
Şekil-7: Hızlı Büyüyen Perakende Şirketleri	60
Şekil-8: En Yüksek Online Satışa Sahip İlk On Şirket	60
Şekil-9: Perakende Satış Miktarları	64
Şekil-10: Türkiye'nin En Büyük Perakende Şirketleri – 2014	65
Şekil-11. Hazır Giyim Sektöründe Toplam İhracat ve İthalat	68
Şekil-12: Hazır Giyim İhracat ve İthalat Verileri - Ülkeler	68
Şekil-13: Eğitim İhtiyaç Analizi	82
Şekil-14: Yönetici Analizleri	84
Şekil-15: 2014-2015 Personel Denge Oranı Kıyaslaması	86
Şekil-16: 2014-2015 Personel Çıkışlarının Kıyaslaması	87

KISALTMALAR

BARS	: Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri
İK	: İnsan Kaynakları
İKSY	: İnsan Kaynakları Stratejik Yönetimi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KS	: Kasa Sorumlusu
MM	: Mağaza Müdürü
MM2	: Mağaza II. Müdürü
MMY	: Mağaza Müdür Yardımcısı
SD	: Satış Danışmanı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
USD	: Uzman Satış Danışmanı

GİRİŞ

Günümüzün artan rekabet koşulları altında örgütlerde en önemli zenginlik olarak görülen insan kaynağının stratejik seviyede en etkin bir şekilde kullanımı daha da önem kazanmıştır. Bu değerli kaynağın potansiyelinin nasıl ortaya çıkarılacağı ve örgüt amaçlarına ulaşma noktasında nasıl yönetilmesi gerektiği sorusu da insan kaynakları yönetimi (İKY)'nin en temel ilgi alanıdır. Stratejik İKY, örgütün hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve işgörenlerin beklentilerinin karşılanması ve gelişiminin sağlanması yoluyla örgüt hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlanmasını içermektedir.

Stratejik İKY açısından insan kaynaklarından maksimum verimin alınması etkin bir performans yönetim sistemi ile İnsan Kaynakları fonksiyonların en iyi şekilde yönetilmesi ile olacaktır. Bu sayede ortaya çıkacak veri örgütün işe alma, ücretlendirme, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi birçok temel konuda doğru kararlar alınmasını sağlayacaktır.

Ancak, performans yönetim sisteminin kurulması ve uygulanması konusunda çeşitli yaklaşımlar mevcut olup, örgüte en uygun ve uygulanabilir yaklaşımın seçimi önem kazanmaktadır. Bu çalışmada performans yönetim sistemi ile ilgili literatür detaylı bir şekilde taranarak suretiyle son yıllarda ön plana çıkan doğru uygulamalar ve en son bilgiler ortaya konmuştur. Oluşturulan örnek bir model uygulama için seçilen şirketin gereksinimlerine uyacak şekilde revize edildikten sonra uygulanmıştır.

Uygulanan performans değerlendirme modeli sonucunda ortaya çıkan veriler analiz edilerek hızlı bir şekilde sistemli uygulanacak aksiyonlara dönüştürülmüştür. Bir yılsonunda şirketin ciro, personel devir oranı vb. temel bazı verileri incelendiğinde genel performansında bir artış olduğu görülmüştür. Bunun en temel sebebi önerilen modelin mevcut performansı, bir başka deyişle şirket çalışanlarının hâlihazırda nasıl bir performans gösterdiklerini sağlıklı bir şekilde ölçmesidir. Bu sayede doğru kararlar alınarak uygulanabilmiştir.

Sonuç olarak; etkin bir performans yönetim sisteminin kurulması ve uygulanması stratejik insan kaynakları yönetimimin en temel araçlarından biri konumundadır. Bir

örgütün en temel zenginliği, en önemli kaynağı insan olup, bu kaynağın gerçekte nasıl bir performans gösterdiğini anlaması örgütün performansını geliştirmek için ihtiyaç duyacağı doğru adımları tespit etmesinde yardımcı olacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Bir örgütsel yapının insan kaynakları (İK) denildiğinde, üst yönetim tarafından konulan hedeflere ulaşmak için örgütlerin devreye sokmak zorunda oldukları ve örgütün en temel yeteneklerden birisi olan beşeri yapısı kastedilmektedir. Beşeri yapı ile kastedilen boyutta, bir organizasyonel yapıdaki en tepe yöneticilerinden en temel düzeydeki iş görenlere kadar tüm çalışanlar bulunmaktadır. Bu yapı aynı zamanda organizasyonun fiziki sınırları dışında bulunan, bununla birlikte örgütün yararlanma potansiyeline her zaman sahip olduğu işgücünü de ihtiva etmektedir (Öğüt ve diğerleri, 2004).

Beşeri kaynakları, günümüzde örgütlerin en önemli zenginlikleri olarak kabul edilmektedir. (Sabuncuoğlu, 2005). Böyle görülmesinin en temel sebebi, bu kaynağın esas olarak örgütlere verdiklerinin yanı sıra verebileceklerinin sınırsız olmasıdır. Bu değerli kaynağın potansiyelinin nasıl ortaya çıkarılacağı ve örgüt amaçlarına ulaşma noktasında nasıl yönetilmesi gerektiği sorusu da insan kaynakları yönetimi (İKY)'nin en temel ilgi alanıdır.

Zaman içerisinde İKY'nin veya bazı uygulamalarının ön plana çıkan değişik boyutları çerçevesinde çeşitli tanımlamaları yapılmış ise de, İKY en geniş anlamda bir örgütün günümüzde kor yeteneklerinden birisi olarak görülen çalışanlarının verimli ve doğru şekilde yönetimi için kurgulanan entegre ve stratejik bakış açısı yaklaşım olarak kabul edilebilir (Armstrong, 2006). İKY, bu stratejik yaklaşımının doğal bir uzantısı olarak, işe alım, iletişim, eğitim ve geliştirme gibi tüm modern yapı ve süreçlerin birbirleriyle entegre şekilde varlığını da kapsar (Sabuncuoğlu, 2000).

İKY, bir başka ifadeyle, örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmaları noktasında, yüksek verim ve geniş bir yetenek yelpazesine sahip çalışan havuzunun yaratılması, elde tutulması, eğitim vb. faaliyetlerle geliştirilmesi, motive edilmesi için ihtiyaç duyulan tüm gayretlerin etkin şekilde yönetimidir” (Dolgun, 2007)

Örgütün beşeri kaynaklarının yönetimi ile örgüt performansı arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Son yıllarda yapılan birçok çalışmada etkin İKY'nin örgüt performansını arttırdığı ortaya konmuştur. (Sun ve diğerleri, 2007) İKY'nin örgüt performansı üzerindeki bu açık etkisinin en temel nedeni diğer tüm kaynakları sağlayan, planlayan, organize eden, yöneten, çalışan kısacası girdilerin tümüne hükmeden bir kaynak olan insanın etkin bir şekilde yönetilmesi ile ilgili olmasıdır.

Üretim maliyetleri içinde işgücü maliyetlerinin payının önemli boyutlara ulaşması, nitelikli işgücünün giderek pahalı bir kaynak haline gelmesi, işgücü verimliliğinin örgüt başarısındaki öneminin artması, işgücü yapısında ve beklentilerinde meydana gelen değişimler, işgücü devri ve devamsızlık oranlarının yükselmesi gibi çeşitli konular örgütler açısından İKY'nin önemini artırmıştır. (Bingöl, 2006)

İKY ayrıca bir örgütün yeni fırsatlardan yararlanmasına ve onlardan öğrenmesine izin veren örgütsel yetkinliklerin kaynağı olabilmektedir (Armstrong, 2006). İnsan kaynakları dışında diğer bütün kaynaklar belli bir biçimde elde edilebilir kaynaklardır. Özellikle teknoloji ve teknolojik kaynaklar ya da çeşitli sınırlarla rahatlıkla giriş yapılamayan başka pazarlar, artık kolay ulaşılabilir hale gelmiştir. Günümüzde örgütler, teknoloji ve sermaye gibi çeşitli kaynaklara kolay bir şekilde ulaşabilmekte iken İKY bir örgütü diğerlerinden farklı kılan tek işletme kaynağı özelliği taşımaktadır. Diğer tüm kaynakları örgüt amaçlarına ulaşmaya yönelik olarak kullanmaya çalışan temel kaynak olması, onu daha önemli hale getirmekte ve bu yönüyle İKY, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilmektedir.

İKY uygulamalarının bir örgüte getireceği katkıları Sadullah (2008) tarafından aşağıdaki şekilde özetlemektedir.



Şekil -1: İKY Uygulamalarının Örgütlere Katkıları

Etkin bir İKY ile işgörenlerin iş memnuniyetleri ve motivasyon düzeylerinin yükselmesi sağlanacak, bu bağlamda işgücü devir hızı ve devamsızlık oranlarının düşmesi ve işgörenlerin işini daha dikkatli ve verimli şekilde yapma ihtimali artacaktır. Bu da örgüt strateji ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaktır.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İKY, hem örgütün stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde hem de çalışanların beklentilerinin karşılık bulmasında, yetenek havuzunun etkili bir şekilde kullanımını içerir (Bingöl, 2006:6). İKY'nin bu yönüyle hem örgütün hem de işgörenlerin çıkarlarını gözeten ve ikisi arasında denge kurmaya çalışan bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında, İKY'nin iki temel amacı olduğu söylenebilir:

- Örgütün, vizyonu ve misyonu ışığında oluşturulan hedeflere ulaşmada beşeri kaynaklarının verimli kullanılması,
- İşgörenlerin beklentilerinin yerine getirilmesi ve sürekli gelişimin yollarının açık tutulması (Sabuncuoğlu, 2008)

İKY, bir organizasyonel yapıda istihdam edilen çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden en etkin şekilde istifade ederek, bu işgörenlerin en verimli şekilde çalışmalarını ve bu yolla örgütsel hedeflere ulaşmada bireylerin katkılarını maksimize etmeyi ve yine çalışanların işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmayı hedefler. Sahip olduğu bu bakış açısıyla bir yandan çalışanların örgütte yüksek performans göstermelerini hedeflerken, diğer yandan da çalışanlarının refah ve yaşam kalitelerinin yükseltilmesini amaçlamaktadır.

Buraya kadar yapılan vurgular ışığında, insan kaynakları yönetiminin temel amaçları şu şekilde otaya konabilir:

- Örgütün beşeri kaynaklarının refah ve yaşam kalitesini yükseltmek, yaptıkları işten mutlu olmalarını sağlamak, iş yerinin sağlıklı bir güvenli bir ortam haline getirilmesi için gayret göstermek (Yılmaz ve Eroğlu, 2008)

- Örgütün sahip olduğu yetenek havuzundan en fazla verim ve katkıyı elde etmek. Bunun için her bir çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerilerinden en üst düzeyde faydalanmak.

- İşgörenler için günümüzde sürekli gelişimin en öncelikli beklenti olduğu gerçeğinden hareketle, onlar için her türlü bilgiye ve yeteneğe ulaşım kolaylıklarını sağlamak. Bunun yaparken çalışanların istek ve önerilerini öncelikle dikkate almak (Dolgun 2007:2)

- Hedefte birlik: Şirket üst yönetimi ile çalışanların aynı noktaya bakmaları, aynı vizyon ve hedef ışığında doğru strateji ile hareket etmeleri,

İKY işgörenlerin çalışması için uygun bir ortam yaratarak, bilgi ve yetenek yönetimi gibi çeşitli alanlarda politikalar geliştirerek örgütsel etkinliği iyileştirmeye, örgütün amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu işgörenleri işe almaya, işte tutmaya ve farklı paydaşların ihtiyaçlarını dengelemeye yönelik programları destekleme amacındadır. (Armstrong, 2006:6-8)

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Bir işletmede başarıyı sağlamak için yapılan işlerin etkinliği ve verimliliğinin sağlanmasında işgörenin niteliği ve niceliği büyük önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle, İKY tanımlanmış işlerin yerine getirilmesinde gerekli olan işgörenin işe alınma aşamalarından, iş akdinin feshine kadar vücut bulan birçok fonksiyonu şemysel altında barındırmaktadır. Bu fonksiyonlarının hepsinin de birbiri ile uyumlu, entegre ve mutlak bir ilişki içerisinde olduğu göze çarpmaktadır.

Akyüz (2002) tarafından İKY fonksiyonlarını şu şekilde belirtilmektedir:

- Örgütün ihtiyaç duyduğu/duyacağı yetenekleri ortaya koymak, bu yeteneklerin örgüte kazandırılması için ilgili planlar geliştirerek uygulamak,
- Örgütün ihtiyaç duyduğu/duyacağı yetenekleri planlamalar ışığında araştırıp bulmaya çalışmak,
- Modern ve uygun işe alım stratejilerinin kullanarak işe alım süreçlerini yürütmek, var olan normlarda doğru yetenekleri eşleştirmek,

- Çalışanların eğitimini ve gelişimini sağlamak, doğru yerlere yönlendirmek,
- İş ailelerini doğru şekilde kurgulamak, iş analizlerini yapmak,
- Performans değerlendirme ve geliştirme sistemlerini hayata geçirmek,
- İşçilerle birlikte kariyer gelişim planlamalarını yaparak onlarla paylaşmak,
- Adalet, liyakatin esas olduğu iş olanaklarını sağlamak,
- Kişisel gelişimin yanı sıra örgütsel gelişim programlarını hazırlamak, öğrenen örgüt olma yolunda öncü ve belirleyici olmak,
- İşçileri korumak, onlara sosyal olanaklar sağlamak,
- İşçilere çalışmalarının karşılığını zamanında ve eşitlik ilkesi çerçevesinde ödemek.

Bu doğrultuda, İKY'nin temel fonksiyonları olarak;

- İK planlaması,
- İş analizi,
- Norm çalışmaları,
- Organizasyonel eğitim ve sürekli gelişim,
- Performans değerlendirme,
- Kariyer planlama,
- Ücret ve özlük haklarının yönetimi,
- Koruma (iş güvenliği ve iş sağlığı),
- Endüstri ilişkileri,
- İletişim,
- Çalışma yaşamının ve ortamının kalitesinin geliştirilmesi sayılabilir.

(Sabuncuoğlu, 2013; Akyüz, 2001)

İK Planlaması: işletmenin makro düzeydeki stratejileri dâhilinde ihtiyaç duyacağı duyduğu yetenekleri belirleme ve bu yeteneklerin organizasyonda doğru yer ve zamanda istihdam faaliyetlerini sistematik bir şekilde yapmayı içermektedir. Mevcut insan kaynakları yetenek havuzunun optimum şekilde kullanımını sağlamak ve aynı zamanda gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını öngörüp bu gereksinimleri karşılamak İK planlamalarının temel amaçları arasındadır. (Gümüş, 2005) Planlamada,

doğru sayıda ve nitelikte personelin, doğru zamanda ve doğru yerlerde bulunmasını ve bu şekilde örgütsel gereksinimleri karşılamalarını sağlamak esastır (Aldemir ve diğerleri, 2001). Bu doğrultuda **iş analizi** örgütteki bir işin yapısal özelliklerini ve onu gerçekleştirecek işgörenin sahip olması gereken bilgi, görev ve yetenekleri belirleme ve tanımlama için, **kadrolama** ise örgütte gereksinim duyulan sayı ve nitelikte işgörenin bulunması, seçilmesi ve doğru işe yerleştirilmesi için yapılacak faaliyetleri içerir.

Eğitim ve Geliştirme; Öncelikle bireysel, bunun doğal bir uzantısı olarak da örgütsel verimliliğinin artırılması adına, işgörenlerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik yürütölen faaliyetlerdir. (Can ve Kavuncubaşı, 2005) Eğitim ve geliştirmenin planlaması, eğitim programlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesine yönelik çalışmaları içermektedir.

Kariyer Planlaması; örgüt içinde çalışanların yetenekleriyle ve beklentileriyle uygun şekilde kariyer yollarında ilerlemesini ve örgüt birey uyumunu sağlamayı hedefleyen bir süreçtir. Kariyer planlamaları ile örgütün ve o örgüt bünyesinde çalışan yeteneklerin kariyer hedeflerinin uyumlaştırılmasına çalışılır. Özellikle nitelikli insan gücünü işletmede tutabilmek için gerekli olan bu planlama sürecinde, örgütteki her bir kariyer basamağı ve bu basamaklara ulaşabilmek için gerekli çalışan nitelik ve yetkinlikleri belirlenir. Bu belirleme sürecinden sonra, çalışanlara kariyerlerinde destek olmak için eğitim ve geliştirme programları uygulanır. Bu programlarda özellikle geliştirilmesi gereken yönler üzerinde durulur.

Performans Değerlendirme; örgütte istihdam edilen işgücünün önceden zaman sınırları çizilmiş bir dönemdeki bireysel hedeflerini gerçekleştirme oranları üzerine kuruludur. Aynı zamanda bir yeteneği/potansiyeli ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışmadır.(Uyargil, 2008) Performans değerlendirme ve geliştirme süreçlerinde, çalışanlara SMART yaklaşımı ışığında tanımlanmış görevleri dikkate alınarak dönemsel hedefler verilir. Bu hedeflerin bir kısmı sayısal değerlerle yapılandırılırken, bir kısmı da yetkinlik ve davranışsal beklentileri anlatır.

Bu şekilde işgören kendi performansının görme, geliştirme fırsatlarını anlama ve benchmark yapma şansını elde eder. Buna karşılık işveren ise, örgütsel hedeflere ulaşmada her bir çalışanın kendisine verilen hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiği,

işgörenin ilgi ve yeteneklerinin yerine getirdiği işlerle hangi seviyede örtüştüğü, görev tanım formlarında açıkça tanımlanmış standart çıtalarını aşır aşmadığı, kariyer gelişim yollarının nasıl olacağı sorularına cevaplar bulur. Elde edilecek bu tip veriler esas alınarak yöneticiler tarafından terfi, tenzili statü, zam, rotasyon, eğitim, gelişim, iş akdinin feshi, iş zenginleştirme gibi sütunlarda kararlar alınır.

Ücretlendirme; her şeyden önce eşit pozisyona eşit ücret anlayışından uzak bir bakış açısına sahip olunmalıdır. Bunun yerine performansı odağına alan, adil, rekabetçi ve dengeli bir ücret ve yan haklar sisteminin kurulmasına yönelik planlama ve uygulamaları kapsar. (Can ve Kavuncubaşı, 2005) Bir organizasyondaki çalışanlara verilen ücretler ve diğer yan haklar, daha iyi yeteneklerin örgüte çekilmesini sağlamak, örgütü bu tip yetenekler için bir cazibe merkezi haline getirmek için bireysel gelişim ve kariyer gelişiminden hemen sonra gelen en önemli teşviklerdir.

Koruma; işgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunması için işyeri ortamında meydana gelebilecek iş kazalarının ve meslek hastalıklarının yakın takiple daha ortaya çıkmadan önlenmesi veya azaltılması esastaki çalışmalardır. Koruma fonksiyonu, iş güvenliği ve işgören sağlığı çerçevesinde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. İş güvenliği, işin ifa edilmesi ile ilgili olarak doğabilecek tehlikelerden ve işgörenin sağlığına zarar verebilecek koşullardan korunmak maksadıyla güvenli bir çalışma ortamı yaratmaya yönelik tedbirleri, iş sağlığı ise iş kaynaklı ile meydana gelebilecek hastalıkların ortaya çıkmadan belirlenebilmesi ve önlenmesine yönelik planlama ve uygulamaları içermektedir. Etkin bir iş güvenliği ve işgören sağlığı politikaları ile şirketlerin daha sağlıklı, daha verimli ve daha güvenli işyeri ortamlarına kavuşmaları sağlanabilir.

Endüstri İlişkileri, işgören, işveren ve sendikal ilişkilerinin düzenlenmesini kapsar. (Bingöl, 2006) Özellikle Kuzey Amerika'da yıkıcı derecede güce sahiptir.

İletişim, işgörenlerin örgüt yönetimince belirlenen kurallar, politikalar ve kültürel değerler çerçevesinde iş görmesini sağlama, çalışanların işle ilgili usulüne uygun yapılmış teklif ve önerilerini dikkate alma, şikâyetlerini dinleme ve çözüm yollarını üretme faaliyetleridir. (Can ve Kavuncubaşı, 2005)

Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Çalışma yaşamının kalitesi, örgütsel performansı ve işgören refahını artırmak için işyeri ortamının insancillaştırılması, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin tanımlanması ve bunların karşılanmaya çalışılması yönündeki faaliyetleri içerir. (Bingöl, 2006)

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK BAKIŞ VE İŞLETME STRATEJİLERİ İLİŞKİSİ

1980'li yıllardan sonra örgütlerin beşeri kaynakları; şiddeti giderek artan rekabet süreci, teknolojik ilerlemeler, farklılaşan üretim ve yönetim modelleri ile birlikte şirketler için bir kor yetenek haline gelmiş, bundan da öte stratejik bir bakış açısı zorunluluğu kazanmıştır (Bayat, 2008: 73). Bu dönemde Michigan ve Harvard Üniversiteleri'nde gerçekleştirilen ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetimi (İKSY) kavramını örgüt stratejileri, örgüt yapısı, görevler ve İKY ile ilişkilendirmeye çalışıp İKY'nin örgütteki stratejik öneminin artışında rol oynayan araştırmalar; önemli değer taşımaktadır. (Budak, 2008)

Bunların yanı sıra küreselleşmenin söz konusu değişimdeki etkisi, beraberinde insan kaynaklarının küresel yönetimini de getirmektedir. Söz konusu yönetim; bir yandan insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanmada yerel farklılıkları vurgulayan, diğer yandan küresel ölçekte farklı alanlara yayılmış çalışanları etkin bir şekilde bütünleştirmeye ilişkin politika ve uygulamalara yönelik bilgi ve yeteneğe sahip olmayı gerektiren bir anlayıştır (Sparrow ve diğerleri, 1994). Küresel yönetim içinde rekabetçi üstünlük sağlanmasını İKY'ye bağlayan Schuler ve MacMillan (1984:253), firmaların İKY uygulamalarını; rakipler tarafından kopyalanması zor rekabetçi üstünlük elde etmek amacıyla kullanabileceğini ve bunun da uygulama aşamasından ziyade strateji oluşturma aşamasına gösterilecek hassasiyet ile sağlanabileceğini ileri sürmektedir.

İKY'nin operasyonel bir birim olmaktan çıkıp stratejik bir birim haline gelmesinde özellikle bilgi teknolojileri ile ifade edilen Üçüncü Kuşak Sanayi Devrimi'nin önemli rolü olduğu belirtilmektedir. (Budak, 2008: 15-17) Bunun yanı sıra söz konusu bilgi teknolojilerinin yarattığı hız, İKSY'yi örgütsel atiklik kavramı ile de ilişkili hale getirmiştir. Hızlı ve kolay hareket edebilme yeteneği olarak ifade edilebilen

atıllık kapsamında örgütler, yalnızca hızlı gitmekle yetinmemeli; doğru yönde gitmeyi ve çabuk bir şekilde durup yön değiştirmeyi de başarabilmelidirler. Böylece değişim hızına ayak uydurabilmek ve esnek tepkiler gösterebilmek için yeni teknoloji ve bilgi sistemlerinin kullanımı büyük önem taşımaktadır. (İşcan ve Karabey,2006)

Yoğun rekabetin işletmelere verdiği en önemli derslerden biri, her işletmenin rahatlıkla ulaşabileceği teknolojinin artık rekabet avantajı kazandıramaması bunun yerine bu teknolojiyi akllı ve bilgisi ile diğerlerinden farklı şekilde kullanabilen insanların rekabet avantajı kazandırmasıdır. Çünkü en son teknolojiler satın alınır veya taklit edilebilir, ama insanların yetkinlikleri ve davranışları taklit edilemez. (Keçecioğlu, 2006)

Örgütler artık yaşayabilmek için sürekli rekabet halindedir. Rekabet avantajını kazandırabilecek en önemli unsurlardan biri de örgütün personelidir. (Wright ve diğerleri, 2005) Bu sebeple örgütler insan kaynakları ile rekabet avantajı elde etmeye yönelik uygulamaları hayata geçirmek zorundadır. Bu durum bir işletmede, insan kaynakları uygulamaları açısından, stratejik bir yaklaşımla ilerleme ve mutlak uygulama olarak açıklanabilir.

Stratejik yaklaşımın hayata geçirilmesi ise organizasyonun stratejik amacının belirlenmesi (diğer bir deyişle vizyon, misyon gibi temel ve en önemli amaçların belirlenmesi ve İK uygulamalarının da amaca uygun olarak yönlendirilmesi), stratejik planların ve/veya senaryoların uygulamaya taşınması (stratejik amaçlara yönelik planların uygulanması ve İK uygulamalarının da planlara uygun yönlendirilmesi), stratejik konumlandırma (işletmelerin stratejik amaçları ile paralel olarak gelecekte ulaşmak istediği konumların belirlenmesi ve doğal olarak insan kaynakları uygulamalarının da bu konumlara yönelik olması), kritik insan kaynakları konularının belirlenmesi (hangi konularda yapılacak iyileştirmelerle stratejik amaçlara katkı sağlayacağının belirlenmesi) ve İKY stratejilerinin uygulanması aşamasında insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejik amaç ve planlarına uygun olması aşamalarını içermektedir. (Keçecioğlu, 2006)

İşletmeye rekabet avantajı kazandıracak İK politika, program ve uygulamalarının tanımlanması ve bu program ve uygulamaların nasıl geliştirileceği konusunda işletmenin stratejilerinin insan kaynakları üzerine mi kurgulanacağı yoksa insan kaynaklarının mı mevcut stratejilere ve planlara uydurulacağı konusunda anlaşmazlık söz konusudur. Genel beklenti başlı başına stratejik bir kaynak olsa da, insan kaynaklarının işletme strateji ve planlarına uydurulmasının işletme performansını arttıracığı yönündedir. Bu, dikey (işletme stratejisine olan uyum); veya yatay (İKY faaliyetlerinin kendi içindeki uyumu) anlamlarını taşımaktadır. (Wright,1998)

Bütün bu gayretlerin altında yatan temel neden de işletme performansını arttırmaktır. İK yönetiminin stratejik yönü işletme performansına olan katkısıdır. İK yönetimi örgüt performansını artırarak stratejik hale gelir. Kimi araştırmacıların görüşüne göre insan kaynaklarının katkısı işletme stratejilerinin belirlenmesinde tepe yöneticilerle bir arada olması ile sağlanır. Bu düşünceyi İK yönetimi-Tepe yönetim yakınlığı olarak tanımlanabilir. İK'nın stratejik yönü, işletme stratejilerinin tasarlanmasında İK yöneticilerinin de yer alması ve işletme stratejilerinin insan kaynaklarıyla beraber hazırlanmasıdır. (Kaye, 1999)

İK profesyonellerinin işletme stratejisinin hazırlanmasında ne kadar etken olduğu ve bu etkenliğin işletme performansına katkısı, proaktif/reaktif İKY tartışması ile de açıklanmaktadır. İşletme stratejisinin oluşumunda İKY profesyonellerinin de yer alması proaktif bir bakış açısının ürünüdür. Diğer yandan, reaktif bakış açısı ise işletme stratejisinin tepe yönetimi tarafından belirlenmesinden sonra, İKY stratejilerinin buna uygun olarak tasarlanmasıdır. (Bratton ve Gold, 2007)

İnsan Kaynaklarının örgüt performansı üzerine etkisini araştıran birçok çalışmada İK'nın örgüt performansı üzerine olumlu etkisi olduğu ortaya konmuştur. (Wright, 1998) Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt performansına bu etkisinin teorik anlamda üç değişik açıdan ele alındığı görülmektedir:

- Stratejik İKY'ye Evrensel (Universalistic) bakış açısı,
- Stratejik İKY'ye Durumsal (Contingency) bakış açısı,
- Stratejik İKY'ye Yapısal (Configurational) bakış açısı (Rose ve Kumar, 2006)

Evrensel bakış açısında her durumda örgüt performansını arttıracak mükemmel İKY uygulamaları paketi olduğu düşüncesi yatmaktadır. Buna göre insan kaynakları stratejik kaynaklardan biridir ve modern insan kaynakları uygulamaları ile örgüte bağlı çalışanlar haline getirilirse örgütün performansına olumlu katkıda bulunurlar. Bu çerçevede modern insan kaynakları uygulamaları diğer koşullardan bağımsız olarak her durumda performans artırıcı etki yapar.

Bu yönde yapılan çalışmaların bazılarında tek tek İK uygulamalarının örgüt performansı üzerine etkisi ölçülmüş ve olumlu bir etki yarattığı tespit edilmiştir. (Gerhart, 2005) Örgütlerin performansının başarılı İKY uygulamaları ile arttığı görülmüştür. Birden fazla İK uygulamasını içeren, bu şekilde bütünlük arzeden, bir başka deyişle, birbiriyle tutarlı, aynı amaca odaklanmış yani kendi iç uyumu olan İKY uygulamalarının örgüt performansına etkisinin ise daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. (Carriere ve Barette, 2003)

Müteakip çalışmaların temel ilgi odağı ise İK stratejilerinin, işletme stratejileri ya da başka değişkenlerle uyumlu olmasının işletme performansını daha da arttırmayacağı olmuştur. Stratejik İKY'ye Durumsal gözle bakanlar da tam bu noktada; İK uygulamalarının ve politikalarının örgüt stratejisine uygun olması gerektiğini iddia ederler. Burada kritik ve önemli olan insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejisine uygunluğudur. Örgütün bir stratejisi vardır. İnsan kaynakları uygulamaları bu stratejiye uygun olursa işletme performansı da artar.

Bu konuda ciddi bir teorik altyapıya ve beklentiye rağmen sürpriz bir şekilde işletme stratejisi ile İK stratejisi arasındaki uyumun işörgüt performansına etkisi ampirik çalışmalarla ispatlanamamıştır. (Gerhart,1998:178) Stratejik İKY'ye Yapısal gözle bakanlar da İK sisteminin örgütün yatay (İK sisteminin içsel tutarlılığı) ve dikey (işletme stratejisi, örgüt kültürü, çevre vb.) farklılaşmasına uygun olması gerektiğine inanmaktadır. Diğer bir deyişle insan kaynakları uygulamaları sadece işletme stratejilerine değil çevrenin (iç/dış) diğer unsurlarına da uyması ve kendi içinde tutarlı olması söz konusudur.

Günümüzde Durumsallık yaklaşımı yerine yenilikçi, modern ve yüksek performansa yönelik İK uygulamalarının her durumda işletme performansını arttırdığı hipotezi daha fazla sahiplenilmiştir. Zaman içerisinde bu da Kaynak Temelli Bakış Açısı (Resource Based View) ile birleştirilmiş ve örgüt personelini rekabet avantajı sağlayan ‘değerli’, “taklit edilemez”, “ele geçirilemez” ve “nadir bulunur” stratejik kaynak olarak gören ve her durumda Yapısalcı İKY uygulamalarının örgüt performansını arttırdığını iddia eden yaklaşım genel kabul görmüştür. (Chan, Shaffer ve Snape, 2004: 19)

Bu doğrultuda Stratejik insan kaynakları yönetimi modern insan kaynakları uygulamalarının yürütülmesi ve bu sayede daha güçlü bir insan kaynakları ile rekabet kazandırılması olarak kabul edilebilmektedir. Burada sürekli bir mükemmellik arayışı vardır. Mükemmelliği getirecek olan da yenilikçi ya da yüksek performanslı iş uygulamaları olarak tanımlanan İKY uygulamalarıdır. (Huselid ve diğerleri, 1997) Bu anlayıştan örgütün esas rekabet avantajı kaynağının, mükemmel bir yönetimle bir rekabet avantajı kaynağı haline getirilen ‘insanlar’ olduğu anlamı da çıkmaktadır. Bu durumda işletme stratejinin planlanarak değil İK’nın zamanla rekabet kaynağı haline gelmesiyle oluştuğu ifade edilebilir. Dolayısıyla işletme stratejisi İK’nın (ve varsa diğer stratejik kaynakların) işletmeye kazandıracığı performans üstünlüğüne dayanacaktır. Bu şartlar altında İKY de, İK’yı böyle bir rekabet kaynağı haline getiren yönetim uygulamaları olacaktır.

Özetle, bazı araştırmacılar, insan kaynaklarının, yöneticilerinin tepe yönetimle birlikte işletme stratejilerinin oluşumunda görev alması halinde stratejik olacağını iddia etmişlerdir. Öte yandan literatürün büyük çoğunluğu ise insan kaynaklarının stratejik yönünün işletme performansına olan katkısını vurgulamışlardır. Bu da hangi tarz bir yönetim anlayışı ile işletme performansına katkıda bulunulabileceği tartışmasını gündeme getirmektedir. Burada da genel olarak iki yaklaşım söz konusudur. Bir yanda performansın ancak başta strateji olmak üzere diğer etkenlere ‘uygun’ insan kaynakları uygulamaları ile elde edileceği yaklaşımı; diğer yanda ise modern insan kaynakları uygulamaları ile her şart ve koşulda performansın artacağı yaklaşımı bulunmaktadır.

1.5 YÖNETİMİN TARİHSEL SÜRECİ İÇERİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Sanayi devriminden önce mal ve hizmet üreten birimler, dönemin mevcut ekonomik koşullarında, yani kitle üretimi yapabilecek sermaye ve bilgiye sahip yeterli miktarda işletmenin bulunmadığı bir ortamda, nasıl daha iyi yönetebiliriz sorusunu sormaya fazla gerek görmeden faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Kapitalizmin daha fazla kazanmak yönündeki etkisi, zamanla üretim birimlerini daha fazla üretmeye ve bu yönde çaba göstermeye yöneltmiştir. Daha fazla kazanma gayesi örgütlerle ilgili yönetim bilimlerinin doğmasına neden olmuş ve bugün klasikler olarak adlandırılan uygulamacı ve araştırmacıların yaptığı çalışmalar insanların verimliliklerini ve üretim miktarlarını arttırmak üzerine odaklanmıştır. Dönemin ekonomik koşulları ile de bağlantılı olarak, işletmeler temel amaç olarak büyümeyi ve daha fazla üretmeyi hedeflemiş, bu çerçevede de üretim miktarını arttırabilmek için çalışan verimliliğini arttırmaya gayret etmişlerdir.

Özellikle Birinci Kuşak Sanayi Devrimi'nin yarattığı ekonomik, hukuksal, sosyal ve politik değişimler doğrultusunda örgütlerde çalışan sayısının, iş hacminin ve türünün artması; temel faaliyetleri personelin kayıtlarını tutma ve ücret bordrolarını hazırlama olan Personel Yönetimi olarak adlandırılan yeni bir işlevin doğmasına neden olmuştur (Budak, 2008). Bu yeni fonksiyon örgütlerde; işe alma, seçme-yerleştirme, değerlendirme ve ücretlendirme gibi teknik faaliyetleri kapsamıştır. (Sadullah, 2008) Söz konusu işlev daha çok işgörenler için mali-hukuki süreçlerle iştigal eden bir bölüm hüviyetine sahip olmuş ve daha çok günlük sorunlar ve uygulamalarla ilgilenmiştir. (Fındıkçı, 2006)

1970'li yıllara kadar özellikle insana verilen önemin artması personel yönetiminde etkili olmuştur. İnsanların her zaman rasyonel düşünmediklerini daha fazla para veya daha iyi koşulların dışında bazen başka unsurların da çalışanlar için teşvik edici olabildiğini ortaya koyan Howthorne çalışmaları, insanların makine olmadıkları ve tatmin edilmeleri gerektiğinin anlaşılması, buna yönelik politikaların belirlenmesinin gerektiğinin anlaşılmasında etkili olmuştur. (Bamberger ve Meshoulam, 2000:1-3)

1980'li yıllarda ise örgütler yeni küresel düzene uyum sağlama çabası içinde dar kapsamlı 'personel yönetimi' kavramı yerine bireylerin ihtiyaçlarını karşılama ve yetenek, bilgi, yaratıcılık düzeylerini geliştirme esaslarına dayalı İKY kavramını kullanmaya başlamıştır (Güler, 2006). Bu gelişimde rol oynayan önemli bir nokta, çalışanların bireysel gelişme ihtiyaçlarındaki artış olmuştur. Budak'a göre (2008) Personel Yönetimi'nden İKY'ye geçişte Çokuluslulaşma ve Otomasyon ile ifade edilen İkinci Kuşak Sanayi Devrimi ve buna ilişkin kavram ve gelişmelerin önemli etkisi olmuştur. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı, geçiş sürecinde önemli rol oynamıştır. Bu doğrultuda söz konusu anlayışın kalite idraki, iç müşteri ve tedarikçi anlayışının yerleşmesi, sürekli iyileştirme, sıfır hata ve ana sorunların belirlenmesi ve elenmesi şeklindeki ilkeleri; insana yatırımın önemini vurgulayarak Personel Yönetimi'nden İKY'ye geçişin gerekliliğini vurgulamıştır.

İkinci Kuşak Sanayi Devrimi kapsamında teknolojik değişimlerin işgücünün yapısı üzerinde yarattığı değişiklikler de İKY'ye geçiş sürecinde etkili olmuştur (Uyargil, 2008). 1970'li yıllarla birlikte birlikte, ekonomik hayatta, insan kaynaklarının yönetimini de ilgilendirecek biçimde yeni değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin en önemlilerinden biri teknolojik gelişimler olmuştur. Bu dönemlerde teknolojik gelişmeler en ileri örneklerini vermeye başlamış ve yavaş yavaş çalışanların emek gücünün yerini bilginin gücü almaya başlamıştır. Bu durum genel olarak çalışanların kendilerini daha fazla yetiştirmesine ve hayata bakış açılarını değiştirmelerine bu sayede de örgütlerden beklentilerinin farklılaşmasına yardımcı olmuştur.

1980'li yıllardan itibaren rekabetin artması örgütleri karlılıklarından taviz vermeden büyümelerini sürdürebilmek için, 1970'li yıllarda başladıkları uluslararasılaşma çalışmalarına hız vermelerine ve dış pazarlara açılma gayretlerini arttırmalarına neden olmuştur. Ancak, hem sanayileşmiş hem de sanayileşmekte olan ülkelerin beraberce dünya pazarlarına açılma gayretleri, rekabeti hafifletme amacını sonuçsuz bırakmıştır. Böylece işletmelerin ülke içi rekabetten kaçınmak için ülke dışına açılma planları, diğer ülkelerdeki işletmelerin de aynı amaçla dışa açılmaları ile değişik bir boyut kazanmıştır. Öte yandan bir de bunlara yeni sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkeler de eklenmiştir. Küresel boyutlu rekabetin kendini göstermesi 90'lı yıllarda zirveye çıkmıştır. (Dyer ve Reeves, 1995)

Karlılıklarını kaybetmeden, büyümelerini arttırmaya çalışan işletmeler bir yandan düşük maliyetlerle, yüksek kalitelerle, kullanım farklılıkları veya pazarlama faaliyetleri ile rekabet etmeye çalışırken, bir yandan da çalışanlarının da rekabet avantajı oluşturabileceğini anlamaya başlamışlar ve bu yönleri ile çalışanlar rekabet avantajı kaynaklarından biri olarak kabul edilmiştir. Rekabet avantajı kazanma bağlamında, başarılı ve başarısız işletmeler arasındaki en büyük fark olarak, diğer faktörler bir yana özellikle de sürekli gelişen hizmet sektöründe insan kaynakları görülmeye başlanmıştır. (Redman ve Wilkinson, 2006)

Küreselleşen ve rekabetin daha da sertleştiği günümüzde örgütler performanslarını geliştirebilmek için kıyasıya bir mücadele içinde olup, bu mücadelede maliyet odaklı stratejiler belirleme, inovatif eylemlerde bulunma, ürün ve süreçlerin çevresel beklentilerle uyumu, niş pazarları keşif ve buralara açılım gibi alanlarda hedeflere daha çok başvurmaktadırlar. (Becker ve Gerhart, 1996) İnsan kaynaklarından da bu konularda gelişim sağlamak üzere katkılar getirmesi beklenmektedir.

1980’li yıllar öncesinde örgütlerin maliyet unsurlarından biri olarak gözüken ve sadece kendilerine yap denileni yapmaları beklenen çalışanlardan artık çalışanlardan işletmenin daha kolay satabileceği ürünleri tasarlamasına yardımcı olmasından, bunları daha kolay ve daha karlı satmasına yardımcı olabileceği öneriler getirmesine kadar her konuda katkı sağlaması beklenmektedir. (Keçecioglu, 2006)

Bu yeni durum çalışanlardan beklenenlerin değişmesine neden olmuştur. Daha önce çalışanlarından, kendilerine “yap” denilenlerin yapılmasını bekleyen işletmeler, rekabetin artmasıyla, daha büyük katkılar beklemeye başlamıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; çalışan daha önceleri çalışan bir maliyet unsuru olarak ele alınırken, artık kendisinden belirli yetkinliklere sahip olmaları beklenen bu sebeple de her hal ve şartta nitelik bağlamında geliştirilmesi gereken bir kor yetenek olarak görülmeye başlanmıştır. (Yüksel, 2007)

1.6. BİLGİ EKONOMİSİ ÇAĞINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: İNSAN SERMAYESİ VE YETENEK YÖNETİMİ OLGUSU

Günümüzde bilgi ekonomisi olarak tanımlanan dönem, sanayi merkezli ekonomik dönem sonrasında yaşanan ekonomik evrelerin son yaşam sahası olarak kabul edilmektedir. (Mokyr, 2002) Bilginin paylaşımı, ekonomiye değer katan ve artarak çoğullaştıran unsur olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, sanayi odaklı gelişen ekonomiden artık bilgi odaklı ekonomi devrine geçilmekte, daha çok teknolojinin kullanıldığı işler ile üretim yapılmaktadır.

Japonya, Amerika ve Batı Avrupa'nın uzun süre hakim olduğu sanayi odaklı ekonominin temelindeki işler, daha az işgücü maliyetine sahip ülkelere devrolmuştur. Çalışan profili bilgi ekonomisi odaklı ülkelerde, üretim işçi sınıfından idari çalışan sınıfına dönüşmüştür. Bilgi teknolojisi, makineleşmiş teknolojinin yanında hızla yükseliş göstermektedir.(Özcan, 2007)

Şirketler için yetenek yönetimi, insan kaynağının sermayeden çok daha ağırlıklı olarak önem teşkil ettiği görüşü ile değer kazanmakta ve başarı unsurunun odak noktası olmaktadır. Yeteneği, herhangi birinin herhangi bir şeyi yapabilme kabiliyeti veya kapasitesi olarak tanımlayabiliriz. (TDK:2016) Mevcutta ve gelecekte çalışma performansında sürdürülebilir başarı gösteren ve sürekli artan yönde ilerleten kişi "Yetenek kimdir?" sorusunu cevaplandırır.

Bilginin anlam ve önemi küreselleşmenin hızla büyümesiyle önemi günbegün artmış ve rekabetin kilit unsuru olmuştur. Stratejik kaynak bilgi toplumuna geçişle birlikte eskiden önemli olan sermayeden çıkmış ve yerini bilgi almıştır. Başarının odak noktasında teknolojinin ve bilginin yer aldığı ve üretime doğrudan yön veren unsurlar olduğu söylemek mümkündür. En son teknolojik ve dijital üretimle birlikte bilgide artık mesafe kavramı kalmamıştır. (Tonta ve Küçük, 2005) İstenildiğinde her an kolay ulaşılabilir ve iletilebilir hale gelebilmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında insan faktörünün öneminin hız kazanmasıyla işgücünün etkin yönetilebilmesinde yetenek kavramı hayat bulmuştur. Yeteneğin yönetilmesi ile beraber şirketler için yüksek potansiyelli çalışan profilleri belirlenmiştir.

Dijital çağın anlam kazandığı günümüz koşullarında yeteneğin anlamı önemli boyutlara gelmiştir. Bu yeni yaklaşımla birlikte emek, maliyet faktörü olarak görülürken artık, önemini anlayan kurumlarca en kıymetli varlığı haline gelmiştir. Bu da gösteriyor ki yetenek önemi gelecekte daha fazla arttıracak ve aranan mutlak durumlardan olacaktır. (Doğan ve Demiral, 2008)

Bilgi yönetimi stratejik olarak bakıldığında(Bhatt, 2001; Meso ve Smith, 2000) birçok tartışılan yönleri ile incelemeye alınmıştır. Bu bağlamda ana iki kaynak olan teknoloji ve insan sermayesi ile varlığını sürdürmüştür. Birbirinden ayrı düşünülen iki kaynağın kendi içlerinde bilgi yönetimine olan katkıları değişkenlik gösterse de bilgi yönetimini tamamlayan iki unsurdur. Teknik bakış ile teknolojik yaklaşımı, hümanist yaklaşım ile insan gücü yatırımını içinde barındırır. Birçok yapılan çalışmalarda hem teknolojik hem de insan gücü kullanılmıştır. Ancak burada yapılan tartışmalarda da insan gücünün öneminin etkisi anlaşılmıştır.

Hızla değişen bilgi toplumunda entelektüel sermaye rekabetçi ortam içerisindeki işletmelerin değişimini göstermektedir. Sermaye kalemlerinden olan finansal ya da parasal sermayelerin uzun vadeli şirket başarılarına katkıları günümüzde önemini gitgide arttıran bilgi kaynağının yanında yetersiz kalmaktadır. Bu bilgi kaynağı da işletmeler için başarı faktörlerinin başında gelen entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır. (Stahle ve Hong, 2002)

Bilgili, yetenekli ve becerili özellikleri ile oluşan insan sermayesi işletmeler için çalışan bireyleri kapsamaktadır. Bu sermayeden yararlanmak isteyen işletmeler de bireyler için bilgiyi her an ulaşılabilir hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda örgütsel gelişimi amaçlayan işletmeler eğitim programları, prosedürleri, işletme vizyon ve misyonlarını oluşturduğu örgütsel sermayeleri vardır. Ayrıca müşteri sermayesi kapsamında, dış kaynak olan müşterilerle, tedarikçilerle olan iletişim ve ilişkileri içerir. (Özcan, 2007)

İnsan kaynağı entelektüel sermayeye dahil olan tüm kaynaklar içindeki en önemli kaynak olduğu söylenebilir. Entelektüel sermayenin en temel faktörü olan bilgi işlerinin katkıları sermayenin değer katan ve anlamlandıran unsuru olduğunu işaret eder. (Pyorie, 2005)

Entelektüel sermayenin başlıca en temel iki fonksiyonundan birinin, değer yaratma (*value creation*) diğerinin ise değeri ortaya çıkarma (*value extraction* olduğunu belirtir(Sullivan,1999). Değer yaratma, işletmedeki insan sermayesini içinde barındırırken, bilgi edinme veya öğrenmede ise yeni bir bilgi ortaya çıkar ve yaratılır. Aynı zamanda işletmelerin bilgi yaratma amaçlı prosedürleştirilen faaliyetler de bu kapsama dahil edilebilir.

Bu bağlamda bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye yönetimi madalyonun iki yüzü gibi kabul edilebilir. Entelektüel sermaye yönetimi anlam kazandıran bilginin nasıl ölçülebileceği sorusunu cevaplamaya çalışırken; bilgi yönetimi de bilginin üretilmesi, paylaşılması ve nasıl kullanılmasının sorusuna yanıt ara. (Stahle ve Hong, 2002)



İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

Günümüzde tüketicilerin mal ve hizmetlerde artan oranda nitelik beklentisi içerisinde olması ve hedef kitledeki bu arayışın mal ve hizmet üreten örgütleri nitelik artışlarını sağlayamaya yöneltmekte ve maliyetleri azaltmak için de daha etkin ve verimli çalışmaya zorlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak ‘performans’ da çok önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Performans, Kökeni Fransa’dan gelmiş olup, Türk Dil Kurumu’na göre anlamı “1.İcraat, faaliyet, yapılan iş; 2.Herhangi bir durumu veya olayı başarma arzusu ve gücü; 3.Kişinin en iyi yapabileceği derece; 4. Herhangi bir faaliyeti ortaya koyarken yapılan başarı” olarak ifade edilmektedir. Literatüre insan faktörünün en etkin biçimde nasıl kullanılacağı konusuyla birlikte gören performans kavramı ilk defa 1976 yılında kullanılmıştır. (Öztürk, 2006)

Basit bir tanımla performans, planlanan bir işin yerine getirilme düzeyidir. Bingöl (2006)’e göre aynı okulu bitirmiş ve aynı eğitimi görmüş kişilerin iş yaşamında farklı başarı seviyelerine ulaşmış olmaları birisinin yükselirken diğerinin değişkenlik göstermemesi büyük olasılıkla gösterdiği performansa bağlıdır.

Örgütsel performans ile ilgili yazın incelendiğinde hem performans kavramının tanımlanmasında hem de ölçülmesinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Özellikle tanımlamada karşılaşılan belirsizlik ölçmeye de yansımaktadır. Bu sebeple performans kavramına ilişkin yazında çeşitli tanımlara rastlanmaktadır.

Performans, eylemlerin ve icraatların neticesinde elde edilen sonuçların veya ürünlerin örgütsel hedefleri karşılamasıdır. Hedeflerin karşılandığı bu sonuçlar mal, hizmet, düşünce cinsinden olabilir (Başaran, 1991). Performansı, bireyin motivasyonu ve yeteneğinin birlikte belirli zaman dilimi içerisinde çıkan sonuç ile ilişkilendirilmesidir. (Torrington ve Hall, 1995) Başka bir deyişle de, önceden

belirlenmiş olan kriterleri sağlayacak şekilde göreve karşılık gelen işlerin yerine getirildiği hizmet mal veya düşünce olarak da tanımlayabiliriz. (Pugh, 1991)

Özgen ve Yalçın'a göre ise (2010); performans, çalışanın kendisine verilen görevi belirlenmiş bir zaman içerisinde yerine getirmek şartıyla elde ettiği sonuçlardır. Başka bir ifadeyle performans; işgörenin işini oluşturan görevlerini ne derecede başarıyla yerine getirdiğini belirtmektedir (Byars ve Rue, 2004). Performans, işgörenin çalışma davranışının bir sonucu olarak ifade edilebilmekte; işgörenin ya da bir grubun birim ve örgüt amaçlarına niceliksel ve niteliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak da tanımlanabilmektedir. (Bayram, 2006)

Performans sadece bireysel gerçekleşen hedefleri kapsamamaktadır. Aynı zamanda örgütün ve örgüt içerisindeki diğer grupların da belirli zaman aralığında gerçekleştirdikleri iş çıktılarının önceden belirlenmiş hedeflerine yansıtılması olarak da anlatılabilir. Bu çıktılarının sonuçları da ne seviyede bir başarı gerçekleştiğinin göstergesi olmaktadır. (Mayatürk, 2011) Buna bağlı olarak da performansı "örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm gayretlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi" olarak tanımlanabilir.

Genel olarak tanımlar incelendiğinde, performansın, belirlenmiş süre içerisinde birey veya grubun icra ettiği iş için gösterdiği eylem ve çabanın kalitatif veya kantitatif sonuçları olduğu, örgütsel amaçlar doğrultusunda bireyler veya grupların belirli bir zaman dilimi içerisinde kendilerinden gerçekleştirmeleri beklenen işi kapsadığı ve bu iş sonunda elde edilen sonucun beklenti ile kıyaslanması suretiyle ortaya konduğu görülmektedir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR FONKSİYONU OLARAK PERFORMANS YÖNETİMİ VE DİĞER FONKSİYONLARLA İLİŞKİSİ

Günümüzde örgütler, artan rekabet ortamı içinde bulunmaktadırlar. Örgütlerin diğer örgütlere karşı rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi insan kaynaklarının gelişimi ile doğru orantılıdır ve yöneticilerle birlikte tüm işgörenlerin belirli standartların üstünde performans göstermeleri gerekmektedir. Bu sebeple de işgörenlerin gelişiminin

sağlanması ve üstün performans göstermesi için etkin bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır.

Örgütler, örgütsel hedeflerine ulaşabilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için insan kaynağının performansını belirlemeli ve ihtiyaç duyulan konularda geliştirmelidir. Yöneticilerin işgörenleri gözlemlemesi, bu sayede onların mevcut durumu hakkında fikir sahibi olması, onlara ilişkin kararların adil bir biçimde alınabilmesi için yeterli değildir. Bunun için, örgütlerde biçimsel ve sistematik performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve yürütülmesi gerekmektedir. (Uyargil, 2013)

Performans yönetimi, çalışanların ve grupların performanslarının geliştirilmesi suretiyle örgütsel performansın geliştirilebilmesi için yürütülen sistematik bir süreçtir. (Armstrong, 2006) Bir başka ifadeyle, pek çok yöntemi kapsayan geniş bir işlevi ifade etmekte ve çoğunlukla aynı anlamda kullanıldığı performans değerlendirme çalışmalarını da içermektedir.

Performans yönetiminin, girdiler, süreçler ve çıktılar ile nihai etki (sonuçlar) arasında bağlantıyı artırarak performans geliştirme ve sürekli örgütsel öğrenmeyi sağladığı ve bu şekilde örgütsel sistem için yarar getirdiği literatürde yaygın varsayımdır. Etkin bir performans yönetimi, daima sistemli bir gelişimi hedeflemelidir. (Mayatürk, 2011) Performans yönetimi sisteminin asıl amacı çalışanların performanslarını iyileştirmektir. (Bingöl, 2006)

Performans yönetiminde, çalışanla yöneticisi arasında iki taraflı ve sürekli iletişim söz konusu olmalıdır. Karşılıklı beklentilerin belirlendiği ve görüş birliğine varılması hedeflenen bir ortaklıktır. (Dedehayır, 2002) Bu sebeple, çalışanların sadece performansının değerlendirilmesi yerine, onlarla beraber hedeflerin ortak belirlenmesi, bu şekilde belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik uygun örgüt ortamının hazırlanması, performans ölçümünün ne şekilde yapılacağı ve sonuçlarının nerelerde ve nasıl kullanılacağı bildirilmesi, gerekli eğitimlerin çalışanlara ve yöneticilere verilmesi gibi faaliyetleri de kapsamalıdır.

Yapılan araştırma sonuçları, performans değerlendirmesinin, performans beklentilerini ortaya koyma; eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi; kariyer konusunda danışmanlık sağlanması; iletişimin kolaylaştırılması; ücret politikalarını belirleme; terfilerin belirlenmesi, çalışanların motive edilmesi, denetlenmesi ve kültürel değişikliklerin gerçekleştirilmesi gibi çeşitli İK fonksiyonları ile bağlantılı amaçlarla kullanıldığını göstermektedir. Genel olarak üç temel sebep için performans yönetim sisteminin kullanıldığını belirtir: Birincisi işgörenlerin performansını teşvik etmek için bireysel motivasyonu sağlayarak yıllık eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla kullanılır. İkinci temel alan kariyer geliştirmedir. Çalışanların gelecekteki rolü ve kariyer gelişimiyle ilgili süreçte kullanılır. Üçüncü alan ise ücretlendirmede performansa dayalı yapılan ödemelerde kullanılır.

Yönetimlerin temel fonksiyonu olan planlama, bir amacın gerçekleştirilmesi için, neyin, nasıl, neden, ne zaman, ne ile ve kimin tarafından yapılacağını önceden belirlenerek bir hareket tarzının kararlaştırılması olarak tanımlanabilir. (Aydın, 2007) Örgütlerin stratejik planına bütün işgörenlerin katkı sağlaması beklenir ve bu sebeple performans yönetimi sisteminin en önemli evrelerinden biri olan bireysel performansın hedef belirleme yolu ve planlaması faaliyeti ile işletmenin stratejik planlama faaliyetleri yakın ilişkilidir, etkinlikleri de birbirine bağlıdır. (Uyargil, 2013)

Performans yönetim sistemi kapsamında ortaya konan sonuçlar işgörenlerin performansına ilişkin bilgiler verir. Bu bilgiler işgören tedarik ve seçimi işlevlerinin geçerliliğini belirlemede de kullanılabilir.

Günümüz işletmelerinde rekabet üstünlüğünün elde edilmesi gayretlerinde ücret yönetimi, itici bir güç yaratmakta ve sağlam politika ve stratejilere dayandırılmaya çalışılmaktadır. (Benligiray ve diğerleri, 2010) Örgütlerin çoğunda doğrudan ya da dolaylı olarak performans yönetim sisteminden elde edilen sonuçlar işgörenlerin ücretlerinin oluşturulmasında - maaş, prim vb. parasal ödemelerin belirlenmesinde – kullanılmaktadır. (Uyargil, 2013)

Performans değerlendirme, kariyer yönetimi tekniklerinden değerlendirme merkezleri için, yüksek potansiyelli çalışanların seçilmesi ve onların gelecek için geliştirilmesi konularında, örgütsel yedekleme planlanmasının kurulmasında yardımcı

olmaktadır. Örgütlerde uygulanan performans sistemi, geçerli ve güvenilir ise örgütün bütünüyle kariyer sistemi için temel bir kariyer yönetim tekniği olarak hizmet edebilir. Sistematik kariyer yönetimine sahip olmayan örgütlerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında yine performans yönetimi sisteminden elde edilen sonuçlar kullanılmaktadır. Özetle performans yönetimi sistemi, bireysel ve örgütsel hedeflerin belirlenmesi, çalışanların değerlendirilmesi, sonuçlara göre eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kariyer yönetimi sistemi kapsamındaki faaliyetlerle doğrudan etkileşim içerisindedir.

Eğitim, önemli bir yatırım aracı olup, getireceği maliyetler dikkate alındığında, eğitime elde edilecek sonuçların maliyetinin üstünde olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2013). Bu sebeple eğitimin planlanması ve örgütte kimin, hangi eğitime, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunun sağlıklı bir şekilde belirlenmesi önem kazanmaktadır. Genellikle eğitim ihtiyacı, yöneticilerin belirlemesiyle ya da işgörenlerin talepleri dikkate alınarak saptanmakla birlikte performans yönetimi sisteminden sağlanacak veriler yol gösterici olabilmektedir. Bazen de sistemli eğitim ihtiyaç analizi yapılmayan örgütlerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini üstlenebilmektedir. (Uyargil, 2013)

Performans değerlendirme işlevinin objektif ve bilimsel bir yolla yapılması durumunda beklenen performansı gösteremeyen veya bu konuda bir gelişme sağlayamayan işgörenler için de işten çıkarma kararı verilebilmektedir (Uyargil, 2013). Türkiye’de 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Yasası’nın 18. Maddesinin birinci fıkrasına göre “Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır”. Bu anlamda işgöreni performansı, iş sözleşmesinin bozulmasında önemli bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır.

Ergun Özler (2013), performans değerlendirme sonuçlarının iş genişletme, iş zenginleştirme ve rotasyon uygulamalarında kullanılabileceğini belirtmektedir. Performans değerlendirme sonucunda bir çalışanın yaptığı işte mutsuz ve verimsiz olduğunu görmek mümkün olmakta ve bu kişi daha iyi performans göstereceği düşünülen bir başka işte rotasyon yoluyla görevlendirilebilmektedir. İş tatminsizliği

yaşayan yetenekli işgörenlerin işleri zenginleştirilebilir, genişletilebilir veya bu kişilere yeni görev veya sorumluluklar verilebilir.

Performans değerlendirme sonuçları, diğer insan kaynakları uygulamalarıyla kıyaslamada da kullanılabilir. Personel seçimi ve işe alma yöntemlerinin etkinliğinin test edilmesinde performans değerlendirmeden elde edilen bilgiler kullanılabilir. (Uyargil, 2013;Barutçugil, 2002) Performans değerlendirmenin en çok kullanıldığı alanlar; çalışanların terfi edilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetim kararlarının alınmasında olmaktadır. Bunların yanında önemli bir diğer kullanım alanı performans gelişimini desteklemesidir. Ayrıca performans değerlendirme görüşmesi, çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim kurulmasında etkili bir araç olmaktadır. (Barutçugil,200)

Performans yönetimi sistemi hem değerlendirme yapan yöneticiler, değerlendirilen işgörenler ve de örgüt için çeşitli yararlar sağlamaktadır. Yöneticiler, planlama ve denetim işlevlerinde daha etkili olabilmekte, işgörenlerle iletişimlerini artmakta, işgörenlerin gelişmeye açık güçlü yönlerini kolayca belirleyebilmektedir. (Uyargil, 2013) İşgörenler ise yönetimin kendilerinden neler beklediğini, performanslarının nasıl Değerlendirileceğini öğrenmekte, kendi bireysel performanslarını örgüt amaçları ile ilişkilendirebilmekte, üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlayabilmekte, performans sonuçlarına dayanarak yapılan olumlu geri-beslemeler iş tatmini ve kendine güven duygusunu geliştirebilmekte ve kendi performanslarını yönetme sorumluluğu alabilmektedirler. (Uyargil, 2013; Barutçugil, 2002) İşgören açısından performans değerlendirme, her şeyden önce kendi çalışmasının karşılığını görmesine yarayan bir araç olmakta ve bireysel gelişim planının oluşturulmasında etkin bir rol oynamaktadır.

Performans yönetimi örgütlere ise fiziksel ve insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanabilmelerini ve değişen pazar koşullarına ve performans değişikliklerine daha hızlı tepki verebilmeleri gibi yararlar sağlamaktadır (Barutçugil, 2002). Uyargil (2013), performans yönetimi uygulamaları ile örgütün etkinliği ve karlılığının artacağını, hizmet ve üretim kalitesinin gelişeceğini, eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesinin daha kolay ve doğru belirleneceğini, insan kaynakları planlaması için gereken bilgilerin

daha geçerli bir biçimde elde edileceğini, çalışanların gelişme potansiyellerinin daha doğru belirleneceğini ifade etmektedir.

Performans değerlendirme çalışmalarının farklı insan kaynakları fonksiyonlarında etkin bir şekilde uygulanması, örgütün faaliyetlerini daha başarılı bir şekilde yürütmesini sağlayabilmektedir. Örneğin, performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesiyle başarılı çalışanların daha fazla ücret almaları personelin moral ve motivasyonunu artıracak, bunun yanında daha az başarılı olan çalışanlara daha az ücret zammı yapılması örgütün maliyetlerini kontrol altına almasını kolaylaştıracaktır.

2.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİNİN AMAÇLARI

Performans yönetiminde esas; hedef ve amaçlar doğrultusunda örgütteki tüm çalışanların daha iyi sonuçlar elde etmeyi, bireysel başarıyı örgüt başarısına taşıyabilmeyi hedeflemesi üzerine kurulmaktadır.

Bingöl'e göre (2006) performans yönetiminin üç temel amacı vardır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği sağlamak, çalışanların motivasyonlarını arttırmak ve eğitim ve geliştirmeyi en etkili ve verimli hale getirmektir. Örgüt verimliliğini örgüt içerisinde çalışan işgörenlerin bireysel performansları etkilemektedir. Bu nedenle işgörenlerin iş tanımlarından beklenen hedeflerini icra etme düzeylerinin değerlendirilmesi bir zorunluluktur. Bu durum bireyin kendisi için de önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda birey de kendisinden beklenen ölçütlere nasıl gelebileceğini bilmesi ve daha iyi işlerde çalışma isteğini sağlayacaktır. (Bingöl, 2006)

Bir diğer performans yönetiminin amaçlarından olan yüksek performanslı çalışanların oluşturduğu bir örgütten bahsetmek mümkündür. Bu durumda bireysel amaçlar örgütün amaçlarına katkı sağlar ve başarı grafiğini yükseltmiş olur. Kurumsal olarak kabul edilen temel değerlerin bireyler tarafından sürdürülmesini temin eder. Görev sorumlulukları; yapılması beklenen işler, sahip olunması gereken yetkinlik ve yetenekler ve beklenen davranışlar ile belirlenir. Gerekli gelişim için rehberlik ve geri bildirim de performans yönetiminin ilgi alanıdır. (Armstrong, 2006)

Burak (2008) performans yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Faaliyetleri amaca uygun biçimde gerçekleştirmek

- Ast ve üstün birbirleri ile uyumlu çalışmalarını sağlamak,
- Tüm işgörenlerin amaç ve hedefler doğrultusunda sorumluluk üstlenmelerini sağlamak,
- İşgörenlerin örgüt amaçları konusundaki katılımını sağlamak,
- Etkili iletişimi gerçekleştirmek,
- Performans planlaması, ölçümü ve denetimi sistemini uygulayarak gerçekleşen performansın saptanmasını sağlamak,
- Yönetim kararlarına duyulan güveni artırmak,
- Örgütte sürekli iyileştirme kültürünün gelişimine katkıda bulunmak,
- Kaynakların daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlamak,
- Değişen koşullara hızlı yanıt verebilme olanağı yaratmak.

Sonuç olarak performans yönetiminin amaçları, hedeflere ulaşılması ile sınırlı kalmamakta; çalışanların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak potansiyellerinin gelişimini mümkün kılmaktadır. Başka bir ifadeyle performans yönetimi; ücret yönetimi ve terfi kararlarını verme gibi amaçların yanı sıra eğitim ihtiyaçlarının tespiti, iletişimin güçlendirilmesi ve motivasyonun artırılması şeklindeki amaçlara da hizmet edebilmektedir. Performans değerlendirmeyle terfi, rotasyon, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda objektif ve adil davranılması mümkün olmaktadır (Bingöl, 2006).

Barutçugil (2004) de performans yönetimi sistemini, yönetilebilen, geliştirilebilen ve araştırılabilen amaçlar olmak üzere üç başlık altında belirtmektedir. Performans yönetimi sonucunda iş süreci hakkında bilgi edinmek suretiyle yönetsel kararların alınması mümkün olabilmektedir. Bu yönetsel amaçlar; ücretlendirme, terfi, rotasyon, işten çıkarma vb. konularda doğru ve etkin kararların verilmesidir. Bununla birlikte kariyer planlaması, eğitim-gelişim programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesi, güçlü ve geride kalan yönlerin belirlenip ilgili geri bildirimde bulunulması gibi gelişim süreçlerine girdi sağlanması da performans yönetimi sonuçlarını oluşturmaktadır. Tüm bu sonuçların faaliyetleri de işgörenlerin görev tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen ölçeklere göre ne kadar yaklaştığına ilişkin geri bildirimde bulunmak işgörenlerin örgüt içindeki kariyerlerinin ne yönde

ilerlediğini ve örgütün neresinde durduklarını bilebilmelerini göstermiş olacaktır. (Cukurcayır-Eroğlu, 2005)

Performans yönetimi sonuçlarının işletilmesi ile; iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, gelecekteki hedeflerin saptanması, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve işgörenlerin performansı ile organizasyon amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde de istifade edilebilmektedir. Değerlendirme sisteminin amacı; örgütsel gerçekleşen hedeflerin etkinliğin artırılması için bireysel performansın örgütsel hedefler ile sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilmesidir. (Uyargil, 2013)

Performans yönetimi ile örgütte çok çalışanlar ile az çalışanlar ayırt edilebilmekte, çok çalışanlar ödüllendirilebilmekte, daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanlar motive edilebilmekte, yetenekleri tespit etmek mümkün olabilmekte, işgörenlerin potansiyelleri belirlenebilmekte, işgörenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçları saptanabilmektedir. Bu şekildeki sonuçlarla örgütte sürekli gelişim felsefesi kurumsallaştırılabilmektedir. (Akal, 1992)

2.4. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Çalışan değerlendirmeleri yüzyıllardır yapılan bir pratik olmakla birlikte özellikle 1970'li yılların sonundan itibaren performans yönetimine olan ilgi artmıştır. Endüstriyel düzeyde performans değerlendirmesini ilk kullanan bunu 1800'lü yılların başında İskoçya'da pamuk işleme fabrikasında uygulayan Robert Owen'dır (Murphy ve Cleveland, 1995). Özellikle sanayi devrimi ile birlikte kullanımı artarak devam etmiştir. 1776 yılında Adam Smith, işbölümü ile aynı sayıda çalışanın, iş miktarında sağlayabildiği büyük artışı, el yatkınlığının gelişmesi, bir işten diğerine geçerken yitirilen zamanın tasarruf edilmesi ve işi kısaltıp kolaylaştıran makinelerin icadı ile ilişkilendirerek bir performans analizi yapmıştır (Smith, 2013). Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor (1856-1915) ise ilk kez ayrıntılı iş analizi yapmıştır. Bu sayede önemli verimlilik artışları sağlanmıştır.

Performans değerlendirmenin sistematik ilk uygulamaları ise 1900'lü yılların başında ABD'de özellikle kamu kurumlarında görülmüştür. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışan verimliliğinin ölçülmesi, performans değerlendirme kavramının bilimsel olarak kullanılmaya başlandığına da işaret etmektedir (Uyargil, 2013). Taylor'a (2013) göre: "Her işçi tarafından yapılan işin miktarı ve işçinin verimliliği kesin kayıtlarla tutulduğunda ve kişi geliştikçe ücret düzeyi de artırılıp, bu standartlara ulaşamayanların görevine son verildiğinde ve onların yerine yeni ve dikkatli seçilmiş işgücü alındığında hem doğal tembellik hem de sistematik tembelliğın önemli ölçüde önüne geçilecektir".

Birinci Dünya Savaşından sonraki yıllarda kişilik özelliklerine dayalı değişik performans değerlendirme teknikleri belirlenmiş, 1950'li yıllardan sonra ise kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri esas alan teknikler ABD örgütlerinde fazlaca kullanılmaya başlanmıştır. Beyaz yakalı çalışanların performansının ölçümü, mavi yakalılara göre öncelikli hale gelmiştir. 1950-1960 yıllarında basit yapıda performans değerlendirme, önce ABD sonra İngiltere'de uygulandı. 1960-1970 yıllarında hedeflere göre yönetim ve eş zamanlı olarak kritik olay tekniğı ve davranış değerlendirme ölçümlerine başlandı. 1970'li yıllarda sonuç odaklı performans değerleme sistemi ortaya çıkmış olup bu sistem günümüzde de uygulanmaktadır. Performans yönetimi kavramı ise ilk kez 1970 yılında kullanıldı ve 1980 yılından itibaren de bu sistemler uygulanmaktadır. (Uyargil, 2013; Öztürk, 2010)

1980'li yıllardan itibaren performans değerlendirme sürecinde bireysel özellikler ve bilgiye yönelme söz konusudur. Son dönemdeki çalışmalar ise performansın kavramsal ve işlevsel tanımı, boyutları, değerlendirme kaynağı ve değerlendiricileri üzerinedir (Altan, 2005). Takip eden yıllarda ortaya konan yeni sistemlerin temel amacı performans ölçüm sistemlerinin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin cevap aramak olmuştur. (Oana, 2012)

Türkiye'deki performans yönetim sistemine ilişkin uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamıştır. (Uyargil, 2013) 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ilk performans değerlendirmesi yapılmıştır. Bunu Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. diğer kamu kurumları izlemiştir.

1960'lı yıllarda ise özel sektörde yer alan bazı örgütler de performans değerlendirmeye ilgi duymaya başlamış ve uygulamaya başlamıştır. 4857 sayılı İş Yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesi bunda etkili olmuştur. Nitekim bu yasaya göre çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sonuçları, hukuken geçerli bir belge haline gelmiştir. Bu da işverenlerin performans değerlendirmesine olan ilgisini artırmıştır (Uyargil, 2013). İstanbul Sanayi Odası'nca gerçekleştirilen bir araştırmada şirketlerin yaklaşık %80'inin performans değerlendirme sistemi uygulamakta olduğu tespit edilmiştir. (Ünal, 2002)

2.5. PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

Tüm örgütler için geçerli bir performans sistemi modeli olmamakla birlikte Performans Yönetim Döngüsü olarak adlandırılan 3 temel evreden bahsetmek mümkündür; hedeflerin belirlenmesi, uygulama ve geliştirme ve performans görüşmesi. Bu evreler genel olarak planlama, uygulama (planın uygulanması ve performansın ölçülmesi), kontrol etme/izleme (ölçümleri değerlendirmek ve sonuçları karar vericilere rapor etmek) ve süreç gelişimi için ihtiyaç duyulan değişimlere karar vermeyi içermektedir. Bu boyutuyla değerlendirildiğinde performans yönetimi bir sonuç değil, süreçtir ve bu süreç yönetim süreçleri ile birbirini tamamlayan yapılardır. (Öztürk, 2010)

Performansın yönetim süreci; performansın planlanması, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini kapsayarak, güncel yönetim anlayışına uygun aktif bir süreci ifade etmektedir. Etkin bir örgütsel çalışmayı bireysel performansın geliştirilmesi ile amaçlanmaktadır. (Çalık, 2003)

Örgütsel performans yönetimi süreci, kurum ve alt birimlerin, hedef ve amaçlarının ne olduğuna ve bu hedef ve amaçlara ne kadar ulaşıp ulaşılmadığına odaklanmaktadır. Örgütsel performans yönetimi sürecine göre daha dar kapsamda çalışanların birebir performanslarını değerlendirme sürecine, bireysel performans yönetimi süreci denmektedir. Bireysel performans yönetimi ise kurumun amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların sorumlu oldukları görev ve rolleri nasıl ve ne düzeyde yerine getiriyorlar konusuna odaklanmaktadır. (Çevik vd. 2008)

Tüm örgütün ve bağlı birimlerin hedef ve amaçlarının belirlenmesiyle oluşturulan stratejik planlamayla örgütsel performans yönetiminde ilk adım atılmış olur. İkinci adım ise performans standartlarının bu hedef ve amaçlara göre belirlenmesidir. Başka bir deyişle amaç ve hedeflerin yapılabilme seviyelerin açıkça ortaya konmasıdır. Buna bağlı olarak çalışanlar onlardan neler beklendiklerini bu çıktılara göre bilebileceklerdir. Ölçülen performansın değerlendirilmesi ve ilgili düzetmelerin yapılması ile süreç döngü şeklinde kesintisiz devam eder. (Çevik vd , 2008)

Uyargil (2013) bireysel performans yönetiminin üç evre içerdiğinden söz etmektedir. Birinci evre, yöneticilerin, performansını ölçecekleri çalışanlarının icra ettikleri görev alanlarının tanımlanması evresidir. Bireysel performansın, örgüt başarısına etkisi belirlenir. Bu boyutlar, yetkinlik adı verilen değerlendirme kriterleridir. İkinci evre, bireysel performanslarının ne kadar yeterli ya da yetersiz olduğunun belirlendiği evredir. Üçüncü evre en kritik evredir ve değerlendirme sonuçları değerlendirilenlerle paylaşılır. Geçmiş döneme ilişkin değerlendirmeler ve gelecek dönem için performans geliştirmeye yönelik görüşler paylaşılır.

Çevik vd. (2008), bireysel performans yönetimi sürecinin evrelerini dört aşamada açıklar:

- Birinci aşama: Her yönetici, başında bulunduğu birimin hedeflerini örgütün genel amaç ve hedefleriyle bağlantılı ve uyumlu olarak derinlemesine düşünüp netleştirmelidir. Birimin hedeflerini gerçekleştirmeye katkıda bulunacak işlemleri dikkatlice saptamalıdır. Daha sonra hedefler çalışanlara aktarılır.
- İkinci aşama: Performans standartlarının ortaya konduğu aşamadır. Hedef belirleme aşaması, çalışanların işin içinde olmalarını gerektirir ve zor hedeflerin başarılmasında çalışanların katılımı esastır.
- Üçüncü aşama: Performansın izlenmesi aşamasıdır. Yöneticinin hem yönetici olarak hem de çalışanın performansını gözleme ve sonuçlarını geri beslemede önemli yeteneklerinin olması gerekir. Geri-besleme döneminde, yönetici rehberlik yapabilmeli, kişilerin performansını izlerken iyi bir gözlemci olabilmelidir.
- Dördüncü aşamada, performans değerlendirmenin resmi olarak yapıldığı aşamadır. Bireysel performans değerlendirilirken aynı zamanda iyi performansa engel

olan şeyler de bu aşamada saptanır. Yönetici çalışan arasında yapılan en önemli iş, belli bir zaman dilimi sonunda çabaların sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Armstrong (2006) da performans yönetimini sürekli kendini yenileyen bir döngü olarak tanımlar. Performans yönetimi sistemini bir döngü olup, tüm işleyişi anlamak için bütünü ele almak gerekir. Bu döngünün başlangıç aşaması örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla bireysel sorumlulukların belirlenmesi ile olacaktır. İkinci aşama, yönetici ve çalışanların bireysel hedefleri tartışarak belirleyecekleri, amaç ve hedeflerin, performans standartlarının belirlenmesi aşamasıdır. Yönetici ve çalışan arasında etkili iletişim kurulur ve çalışana performansının nasıl değerlendirileceği açıklanır. Üçüncü aşamada performans sonuçları yönetici tarafından sürekli izlenir. Olumlu ve olumsuz gelişmeler yakından gözlemlenerek dördüncü aşamada geri bildirim sağlanır ve çalışan cesaretlendirilir. Beşinci olarak ilgili performans bilgileri derlenir ve altıncı aşamada yönetici, “performans gözden geçirme ve gelişim planlaması” için hazırlık yapar. Yedinci aşamada planlar ve sonuçlar işgörenle birlikte gözden geçirilir ve bu aşama en kritik aşamadır. Görüşmenin başarısı tüm sürecin amacına ulaşmasında önemli rol oynar. Performans yönetimi döngüsü değerlendirme sonrası çalışanların sonuçlarına bakılarak alınacak aksiyonları eyleme dönüştürülmesiyle sonlanmış olur. (Barutçugil,2004)

Performans yönetiminin temel unsurları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel hedeflerin bireysel performans göstergelerine indirgenmesi
- Gerekli kriterlerin belirlenerek değerlendirme yönteminin seçimi,
- Performansın değerlendirilmesinin seçilen yöntemlere göre uygulanması,
- Her değerlendirmeye alınan çalışana performansıyla ilgili geribildirim verilmesi,
- Yapılan geri bildirimlere göre performans gelişimi oluşturulması ve çalışana tebliğ edilmesi,
- Çalışana yönelik kararların performans değerlendirme sonuçlarına göre verilmesi, (ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi, eğitim vb.) temel alınması (Uyargil, 2013)

İnsan kaynakları yönetiminin diğer işlevleriyle uyum içinde çalışması belirtilen tüm bu temel unsurlar eşliğinde uygulanması olabilmektedir. İşletmelerde başarılı bir yönetim için ancak çalışanların performans sonuçlarının dikkatlice değerlendirilip ve bu sonuçları iyileştirmek ve geliştirmek için gerekli değişimleri yaparsa mümkün olabilmektedir.(Fry ve diğerleri, 2004)

2.6. PERFORMANS YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Tüm örgütler ve de örgütler içindeki çeşitli birimler için kullanılabilecek tek bir performans sisteminden bahsetmek mümkün değildir (Dubois ve diğerleri, 2004). Ancak, performansın yönetiminde davranışlara ve sonuçlara yönelik olmak üzere iki temel yaklaşım olduğundan bahsedilebilir (Akın, 2002). İş bazlı ve yetkinlik bazlı olmak üzere iki başlık altında incelenebilecek bu yaklaşımlarda ilkinde işgörenin “ne” yaptığına odaklanılırken; ikincisinde ise performansı “nasıl” sergilediği ile ilgilenilmektedir. Bu doğrultuda iş bazlı yaklaşım kantitatif; yetkinlik bazlı yaklaşım ise; kalitatif bir özellik taşımaktadır.

Öncelikle performans değerlendirme çalışmalarının etkinliği, önceden belirlenen performans standartlarına bağlı olup; söz konusu standartları belirlemede en önemli bilgi kaynağı iş analizleridir. Başka bir ifadeyle iş analizleri aracılığı ile örgüt, etkin performansı etkin olmayandan ayırt eden davranışları belirleyebilmektedir. (Şimşek ve Öge, 2007)

Bunların yanı sıra iş analizi kapsamında; işin türü; gerekli zaman; iş araçları; gerekli yetenekler, tecrübeler, yetki ve sorumluluklar ile işin hangi koşullar altında yapıldığı konusundaki bilgiler yer almaktadır. Şimşek ve Öge’ye göre ise (2007); iş analizi sonucu elde edilen iş gerekleri bilinmediği takdirde çalışanın o iş için gerekli niteliklere sahip olup olmadığı da değerlendirilemeyeceğinden sağlıklı bir yapının oluşturulması mümkün olmamaktadır.

Sonuca yönelik değerlendirme yöntemlerini kapsayan iş bazlı performans yönetimi yaklaşımı ile kişilerin davranış ve tutumlarının değil, her çalışanın başarı hedeflerine yönelik katkısının ölçüldüğü söylenebilmektedir. (Ügeöz, 2003)

Bu şekilde bireysel performansın planlanabilmesi için önce işletmenin stratejik analizinin yapılıp, misyon ve vizyonunun belirlenmesi, ardından işletme ve birim amaç ve hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Genel anlamda, stratejik planlama yaklaşımıyla hareket etmeye karar veren örgütlerde, iki konuda öncelikle tespitlerde bulunulup karar verilir. Birinci konu, işletmenin halen bulunduğu noktanın doğru belirlenmesi, ikinci konu ise hedef noktası ve o hedefe giden yolların ortaya konmasıdır.

Yönetim bilimlerinin son on senede en çok kullanılan kavramlarından birisi olan misyon; işletmenin var oluş amacını ortaya koyan bir beyandır. Bir örgüt ne yapmak istiyor, hedefleri ne, kendisini nasıl tanımlıyor veya görüyor... Bu tip soruların cevabının bulunacağı en doğru adres işletmenin misyonudur.

Misyondan farklı olarak vizyon kavramında ise işletmenin geleceği ile ilgili biraz da hayaller ortaya konur. Tepe yöneticilerinin zihinlerinde, şirketin uzun dönemli konumu için neler geçtiğini en iyi işletmenin vizyonundan okuyabiliriz. Vizyon ile uzun dönemde yapılacak olanlar ifade edilmektedir. (Koçel, 2005) Vizyon ile ilgili önemli noktalardan bir tanesi, işletmelerin vizyonu paylaşılmış olmalıdır. Tüm çalışanlar tarafından bilinmeli, benimsenmeli ve birleştirici olmalıdır.

Vizyonun işletmeyi geleceğe kuvvetli şekilde taşıyan bir katalizör olmakla birlikte, tehlikeli yanları da vardır. İyi belirlenmemiş veya termin zamanı ulaşılamayan vizyonlar, işletme için artık bir illüzyon olarak kalır. Bu gibi durumlarda, ortaya konulacak yeni bir vizyonun dahi, işletmeye katkısı çok sınırlı olacaktır. Unutulmamalıdır ki, bütün çalışanlar tarafından benimsenmiş vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde temel yol göstericidir.

Şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlenen amaç ve hedeflerin her biri statü olarak kendisinden bir üste yer alan daha makro amaç ve hedefleri destekler nitelikte olmalıdır. Bir başka ifadeyle, misyon ve vizyonun altı bir amaçlar hiyerarşisi ile desteklenmelidir. Bu aşamada, işletmenin tamamının veya ona bağlı birimlerinin, bir süre kısıtı dahilinde ulaşmak istediği noktaların, gerçekleştireceği aksiyonların tanımlamaları yapılır ve karara bağlanır. (Koçel, 2005:132)

Misyon ve vizyonun belirlediği yön ile stratejik amaçların ve stratejik amaçlara ulaşmak için hangi zaman dilimlerinde ne tür performans seviyelerine erişilmesi gerektiğini belirten hedeflerin belirlenmesi mümkün olmaktadır (Karabeyli, 2006). Bu hedefler de mümkün olduğunca nicel olarak belirlenmelidir. Bunların yanı sıra hedeflerin işe özel (specific), ölçülebilir (measurable), ulaşılabilir (achievable), gerçekçi (realistic) ve süreli (time-bound) olup olmadığını inceleyen SMART analizinin yapılması da; bu aşamada büyük önem taşımaktadır. (Turgut, 2004)

SMART analizi, özellikle üretim yapanlar ile perakendeci işletmeler açısından önemli bir yol göstericidir. Bu iki tip işletmenin üretim, satış ve pazarlama ağırlıklı olması ve çok sık ve kendileri için yaşamsal hedeflerinin bulunması, SMART analizini önemli kılmaktadır. Üretim yoğun veya perakende satış yoğun çalışan işletmelerde, çalışanların performanslarının ölçülmesinde bu üretim ve satış rakamlarının geniş etkisi bulunmaktadır.

Ortaya çıkan performans değerlendirme sonuçları, aynı zamanda bir gelişim, eğitim ve kariyer planlama aracı olarak da kullanılmaktadır. Bu konuyu, basit bir örnekle somutlaştırmak gerekirse, bir işletmenin satış alanında faaliyet gösteren bir bölge müdürüne, tüm mağazalarını kapsayan yıllık bir bütçe oluşturulur. Bu bütçe, bir sonraki aşamada aylık yapıya indirgenir. Bölge müdürü tüm ekibiyle birlikte, ancak satış kotalarını gerçekleştirerek ulaşabileceği bu bütçe için planlamalar, görev ve hedef dağılımları vb. yapar. Kısa veya uzun erimde bölge müdürü ve ekibinin ulaşacağı satış rakamları aynı zamanda onun performansının bir göstergesi olur. (Gürüz ve Yaylacı, 2007)

Bu sürecin tamamında, hedeflerin SMART analizi yapılarak belirlenmemesi, ya uç hedefler verilerek onların gerçekleştirilememesine neden olacaktır, ya da çok düşük hedeflerle işletmenin asıl amacı olan karlılıktan uzak bir noktada kalınmasını sağlayacaktır.

Son yıllarda örgütsel amaçları gerçekleştirmek için hedeflere odaklanmak yanında yetkinliklere ölçütler arasında artan bir şekilde yer vermeye başlanmıştır. Bu noktada neyin başarıldığı kadar nasıl başarıldığının da önem kazanması etkili olmaktadır. Ayrıca yetkinliklerin değerlendirilmesinin, gelişim hedeflerinin

karşılanmasını kolaylaştırdığı görüşü de bu geçişte büyük rol oynamaktadır. (Çoşgun, 2004)

Diğer bir deyişle günümüzde çalışanların performansları ve buna bağlı planlanacak tüm aksiyonları, yalnızca matematik orijinli bir takım hesaplamalarla değil, aynı zamanda iş süreçleri boyunca kendilerinden beklenen yetkinlik ve davranış modellerini ne ölçüde sergiledikleriyle de değerlendirilmektedir. Bu bakış açısında, yüksek performans sahibi bir işgörenden beklenen ve ayırt edici niteliği bulunan özellikler belirlenmekte, uzun dönemde işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak çalışan davranış ve yetkinlik modelleri tanımlanmaktadır. Yine, bu belirlenen modellerin, tüm çalışanlarda yerleşiklik kazanması için birbirine entegre eğitim ve gelişim planları oluşturulmakta, işletmeyi geleceğe güvenle taşıyacak ve orada yaşamsallığını kârlı bir şekilde sürdürmesini sağlayacak liderleri bu programlarla desteklenmekte ve yetiştirilmektedir. (Çörtelekoğlu, 2009)

Genel olarak belirtilecek olursa yetkinlik bazlı yaklaşımın ardındaki itici güç, insan kaynakları uzmanlarının işletme ihtiyaçlarını hızlı bir biçimde yeni öğrenme ve performans gerekliliklerine dönüştürme zorunluluğudur. (Gangani ve diğerleri, 2006) Zira bir örgüt üstün performans sahibi çalışanları etkilemek ve elde tutmak istediğinde, bu bireylerin yeteneği doğrultusunda performans desteği ve yönetimi sağlamak durumundadır. Ayrıca bu değişim sürecinde özellikle örgüt liderlerinin kaynakları; çalışanların yetkinliklerinin sistematik değerlemesine, eğitim gereksinimlerinin saptanmasına, çalışma planlarının geliştirilmesine ve performans hakkındaki iyi ve kötü haberlerin açık bir sistem içinde dağıtılmasına yönlendirmesi; önem taşıyan bir noktadır (Dubois ve diğerleri, 2004)

Performans yönetiminde hangi metodun kullanılacağı da büyük önem taşır. Örgüt için geçerli bir modelin geliştirilmesi gerekir. Aksi durumda bir yarar sağlanamaması söz konusu olabilmektedir. (Şentürk, 2005) Uygun ölçüt/göstergeler ve doğru değerlendirme yöntemi seçilmeyecek olursa, performans yönetim sisteminden fayda elde etmek mümkün olmamakla birlikte sistemin varlığı örgüte zarar verebilir. Performans değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütün yapısı, yönetimin amaçları,

işgörenlerin beklentileri, çevre, teknolojik faktörler vb. unsurlara göre değişebilmektedir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin sınıflandırılmasındaki temel kriterlerinden bir tanesi, işgörenlerin bu süreçlerle ilgili farkındalık ve katılım düzeyidir. Çalışanların bu değerlendirme süreçlerindeki yapı, aşama ve gelişimlerden haberdar olması/olmaması veya süreçlere katılım sağlayıp sağlamama açısından üç farklı modele vurgu yapılmaktadır (Yalın, 2005): Açık, yarı açık ve kapalı.

Kronolojik bir yaklaşımla, performans değerlendirme süreçlerinin kapalı ve yarı açık süreçlerden açık süreçlere doğru evrildiğini söylemek mümkündür. Geçmiş dönemlerde, çalışanlar tarafından performans değerlendirme ve geliştirme sürecinin kriter, değerlendirici, dönem, yapı vb. dahil tüm boyutlarından genellikle bihaber olunuyordu.

Özellikle milleniumların iş dünyasında sayılarının artması, toplumsal hayatın tüm noktalarında olduğu gibi iş dünyasına da kendi değerlerini başarıyla dayatmaları ve taşımaları performans değerlendirme ve geliştirme süreçlerini de değiştirmiştir. Şeffaflık, adalet, hesap verme gibi basit ama çok gerekli ilkeler ışığında hayata geçirilen performans geliştirme ve değerlendirme süreçlerinde, çalışanlar işgörenler kimler tarafından değerlendirildiklerini, hedeflerinin ve kriterlerin neler olduğunu bilmektedir. Özetle, çevresel taleplerin zorlamasıyla performans değerlendirme ve geliştirme süreçlerinde kapalıdan açığa doğru bir değişim eğilimi gözlenmektedir.

Yazına genel olarak bakıldığında, günümüzdeki en yaygın kullanılan performans değerlendirme ve gelişim yöntemleri;

- Alternatif Sıralama Yöntemi
- Adam Adama Kıyaslama Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi
- Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi
- Check List (İşaretleme) Listesi Yöntemi
- Zorunlu Tercih Yöntemi

- Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)
- Kompozisyon Yöntemi
- Doğrudan İndeks Yöntemi
- Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi
- Çalışma Standartları Yöntemi
- 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi
- Değerlendirme Merkezleri Yöntemi
- Kendini Geliştirme Düzeyi
- Özdeğerlendirme Yöntemi
- Alan Araştırması Yöntemi
- Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi
- Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemidir.

Tezin bu bölümünde çeşitli performans değerlendirme ve geliştirme yöntemleri hakkında kısa ve özet bilgiler paylaşılacaktır.

Alternatif Sıralama Yöntemi;

- İsimler kağıdın soluna gelişigüzel yazılır,
- Değerlendirici kendi düşüncesine göre adaylardan en güçlü olanı kağıdın sağ üstüne, en güçsüzü sağ altına yazar,
- Bu süreç solda kimse kalmayana kadar devam eder,
- Maksimum değerlendirilen sayısı yirmidir.
- En güçlü ile en güçsüzü ayırt etmek kolayken, ortadakiler için benzer bir ayrımı yapmak zordur. (Canman, 2000)

Adam Adama Kıyaslama Yöntemi;

- Çalışanların birbirlerine karşı göreceli olarak üstünlüklerini, hızlarını, işbirlikçi yaklaşımlarının ortaya konulmasını hedefler (Bingöl, 1996).
- Güvenilir bir yöntem olarak kabul edilir.
- Çok sayıda değerlendirici sisteme dâhil olduğundan, geniş zaman gerektirir.

- Alternatif sıralamaya göre daha kesin sonuçlar verir.
- Maliyet etkindir.
- Her çalışan aynı iş ailesinde bulunduğu kişiyle karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2000).

Zorunlu Dağılım Yöntemi;

- Yaklaşım açısından yukarıdaki ikisinden çok farklıdır. Bu yöntemde bir iş ailesinin her birinin aldığı not, diğerlerinin de performansını etkilemektedir (Barutçugil, 2004).
- Bir dağılım eğrisinin bütün tanımlı alanlara zorunlu olarak işgörenler yerleştirilir. Bu bakış açısı rekabeti yoğunlaştırır.
- Değerlendirmelerde, spesifik notlar yerine yüzdeler kullanılır (Gürüz ve Yaylacı, 2007).

Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi;

- En yaygın kullanılan performans değerlendirme ve geliştirme metodudur.
- Her bir değerlendirilen için kolay anlaşılır ve basit bir form yöneticisi tarafından doldurulur (Aldemir ve diğ.,2004).
- Genellikle likert tipi ölçeklerle değerlendirme yapılır (Bingöl, 1996).

Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi;

- Daha çok kritik olay yöntemiyle benzer bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte daha gelişmiş süreç ve yapıya sahiptir.
- Kişilerin yetkinliklerini ifade eden birçok tümceden en iyi eşleştikleri düşünülenlerin işaretlenmesiyle uygulanır.
- İşaretlemeden sonra uzman görüşünün alınması, delphi yöntemini hatırlatır.

Özdeğerlendirme Yöntemi;

- Bu yöntemde çalışan kendi performansını kendi değerlendirmektedir. Bu sayede kişiler yöneticilerinin de fark edemediği özelliklerini öz eleştiri yaparak geride kalan yönlerini de belirlemeye yönelmiş olurlar.

- Aynı zamanda kişilere güçlü yönlerini ve yeteneklerini net gözleme şansı verilmiş olur.

- Bu değerlendirme yönteminde kendini değerlendiren çalışanlar pozitif eğilimli olarak değerlendirmeler yapabilirler.

- Önem teşkil eden konu şudur ki; çalışanlar değerlendirme sonrasında gösterdikleri davranış ve onlara verilen geribildirim ile kendi değerlendirmelerinin karşıladığı sonucu değerlendirmiş olabilmeleridir. (Palmer, 1993).

Alan Araştırması Yöntemi'nde;

- Değerlendirme, daha adil ve geçerli yaklaşım kazandırmak adına grupça yapılmaktadır.

- Alan araştırması yöntemi uzun soluklu çalışmaları kapsayan değerlendirme yöntemlerindedir. Bu nedenle oldukça uzun zaman alır.

- Personel ya da yönetim biriminden seçilerek oluşturulan küçük değerlendirme grupları kurulur ve bir gözetim birimi oluşturulur. Bu grup değerlendirilecek personel hakkındaki gözlem ve görüşlerini değerlendirme formlarına yansıtırlar.

- Değerlendirmede grubundaki fikir ayrılığı veya farklı açıdan yaklaşımları da ortaya koyar. Böylelikle değerlendirme aracı olarak kullanılan bu formların herkes için nasıl anlaşıldığını veya anlaşılmayan noktalarda nelerin düzeltilebileceği saptanmış olur. (Canman, 2000).

Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi;

- Değerlendirme bizzat çalışanın çalıştığı yerde yapılır.

- Çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisine çalışan ile ilgili bir takım sorular sorulur ve verilen cevaplara göre değerlendirme yapılır.

- Hazırlanan değerlendirme raporu son olarak çalışanın yöneticisi tarafından görülür ve onaylanır(Bingöl, 1996).

Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi;

- İsminden de anlaşılacağı gibi takımın yapmış olduğu değerlendirmeyi içermektedir.
- Takım çalışmalarında, sadece takımın değil kişilerin bireysel olarak performansı da değerlendirilerek yapılmalıdır.
- Değerlendirme kriterleri hem iş performansı hem de takım içerisinde bireylerin sergiledikleri davranışların değerlendirmesi kapsamında yapılmaktadır. Bu davranışlar da performans ölçütlerini doğrudan etkilemektedir.
- Takım içerisindeki bireylerin de bu sayede, ortak alan paylaşımı, işbirliği, kişilerarası iletişimi, başarıma arzusu gibi davranış özellikleri de gözlemlenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).
- Tam olarak bireysel değerlendirmenin ölçülemediği ve takım çalışmasının iş tanımında önemli ölçüde etkili olduğu çalışma alanlarında bulunan kişiler için takım bazlı değerlendirme yöntemi önem kazanmaktadır.
- Bu yöntem, çalışanları grup çalışmalarına yaklaştırıp işbirliği anlayışına teşvik eden, aynı zamanda rekabetçi ortamdan uzak tutan bir değerlendirme sistemidir.

Checklist Yöntemi;

- Kritik olay yöntemine benzemekle birlikte onun daha geliştirilmiş bir halini içerir,
- Belli işleri tamamlamak için yapılması gereken işler belirlenir,
- Bu işler bir checklist halinde listelenir,
- Her bir maddenin puanlaması yapılır,
- Checkliste derecelendirme de yapılabilir,
- Değerlendirici bu checklist üzerinden gerçekleştirilen işleri işaretler,
- Daha önceden belirlenen bir değerlendirme skalası üzerinden çalışan değerlendirilir. (Sabuncuoğlu, 2000).

Zorunlu Tercih Yöntemi;

- Öncelikle değerlendirmede kullanılacak çeşitli ifadeler oluşturulmakta,
- Bu ifadelerin oluşturulması personel konusunda uzman kişilerce yapılmakta,
- Bu ifadelere değerlendirmecinin bilmediği farklı puanlar verilmekte,
- Değerlendirmeci değerlendirdiği kişiye ilişkin bu ifadelerden birini zorunlu olarak seçmektedir (Aldemir ve diğerleri, 2004).

Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri;

- 1963 yılında geliştirilen bu yöntem çalışanların davranış düzeyinde performansını ölçmekte kullanılmakta (Helvacı, 2002),
- Performans sonucunda ortaya çıkan çeşitli sonuçlardan ziyade performans esnasında gösterilen davranışlarına odaklanmakta,
- Genellikle kritik olayların genellenmesi yoluyla işlemekte,
- Bu açıdan diğer yöntemlerden ‘grafik değerlendirme’ ile ‘kritik olay’ yöntemlerinin bir karması olarak görülebilmektedir. (Barutçugil, 2002)

Kompozisyon Yazma Yöntemi;

- Değerlendiriciden değerlendirilen hakkında bir kompozisyon yazması istenir,
- Bu kompozisyonda değerlendirilenin yetenek ve becerileri, güçlü ve zayıf yönlerine vurgu yapması istenir,
- Özellikle yönetim ve satış alanlarında yapılacak personel seçimlerinde sıklıkla başvurulur,
- Değerlendirilenin daha önceki işverenlerinden, okul öğretmenlerinden, meslektaşlarından istenebilmektedir,
- Temel varsayımı ise değerlendirilene yakından tanıyan kişilerden istenilen bilgilerin toplanmasının diğer birçok bilimsel yöntem kadar etkili bir yol olduğu düşüncesidir. (Oberg, 1972)

Doğrudan İndeks Yöntemi;

- Ölçülecek performans kriterleri yönetici tarafından belirlenebileceği gibi yöneticinin çalışanı ile birlikte tartışması suretiyle de belirlenebilmekte,
- Nesnel/öznel veya verimlilik, etkinlik, devamsızlık gibi farklı ölçütlere göre uygulanabilmekte,
- Ölçümlerde hem nitel hem de nicel ölçütlere yer verilebilmekte,
- Örneğin, konu müşteri hizmetleri ise şikayet sayısı, problemlü ürün sayısı gibi nicel ölçütler kullanılabilir,
- Her bir nitel veya nicel ölçüt puanlamaya tabi tutulmakta,
- Alman toplam puan kişinin sayısal indeks olarak genel performans notunu vermektedir. (Barutçugil, 2002: Can ve diğerleri, 2001: Uyargil, 1994)

Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi 'Hedeflere Göre yönetim' anlayışının değerlendirme alanına yansımaları sonucu oluşturulmuş olup, bu yöntemde;

- Davranışlar, kişisel özellikler gibi kriterler yerine bizzat sonuçlara vurgu yapılır,
- Bu sonuçlar aslında yönetici ve çalışanların bir araya gelerek ortaklaşa oluşturdukları hedefler ile belirlenir,
- Değerlendirme değerlendirilenin bu sonuçlara ulaşmış olup ulaşmadığının ölçülmesi ile yapılır. (Can ve diğerleri, 2001)

Çalışma Standartları Yöntemi;

- Örgütçe yapılan işlere dair çeşitli standartlar oluşturulur,
- Bu standartların oluşturulmasında verimlilik ve kalitenin artırılması gibi amaçlar güdülür,
- Bunun sonucunda çeşitli işe yönelik personel hedefleri ortaya konur,
- Sağlıklı bir şekilde uygulandığında yapılan iş durumunun gerçek bir resmi ortaya konur,
- Bu da çoğu zaman belirlenen standartların doğru bir şekilde belirlenebilmesi ile mümkün olur. (Oberg, 1972)

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi; en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri olup, bu yöntemde;

- Ana maksadı, performansı ölçmekten ziyade farklı kaynaklardan gelecek geribildirimlerle değerlendirilenin gelişimi için yol belirlemeyi içerir,
- Değerlendirmede birçok kaynaktan (alttan ve üstten) istifade edilir,
- Tüm bu kaynaklardan geribildirimlerin alınmasını içerir,
- Değerlendirilen kişi farklı kaynaklardan gelen geribildirimler sayesinde güçlü ve zayıf yönlerini anlayabilir,
- Bu açıdan bakıldığında resmi performans yönetim yöntemi olmaktan ziyade bu tür yöntemlerin bir tür tamamlayıcısı gibi işlev görür. (Aytaç, 2003)
- Örgütlerde çalışan sayısının fazla olması ve bu sebeple de farklı açılardan geribildirim alma ihtimalinin artması kullanımını gerektirir, (Milliman ve diğerleri, 1994)
- Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin yani yöneticinin çalışanını değerlendirdiği yöntemlerin günümüzde yeterli görülmemesi kullanımına olan ilgiyi artırır. (Turgut, 2001)

Değerlendirme Merkezleri Yöntemi;

- Birçok değerlendirme yöntemi geçmiş performansla ilgilenirken, bu yöntemde gelecekteki performansı tahmin edilmeye çalışılır (Canman, 1993),
- Bir çalışanın geçmiş performansının gelecekteki performansının bir göstergesi olduğu düşüncesiyle hareket edilir,
- Örgütün farklı birimlerinden seçilen değerlendiricilere görev verilir,
- Bu değerlendiriciler 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezleri denilen yerlerde toplanır,
- Genellikle ikili karşılaştırma veya sıraya koyarak değerlendirme yöntemleri izlenir,
- Değerlendirme merkezinde herkesin ortaklaşa yaptığı değerlendirmeler yeterliliğin öznel bir şekilde ölçülmesini sağlar,
- Hizmet içi eğitimler ve personel seçim süreçlerinde de kullanılır,
- Maliyeti yüksek olan bir yöntemdir (Canman, 2000).

Kendini Geliştirme Düzeyi;

- Bireylerin kendini geliştirme istekliliği başarı güdüsünün bir göstergesi olarak kabul edilmekte,
- Günümüzde bilginin arttığı ve nitelik değiştirdiği bir dönemde kendini geliştirme kavramı önem kazanmıştır. Gerek örgütler gerekse de bireyler için kendini yetiştirmek ayakta kalmak ve başarılı olmak için olmazsa olmaz gerekliliklerden biri haline gelmiştir. Kendini geliştirmeye adanmış birey veya kurumlar diğerlerinden çok daha fazla ve hızlı bir şekilde mesafe kat edebilmektedirler.

2.7. PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN KONULAR

Bir işletmede sıfır noktadan başlayarak bir performans yönetim ve gelişim sistemi kurgulamak kolay bir süreç değildir. Bu yapılanma bir kaynak ayırımı gerektirdiği gibi, aynı zamanda şirket içerisindeki güç dengelerini değiştireceğinden kültürel ve yönetsel dirençlerle karşılaşacaktır. Bu yapısal ve kültürel rezistanslar kurulan bir performans yönetim ve değerlendirme sisteminin yaşamsallığı için ciddi tehditlerdir. Özellikle, sistemin prematüre döneminde, kuvvetli bir yönetsel destek şarttır. İşletmenin yapısal ve kültürel değişkenlerini dikkate alarak bir sistem seçmek veya kurgulamak başlı başına bir karardır. Bu bakış açısını bünyesinde barındırmayan bir karar ve uygulamayı hayata geçirmek, olmamasından daha fazla zarar verici olabilir.

Bir performans yönetim, değerlendirme ve geliştirme sistemi kurulmadan önce ilgili departman ve uzman kişilerin tepe yönetimle birlikte cevaplandıracağı sorular ve yapacağı eskiz çalışmaları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu,2000):

Performans Değerlendirmede Kritik Sorular
Değerlendirme kimlere uygulanacak?
Değerlendiriciler kimler olacak?
Değerlendirme frekansı ne olacak?
Ne zaman başlayacak?
Değerlendirme yöntemi nasıl olacak?

Tablo-1: Performans Değerlendirmede Kritik Sorular

Bu süreçte de, alınan pek çok karar öncesinde olduğu gibi, ilk iş mevcut durumun gerçekçi bir şekilde tespit edilmesidir. Bu tespit sürecinde SWOT analizi, delphi yöntemi gibi bilimsel karar mekanizmaları da kullanılmalıdır. Planlamadan raporlamaya kadar sistemin nasıl yönetileceği ve uygulanacağı, uygulama sürecinin aşamaları, raporlamaların sıklığı ve muhtevisiyatı, geri bildirim süreçleri, değerlendirme sonrası aksiyonlar vb. gibi konular mutlaka açıklığa kavuşturulmalıdır (Ateş, 2007).

Performans yönetimi süreçleri oluşturulurken süreç içerisindeki herkesin desteğini kazanılmalıdır. Bu maksatla;

- Sistemin gerekliliği ve sağlayacağı yararlar açıklık getirilmeli ve örgüt çalışanları ile paylaşılmalı,
- Sistem amaçlara uygun olarak tasarlanmalı,
- Sürece dahil olan tüm yönetici ve işgörelere hayata geçirilen sistem hakkında eğitim verilmeli,
- Sürecin etkisi sürekli kontrol edilmeli, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı, değişikliğe ihtiyaç olup olmadığı gibi sorulara cevap aranmalıdır. (Calık, 2003)

Bir örgütte yeni bir performans sistemi kurulurken o örgütün değişime hazır olması gerekir. Bunun için performansın yönetimi konusunda ortak bir anlayış geliştirilmiş olması, oluşacak tereddütlerin giderilmiş olması ve tam olarak nelerin ve neden değişeceği bilinmelidir. (Ateş, 2007)

Düşük performansı önlemek ve mevcut performansı geliştirmek ana amaç olduğundan öncelikli olarak gerçekçi hedeflerle işe başlamak gerekir. Bu süreçte de en büyük sorumluluk yöneticiye düşmektedir. Yönetici, görüşme yetkinliklerini geliştirmeli ve SMART hedef belirlemeye dikkat etmelidir. Ölçülemeyecek kadar çok ve karmaşık hedefler belirlenmemeli, önemli olmayan ayrıntılardan uzak durulmalıdır. Performans planlama, işe ve çalışana uygun olmalı ve çalışanın yetkinliğine göre yapılmalıdır. (Uyargil, 2013)

Etkin bir performans yönetimi sisteminin anahtar elemanları; performansla ilgili standartların ve bunları ölçme kriterlerinin belirlenmesi, sonuçlara ilişkin de çalışanlara ve insan kaynakları birimine geribildirim de bulunulmasıdır. Eğer performans

standartları ve ölçümleri işin kendisiyle ilişkili değilse, sonuçlar gerçekçi olmayacak, geribildirim verilmediği takdirde ise çalışanın gelişimini sağlamak mümkün olmayacak, eldeki doğru olmayan veri yüzünden çalışana ilişkin kararlar da tam isabetli olmayacaktır. (Mercanlıoğlu, 2012)

Performans değerlendirmede elde edilen sonuçlar mutlaka çalışanlara bildirilmelidir. Performans değerlendirme sürecinin sonunda, çalışanlara performansları hakkında bilgi vermek ve gelişim için cesaretlendirmek gerekmektedir. Aksi takdirde süreç sonunda yararsız birçok veri ve kullanılmayan sayısal değerler elde edilmiş olur (Fındıkçı, 2003). Özellikle değerlendirme dönemlerinde ortaya çıkan performans sorunları bekletilmemeli, yönetici ile çalışanlar arasında bilgi akışı süreli olmalıdır. Performansa ilişkin bilgileri, yapılandırılmış bir değerlendirme görüşmesi için bekleten yönetici, sıkıntılı bir atmosfer doğmasına neden olabilir.

Yönetici, değerlendirme görüşmesine aşağıdaki hazırlıkları yapıp geldiğinde sorunla karşılaşmayabilir;

- Çalışanın iş tanımının gözden geçirilmesi,
- Geçen performans değerlendirmesinden beri tutulan notların gözden geçirilmesi,
- Tartışılacak konulara ilişkin notlar alınması,
- Çalışan performansının zayıf yönlerinin nasıl güçlendirileceği veya mesleki gelişimin nasıl sağlanacağına ilişkin önerilerin belirlenmesi,
- Görüşme için uygun yer ve zaman seçilmesi. (Palmer, 1993)

Performans yönetimi sürecinde değerlendiren ve değerlendirilen arasında değerlendirmeye ilişkin görüş ayrılıkları olması ve çatışmaya sebep olması da mümkündür. Bu örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin çatışması şeklinde olabilir. Örgütün değerlendirmeye (ücretler, işten ayırma, terfi vb.) ilişkin hedefleri ile geliştirme (eğitim, kariyer planlama, yönlendirme) hedefleri de çatışabilir. Bu tür çatışmaların, performans yönetimi sürecinin doğasında var olduğu ve bunun farkında olarak sürecin iyi yönetilmesi ile olumsuz sonuçlarının azaltılabileceğinin yönetici ve çalışanlarca bilinmesi gerekir. (Uyargil, 2013)

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin alınan kararlar, değerlendirme yöntemleri ve süreci, geri-bildirim verme gibi uygulamalar ile yöneticilerin değerlendirme görüşmesini yürütme biçimi örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Bunların performans yönetim sürecinde etkisi ve çatışan hedef ve tutumlar yaratabilecek olması bilinmelidir. (Hall ve Goodale, 1986) Ancak, birçok kişi, yöneticilerin astlarını değerlendirmesini, yönetim işinin temel bir parçası olarak görmektedir ve sistemli ve periyodik bir değerlendirme sürecini her zaman daha rahat kabul edecektir. Sistemli ve periyodik bir performans yönetim sürecinin uygulanması, yönetici ve çalışanların iletişime açık olması ve performans görüşmesi sonuçlarının dikkate alınması örgüte zarar vermesi olası çatışmaları engelleyebilecektir.

Yöneticilerin çoğu, performans değerlendirme faaliyetlerini zaman alıcı ve karmaşık bulabilmekte ve pek fazla zaman ayırmayabilmektedirler. Yöneticilere, performans yönetimi süreci ve performans değerlendirmenin sadece bir form doldurmadan ibaret olmadığı iyi anlatılırsa sistemden verim alınması mümkün olabilecektir. Aynı şekilde çalışanların da bilgilendirilmesi, sisteme karşı olası endişelerini azaltacak ve güven duymalarını sağlayacaktır. Yönetici ve çalışanların değerlendirmeye ilişkin duyulan tüm şüpheleri, bilgilendirme ve eğitim yoluyla giderilmelidir. (Uyargil, 2013)

Performans yönetimine ilişkin olumsuz tutumların azaltılması, etkili iletişimle mümkün olabilmektedir. Bu sebeple planlama aşamasından itibaren çalışanların beklentileri belirlenip olabildiğince karşılanmaya çalışılmalıdır. Soysal (2012) tarafından Kahramanmaraş ilinde banka şubelerinde görevli 70 yönetici ve çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada kadınların performans değerlendirme süreci hakkında daha çok karamsar oldukları belirlenmiş ve yazara göre bu karamsarlık üst yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesiyle azaltılabilecektir.

Kocaeli bölgesinde performans yönetimi sistemi uygulayan 32 şirket üzerinde araştırma yapan Şeneldir (2008) çalışanların sisteme inançlarının olmadığını ve sistemi gereksiz gördüklerini tespit etmiştir. Çalışanlara göre hedeflerin belirlenmesi doğru yapılamamakta ve değerlendiriciler taraflı davranabilmektedir. Geri bildirim olumsuz olduğu durumlarda çalışanları ikna edememe sorunları görülmektedir. Bunun önüne

geçmek için tüm yönetim kadrosuna ve çalışanlara eğitim verilmesi öngörülmektedir. Ayrıca, performans değerlemenin ücretle eşdeğer tutulmasının sistemin yetersiz görülmesine yol açtığı belirtilmektedir.

2.8.PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Performans yönetim sürecinde özellikle değerlendirici hataları çok ön plana çıkabilmekte ve bu yanlış değerlendirmeye sonuçlanan sorunlara yol açabilmektedir. Değerlendirme yöntemleri, nerede kullanılırsa kullanılsın geçerli ve güvenilir olmalıdır. (Werther ve Davis, 1993)

Performans değerlendirmede değerlendiriciler tarafından yapılan çeşitli hatalar vardır. *Halo etkisi* bunlardan biri olup, çalışanın özellikleri değerlendiricinin performans ölçümünü etkilediğinde oluşmaktadır. Yöneticinin, çalışanı sevip sevmemesi, özellikle de kişilik özelliklerini ve çok sevmediklerini değerlendirdiklerinde performansını değerlendirmesini etkileyebilmektedir. (Werther ve Davis, 1993; Uyargil, 2013)

Ortalama eğilim hatası; çalışanların çoğunluğunun performans değerlendirmesinde orta değerlere yakın değerlendirilmesi ile yapılmaktadır. Özellikle, değerlendirici, değerlendirme yeteneğine güvenmiyor veya tepkilerden çekiniyorsa bu hata türü oluşabilmektedir (Barutçugil, 2002). Örgüt standartlarının aşırı yüksek olduğu durumlarda veya zor beğenen değerlendiriciler ile başarılı değerlendirilenlerin kendilerine rakip olacağını düşünen yöneticilerin varlığında ise düşük ortalama eğilimi görülebilmektedir. (Uyargil, 2013)

Bazı değerlendiriciler de çalışanın performansını değerlendirmede aşırı rahat davranmakta ve genelde her durumda iyi ve olumlu bir değerlendirme içine yani *hoşgörü hatasına* girmektedirler. Tam tersi ise *Katılık hatası*dır ve değerlendirmelerde aşırı sert olmaktır. Çok ayrıntılı değerlendirme yapılmasıyla daha tarafsız ve adil olunacağı düşüncesi hataya sürüklemektedir. (Werther ve Davis,1993)

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenmede; çalışanın performansının son birkaç hafta ya da ay göz önünde tutularak değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu da eksik bir değerlendirmeye sebep olmaktadır. Çalışanın geçmiş performansları ile birlikte bir değerlendirme yapılmalıdır. (Barutçugil, 2002)

Değerlendiricilerin kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendirmesi ise çalışanları kıyaslamasına neden olmakta ve bu da *kontrast hatasına* düşülmesine neden olmaktadır. Bu durumda, değerlendirilen her kişi, kendinden önceki kişinin aldığı değerlendirme sonucundan etkilenmektedir. Örneğin, vasat düzeyde bir çalışan, oldukça başarısız bir çalışandan sonra değerlendirilince başarılı olarak kabul edilebilmektedir. Aynı şekilde vasat bir kişi, başarılı olanların ardından değerlendirilince başarısız olarak belirlenebilir. (Bingöl, 2006)

Bazı değerlendiriciler de değerlendirilenle arasındaki geçmiş ilişkileri, yaş, din, dil, ırk vb. farklılıklar sebebiyle ön yargılı olabilmekte ve bu *kişisel önyargılarını* değerlendirmelerine yansıtılabilmektedir. (Bingöl, 2006)

Değerlendirmeyi yapan yönetici, *pozisyondan etkilenme* suretiyle değerlendirdiği kişiden çok, onun yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine de girebilir. (Sabuncuoğlu, 2013)

Çalışanların performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri hiç dikkate almaksızın, onların kişiliklerine bağlama ve buna göre de değerlendirme yapmak *atıf hatası* olarak görülmektedir. (Uyargil, 2013)

Gürbüz ve Dikmenli (2007) tarafından yürütülen bir araştırmada, 150 kamu çalışanına hangi performans değerlendirme hatalarının yapıldığını düşündükleri sorulmuş ve katılımcılar kendilerine bildirilen tüm hata tiplerinin var olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir.

Değerlendirme sistemlerinde görülen en önemli sorunlardan biri olarak önyargıların sistemi etkilemesi görülmektedir. Yöneticilerin bir kısmı performans sisteminin bir yarar sağlamaktan çok bürokrasi yarattığını düşünebilmektedirler. Kimisi ise çalışanları hiç değerlendirmek istemeyebilirler. Ayrıca çalışanlar, değerlendirmenin en iyi derecelerinden biri ile değerlendirilmedikleri takdirde olumsuz tutumlar içine girebilirler.

Yöneticilerin görüşme yetkinliklerini geliştirilmeli, bir yandan da şu yaygın hatalardan uzak durmaları için gerekli tedbirler alınmalıdır:

- İlişkisel boyutun önde olduğu kurumlarda “bu sistem bize uygun değil” yaklaşımını benimsemek,
- Rekabet ve sürtüşme yaratacak şekilde, ekip çalışma ruhuna zarar verecek şekilde çalışanları birbiriyle kıyaslamak suretiyle değerlendirmek,
- Değerlendirme formlarının nesnellğine fazla güvenme ve bu sebeple de bunlarla sınırlı kalma,
- Performans değerlendirmesinin sadece ücret artışı, ikramiye ve terfileri belirlemek için yapıldığını düşünmek,
- Herkesin standart biçimde değerlendirilebileceğine inanmak (Barutçugil, 2002)

Çalışanlar olumsuz geri-bildirimleri kişiliklerine bir tehdit olarak algılayabilmektedirler. Çalışanların özellikle önceden hazırlık yapmamaları, yani iş tanımı ve sorumluklarını, performansını gözden geçirmemek suretiyle önceden hazırlık yapmaması, savunmacı bir yaklaşımla diyaloga kendini kapatması, değerlendirmeyi sadece zam, terfi vb. maddi sonuçlara bağlaması değerlendirmenin çalışan tarafından kabulünü engellemekte ve değerlendirmeye karşı fikirler oluşturmasına neden olmaktadır.

Yönetici ve çalışanların performans değerlendirmesinde; değerlendirme öncesi gerekli hazırlıkların yapılmaması, nicel sonuçlara aşırı önem verilmesi, performans değerlendirmeyi sadece ücret veya yükselme aracı görmek gibi bazı hatalarının aynı olduğu görülmektedir. Bu hataların önüne geçilmesinde temel görev İnsan kaynakları birimleri ile yöneticilere düşmektedir.

Tüm bu faktörler dışında eğer personel değerlendirme sistemi iyi kurgulanmamış ise sonuçları zaten yetersiz ve yararsız olacaktır. Yalnızca eylemlere önem verip sonuçları daha az önemsemek ya da kişisel özelliklere öncelik verip, performansları göz ardı etmek yanlış değerlendirmelere yol açacaktır. Bazı personel değerlendirme sistemleri de oldukça zaman alıcı olabilmekte, ağır bir bürokratik yüke neden olabilmektedir. Bu da özellikle uygulama aşamasında hataların yapılmasını kolaylaştırabilmektedir. (Barutçugil, 2002)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERAKENDECİLİKTE PERFORMANS YÖNETİMİ: HAZIR GİYİM SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ VE UYGULAMA

3.1. KAVRAM OLARAK PERAKENDECİLİK:

Perakendecilik; mal ve hizmet üretme yeteneğine sahip olan örgütler/organizasyonlar ile tüketiciler arasındaki ilişkinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Mal ve hizmetlerin yolculuğu, dağıtım kanallarının ilk noktasındaki üreticilerle başlar, nihai tüketici ile sona erer. Ancak, üreticilerle nihai tüketiciler arasında, perakendeci olarak isimlendirilen araçlar vardır. (Aydın, 2013) Atıklar'e göre perakendeci olarak işlem yapan kurumlar, üretilen bir ürünün en son tüketiciye ulaştırılıncaya kadar icra edilen lojistik faaliyetleri içerisinde son halkayı oluştururlar. (2008) Satışın nihai kullanıcıya yapılması ve bir daha ticari amaçla kullanılmaması perakendeciliği toptan satış ve hizmetten ayıran en önemli noktadır. (Kotler ve Keller, 2006).

Perakendecilik, sadece somut bir malın fiziksel ortamda (mağaza veya dükkân) alınması ve buna mukabil bir bedel ödenmesi olarak düşünülmemelidir. Bu oldukça kısıtlı bir bakış açısı olacaktır. Bir elektrikçiye evimizdeki elektrik tesisatını değiştirtmek, berberde saç-sakal traşını olmak, arabamızı servise götürerek bakımını yaptırtmak, tatil veya iş maksatlı bir otelde konaklama yapmak da özü itibarıyla perakendeciliğe birer örnektir.

Kotler'e (2000) göre kavram olarak perakendecilik; üretilen mal ve hizmetlerin, nihai kullanıcı konumundaki tüketiciye veya ticari amaçla alım yapmayan kurum ve kuruluşlara satımıdır. Perakendecilik, tüketicilerin kendi kişisel veya ailevi ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan ürün veya hizmetleri satın almalarına imkan sağlamak için gerçekleştirilen faaliyetlerdir. (Berman ve Evans, 2001) Perakendecilik, ürün ve hizmetlerin ticari bir amaç dışında kişisel veya ailevi gerek duyulanların karşılanması amacıyla, direkt olarak nihai tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. (Tek, 1999)

Piyasada faaliyet gösteren kurumlar genelde perakendeci ve toptancı olarak ikiye ayrılmışlardır. Ancak, her ikisini yapanlarda bulunmaktadır. Bu açıdan Türkiye'ye bakıldığında, Koçtaş, Metro vb. firmaların hem perakende hem de toptan satış faaliyetleri içerisinde oldukları görülmektedir. Bu sebeple toptan alım yapan firmaları tüketici olarak tanımlamaktansa müşteri şeklinde tanımlamak daha doğrudur. (Aydın, 2013)

3.2. PERAKENDECİLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ, FAYDALARI VE TÜRLERİ:

Perakendecilikte esas olan üretilen mal ve hizmetlerin doğru zaman, doğru yer ve doğru miktarlarda hedef kitleyle buluşturulmasıdır. Bu buluşma çoğunlukla mağaza ortamında olsa da, perakendecilikte satış mağazalar yanında farklı ortamlarda da yapılabilmektedir. (Mısırlı, 2009). Bu nedenle, internet, sosyal ağ, tele-marketing vb. yollar ile yapılan satışlar da perakendecilik içerisinde değerlendirilmelidir. Bizzat evlerde kapıda yapılan satışlar ile Nikken, Avon vb. sağlık ve kozmetik alanlarındaki ürün satışları da bu kapsamdadır.

Perakendecilikte hizmeti veren stratejisini ve hareket tarzlarını ne olursa olsun hizmeti alan hedef kitle, yani tüketiciye göre oluşturmalıdır. Hizmet sunulan kitle, yani tüketiciler dört grupta ele alınabilir;

- Ürünleri kendileri deneyen ve karşılaştıranlar,
- Ürünleri satıcıdan yardım almak yoluyla ancak kendi karar verecek şekilde satın alanlar,
- Satıcılardan ürünlerin sunulması ve seçimi konusunda daha fazla yardım bekleyenler,
- Satıcılardan her safhada kapsamlı hizmet bekleyen, daha özel, pahalı veya ayrıcalıklı ürün ve hizmetleri talep edenler (Kotler ve Keller, 2006).

Perakendeciler aslında üretenler ve toptancılar ile nihai tüketici arasında bağlantıyı kuran aracı konumundadırlar (Bknz.Şekil-2).



Şekil-2: Ürün Dağıtım Kanalları

Perakendeci bir nevi toptancı ile tüketici arasında arabuluculuk yapmaktadır. Müşteriler ile iletişime geçmektedirler ve onlara satın alımlarında yardımcı olan bilgileri ve hizmetleri vermektedirler. Çünkü müşteriler alacakları mal ve hizmet hakkında tam bir bilgiye sahip değillerdir (Aydın, 2013). Zaten, perakendecilerin temel hizmetler olarak, ürün ve hizmet sunumunda çeşitlilik sağlama, ürünleri farklı yerlerde sunma ve tüm bunlar ile ürün hakkında bilgileri paylaşma olarak ifade edilebilir (Berman ve Evans, 2001).

Perakendeciler tüketicilere şu konularda fayda sağlamaktadırlar; (Sullivan ve Adcock, 2002)

- Biçim faydası; işlenmiş hammaddenin ürün olarak sunulması,
- Sahiplik faydası; tam ve zamana bağlı olmayan bir sahiplik hakkı,
- Yer faydası; ürünlerin ulaşılabilir yerlerde satılması
- Miktar faydası; ürünlerin, müşterinin ihtiyaç miktarlarına bölünmesi,
- Zaman faydası; müşterinin ürüne ihtiyaç duyduğu zamanda ulaşması

olarak sayılabilir.

Perakendecilikte yer alan firmalar, çevresel faktörler ve buldukları ülkenin ekonomik durumuna göre farklılaşmaktadırlar. Perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren kurumlar aşağıdaki faktörlere göre sınıflandırılabilir; (Oyman, 2006)

- Genel özellikler,
- Organizasyonel yapı,
- Pazarlama yöntemleri,
- Hizmetlerin seviyesi,
- Konuşlandıkları yer

Perakendeciliğin Tablo-2’de de görüldüğü gibi **mağazalı** ve **mağazasız** olmak üzere sınıflandırılması mümkündür (Oyman, 2006). Mağazasız perakendecilik, mağazalı perakendecilikten daha yüksek bir seviyede iletişim becerileri istemesi, daha düşük yatırım maliyetleri ile gerçekleştirilebilmesi, herhangi bir mekân veya belirli bir zaman gerektirmemesi açısından farklılaşmaktadır.

Sahipliğe göre de sınıflandırma yapılabilir (Oyman, 2006). Sahiplik boyutunda, işletmenin kim tarafından işletildiği ve faaliyetleri nasıl yürüttüğü önem arz etmektedir. Sahipliğin tek kişide bulunduğu “bağımsız perakendecilerden”, tek bir çatı altında birçok mağazanın operasyona katıldığı “zincir mağazalara”, “kooperatiflerden” çeşitli imtiyazların ticari maksatlarla diğer kişi ve kurumlara verildiği “franchisinge” kadar geniş bir yelpazeden söz etmek mümkündür.

Mağazalı Perakendecilik

- Bağımsız Küçük Ölçekli Mağazalar
- Süper ve Hipermarketler
- Özel Mağazalar
- Kati Mağazalar
- İndirimli Mağazalar
- Fabrika Satış Noktaları
- Pazar Yerleri
- Alışveriş Merkezleri

Sahipliğe Göre Perakendecilik

- Bağımsız Perakendecilik
- Zincir Mağazacılık
- Alan Kiralama
- Franchising
- Dikey Pazarlama
- Kooperatif Tipi Perakendecilik

Mağazasız Perakendecilik

- Direk Pazarlama
- Telefonla Pazarlama
- Makineler (Gıda, Sigara, Gazete vb.)
- Kiosklar (Genellikle Alışveriş Caddeleri ve AVM bünyesinde)
- Katalogla Satış

Tablo-2: Perakendecilikte İşletme Türleri

3.3. PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜ

3.3.1. DÜNYA’DA PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

Perakendecilik özellikle 1950’li yıllardan itibaren gelişmeye başlamıştır (Gambarov, 2007). Küçük çaplı işletmelerden birçok mağazadan oluşan ve büyük ekonomiler yaratan dev zincirlere doğru evrilmiştir. Daha öncesinde ürünlerin genellikle esnaflardan satın alındığı ve bunlarda da stokların çok az olduğu bilinmektedir. “19’uncu Yüzyıla Kadar Perakendecilik Sektöründe Bilinen En Büyük Gelişmeler” isimli bir listede (Aydın, 2013);

- Milattan önceki yıllarda ilk mağazalar zincirinin Çin'de kurulduğu, Çin'de ilk mağazalar zincirinin kurulması,
- 16 ve 17'nci yüzyıllarda bazı Avrupa şehirlerinde ve Kanada'da perakende zincirlerinin açıldığı, ,
- 17'nci yüzyılda Avrupa'da kataloglar üzerinden sipariş verildiği,
- 1852 yılında Fransa'da ilk departmanlı mağazanın açıldığı yer almaktadır.

Küçük örgütler, çoğu zaman rekabetten kendilerini korumanın yolunu bulabilmektedirler (Porter, 1980). Pazarın merkezinin hedefleyen büyük örgütlerden uzak kalarak onların uzağında yer alan kaynaklara yönelerek bunu yapabilecekleri dile getirilmektedir (Carroll, 1985) Çünkü, büyük örgütler için merkezden uzaklaştıkça kapanma riski yükselecektir (Dobrev ve diğerleri., 2003). Bir şekilde büyük ve küçük örgütler arasında ortaya çıkan hedef kitle paylaşımı aralarında direkt bir rekabet doğmasını önleyecektir. Ancak, kendileri gibi küçük örgütlerden oluşan bir ortama girmeye kalkıştıklarında var olma ihtimalleri çok daha düşük olacaktır (Oertel ve Wagenbach, 2008).

Perakendecilik zaman içerisinde kavram olarak gelişmiş ve değişmiştir. Bunda teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, tüketicilerin değişen gereksinimleri, kentleşme, yaşam şekillerinin değişmesi gibi faktörler etkili olmuştur. Kendi içinde de farklı perakendecilik tarzları ortaya çıkmıştır. Tek ve Özgül (2005), perakendecilik ve onun farklı biçimlerinin ortaya çıkmasının nedenlerini şu faktörler ile açıklamaktadır;

- Demografik yapıdaki değişimler,
- Şehir-kır dengesindeki değişimler,
- Ekonomik gelişmeler,
- Teknoloji ile gelen kolaylaşma,
- Sosyal, kültürel ve psikolojik gelişmeler,
- Kadın istihdamının artması,
- Genel eğitim seviyesinin artması,

- Bilimsel sistemlerin karar aşamalarında daha fazla kullanılmaya başlanması,
- Devlet teşvik politikalarının ve özendirici hukuki düzenlemelerin varlığı.

Zaman içerisinde büyük bir değişim yaşayan perakendecilik sektöründe değişmeden kalan bir husus var ise o da kararlılıkla uygulanan ancak basit olan ilkelere sahip olmaktadır (Hammond, 2012). Bu ilkeler arasında en ön plana çıkan ise tüketicilerin niteliksel taleplerinin çok arttığı ve farklılaştığı bir dönemde müşterilerle uzun süreli ve kuvvetli bir ilişki kurulmasıdır (Ma ve Niehm, 2006).

Sürat ve değişim özellikle son yıllarda sektörle özdeşleşmiş kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır (Altuna, 2012). Underhill (2005) sadece önümüzdeki beş yıl içerisinde yaşanacak değişimin geçen on yıldakinden daha fazla olacağını vurgulamaktadır. Perakendecilikte oldukça kısalan olgunluk ve faaliyet dönemleri, küreselleşme, bilişimin daha yaygın kullanımı, mağazasız perakendeciliğin yaygınlaşması, mega perakendecilere yönelik artan ilgi, birleşmeler ve satın alma kararlarında artış gibi yeni eğilimlerden bahsetmek mümkündür (Mısırlı, 2009; Arslan, 2004).

1990'lı yılların başında kullanımına başlanan internetin ve internet bazlı teknolojilerin yaygınlaşması ticari girişimcilikte yeni fırsatlar yaratmıştır. Bunun en son ürünü olarak e-ticaret modern perakendeciliğin en temel unsurlarından biri olarak yerini almıştır (Erdoğan, 2010).

Özellikle zaman faktörünün eskiye oranla çok daha önem arz ettiği, rekabetin arttığı, teknolojinin hızla yaygınlaştığı ve tüketici beklentilerinin de çeşitlendiği yeni çevresel düzende uyum önemli bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Dünya genelinde perakende sektöründe büyüme küresel ekonomik krizin yaşandığı 2009 hariç devam etmektedir (Şekil-3). Bu büyüme eğiliminin yakın gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir.



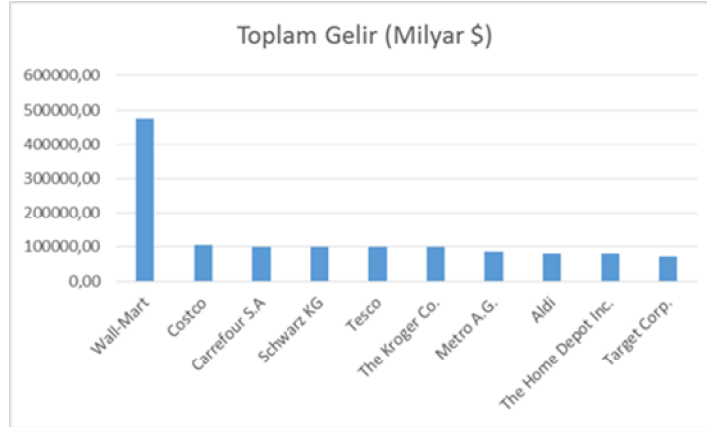
Şekil -3: Küresel Perakende Sektörünün Büyümesi (Statista, 2014)

2013 yılında Avrupa’da ve Japonya’da yaşanan uzun süreli bir ekonomik durgunluğun olduğu bir dönemde perakendecilik sektöründe küresel boyutta büyüme %3,5’un üstünde gerçekleşmiştir. Bunda, Çin ve Hindistan’da azalmakla birlikte halen yüksek olan tüketim, Rusya ve Doğu Avrupa’da yaşanan canlanmalar, Amerika Birleşik Devletleri’nde az da olsa artan satışlar etkili olmuştur. (Economist, 2014)

Perakendecilik sektöründe en büyük pazarı ABD oluşturmaktadır. Bu ülkede 2013 yılında gerçekleşen perakende satışlar 4.5 trilyon \$ seviyesinde gerçekleşmiştir. Bunun 2018 yılına doğru 5.5 trilyon \$’a ulaşacağı değerlendirilmektedir. E-ticaretin bu satışlardaki payı da %4-5’e ulaşmıştır (EMarketer, 2014). 2013 yılında e-ticaret ve lüks ürün perakendesinde dünyanın en büyük pazarı haline gelen Çin’in 2015 yılından itibaren toplam perakende satışlarında birinci sıraya yerleşmesi beklenmektedir. (EIU, 2014)

Perakendecilik sektöründe önümüzdeki yıllarda küresel çapta önemli değişimlerin yaşanacağı tahmin edilmektedir. 2015 yılında perakende satışlarının Hindistan, Endonezya, Çin, Rusya, ABD, Brezilya ve İngiltere’de yükselmesi; BRIC ülkelerinden çok Nijerya, Meksika, Endonezya ve Türkiye gibi ülkelerin daha fazla ön plana çıkacağı beklenmektedir. (The Economist, 2014)

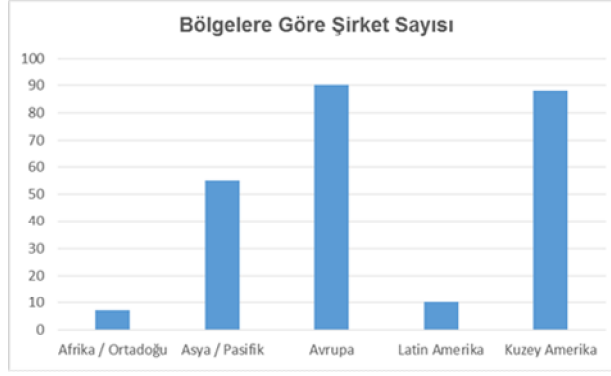
Deloitte (2015) tarafından yayınlanan “**En Büyük 250 Perakendeci Raporu**”na göre listenin en tepesinde bulunan on şirketin toplam gelirleri 1.257 trilyon \$ olarak gerçekleşmiştir. Bu, listede yer alan diğer tüm şirketlerin toplam cirosunun yaklaşık %30’una denk gelmektedir.(Şekil-4)



Şekil-4: Perakendecilikteki En Büyük 10 Şirket (Deloitte, 2015).

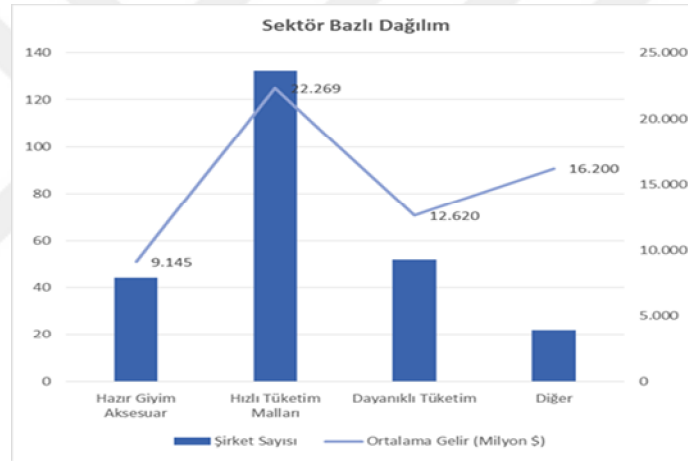
Walmart, bu listenin en tepesinde yer almaktadır. Şirketin toplam satış tutarı, bu listede kendisinden sonra gelen beş şirketin toplamından daha fazladır. Bu tutar, Türkiye’de bu sektörde yer alan ilk 500 şirketin toplam satış tutarından fazladır (Perakende, 2015). Listede yer alan ilk beş şirketin (Walmart, Costco, Carrefour, Schwarz ve Tesco) satış toplamı 2015 yılında tarihlerindeki en yüksek seviyeye ulaşmıştır (Deloitte, 2015).

250 şirketin kuruldukları yerler incelendiğinde en yüksek sayı Avrupa’da yer almaktadır. Avrupa’yı Kuzey Amerika ve Asya/Pasifik takip etmektedir (Tablo-5). Listeye ülke bazlı bakıldığında, ABD yetmiş dokuz şirket ile birinci sıradadır. ABD’yi 31 şirketle Japonya izlemektedir. Kıta Avrupası’nın önemli ülkeleri olan Fransa ve İngiltere on dört, Almanya on yedi şirket ile listeye girmiştir. Listedeki dikkat çekici nokta ise, Kuzey Amerika’dan dâhil olan şirketlerin dörtte birinden fazlasının gelirlerinde azalma meydana gelmiştir. Buna karşılık özellikle Pasifik ve Afrika’dan yeni şirketlerin büyüme kapasitesi, listenin yakın gelecekte önemli değişikliklere uğrayabileceğini göstermektedir.



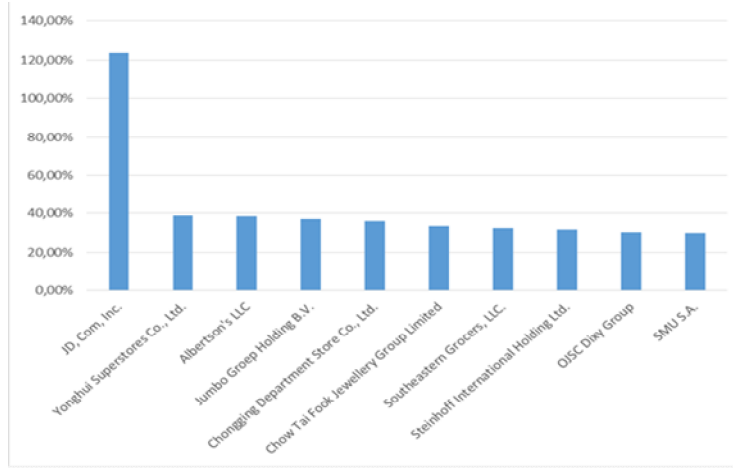
Şekil-5: Bölgelere Göre Şirketlerin Sayısı (Deloitte, 2015).

Listedeki şirketleri sektör bazlı incelediğimizde (Tablo-6); en yüksek sayının 132 ile hızlı tüketim ürünleri satan şirketlerde olduğu görülmektedir. Bu şirketleri, dayanıklı tüketim malları satan şirketler takip etmektedir. En yüksek ortalama gelire yine hızlı tüketim ürünleri satan şirketler sahiptir. Bu şirketlerin %40'dan fazlası sadece kendi ülkelerinde faaliyet göstermektedir (Deloitte, 2015).



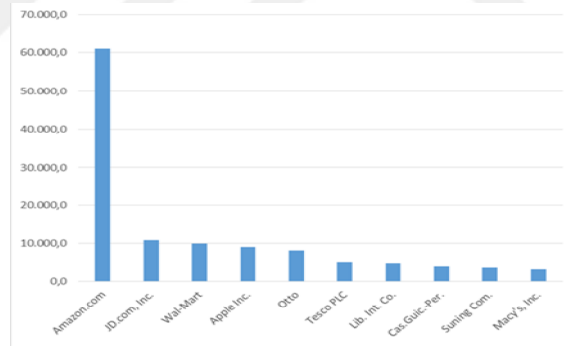
Şekil-6: Sektör Bazlı Dağılım (Deloitte, 2015).

“En Hızlı Büyüyen Perakende Şirketleri” listesinin ilk on sırasında, Çin merkezli şirketlerin hâkimiyeti gözükmemektedir. Gelişmiş ekonomilere sahip ülkelerin hâkimiyeti bulunmamaktadır (Tablo-7). Listede yer alan elli şirketin 2008-2013 dönemine ait %20,6'lık ortalama büyüme hızı, 250 şirketlik tüm listenin ortalama büyümesinden beş kat daha fazladır.



Şekil-7: Hızlı Büyüyen Perakende Şirketleri (Deloitte, 2015).

Perakendecilik sektöründe, geleceğin üzerine inşa edileceği sütunlardan birisi olan **e-ticaret**, klasik perakendeciliğe oranla çok daha yüksek bir hız ile büyümeye devam etmektedir. En yüksek e-ticaret satışına sahip şirketlerin bulunduğu ve amazon.com hâkimiyetindeki listenin ilk on sırası Tablo-8’de gösterilmiştir (Deloitte, 2015). Elli şirketlik listenin yarısından fazlasını ABD kökenliler oluşturmaktadır. Listedeki şirketlerin ortalama %26.6’lık büyüme hızı, genel listenin yaklaşık yedi katıdır. 2018 yılı için 2,5 trilyon \$’lık global e-ticaret pazarının büyüklüğü, Türkiye’deki pazarın yaklaşık sekiz katına denk gelmektedir.



Şekil-8: En Yüksek Online Satışa Sahip İlk On Şirket (Deloitte, 2015).

3.3.2. PERAKENDECİLİĞİN TÜRKİYE’DE GELİŞİM SÜRECİ

Zaman içerisinde perakendeciliğin gelişimi geleneksel tiplerden daha organize yapılara doğru genel olarak şu şekilde olmuştur; bedestenler, kapalı çarşılar, bon marche tipi yerler, departman tipi mağazalar, hipermarketler ve AVM’ler (Zorlu, 2008). Kapalı Çarşı, Fatih Sultan Mehmet’in İstanbul’u ekonomik açıdan bir canlandırma projesinin bir parçası olarak yapımına başlanan 1461 yılından bu yana dünyadaki en eski ve büyük ticaret merkezlerinden birisi olmuştur (Özdemir, 1995).

Anadolu’da ilk perakende merkezleri ise Selçuklu dönemindeki kervansaraylar, Osmanlı dönemindeki kapalı çarşılar olmuştur. Ahilik sistemi de ticaret hayatının önemli bir parçası olarak tarihteki yerini almıştır. (Öztürk, 2013). Ticaret yolları üstüne inşa edilen kervansaraylar ile ticaret canlı tutulmaya çalışılmış, bu sayede dünya genelinde en önemli ticaret yollarından biri sayılan İpek Yolu 18’nci yüzyıla kadar bu özelliğini sürdürmüştür (Aydın, 2013).

Osmanlı’da ise daha çok siyasi ve askeri açıdan güçlü olmanın bir gerekliliği olarak ekonomi üzerinde durulmuş ve bunun bir sonucu olarak yerel Pazar, ticaret merkezi ve kapalı çarşı olmak üzere üç farklı yapının hâkim olduğu bir ticari yapı oluşmuştur. (Aydın, 2005) Özellikle sosyal yaşamın merkezi konumundaki çarşılar bu üç yapı arasında seyreden ticaretin merkezi konumunda olmuştur. (Zorlu, 2008)

Yapısı açısından dünyada bir ilk olan Kapalı Çarşı diğer Osmanlı hâkimiyeti altındaki bölgeler için de örnek bir model olmuştur. Bunun yanında, İstanbul’daki Sahaflar ve Mısır Çarşısı gibi yapılarda hem ihtisas mağazacılığı, hem de günümüzdeki alışveriş merkezlerinin dünyadaki ilk örneklerini teşkil etmesi açısından önemlidir. (Öztürk, 2013)

Yerel pazarlar ise bir diğer önemli ticaret merkezi olarak hem kırsal alanda yaşayanlar hem de göçebe olan nüfusça kullanılmıştır. Halkın kendi üretimi olan ürünler bu pazarlarda uygun fiyatlara satılmıştır (Aydın, 2013). 19’uncu yüzyılın başından itibaren Avrupa’nın etkisiyle genellikle İstanbul’un Beyoğlu ve Galata semtlerinde açılan, daha çok saray bürokrasisine ve misyonlara hitap eden bom marşeler ve pasajlar ise, Osmanlı’daki perakendecilik sektörünün modern ve lüks tüketim yüzü olmuştur (Aydın, 2013). Bu yeni yapılar ile Osmanlı’da bir yanda geleneksel ticaretin olduğu diğer yanda ise daha çok yabancı tüccarlarca yürütülen ve daha yüksek gelirli hizmet eden ikili bir yapının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Altuna, 2012).

Cumhuriyet döneminde ise kasap, bakkal vb. gibi daha çok Osmanlı’nın geleneksel yöntemleriyle çalışan esnaf uzun süre perakende sektöründe merkezi rolde olmuştur (Erkip ve diğerleri, 2014). Bir sanayileşme ve modernleşme projesi olan Cumhuriyet’in zamanla perakendecilik sektörünün de önünü açtığı görülmektedir. 1950’lere kadar sektörde devlet yatırımlarının ağırlığı ile ön planda olmuştur. 1970’li

yıllarda ise kooperatif tipi yapılanmaların, 1990'lı yıllarda ise liberal ekonomik politikaların şekillendirdiği modern ve organize ticari yapılar ile karşılaşılmaktadır (Tablo-13).

Türkiye'de perakendecilik sektörünün şekillenmesinde aşağıdaki faktörlerin etkili olduğu dile getirilmektedir (Arasta, 2000):

- Aranan her ürünün bulunabildiği dükkân tipi yapılardan belirli sektörlerde uzmanlaşmış merkezlere doğru geçiş,
- Liberal ekonomik düzenin bir sonucu olarak alım gücünde yaşanan artış ve iç piyasada yabancı ürün/hizmetlere imkân açılması,
- Teknolojik ve yönetsel gelişmelerin büyük ölçekli düşünen perakendecilerin çalışmalarını hızlandırması,
- Yabancı perakendecilerin Türk pazarına gelirken know-how'larını da getirmeleri,
- Artan gelire birlikte şehirli orta ve üst sınıfın tüketim alışkanlıklarının değişmesi,

Cumhuriyetin ilk döneminden itibaren perakendecilik alanında yaşanan önemli gelişmeler ise şunlardır (Özden, 2002);

- Belediyelere kanunla tanzim satış mağazaları açma yetkisinin verilmesi (1930),
- Migros'un kurulması (1954),
- Özellikle taşrada perakendeciliğin gelişmesinin sağlanması için GİMA'nın kurulması (1956),
- Yeni Karamürsel'in dayanaksız tüketim malzemeleri sektöründe faaliyete başlaması (1970'ler),
- Beymen Grubu'nun giyim sektöründe ilk mağazasını açması (1981),
- Alman Metro Grubu'nun ilk mağazasını açması (1986),
- İlk modern AVM olan Galleria'nın açılması (1988),
- Ucuz fiyata ürün satan marketler ile yapı marketlerin yaygınlaşmaya başlaması (1995).

- Cumhuriyet dönemi perakendecilik sektöründe, özellikle 1980’li yıllardan itibaren bir kırılma yaşanmaya başlamış ve 2000’li yıllarla birlikte insanlar kendilerini tüketim üzerinden tanımlamaya başlamışlardır (Öztürk, 2013; Mısırlı, 2009).

Perakendecilerin ilgisini çekmede bir ülkenin veya bölgenin demografik faktörleri, büyüme potansiyeli, ekonomik göstergelerdeki iyileşmeleri etkili olmaktadır (Bardakçı, 2008). Bu özelliklere sahip Türkiye’de perakendecilik sektörü de, 1980’li yıllarla birlikte hızla kabuk değiştirmiş ve daha organize, modern ve kurumsal özellik taşıyan perakendecilik anlayışına doğru bir geçiş başlamıştır (Mısırlı,2009). 1990’lı yıllar ile birlikte hipermarketler açılmaya başlanmıştır. Bu açıdan Carrefour’un 1993 yılında Türkiye pazarına girmesi bir milat olmuştur (Öztürk, 2013).

Bu gelişmelere rağmen, Türkiye’de modern perakendeciliğin payı hâlen %50’ler seviyesindedir (TOBB, 2012). Pazarda sahip oldukları pay azalan geleneksel perakendeciler ise müşterilerini yeniden kazanmanın yollarını aramaktadırlar.

Bir diğer dönüm noktası da kapsamlı yapısal düzenlemelerin yapıldığı ve daha ihtiyatlı mali politikaların izlenmeye başladığı 2000’li yıllar olmuştur (Maliye Bakanlığı, 2014);

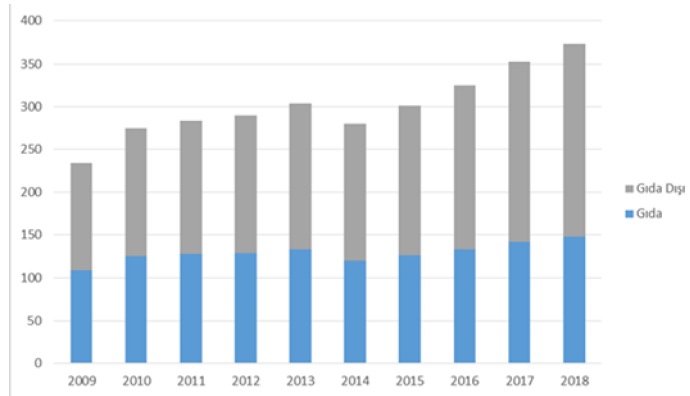
- 2009 yılı hariç kamu mali dengeleri devamlı iyileşme göstermiş,
- Gayri safi yurt içi hâsılda ortalama %5’lik bir yıllık büyüme yakalanmış,
- Kişi başına düşen milli gelir, on bin doları geçmiştir.

Her ne kadar 2000’li yıllar ekonomik büyüme ile birlikte, ekonomide büyük buhranların yaşandığı bir dönem de olsa; 1980’lerden sonra tohumları atılan organize perakendecilik bu dönemde daha da gelişmiş, daha çok alışveriş merkezi tipindeki yapılarla kendisini göstermiştir. Bu yeni tip alışveriş dünyasının etkileri yalnızca ekonomik boyutlarla kısıtlı kalmamış, toplumun sosyo-kültürel katmanlarında da görülmüş, tüketicilerin yaşam tarzlarında değişimler görülmeye başlanmıştır (Yalta, 2014). 2013 yılının başından itibaren ülke genelinde yükselen sosyo-politik tansiyon ve FED’in revize edilen para politikalarına rağmen Türkiye ekonomisi momentumunu korumayı başararak %4’lük bir büyüme kaydetmiştir (İSİAD, 2014).

Büyüyen perakendecilik sektörünün Türkiye ekonomisine sağladığı katma değerlerden bazıları; istihdamda yeni alanlar yaratılması, doğrudan ve dolaylı yabancı sermaye girişi, artan vergi gelirleri, birçok alt sektörün de paralel bir büyüme sergilemesi, ihracat artışı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin de gelişimi şeklinde sıralanabilir (Baş, 2007). Bu katkılar, ekonomisi gelişmekte olan her ülke gibi, Türkiye için de yadsınmaz bir önem taşımaktadır.

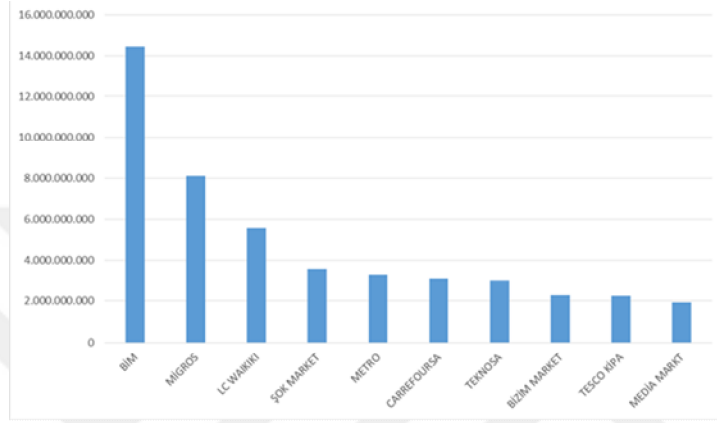
Türkiye, global perakendecilik pazarında Kolombiya, Meksika, Filipinler ve Sahra-altı Afrika ülkeleri ile birlikte önümüzdeki dönem için umut vaat eden ülkeler arasında gösterilmektedir (Deloitte, 2014a). Türkiye’de 2001 yılından itibaren istikrarlı bir şekilde yükselen perakende satışları 2009 yılında 235 milyar \$’a, 2013 yılında ise 303 milyar \$’a yükselmiştir (Bknz.Tablo-9). Türkiye, perakende pazarının ulaştığı bu büyüklükle, Avrupa’da 7’inci sırada yer almaktadır (TOBB, 2012). Türkiye’de, 2012 yılı sonunda modern perakende ve alışveriş merkezlerinin ciro büyüklüğü ise 81 milyar \$’a ulaşmıştır (AMPD, 2012).

2014-2018 yılları arasında Türkiye’deki perakendecilik sektöründe ortalama %7’lik bir büyüme beklenmektedir (Deloitte, 2014b). Bu büyümenin, organize perakendecilikte %11,5-%8,1, geleneksel perakendecilikte ise %3-%3,5 oranlarında gerçekleşeceği tahmin edilmektedir (TOBB, 2012). Son yıllarda gerçekleşen bu istikrarlı büyüme eğiliminde, yeni açılan alışveriş merkezlerinin ve artan kiralanabilir ticari alanların önemli rolü bulunmaktadır (Deloitte, 2014b).



Şekil-9: Perakende Satış Miktarları (Deloitte, 2014)

Türkiye'nin en büyük on perakende şirketi Tablo-10'da gösterilmiştir. Bu şirketlerden, sadece BİM Mağazacılık, aynı zamanda Deloitte'un küresel en büyük 250 perakende şirketi listesinde kendisine yer bulmuştur. Türkiye'deki en büyük şirketlerini gösteren "Capital-500" listesinin ilk on sırasında herhangi bir perakende şirkeri bulunmamakta olup, BİM Mağazaları "11"inci, Migros ise "18"inci olarak ilk yirmi arasına girme başarısını göstermişlerdir (Capital, 2014).



Şekil-10: Türkiye'nin En Büyük Perakende Şirketleri - 2014 (Retailer; 2014).

Her ne kadar internet kullanımı bakımından Türkiye dünyada önde gelen ülkeler arasında olsa da e-ticaret açısından alt sıralarda yer almaktadır. Ancak mevcut potansiyel, e-ticaret hacminin gelecek yıllarda artabileceğine işaret etmektedir (Yalta, 2014). 2009-2013 döneminde ortalama %40 yıllık büyüme gösteren internet üzerinden perakendeciliğin satış hacmi 20 milyar \$'a yaklaşmıştır (Deloitte, 2014). E-ticaret pazarındaki potansiyelden dolayı bir çok yerli ve yabancı yatırımcının yer aldığı Türkiye'de ana oyuncular olarak; "markofoni.com", "n11.com", "ebebek.com", "migros.com.tr", "amway.com.tr", "yemeksepeti.com", "grupanya.com", "etstur.com" gibi internet siteleri sayılabilir.

3.4. HAZIR GIYİM SEKTÖRÜ

Giyinme konusunun barınma ve yemek ile birlikte insanoğlunun üç temel ihtiyacından birisi kabul edilmesi, tekstilin dolayısıyla da hazır giyimün doğuşunu tarihsel süreç içerisinde en gerilere kadar götürmektedir. Zaman içerisinde, giyinme konusunun diğer temel ihtiyaçlar gibi ekonomik bir boyut da kazanması, hazır giyim sektörünün hızla gelişmesinin önünü açmıştır.

Pek çok üretim alanında olduğu gibi, 1850'lerden itibaren etkilerini gösteren İngiltere orijinli sanayi devriminde, dokumacılıkta da elle üretimin yerini makineler almış, böylece pamuklu üretim ve pamuklu dokuma sanayi gelişim göstermeye başlamıştır (Kareer, 2002). Böylece tekstil, sanayileşmenin başladığı sektörlerden birisi olmuştur. 19'ncü yüzyılın ilk yarısında İngiltere'de başlayan bu süreç, 20. yüzyılın başlarında Japonya'da, 1950'lerde ise Tayvan ve Güney Kore'de devam etmiştir (Yılmaz, 2013).

Günümüzün rekabet ve teknoloji yoğun iş dünyası, lojistik kolaylıklar, örgütlerin ekonomik kaygıları hazır giyim sektöründe majör değişimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Gelişmiş ülkelere, emeğin daha ucuz olduğu az gelişmiş ülkelere üretim kayması, tasarım, üretim ve dağıtım fonksiyonları arasındaki bağlantıların kusursuz hale getirilmesi bu gelişmelerden birkaç tanesidir (Temiroğlu, 2007).

Hazır giyim sektörünün yapı olarak hala emek yoğun olması ve bu özelliğinden kaynaklı çok sayıda işçi istihdamına olanak sağlaması, özellikle kalabalık ve gelişmemiş ülkeler için bir fırsat olarak görülmesini sağlamaktadır.

Sektör genelinde 2005 yılında kalkan kotaların da etkisiyle, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği coğrafyalarında hazır giyim sektöründe üretim anlamında gerilemeler yaşanmıştır. Yine bu ülkelerdeki tüketicilerin fiyatlara daha hassas hale gelmesiyle rekabet boyut değiştirmeye başlamış ve şiddeti artmıştır. Bununla birlikte, hazır giyimde küresel ticaret hacminin 2013 yılında 800 milyar dolara yaklaşması, resesyon sürecini hızlı geçmek isteyen ABD ve Avrupa Birliği ülkelerinin bu alandaki iştahını yeniden kabartmaktadır (Hürriyet, 27 Nisan 2014).

Her ne kadar yıllık perakende raporlarındaki en büyük on şirket arasında hazır giyim şirketleri kendilerine yer bulamasa da (Deloitte, 2013 ve 2015), bugün tekstil ve onun bağlamında hazır giyim sektörü, toplam dünya ticaret hacminin % 10'undan, üretim hacminin % 8'inden, istihdamın ise %14'ünden fazlasını oluşturmaktadır (Kunz, 2008; Demir, 2003).

3.5. TÜRKİYE'DE HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

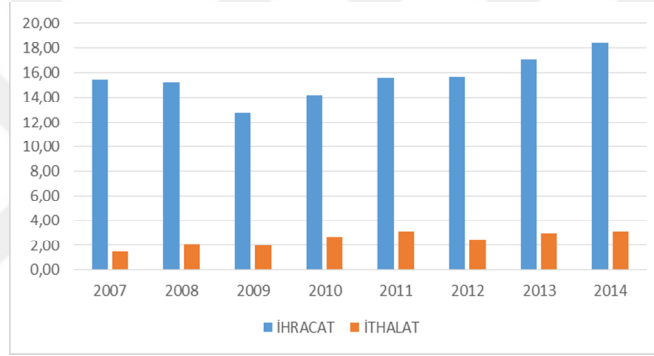
Türkiye, konu hazır giyim sektörü olduğunda, küresel ölçekte dünyada yönlendirici, söz sahibi ve önde gelen ülkelerden birisidir. Hazır giyim, ülkemizde küçük ölçekli işletmeler halinde çok eskilerden beri var olan sanayi dallarından biridir. Bugün, ülkemizin Gayri Safi Yurtiçi Hasılasının % 10'undan fazlası hazır giyim ve tekstilden gelmektedir (Sanal, 2010).

Türkiye'de hazır giyim sektöründe yaşanan önemli gelişmeleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Aras, 2006):

- Ev ekonomisine katkı olarak başlayan (Küçük çaplı terzi) hazır giyim üretimi zamanla gelişim göstermiştir.
- Osmanlı dönemindeki siyasi gelişmeler ve özellikle de kapitülasyonlar sektörün önüne ciddi bir engel olarak çıkmıştır.
- 18'nci yüzyıldan itibaren İngiltere ile birlikte başlayan kitlesel üretimle birlikte düşen maliyetler, Türk üreticileri olumsuz yönde etkilemiştir.
- Cumhuriyet döneminde özellikle beş yıllık kalkınma planlarında tekstil sektörünün geliştirilmesi için aksiyon planları gösterilmiş, bu sayede hızlı bir gelişim sağlanmıştır (Yılmaz, 2013). Tekstilin sanayiye göre daha düşük yatırım ve üretim maliyetine sahip olması, ekonomik olarak genel bir buhran yaşanan bu dönemde, sektörü daha cazip hale getirmiştir.
- Cumhuriyet döneminin ilk özel sektör teşebbüsü, İzmir-Basmane'de kurulan Sümerbank fabrikasıdır.
- Özellikle, 1960 ve 1970'li yıllarda tekstil ve hazır giyim sektörü ekonomideki en önemli oyuncularından biri olarak kabul edilmeye başlanmış, ilk ihracat hamleleri bu dönemde gerçekleştirilmiştir.
- 1980'lerde yapılan yatırımların etkisiyle, 1990'lı yıllarda sektör altın çağını yaşamış ve Türk ekonomisinin lokomotifi konumuna yükselmiştir.

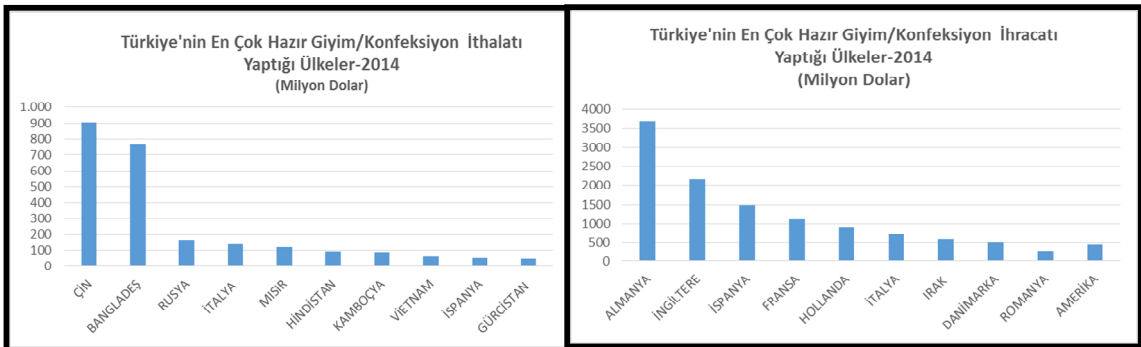
Tekstil sektörü, Türk toplumsal ve ekonomik hayatı içerisinde bu kadar önemli bir yere sahip olmasına rağmen, hazır giyim konusunda aynı bakış açısından söz etmek kolay değildir. Sektördeki üreticiler, marka oluşturmak yerine, daha çok küresel ölçekte söz sahibi şirketlere fason üretim yapmayı tercih etmişlerdir. Mevcut işgücü niteliği de, bu yönde bir strateji izlenmesinde etkili olmuştur. Ancak 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra, bir marka ve moda bilincinden söz edilir hale gelmiştir.

2000'li yıllara birlikte Türk tekstil sektörü, Avrupa'da ilk üç, dünyada ise ilk on ülke arasında kendisine yer bulmuştur. Hazır giyim sektörü, tekstilden de daha başarılı bir ivme yakalayarak, tedarikçi boyutunda Avrupa'da ilk iki, dünyada ise ilk beş ülke arasında girmeyi başarmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004). Aşağıdaki tabloda (T-11) Türkiye'nin yıllara sari hazır giyim ihracat ve ithalat rakamları görülmektedir (İTKİB, 2015).



Şekil-11: Hazır Giyim Sektöründe Toplam İhracat ve İthalat

Bu gelişmeler ışığında Türkiye'nin 2014 yılı hazır giyim ve konfeksiyon ithalatı üç milyar doların biraz üzerinde, ihracatı ise on yedi milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (İTKİB, 2015). Hazır giyim ve konfeksiyonda en çok ticaret hacmimizin bulunduğu ülkeler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir (Tablo-12).



Şekil-12: Hazır Giyim İhracat ve İthalat Verileri – Ülkeler (İTKİB;2015)

Sektörde yaşanan bu kalkınma, strateji ve vizyon değişikliği, Adil Işıık Group, LC Waikiki, De Facto, Koton, İpekyol, Vakko, Mavi gibi güçlü Türk markalarının doğmasını sağlamıştır. Bunun yanı sıra, sürekli artan nüfusu ve son yirmi yılda yaşanan ekonomik kalkınmanın sayesinde, artık Türk pazarı yabancı hazır giyim markaları için de bir cazibe merkezi konumundadır. Genellikle büyük alışveriş caddelerinde ve alışveriş merkezlerinde konumlanan bu markalar arasında Zara, Bershka, Mango, H&M, Lacoste, Harvey Nicholas, Marks & Spencer vb. öne çıkanlar olarak sayılabilir.

3.6. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu tez çalışmasında bayan hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren Adil Işıık Group bünyesinde bir performans yönetim sistemi tasarlanmıştır. Bu modelin oluşturulmasındaki öncelikli amaçlar şunlardır:

- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli araçlarından birisi olan etkin bir Performans Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanması,
- Örgüt çalışanlarının performans düzeyini sağlıklı bir şekilde ölçmek,
- Örgüt bünyesine uygun bir performans sistemi ile İnsan kaynakları Yönetimi'nin temel fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulanmasının ve yönetimin etkin kararlar alabilmesinin sağlanması,
- Tüm bunların bir sonucu olarak da örgütün performansının artacağı ve çalışanların yaşama kalitesinin geliştirileceğini göstermek.

Bu çalışmayı yapmaktaki başlıca amaç, artan rekabet koşulları altında örgütlerin en temel kaynak olarak görülen insan kaynağını en etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayacak bir performans yönetim sistemi geliştirmek ve diğer şirketler için de örnek bir model oluşturmaktır.

3.7. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu tez çalışmasında önerilen performans yönetim sistemi öncelikle bayan hazır giyim sektöründe perakendecilik yapan şirketlerde istifade edilmek üzere tasarlanmıştır.

3.8. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2'nci Bölümde literatür taraması ile etkin bir performans sisteminin temel özellikleri ortaya konmuştur. Bu taramanın sonuçlarından istifadeyle uygulama yapılacak şirkette uygulanacak örnek bir performans yönetim sistemi modeli geliştirilmiştir. Şirkette 2015 yılı öncesinde performans yönetimi ağırlıklı olarak manuel uygulanmakta olup, sistematik bir şekilde uygulanan performans yönetim sistemi bulunmamaktadır.

Bu sebeple geliştirilen modelin en az 1 yıl süreyle şirkette uygulanmak suretiyle modelin getirilerinin ortaya konması hedeflenmektedir. Bu maksatla da şirketin genel performansı ve insan kaynakları yönetimine ilişkin verileri geriye yönelik incelenmiştir. Bu inceleme verileri 2015 yılından itibaren şirketin önerilen performans yönetim sistemine geçtikten sonraki verileri ile kıyaslanmıştır.

3.8.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli araçlarından birisinin etkin bir Performans Yönetim Sistemi kurulması ve uygulaması olduğu iddia edilmekte ve iş ve yetkinlik bazlı performans değerlendirmeyi kapsayan kapsamlı bir performans yönetimi sistemi önerilmektedir.

Önerilen iş ve yetkinlik bazlı bir performans sistemi ile İnsan kaynakları Yönetimi'nin temel fonksiyonları olan İK planlaması, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirmesi, kariyer planlaması, yetenek yönetimi, ücret ve maaş yönetimi, iletişim ve çalışma yaşamı kalitesinin geliştirilmesi gibi fonksiyonlarında önemli iyileştirmeler yaşanacağı ve bunun şirketin insan kaynakları performansına ilişkin önemli göstergeler (işgücü devir oranı, personel denge endeksi vb.) üzerinde olumlu değişimler yaratacağı iddia edilmektedir.

Bu bağlamda örgütsel performansın iyileşmesi cironun değerlendirilmesi ile ölçülecektir. **Ciro**, bir örgütün belirli bir dönem içerisinde yaptığı toplam satışlardır. En önemli ve bilinen hedef göstergesidir. Bir örgütün başarısı kar marjlarının sağlıklı bir şekilde belirlendiği sürece çoğu zaman ciro ile doğru orantılı olmaktadır.

İşgücü Devir Oranı (turnover) İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli performans kriterlerinden bir tanesidir. Perakendecilik özellikle işgücü devir oranının en yüksek olduğu sektörlerden biri olup, bu alanda yüksek oran verimliliği ve maliyeti etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

İşgücü Devir Oranı, şu şekilde hesaplanmaktadır:

Ortalama tam zamanlı çalışanların sayısı = [(Dönem başında tam zamanlı çalışanların sayısı) + (Dönem sonunda tam zamanlı çalışanların sayısı)]/2

Personel Denge (stabilite) İndeksi; belirli bir periyot boyunca örgütte kalmaya devam eden personel sayısına işaret etmektedir. Genellikle bir yıl çalışma süresine sahip çalışanların, bir yıl önce çalışan personel sayısına oranının bulunmasıyla ölçülmektedir.

Personel Denge İndeksi= [(O an 1 yıllık çalışma süresine sahip çalışan sayısı) / (1 yıl önce çalışan sayısı) x 100

Personel denge indeksi ile işgücünün genel seyir tarzı ve dalgalanmaları tespit edilebilmektedir. Bu şekilde örgütte insan kaynaklarına ilişkin problemlerin ortaya çıkarılması mümkün olabilmektedir.

3.8.2. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Uygulama verileri, şirketin Genel Merkezi'ne bizzat gidilerek temin edilmiştir.

3.9. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Önerilen model bayan hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren bir şirket için geliştirilmiş olup, literatür taramasında da belirtildiği gibi şirketin yapısı, kültürü, sektörü vb. bir çok faktör dikkate alınmak suretiyle geliştirilmiştir. Bu sebeple genel bir

performans sistemi olarak değerlendirilmesi ve diğer şirketlerce de olduğu gibi alınarak uygulanması uygun olmayacaktır.

3.10. UYGULAMA YAPILAN ÖRGÜTÜN TANITIMI

Adil Işık Group, 1992 yılında bayan hazır giyim sektöründe faaliyet göstermeye başlamıştır. 2000 yılına kadar, toptan satış kanalı ve 7 perakende mağazası ile hizmet vermiştir. 2002’de yurtdışındaki ilk mağazası, Rusya’nın başkenti Moskova’daki Tverskaya Caddesi’nde açılmıştır. 2007 yılının sonlarına doğru Adil Işık Türkiye geneline yayılan 57 mağazasıyla önde gelen bayan hazır giyim firmalarından biri olmayı başarmıştır.

2009’da ‘codentry’ , 2011’de «Love my body» markaları yaratılmış, 2010 yılında, markalaşma yolundaki en büyük adımlardan birini atarak Adil Işık markası, adL olarak değiştirilmiştir. 2011 yılında markaların müşteri segmentlerine göre hizmet vermesi ve tüketicilere daha kolay ulaşabilmek amacıyla 3 marka grup çatısı altında birleştirilerek Adil Işık Group oluşturulmuştur. 2012 yılında “Night Zoom” koleksiyonu ilk müstakil mağazasının açılması ile Adil Işık Group çatısı altında yer almaya başlamıştır.

Adil Işık Group hâlihazırda yurtiçinde 150’den fazla ve yurtdışında da 30’dan fazla satış noktasında, kendine özgü tasarımları ve modayı yansıtan ürünleri ile hizmet vermektedir. Modayı yakından takip eden, güçlü ve stil sahibi tasarımları, ünlü tasarımcılar ile sağlanan iş birliktelikleri, geniş ürün yelpazesi ve müşteriye kaliteli ürün sunma prensibi markayı sektörde farklılaştıran önemli unsurlar olarak sayılabilir.

Bununla beraber, şirket sektördeki kuvvetli satış gücünü, hızlı tedarik sistemine ve küresel yönelimleri pazara sıcaklığı sıcaklığına sunarak sağlamaktadır. Şirketin felsefesi; doğru zaman, doğru ürün, doğru fiyat ve doğru yer denklemidir. En son modayı yansıtmak, geniş ürün yelpazesini yüksek kalitede ve uygun fiyat ile müşterilerine sunmak, müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmak şirketin temel prensiplerindedir.

Marka rekabet stratejisini; kalitesini güçlendirirken maliyetini düşürecek teknolojik yeniliklere yatırım yaparak belirlemektedir. Adil Işık Group ürünlerinin

%90'ı yerli üretim olup, bu çalışma ilkesi ile yaklaşık 10.000 kişiye iş imkânı sağlamaktadır.

Şirketin vizyonu; müşteri odaklı anlayışı güvenilir, yenilikçi ve gelişime açık dinamik yapısıyla birleştirerek sektörünün lideri olmak, misyonu ise kalite ve tasarımda mükemmeli yakalamak sürekli gelişerek büyümek çalışanlarına ve ülke ekonomisine değer katmak olarak ifade edilmektedir.

Şirket yaklaşık 300 personelden oluşan genel merkez ile 750-800 civarındaki mağaza çalışanlarından oluşmaktadır.

3.11. ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI

3.11.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELİNİN KURULMASI VE UYGULANMASI

Performans yönetimi süreci planlanma, değerlendirme ve geliştirme (gerekli aksiyonların belirlenmesi ve uygulanması) faaliyetlerini içine alacak şekilde tasarlanmış ve uygulanmıştır.

3.11.2. PLANLAMA

Performans değerlendirme sistemi kurgusunda yapılan stratejik yaklaşım doğrultusunda bir takım model uygulamaları ile çalışmaya başlanmıştır. Süreç içerisinde her model için kısa zaman parametresi içerisinde verimlilik çalışmaları yapılmış ve en uygun olabilecek model için pilot çalışmalar yapılmıştır. Değerlendirme sisteminin odak noktası olan; en güvenilir ve en geçerli yöntem kapsamında yapılan örneklemeler neticesinde bireye indirgenmiş iş ve yetkinlik bazlı değerlendirme de karar kalınmıştır.

Şirket kar amaçlı ve perakende satış yapan bir örgüt olduğu için, bünyesi altındaki mağazalarda görev yapan tüm mağaza personeli, bir başka deyişle operasyonel boyutta, satış faaliyeti içerisinde görev yapan tüm personel değerlendirme sürecine dâhil edilmiştir. Bu da aşağıda belirtilen pozisyonlarda çalışanları kapsamaktadır;

- Mağaza Müdürleri (bundan sonra MM olarak anılacaktır),

- Mağaza İkinci Müdürleri (bundan sonra MM2 olarak anılacaktır),
- Mağaza Müdür Yardımcıları (bundan sonra MMY olarak anılacaktır),
- Satış Danışmanları (bundan sonra SD olarak anılacaktır),
- Uzman Satış Danışmanları (bundan sonra USD olarak anılacaktır),
- Kasa Sorumluları (bundan sonra KS olarak anılacaktır).

İlk üç sıradaki pozisyonlar yöneticileri, diğerleri ise bizzat satış ekibini oluşturan çalışanları içermektedir.

Değerlendirme dönemi öncesinde değerlendirilecek çalışanların iş bazlı hedefleri şirketin Satış Operasyon bölümü tarafından belirlenmiştir. Satış hedefi şirketin varlığını sürdürebilmesi için, sermayedarların beklediği karlılık oranları baz alınarak hesaplanan ve her ayın başında Mağaza personeline kişi bazında tebliğ edilmiş olan yine kişi bazında gerçekleştirilmesi beklenen satış tutarıdır. Satış hedefinin gerçekleşme oranı mağaza personelinin ay içerisinde gerçekleştirdiği satış tutarının, ilgili ayın başında iletilmiş Satış Hedef'ine oranı ile ölçülmektedir.

Yetkinlik bazlı değerlendirmeye esas teşkil edecek şekilde şirket bünyesinde icra edilen iş analizleri neticesinde revize edilen görev tanımları dikkate alınmak suretiyle temel yetkinlikler belirlenmiştir. Bu yetkinlikler bir ölçek üzerinden yönetici ve çalışanlar için ayrı olacak şekilde davranış modellerine dönüştürülmüştür.

Değerlendirmenin 100 puan üzerinden yapılması öngörülmüştür. SD ve USD'ler için 100 tam puanın oluşumu; %65 oranında Hedef gerçekleştirme, %20 oranında Mağaza Müdürünün yetkinlik değerlendirmesi,%15 oranında Bölge Müdürünün yetkinlik değerlendirmesi şeklinde tasarlanmıştır.

SD ve USD Performans Değerlendirme	
Değerlendirme Kriterleri	Puan Ağırlığı
Satış Hedefi Gerçekleştirme	65
Yetkinlik bazlı Perf. Değ. MM	20
Yetkinlik bazlı Perf. Değ. Bölge Müdürü	15
Toplam Puan	100

Tablo-3: SD ve USD Performans Değerlendirme Yöntemi

KS'ler için 100 tam puanın oluşumu; %60 oranında Mağaza Satış hedefi gerçekleşme,%15 oranında Mağaza Private Card kazanımı hedefinin gerçekleştirme, %20 oranında Mağaza Müdürünün yetkinlik değerlendirmesi, %15 oranında Bölge Müdürünün MP için yetkinlik değerlendirmesi şeklinde öngörülmüştür.

KS Performans Değerlendirme	
Değerlendirme Kriterleri	Puan Ağırlığı
Satış Hedefi Gerçekleştirme (Mağazanın satış hedefi)	50
Private Card Kazanım Hedefi	15
Yetkinlik bazlı Perf. Değ. MM	20
Yetkinlik bazlı Perf. Değ. Bölge Müdürü	15
Toplam Puan	100

Tablo-4: KS Performans Değerlendirme

MMY, MM2 ve MM için 100 tam puanın oluşumu; %40 oranında Mağaza Satış hedefi gerçekleşme,%10 oranında Mağaza Private Card kazanımı hedefini gerçekleştirme, %5 oranında İnsan Kaynakları Destek Birimi, %5 oranında Görsel Yönetimi Destek Birimi, %5 oranında Ürün Yönetimi Destek Birimi, %15 oranında Bölge Müdürünün MP için yetkinlik değerlendirmesi,%10 oranında Satış Direktörünün yetkinlik değerlendirmesi ve %10 oranında Yurtiçi Satış Genel Müdürü'nün değerlendirmesi şeklinde oluşturulmuştur.

MMY, MM2 ve MM Performans Değerlendirme	
Değerlendirme Kriterleri	Puan Ağırlığı
Satış Hedefi Gerçekleştirme (Mağazanın satış hedefi)	40
Private Card Kazanım Hedefi	10
Yetkinlik bazlı Perf. Değ. İnsan Kaynakları Destek Birimi	5
Yetkinlik bazlı Perf. Değ. Görsel Yönetim Destek Birimi	5
Yetkinlik bazlı Perf. Değ. Ürün Yönetimi Destek Birimi	5
Yetkinlik bazlı Perf. Değ. Bölge Müdürü	15
Yetkinlik bazlı Perf. Değ. Satış Direktörü	10
Yetkinlik bazlı Perf. Değ. Yurtiçi Satış Genel Müdürü	10

Toplam Puan	100
-------------	-----

Tablo-5: MMY, MM2 ve MM Performans Değerlendirme

Değerlendirme periyodu olarak 3 aylık dönemler olacak şekilde yılda 4 defa uygulanması planlanmıştır.

Dönem	Değerlendirme Aralığı	Değerlendirme Tarihi	Rapor Hazırlanma tarihi
1	Ocak - Mart	01 - 10 Nisan	11 - 20 Nisan
2	Nisan - Haziran	01 - 10 Temmuz	11 - 20 Temmuz
3	Temmuz - Eylül	01 - 10 Ekim	11 - 20 Ekim
4	Ekim - Aralık	01 - 10 Ocak	11 - 20 Ocak

Tablo-6: Değerlendirme Periyotları

Bu noktadaki temel ilke, değerlendirme dönemi aralığında değerlendirilecek kişilerin bilfiil çalışması zorunluluğudur. Bu kıstasa göre belirlenen değerlendirilecek kişilere ilgili değerlendirici atamaları yapılmıştır. Değerlendirme geriye dönük dönemde yapıldığı için mevcut yöneticisi değişmiş olan çalışanın değerlendirmesi yine geriye dönük olarak birlikte çalışılan yöneticisi tarafından yapılması sağlanacak şekilde tedbir alınmıştır.

Değerlendirme dönemi öncesinde değerlendirilecek çalışanların ve yöneticilerin hedefleri belirlendikten sonra personel ile paylaşılması, performans değerlendirme sistemi hakkında detaylı bilgi verilmesi ve değerlendiricilerin de değerlendirme konusunda eğitimden geçirilmesi öngörülmüştür.

3.11.3. UYGULAMA

Öncelikle değerlendirmede şirket bünyesinde kullanılan bilişim sisteminden istifade edilmesi planlanmıştır. Bu maksatla optimizasyon çalışmaları yapılması ve değerlendirme form ve ön bilgilerin sisteme girişi için hazırlıkların yapılması öngörülmüştür.

2015 yılı itibarı ile her değerlendirmenin belirtilen süre ve şekilde yapılması, ihtiyaç duyulan revizyonların yapılması ve aksaklıkların giderilmesi sorumluluğu İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne verilmiştir.

Her 3 ayda bir yapılan performans değerlendirmelerinin çalışanlara geri bildirim yoluyla bildirilmesi amacıyla yöneticiler ile paylaşılması öngörülmüştür. Geri bildirim temel amacı olarak, o geribildirim alıcısını bir şeyler öğrenerek, yetişerek ve değişerek ilerlemeye teşvik etmek olarak belirlenmiştir. Bu maksatla geri bildirimde dikkat edilmesi gereken başlıca faktörler olarak şunlar belirlenmiştir;

- Çalışanın z saygısını koruyacak ortam oluşturulmalı,
- Görüşmeye olumlu geri bildirim içeren konularla başlanmalı,
- alışana kendisini savunma hakkı verilmeli,
- Görüşmede ift yönlü iletişim kurulmasına dikkat edilmeli,
- Değerlendirmeyi yapan kişi iş üzerinde bilgili ve çalışan üzerinde yetkili ve güvenilir olmalı,
- Değerlendirmeyi yapan kişi performans kriterlerinin kullanılmasında tutarlı ve tarafsız olmalı.

Geri bildirimler form üzerinden değerlendirilen ve değerlendiren tarafından karşılıklı mutabakata varılarak ve ıslak imzalar alınarak doldurulması ve formların İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne gönderilmesi ve burada kayıt altında tutulması kararlaştırılmıştır.

3.11.4. GELİŞTİRME

SD ve USD ve KS'ler için dönemsel olarak yapılan performans değerlendirme sonu aldıkları puanlara göre alınacak aksiyonlar aşağıda belirtilmiştir.

	Aksiyon
69 ve altında	2 kez uyarı ve iş akdi feshi
70-79 arası	Geri bildirim ve izleme
80-89 arası	1 kademe maaş artış
90 ve üzeri	2 kademe maaş artışı

Tablo-7: SD, USD ve KS Aksiyon Listesi

MYY-MM2 VE MM İçin dönemsel olarak yapılan performans değerlendirme sonu aldıkları puanlara göre alınacak aksiyonlar Tablo-6'te belirtilmiştir.

Puan	Aksiyon
64 ve altında	İş akdi feshi
65-74 arası	2 kez uyarı ve iş akdi feshi
75-79	Geri bildirim ve izleme
80-84	1 kademe maaş artış
85-89 arası	2 kademe maaş artışı
90-94 arası	3 kademe maaş artışı
95 ve üzeri	4 kademe maaş artışı

Tablo-8: MYY-MM2 ve MM Aksiyon Listesi

Değerleme sonucunda hedefin altında kalarak dşuk performans gösterdiği değerlendirilen çalışan ve yöneticiler için yetkinlik değerlendirmeleri sonuçları analiz edilmek suretiyle eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi öngörülmüştür.

2. ve 4. Değerlendirme dönemlerinde kariyer sürecinin başlatılması planlanmıştır. Bu dönemlerde performans puanları esas alınmak suretiyle terfisi planlanan kişililerin listesi hazırlanacak ve yöneticilerin önerdiği isimler ile birlikte bu personel takip altına alınacaktır. Terfi döneminde kadar olan süreçteki performans puanı beklenenin üzerinde olan çalışanlar bir havuzda toplanacak ve Terfi listesinde bulunan çalışanların, performans, eğitim, kıdem kişilik envanter ve yetkinlik mülakat sonucu olumlu olanlar terfi ettirilecektir.

Terfi listesinde bulunan çalışanların, performans, eğitim, kıdem kişilik envanter ve yetkinlik mülakat sonucu olumlu olanların çarşaf listesi yönetim onayına sunulmak üzere hazırlanır. Onay alındıktan sonra başta terfi eden çalışanlar olmak üzere tüm çalışanlara duyurusu yapılır.

Onay sürecinden geçemeyen çalışanlar için terfi süreçleri bir veya birkaç dönem sonrası için izlemeye alınacak ve bunun geribildirimi kişilere İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nce birebir verilecektir.

Performans değerlendirme sonuçlarına göre istikrarlı olarak beklenenin çok üzerinde performans gösteren kişiilerce yetenek havuzu oluşturulacaktır. Oluşturulan bu yetenek havuzundaki çalışanlar için kariyer planlamasında olduğu gibi; eğitim, kıdem, envanter gibi kriterler analiz edilerek yetkinlik mülakatına alınacaktır. Aksiyon sonucu olumlu olan yetenek havuzundaki adaylar için İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından gelişim planı hazırlanacak, gelişim planı belirlenen yetenek havuzu çalışanlarının süreçleri Eğitim Müdürlüğü'nce yrtlp yöneticilerine raporlanacaktır. Bu süreçte başarılı olanların daha st pozisyonlar için görevlendirilmeleri sağlanacaktır.

3.12. UYGULAMA SONUÇLARI

Yukarıdaki bölümde belirtildiği şekilde planlanan performans değerlendirme süreci 2015 yılı boyunca uygulanmıştır. Değerlendirme sonucunda ortaya çıkan performans puanları baz alınarak aşağıdaki uygulamalar yapılmıştır.

2015 yılı içerisinde performansı yüksek olarak değerlendirilen ve eğitim, kıdem kişilik envanter ve yetkinlik mülakat sonucu olumlu olan 47 personel bir st pozisyona terfi ettirilmiştir. Hâlihazırda 25 personelin terfi süreci devam etmektedir.

nceki Görevi	Yeni Görevi	Terfi Eden Sayısı
SD, USD, KS	MMY	31
MM II	MM	3
MMY	MM II	13
	Toplam	47

Tablo-9: Terfi Listesi

Performans değerlendirme sonuçları ile ilişkilendirilen bir diğer insan kaynakları süreçlerinden olan ücret yönetimi kapsamında alınan aksiyonlarla birlikte bir takım düzenlemeler getirilmiştir. 2015 yılı 3 'er aylık periyotlarda yapılan değerlendirme neticesinde her dönem için yukarıda bahsedilen performans puanlarına karşılıklı gelen

aksiyonlar her değerlendirmeye giren personel için yansıtılmıştır. Aynı şekilde değerlendirme kapsamındaki mağaza yöneticilerine de aldıkları puan karşılığındaki aksiyonlar uygulanmıştır. Değerlendirme sonuçları ile birlikte yansıtılan aksiyonlar ile ücret düzenlemeleri yapılması sağlanmış olup, bununla birlikte uzun vadeli potansiyeli yüksek çalışan profili belirlenmiş, her dönem birbirini takip eden aksiyonlar kümüle değerlendirmeye alınmıştır.

2015 Q1 PD SONUÇLARINA GÖRE USD-SD KS AKSİYONLARI

GÖREV	2 Kademe	1 Kademe	Extra 1 Kademe	Artış Yok	İzleme	Uyarı	Fesih	Toplam Sonuç	Ort. Puan
	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI		
UZMAN SATIş DANIşMANI	17	11	11	115	80	25	1	260	84,39
SATIş DANIşMANI	25	20	0	1	19	8	2	75	83,41
KASA SORUMLUSU	13	21	3	11	10	2	0	60	85,98
TOPLAM	55	52	14	127	109	35	3	395	84,59

Tablo-10: 1.Değerlendirme Dönemi SD, USD ve KS Aksiyon Listesi

2015 Q2 PD SONUÇLARINA GÖRE USD-SD KS AKSİYONLARI

GÖREV	2 Kademe	1 Kademe	Extra 1 Kademe	Artış Yok	İzleme	Uyarı	Fesih	Toplam Sonuç	Ort. Puan
	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI		
UZMAN SATIş DANIşMANI	15	7	20	153	38	10	3	246	87,99
SATIş DANIşMANI	36	21	0	0	5	2	0	64	88,95
KASA SORUMLUSU	3	8	2	30	25	3	0	71	81,71
TOPLAM	54	36	22	183	68	15	3	381	86,22

Tablo-11: 2.Değerlendirme Dönemi SD, USD ve KS Aksiyon Listesi

2015 Q3 PD SONUÇLARINA GÖRE USD-SD KS AKSİYONLARI

GÖREV	2 Kademe	1 Kademe	Extra 1 Kademe	Artış Yok	İzleme	Uyarı	Fesih	Toplam Sonuç	Ort. Puan
	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI		
UZMAN SATIş DANIşMANI	15	13	8	178	42	16	2	274	86,48
SATIş DANIşMANI	14	21	0	0	13	2	0	50	85,43
KASA SORUMLUSU	3	6	4	36	30	3	0	82	86,52
TOPLAM	33	39	12	214	85	21	2	406	86,14

Tablo-12: 3.Değerlendirme Dönemi SD, USD ve KS Aksiyon Listesi

2015 Q4 PD SONUÇLARINA GÖRE USD-SD KS AKSİYONLARI

GÖREV	2 Kademe	1 Kademe	Extra	Artış Yok	İzleme	Uyarı	Fesih	Toplam Sonuç	Ort. Puan
	SAYI	SAYI	1 Kademe SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI		
UZMAN SATIŞ DANIŞMANI	68	32	4	71	56	26	3	260	85,06
SATIŞ DANIŞMANI	14	10	2	17	14	8	0	65	82,43
KASA SORUMLUSU	1	24	1	29	22	2	0	79	82,5
TOPLAM	83	66	7	117	92	36	3	404	83,33

Tablo-13: 4.Değerlendirme Dönemi SD, USD ve KS Aksiyon Listesi

2015 Q1 PD SONUÇLARINA GÖRE YÖNETİCİ AKSİYONLARI

GÖREV	4 Kademe	3 Kademe	2 Kademe	1 Kademe	Extra	Artış Yok	İzleme	Uyarı	Fesih	Toplam Sonuç	Ort. Puan
	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	1 Kademe SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI		
MÜDÜR	0	0	12	14	0	22	7	4	1	60	83,57
II. MÜDÜR	0	0	12	16	0	5	8	3	2	46	81,29
MÜDÜR YARDIMCISI	0	0	10	16	0	4	7	6	1	44	79,82
TOPLAM	0	0	34	46	0	31	22	13	4	150	81,56

Tablo-14: 1.Değerlendirme Dönemi MM, MMII ve MMY Aksiyon Listesi

2015 Q2 PD SONUÇLARINA GÖRE YÖNETİCİ AKSİYONLARI

GÖREV	4 Kademe	3 Kademe	2 Kademe	1 Kademe	Extra	Artış Yok	İzleme	Uyarı	Fesih	Toplam Sonuç	Ort. Puan
	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	1 Kademe SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI		
MÜDÜR	0	0	3	0	9	30	10	5	0	57	83,59
II. MÜDÜR	0	0	1	1	4	14	15	5	1	41	80,09
MÜDÜR YARDIMCISI	0	0	3	5	1	12	11	10	0	42	79,57
TOPLAM	0	0	7	6	14	56	36	20	1	140	81,08

Tablo-15: 2.Değerlendirme Dönemi MM, MMII ve MMY Aksiyon Listesi

2015 Q3 PD SONUÇLARINA GÖRE YÖNETİCİ AKSİYONLARI

GÖREV	4 Kademe	3 Kademe	2 Kademe	1 Kademe	Extra Kademe	Artış Yok	İzleme	Uyarı	Fesih	Toplam Sonuç	Ort. Puan
	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI		
MÜDÜR	0	1	1	1	3	26	18	7	1	58	81,08
II. MÜDÜR	0	0	1	1	2	15	22	4	1	46	79,93
MÜDÜR YARDIMCISI	0	0	3	7	5	12	20	9	3	59	79,92
TOPLAM	0	1	5	9	10	53	60	20	5	163	80,31

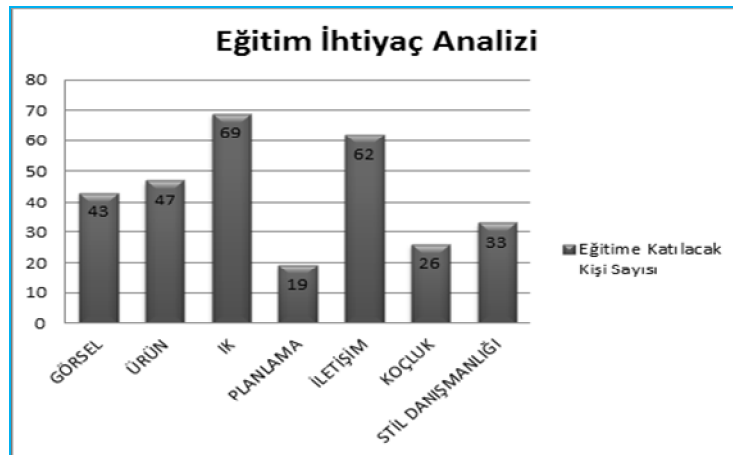
Tablo-16: 3.Değerlendirme Dönemi MM, MMII ve MMY Aksiyon Listesi

2015 Q4 PD SONUÇLARINA GÖRE YÖNETİCİ AKSİYONLARI

GÖREV	4 Kademe	3 Kademe	2 Kademe	1 Kademe	Kademe	Artış Yok	İzleme	Uyarı	Fesih	Toplam Sonuç	Ort. Puan
	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI	SAYI		
MÜDÜR	0	0	3	7	0	27	23	6	3	69	80,4
II. MÜDÜR	0	0	2	1	0	11	14	14	0	42	77,3
MÜDÜR YARDIMCISI	0	0	0	5	0	11	22	16	2	56	77,26
TOPLAM	0	0	5	13	0	49	59	36	5	167	78,32

Tablo-17: 4.Değerlendirme Dönemi MM, MMII ve MMY Aksiyon Listesi

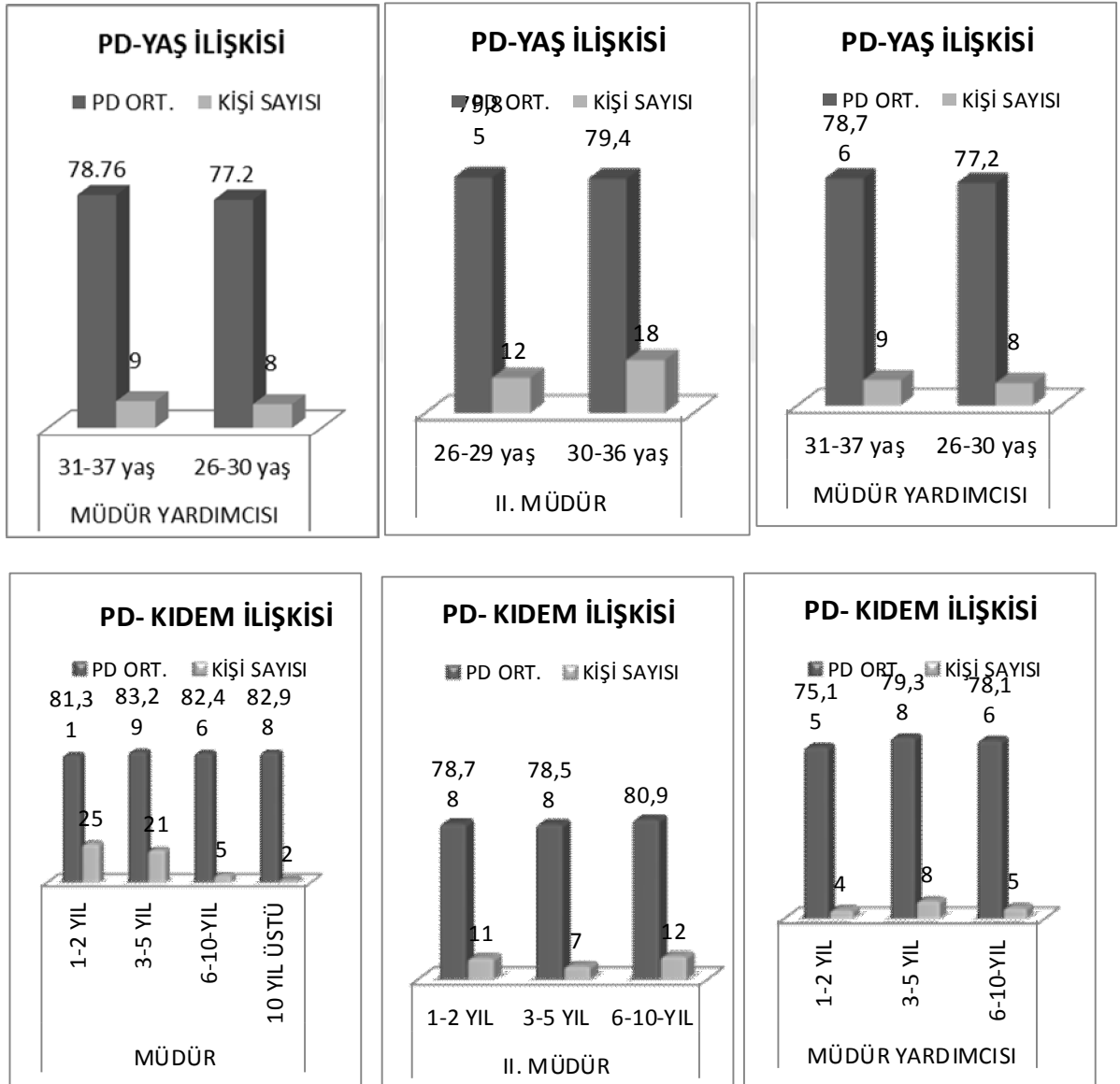
Bir diğer performans çıktısının yönetildiği insan kaynakları fonksiyonlarından olan eğitim ve gelişim alanının da bu bağlamda yön verildiğinden söz etmek mümkündür. Her değerlendirme sonrası davranış modellerine indirgenen bireysel yetkinliklerin kırılımlı analizleri sonucunda kümeleştirilen eğitim ihtiyaçları tespit edilip, İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nce merkez eğitimleri ve işbaşı eğitim şeklinde yürütülmektedir.

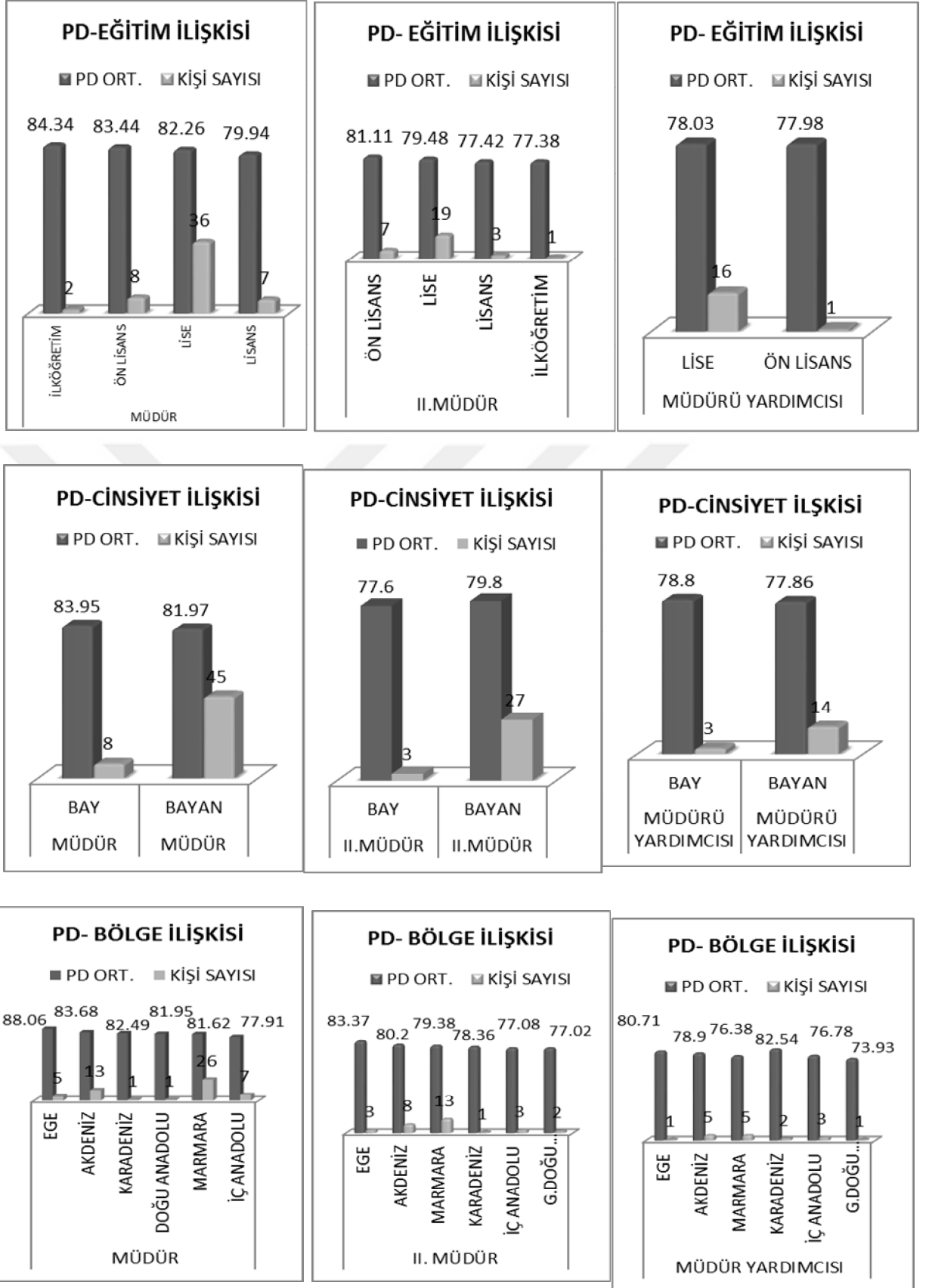


Şekil-13 : Eğitim İhtiyaçları Analizi

Dönemsel değerlendirmeler kapsamında her dönem için yüksek performans yönelimleri belirlenmektedir. Değerlendirme, aynı zamanda çalışan personellerin bireysel gelişim alanlarını gösterip, potansiyellerinin artırılması ve var olan yüksek potansiyellere eğilim gösterilmesine olanak sağlamıştır.

Mağaza yöneticileri için yapılan bu çalışmada; yaş, kıdem, eğitim cinsiyet, bölge gibi kriterlerce performans değerlendirme sonuçları ilişkilendirilmiş ve en iyi yönetici profili belirlenmesi amaçlanmıştır. Aşağıdaki tablolarda bu profil belirlemede karar destek sistemi olarak kullanılan veriler sunulmuştur.





Şekil-14: Yönetici Analizleri

Yukarıda belirtilen analiz çalışmaları sonucunda yeni istihdam sağlanacak pozisyonlar bu veriler ışığında değerlendirmeye alınarak daha etkin ve verimli seçme ve yerleştirme süreçleri işletilmesi sağlanmıştır.

Efektif olarak yönetilen performans değerlendirme sistemi ile birlikte, değerlendirmeye dâhil olan ve iş ve yetkinlik performans başarısının sürekliliğini sağlayan çalışanlardan oluşan bir grup oluşturulmuştur. Bu grup, yetenek diye tanımlanan ve her dönem yüksek performans göstermiş ileri vadede mevcut görevinden bir üst göreve aday olabilecek potansiyele sahip olduğu düşünülmüştür. Bu bağlamda; uygulanan performans yönetim modelini ana araç olarak kullanarak yetenekli çalışanların da tespiti ve bağlılığı ölçümlenebilmiştir.

Yetenek yönetimi süreçlerinde; performans sonuçlarının yanı sıra kıdem, eğitim, kişilik envanteri ve yetkinlik mülakat sonuçları da dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır.

YETENEK HAVUZU ANALİZ TABLOSU

YÜKSEK PERFORMANSLI PERSONELİN BİLGİLERİ						YETENEK KRİTERLERİ						DEĞERLENDİRME KURULU		AKSİYON	
S.N.	SIĞILI	ADI SOYADI	GÖREVİ	MAGAZASI	İŞE GİRİŞ TARİHİ	EGİTİM DURUMU	TOPLAM DENEYİM SÜRESİ	KİŞİLİK ENVANTERİ	YETKİNLİK PD PUAN ORT.	HEDEF PD PUAN ORT.	TOPLAM PD PUANI ORT.	YETKİNLİK MÜLKAT SONUCU	İK DEĞR.	SATIŞ GMY DEĞR.	SONUÇ
ONAY															

Tablo-18: Yetenek Havuzu Tablosu

Kriterleri yukarıdaki şekilde yer alan yetenek havuzu değerlendirmeye ortalama olarak yılda 396 kişi dâhil olup, yetenek havuzuna 7 kişi katılmıştır. Bu da değerlendirmeye girenlerin %1,8'ini oluşturmaktadır. Bu yetenek sistemine dâhil edilecek adayların, şirketin gelecekteki öngörülebilir ve öngörülemez büyüme aksiyonları için sigortalardan birisi olacağı değerlendirilmektedir.

3.13. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

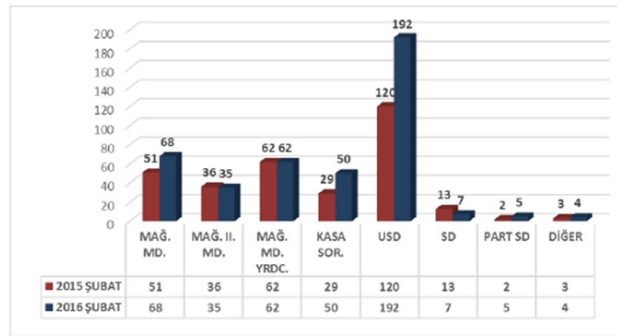
Örgüt performansı açısından değerlendirildiğinde cironun uygulama yapılan dönem sonunda arttığı tespit edilmiştir. Şirketin perakende cirosu 2014 yılına oranla % 35 artmıştır.

İşgücü devir oranı ve personel denge indeksi açısından incelendiğinde işgücü devir oranının düştüğü, personel denge indeksinin arttığı görülmektedir. İşgücü devri oranındaki artış küçük gibi gözükse de, esas anlamda, şirketin küçürek etkinleşme stratejisi ışığında işgücünde %20'ye ulaşan bir tasarruf da göz ardı edilmemelidir. Hesaplamalarda bu çalışanlar da, turnover verilerine dahil edilmiştir.

Yıl	ORTALAMA ÇALIŞAN SAYISI	ÇIKIŞ SAYISI	TURNOVER ORANI
2014	734	944	% 128,61
2015	816,4	1001	% 122,60

Tablo-19: 2014-2015 İşgücü Devir Oranı Kıyaslaması

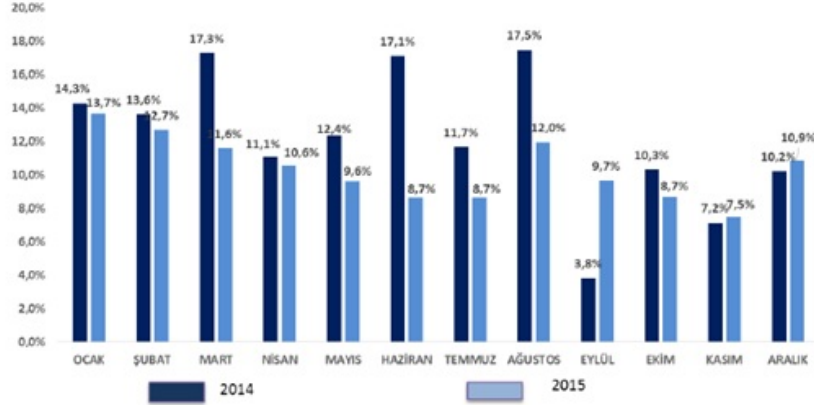
GÖREV	2015 ŞUBAT	2016 ŞUBAT	ORAN
MAĞ. MD.	51	68	1,3
MAĞ. II. MD.	36	35	1,0
MAĞ. MD. YRDC.	62	62	1,0
KASA SOR.	29	50	1,7
USD	120	192	1,6
SD	13	7	0,5
PART SD	2	5	2,5
DiĞER	3	4	1,3
GENEL TOPLAM	316	423	1,3



Şekil-15: 2014-2015 Personel Denge Oranı Kıyaslaması

2015 yılı sonu itibarı ile 1 yıl ve daha fazla süredir çalışan sayısında 2014 yılına kıyasla önemli oranda artış yaşandığı görülmektedir. Özellikle işgücü devir oranının en fazla olduğu USD kategorisinde personel denge oranında önemli oranda artış yaşandığı

görülmektedir. 2014 yılı sonunda 120 olan ‘en az 1 yıldır çalışıyor olan çalışan sayısı’ 2015 yılı sonunda 192 olmuştur. Aşağıdaki grafikte de personel çıkışlarında 2014 yılına oranla 2015 yılında genel bir azalma olduğu görülmektedir.



Şekil-16 : 2014-2015 Personel Çıkışlarının Kıyaslaması

Bu sonuçlar göstermektedir ki performans yönetim sistemine geçiş ile birlikte performans artışına ilişkin göstergelerin hepsinde iyileşme yaşanmıştır. Bu da performans yönetim sistemi sonucunda elde edilen verilerden istifade ile doğru kararlar alınarak bunların aksiyona dönüştürüldüğünü göstermektedir.

Etkin bir performans yönetim sistemi ile değerlendirildiklerini bilen ve bu yönde bilgilendirilen çalışanların kendi performanslarını daha iyi yönettikleri ve bunun da genel performans iyileşmesine katkı sağladığı söylenebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç ve Değerlendirmeler

1900'lerin geleneksel personel yönetiminden günümüzün stratejik insan kaynakları yönetimine evrilme sürecinde, beşeri kaynakları, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesindeki en önemli güç haline gelmiştir. Bir kurumun sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için sahip olduğu ayırt edici yeteneklerin mutlaka taklit edilemez olması gerektiği düşünüldüğünde, örgütlerin bunu başarabilmesinin en iyi yolunun eşsiz bir insan kaynaklarına sahip olmaktan geçtiğini söyleyebiliriz. Süreçlerin, yapıların, ürünlerin, teknolojik alt yapının kolaylıklar taklit edildiği, finansal piyasalardan kaynak bulmanın kolaylaştığı bu dönemde, aynı pazarda rekabet eden iki işletme arasında başarılıyı belirleyecek unsur doğal olarak insan ve insanla şekillenen unsurlar olacaktır.

Örgütler bu derece öneme sahip insan kaynağının yönetimi artık sadece özlük ve hukuki boyutla sınırlı değildir. Kurumda yüksek verim ve geniş bir yetenek yelpazesine sahip, bağlılığı yüksek, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan havuzunun yaratılması, elde tutulması, eğitim vb. faaliyetlerle geliştirilmesi şirketlerin en önemli çalışma alanları arasındadır.

İnsan kaynakları profesyonellerinin kendilerine sık sık sordukları “Kimleri işe almalıyım?”, “Hangi çalışanı mı elde tutacağım?”, “Hangi çalışanımı ödüllendireceğim?”, “Bir üst pozisyona hangi çalışanı mı terfi ettireceğim?”, “Hangi çalışanımla yola devam etmeyeceğim”, “Hangi çalışanıma hangi eğitimleri vereceğim?” gibi soruların reel cevapları sadece kişisel değerlendirmelerde değil, bunları da içeren doğru kurgulanmış bir performans değerlendirme sisteminde bulunabilir. Perakende gibi iç dinamikleri çok hızlı olan, bunun da etkisiyle gelişim, değişim ve müşteriye yakalama noktasında insanın çok ön plana çıktığı sektörlerde doğru kurgulanmış performans sistemlerinin önemi daha da artmaktadır.

Bu çalışmada, halen emek yoğun bir sektör olan bayan hazır giyimde Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin birisinde, insan kaynakları departmanı ile ortaklaşa bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmuş ve uzun erimde ürettiği sonuçlar incelenmiştir. Çalışma kapsamında hipotez olarak, stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli araçlarından birisinin etkin bir performans yönetim sistemi kurulması ve uygulaması olduğu yazın taraması sonucu ortaya konulmuş ve iş/yetenlik esaslı dual bir performans yönetimi sistemi önerilmiştir. Kurgulanan performans sisteminin, örgüte; iş gücü devir oranının azalması, eğitim ihtiyaçlarının daha iyi analiz edilmesi, doğru yeteneklerin içeriden terfi ile bir üst pozisyonlara yükseltilmesi gibi bayan hazır giyim sektöründe ihtiyaç duyulan birçok konuda katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Görgül araştırmanın yapıldığı şirketin mağazalarında görev yapan yöneticiden satış danışmanına tüm personeli, performans değerlendirme sürecine dâhil edilmiştir. İş bazlı hedefler şirketin Satış Operasyon bölümü tarafından belirlenmiştir. Yetkinlik bazlı değerlendirmeye esas teşkil edecek şekilde şirket bünyesinde icra edilen iş analizleri neticesinde revize edilen görev tanımları dikkate alınmak suretiyle temel yetkinlikler oluşturulmuş, bu yetkinlikler bir ölçek üzerinden yönetici ve çalışanlar için ayrı ayrı davranış modellerine dönüştürülmüştür. Değerlendirmeler tüm statüler için 100 puan üzerinden gerçekleştirilmiştir. 2015 yılı içerisinde dört çeyrek dönemde uygulanan bu sistemde (*Şirket tarafından 2016yılı içerisinde reorganize edilerek uygulanmaya devam edilmektedir.*) yüksek performanslı çalışanlar ödüllendirilirken, düşük performanslı olanlar ise önce gelişim programlarına dâhil edilmiş, hala bir performans artışı gerçekleşmemişse karşılıklı mutabakat ile mevcut iş akitleri sonlandırılmıştır.

Detayları üçüncü bölümde anlatılan çalışma sonucunda;

- 2015 yılı içerisinde performansı yüksek olarak değerlendirilen ve eğitim, kıdem kişilik envanter ve yetkinlik mülakat sonucu olumlu olan 47 personel bir üst pozisyona terfi ettirilmiştir. Hâlihazırda 25 personelin terfi süreci devam etmektedir.
- Değerlendirme sonuçları ile birlikte yansıtılan aksiyonlar ile ücret düzenlemeleri yapılması sağlanmış olup, bununla birlikte uzun vadeli potansiyeli yüksek çalışan profili belirlenmiş, her dönem birbirini takip eden aksiyonlar kümüle değerlendirmeye alınmıştır.

- Her değerlendirme sonrası davranış modellerine indirgenen bireysel yetkinliklerin kırılımlı analizleri sonucunda kümeleştirilen eğitim ihtiyaçları, İnsan Kaynakları Direktörlüğü'nce merkez eğitimleri ve işbaşı eğitim şeklinde karşılanmıştır.
- Çalışanların bireysel gelişim alanlarını gösterip, potansiyellerinin artırılması ve var olan yüksek potansiyellere eğilim gösterilmesine olanak sağlamıştır.
- Yaş, kıdem, eğitim cinsiyet, bölge gibi kriterlerce performans değerlendirme sonuçları ilişkilendirilmiş ve en iyi yönetici profili belirlenmiştir.
- Şirketin öz ve verimli işgücü stratejisi kapsamında yapılan personel tenkisine rağmen (*Yaklaşık %20*), bu sayı orandan çıkartıldığında yaklaşık %25 bir iyileşme söz konusudur.
- Kurgulanan sistemin tek başına etkisiyle olmasa da, şirketin bire bir mağazalardaki cirosunda enflasyon oranının anlamlı şekilde üstünde artış elde edilmesinde rol sahibi olmuştur.
- Yetenek havuzları oluşturularak bu sisteme yedi uzman satış danışmanı dahil edilmiştir.

Yukarıda vurgulanan hususlar dışında, çalışmanın en değerli yönlerinin, şirketin bu sistemi revize ederek çalıştırmaya devam etmesi, çalışanlarca performans değerlendirme sisteminin güvenilir ve meşru bir sistem olarak kabul edilmesi, tüm ik süreçlerinde bu sistemin birincil karar destek kaynağı olarak kullanılmaya başlanması olduğu düşünülmektedir.

4.2. GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Performans yönetim sistemi ile temel olarak; hedef belirleme, değerlendirme ve aksiyona yansıtma aşamalarından oluştuğu yaklaşımıyla, personellerin bireysel çalışma yöntemlerinin nihai çıktılarının etkin işletilmesi ve interaktif geri bildirim ile sürdürülebilir başarı potansiyelini artırılması hedeflenmektedir.

Bu tez çalışmasında performans yönetim sistemi alan personeli, bir başka deyişle uygulamanın yapıldığı şirketin mağaza personeline yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu sisteme merkez yönetici ve çalışanlarının da eklenmesi ve tüm örgüt için bir performans yönetim sistemi oluşturulması yönünde çalışma yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Mevcut sistemden yola çıkarak, saha çalışanlarına yapılan değerlendirme modeli kapsamında merkez çalışanlarının performans değerlendirme sisteminin saha çalışanları ile ilişkilendirilmesi ve ortak hedef gerçekleştirme ilkesiyle kurulu bir platform yaratılması, tüm birimlerin birlikte ve performanslarını etkileyebilecek iş modelini oluşturulmasına olanak sağlayacaktır. Bu model; görevini en yetkin icra eden çalışanlar tarafından oluşturulacak bir kazanan olarak görülmektedir.

Sistemde ağırlıklı olarak iş-hedef değerlendirme esas alınan değerlendirmede artık değerlendirme ağırlığının kişinin işteki bilgi, beceri ve üstlendiği işteki sorumluluk ve davranışların göstergesi olduğu düşünülen yetkinliğin önemi ile birlikte bu tarafa kayması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda sadece yapılan işin çıktısı değil nasıl ve hangi davranış modeli ile gerçekleşmiş olduğu ve ideal iş ve davranış profili oluşturma göstergeleri incelenebilecektir.

Günümüz koşullarında her bireyin kurum içinde kendini birer değer olarak görmesi, göstermiş olduğu performansına karşılık sergilediği davranış ve yetkinliğinin farkındalığı ile örtüşmektedir. Bu farkındalığı kurumda yansıtabilecek en büyük ve önem derecesi yüksek etken, performans sistem modelinde oluşturulan yetkinlik ağırlıklı değerlendirme olduğu düşünülmektedir. Bu değerlendirme sistemi modeli sayesinde her birey kendi potansiyelinin de farkındalığını kazanmış olacaktır.

Değerlendirmelerin, çalışmaların tüm fonksiyonları ile bütünlük olarak ilişkilendirildiğinde, bireye ve şirkete getirisi olacak en iyi kazanımı parametrik verilerle göstereceği düşünülmektedir. Bu bağlamda uygulanan performans değerlendirme ve yönetim sistemi ışığında, her bir çıktının insan kaynağı fonksiyonlarına fayda sağlayacak göstergelere dönüşmesi sağlanabilir.

Tüm şirket çalışanlarını kapsaması durumunda; metriklerin geliştirilerek, ileriye yönelik işaretleri gösterebilen, kurumun en üst seviyesinden en alt seviyesine kadar inebilen bir yapı ile şirket stratejilerini ölçülebilen hedef ve performans çıktılarının doğrultusunda, kurumun ve bireyin aynı amaca odaklanarak öğrenme ve büyüme perspektifi ile bakılabilmesi sağlanmış olacaktır.

5. KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayını, Ankara.
- Akın, A. (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.
- Akyüz, Ö. F. (2001). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması (1. Basım). İstanbul : Sistem Yayıncılık.
- Aldemir, C. A. Ataol, Budak G. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir.
- Aldemir, C., Alpay A. ve Gönül B. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, İzmir. Barış Yayınları.
- Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (2012). Üye Kataloğu, İstanbul.
- Altan, Y. (2005). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Altuna, O.K. (2012). Alışveriş Merkezleri Nasıl Farklı Konumlandırılır, Beta Yayınları, İstanbul.
- Arastaavm (2000). Dünya’da Perakendecilik Nereye Gidiyor, İstanbul.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Ateş, H. , (2007) “Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler”, Kamu Yönetimi Yazıları, Ed.B. Eryılmaz - M.Eken, Nobel Yay. , Ankara.
- Atikeler, G. (2008). Perakende Sektöründe Teknolojik Yenilikler Ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, K. (2013). Perakende Yönetiminin Temelleri, Dördüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aydın, K.(2005). Perakende Yönetiminin Temelleri, Birinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme, Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi. Yıl: 4, Sayı: 41.

- Bamberger, P. and Meshoulam, I. (2000) Human Resource Management Strategy. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bardakçı, A.(2008). Emek Yoğun Sektörlerde Sürdürülebilirlik Arayışları Üzerine Marka ve Organize Perakendecilik Bağlamında Bir Değerlendirme, TİSK Akademi.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- Baş, M. (2007).Perakendeci Markası ve Uygulamaları, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Başaran, .E. (1991). Örgütsel Davranış. Gül Yayınevi. Ankara. B
- Bayram, L. (2006), Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, Sayıştay Dergisi, Sayı.62.
- Becker, B & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Progress and Prospects. Academy of Management Journal, 39 (4): 779-780.
- Benligiray, S. , Geylan, A. ve Duman, E. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi”. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1): 61–84.
- Berman, B. ve Evans, J.R. (2001). Retail Management A Strategic Approach, 8th Edition. Prentice Hall, USA.
- Bhatt, G.D. , (2001), Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People, Journal of Knowledge Management, Vol.5, No1: 68-75.
- Bingöl, D. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Denizli.
- Bratton J. ve Jeff Gold; Human Resource Management Theory and Practice, 4th Edition; Palgrave-Macmillan; NY 2007; s. 5.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Barış Yayınları: İzmir.
- Byars, L. L. ve Rue, L. W. (2004). Human Resource Management. Singapore : McGraw Hill.
- Can, H. , A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı, (2001) Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.

- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı (2005). Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, No:252, Ankara.
- Capital 500 Dergisi (2014). 500 Büyük Özel Şirket, İstanbul.
- Carriere, J. ve Jacques Barette. (2003). “La Performance Organisationnelle et La Complémentarité des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines”. Relations Industrielles/Industrial Relations. Vol 58, No: 3, s. 428–434.
- Carroll, G. (1985). Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. American Journal of Sociology, Vol.90.
- Çalık, T. (2003) Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Çevik, H. H., Göksu, T. , Bilgiç, V. K. , Karakaya, M. , Seyhan, K. ve Gül, S. K. (2008). Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Çoşgun, E. (2004). Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli. Teknoloji. 7(4): 579-589.
- Çörtelekoğlu, T. (2009) “Yetkinlikler”, [https://www.xing.com/net/markaturk/marka-ye-insan kaynaklar%C4%B1333353/yetkinlikler-tugba-cortelekoglu-20286511/](https://www.xing.com/net/markaturk/marka-ye-insan_kaynaklar%C4%B1333353/yetkinlikler-tugba-cortelekoglu-20286511/) (22 Haziran 2010).
- Çukurçayır, M. Akif - H. Tuğba E. ; (2005) “Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I, Ed. H. Özgür-M. Kösecik, Nobel Yay. , Ankara.
- Dedehayır, H. (2002). Performans Yönetimi Ne İşe Yarar? , Kaynak Dergisi, S.12 Sıra 86, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/default.asp?sayi=12>.
- Deloitte (2014). Global Powers of Retailing 2014: Retail Beyond Begins (a).
- Dobrev, S. Kim, T. ve Carroll, G. (2003). Sifting Gears, Sifting Niches: Organizational Inertia and Change In The Evolution of The United States Automobile Industry, Organizatonal Science, Vol.14, No.3.

- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, [Elektronik versiyon]. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 145-166.
- Dolgun U. (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ed. Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Yayınları, s.1- 32.
- Dubois, D. D. , Rothwell, W. J. , Stern, D. J. K. ve Kemp, L. K. (2004). Competency Based Human Resource Management. California: Davies Black Publishing.
- Dyer, L. ve Reeves, T. (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance: What do we know and where do we need to go? International Journal of Human Resource Management, 6 (3): 656-670.
- Ekonomist Dergisi (2014). “AVM’ler Çocukların Peşine Düştü”, 23 Mart 2014, S.40-41.
- EMarketer Web Sitesi (2013). “Total US Retail Sales Top \$4.5 Trillion in 2013, Outpace GDP”, Erişim Tarihi: 07 Ekim 2014, < <http://www.emarketer.com/Article/Total-US-Retail-Sales-Top-3645-Trillion-2013-Outpace-GDP-Growth/1010756>> (c).
- EMarketer Web Sitesi (2014). “Worldwide Ecommerce Sales to Increase Nearly 20% in 2014”, Erişim Tarihi: 07 Ekim 2014, < <http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Ecommerce-Sales-Increase-Nearly-20-2014/1011039>> (b).
- Erdoğan, B.B. (2010). Yeni Ekonomi Kapsamında Entegrasyona Geçiş Sürecinde E-Ticaret, Bir Türkiye Örneği, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkip, F. ve diğ. (2014). Retailers’ Resilience Strategies and Their Impacts On Urban Spaces In Turkey, Cities, Vol.36.
- Fındıkcı İ. (2003): İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Fry, F.L. , Stoner, C.R. ve Hattwick, R.E. (2004). Business an Integrative Approach, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Gambarov V. (2007). Perakendeci Mağazalarda Atmosfer: Azerbaycan’da Tüketicilerin Mağaza Seçimini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir..

- Gangani, N. , McLean, G. N. , & Braden, R. (2006). A competency-Hased Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19 (1), 127-140.
- Gerhart, B. (2005). “Human Resources And Business Performances: Findings, Unanswered Questions And An Alternative Approach”. *Management Review*. Vol:16, February, s. 174-185.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori-Uygulama-Model*, : Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti., Ankara.
- Güler E. Ç. (2006). “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E- İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, *Ege Akademik Bakış*, C: 6, S:1, s.17-23.
- Gürbüz, S. ve Onur Dikmenli (2007). *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (13) *Performance Appraisal Biases In A Public Organization: An Emprical Study / 1 : 108 -138*.
- Gürüz, D. ,Yaylacı, G.Ö. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Hall, D. T. , & Goodale, J. G. (1986). *Human Resource Management: Strategy Design and Implement*, IL: Scott, Foresman and Company.
- Hammon, R. (2012). *Akıllı Perakendecilik: Mağaza Satışlarında Fenomen Yaratın*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Sertifika Nu.:11213.
- Helvacı, M. A. (2002). “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 1-2, s. 155-169.
- Huselid, M,A.,Jackson, S,E. ,Schuler, R,S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *The Academy of Management Journal*. 40:1,171-188.
- International Council of Shopping Centers Web Sitesi (2014). Erişim Tarihi: 25 Mayıs 2014, <<http://www.icsc.org/uploads/gpp/>>.
- İstanbul Sanayici ve İşadamları Derneği Web Sitesi (2014). “Perakende Sektörü Büyüyor”, Erişim Tarihi: 15 Ekim 2014, <<http://www.isiad.org.tr/bilgi-merkezi/perakende-sektoru-degerlendirme-raporu-2013/1159>>|.

- İşcan Ö. , Karabey C. (2006) "Bilgi Teknolojilerinin Benimsenmesi ile Örgütsel Atiklik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma"Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 67-82
- Karabeyli, L. (2006). Belediyelerde Performans Yönetimi. Birlik. 1: 18-22.
- Karaer, F. (2002), "Sektörel Politikalar ve Çevre", Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1.
- Kaye, L.(1999).“Strategic Human Resources Management in Australia: the human cost”. International Journal of Manpower. Vol.: 20 No:8, s.577-587.
- Keçecioğlu, T. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İKY İle Rekabetçi Avantaj Kazanmak, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kotler, P. ve K. L. Keller (2006). Marketing Management. 12th Edition, New Jersey: Pearson.
- Kotler, P.(2000). Marketing Management, North Western University, The Millenium Edition, New Jersey.
- Kunz, G. (2008). Perakende Planlama; Ürün, Stok, Görsel Sunum ve Sevkiyat Yönetimi. Scala Yayıncılık, İstanbul.
- Ma, Y.J. ve Niehm, L.S., (2006). Service Expectations of Older Generation Y Customers: An Explanation of Apparel Retail Settings, Managing Service Quality, International Journal of Retail and Distrubition Management, Vol.16 (6).
- Maliye Bakanlığı (2014). Yıllık Değerlendirme Raporu, Ankara.
- Mayatürk A. , E. (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Mercanoğlu, Ç. (2012). “Örgütlerde Performans Yönetimi İle İş görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı:1, 41-56.
- Meso, P. ve Smith, R. (2000).A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems, Vol.4, No.3: 224-234.
- Mısırlı, M. (2009).Perakendecilikte Gelişmeler, Hazır Giyim Perakendeciliği Ve Türkiye İçin Rekabetçi Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Milliman, J.F. , Zawacki, Robert.A. , Norman, Carol. , Powell, Lynda. ve Jay Kirksey. (1994), “Companies evaluate employees from all perspectives”, Personnel Journal, 73, 99- 103.
- Mokyr, J. (2002). The Gifts of Athena, Princeton University Press, Princeton.

- Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N. (1995). Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal Based Perspectives, California: Sage Publications.
- Oana, P.M., (2012). Performance Evaluation: Literature Review and Time Evolution, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, C.21 S.1, s.753-758.
- Oberg, W. (1972). "Make Performance Appraisal Relevant", Harvard Business Review, Cilt: 50, Sayı: 1, (Ocak-Şubat), s. 61-68.
- Oertel, S. ve Walgenbach, P.(2008). How the Organizational Ecology Approach Can Enrich Business Research on Small and Medium-Sized Enterprises – Three Areas for Future Research, SBR.
- Oyman, M. (2006). Perakendecilik Türleri, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, No.883, 1'nci Baskı, Eskişehir.
- Öğüt A. , Akgemci T., Demirsel M. Tahir (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S: 12, s.277-290
- Özcan, K. (2007). Bilgi Ekonomisi Perspektifinden Türkiye'deki İşletmelerin Durumu, Afyon Karahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Özden, B.(2002).Perakendecilikte Yükselen Değer Alışveriş Merkezleri ve Tüketici Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, Nobel Kitabevi :Adana.
- Öztürk, N.(2013). Dünyayı Yöneten Gerçek Güç: Ticaret ve Perakende, Hayat Yayınları, İstanbul, 2013.
- Öztürk, Ü. (2010). Performans Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Özutku, H. (2010). Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Palmer, M. ve Winters, K.(1993). İnsan Kaynakları. Rota Yayınları. Çev : Doan Ahiner. İstanbul.
- Perakendeciler Derneği Web Sitesi (2014). "Perakendede İlk 10 Değişti", Erişim Tarihi: 12 Ekim 2014, <<http://www.perakende.org/egitim-arastirma-danismanlik/perakendede-ilk-10-degisti-1342794969h.html>> (ç).

- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- Pyoria, P. (2005). The Concept of Knowledge Work Revisited, *Journal of Knowledge Management*, Vol.9, No.3: 116-127.
- Redman, T. & Wilkinson, A. (2006). *Contemporary Human Resource Management - Text and Cases*. Second edition, Pearson Education Limited, Harlow.
- Rose, R. C. ve Naresh Kumar (2006). "The Influence Of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance". *Performance Improvement*. Volume 45 No:4; April, s. 18–24.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1.Baskı) Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. ,İstanbul.
- Sadullah, Ö. (2008).*İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Beta , İstanbul.
- Schuler, R. S. ve MacMillan, I. C. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*. 23(3): 241-255.
- Scott, H. (2005). "Moving Into Management: How 360 Worked for Me", *Management in Education*, Cilt: 18, Sayı: 5, s. 31-37.
- Smith, A. (2013). *Milletlerin Zenginliği*, Çev: Haldun Derin, İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Soysal A. (2012). Akademik Bakış Dergisi Performance Appraisal Perception Differences: An Emprical Examination, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*. Sayı: 33
- Sparrow, P. Schuler, R. S. and Jackson, S. E. (1994), —Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, No.2, pp. 267-299
- Stahle, P. ve Hong, J. (2002). Dynamic Intellectual Capital in Global Rapidly Changing Industries, *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.2: 177-189.
- Sullivan, P.H. (1999). Profiting from Intellectual Capital, *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, No.2: 132-142.

- Sun, L. Y. , Aryee, S. ve Law, K. S. (2007). High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (3): 558-577
- Şeneldir, O. (2008). Performans Yönetimi Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, H. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi, 2. Baskı, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi : Ankara.
- TDK Sözlüğü (1988). Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Tek, Ö. B. (1999). Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta A.Ş., İstanbul.
- Tek, Ö. B.ve Özgül, E. (2005). Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Temiroğlu, A.(2007). Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörünün Gelişiminin İzlenmesi ve Yönlendirilmesi, Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Timur, H. (1983). “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, A.İ.D. , Cilt: 16, Sayı: 3, (Eylül), s. 4-22.
- Tonta, Y. ve Küçük, M.E. (2005). “Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçişte Temel Dinamikler, Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları”, Uluslararası Sempozyumu 12-13 Mayıs 2005, İstanbul.
- Torrington D. ve Hall, L. (1995). Personel Management. HRM in Action.
- Turgut, H. (2001). “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, Sayıştay Dergisi, 42 (7-9), s. 56-68.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (2012). Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu, Ankara.

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. ve Ulrich, M. (2012). HR From The Outside in Six Competencies for The Future of Human Resources. USA: McGrawHillCompanies
- Underhill, P.(2005). Alışveriş Merkezleri Nereye Kadar?, Soysal Yayınları, İstanbul.
- Uyargil, C. (1994). İşletmelerde performans yönetim sistemi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını , İstanbul.
- Uyargil, C. (2008). “İş Analizi ve İş Dizaynı”, içinde Uyargil, Cavide; Adal, Zeki; Ataay, İsmail Durak; Özçelik, Oya; Sadullah, Ömer; Gönen, Dündar ve Tüzüner, Lale (ed.) İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, pp. 55-97.
- Uyargil, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi: Beta Basım A.Ş. , İstanbul.
- Ügeöz , P. (2003). Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi. 3: 199-213.
- Ülgen, H. ve K. Mirze (2004), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları,
- Ünal, M. (2002). Performans Yönetim Sistemi Her Derde Deva mı? , Kaynak Dergisi, S.12 Sıra 90, <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp?sayi=12&sira=90>.
- Werther, W. B., Davis, K. (1993). Human Resources and Personnel Management (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Wright, P. (1998). “Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century”, Human Resource Management Review, Vol. 8, No. 3, pp. 187-191.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. , Moynihan, L.M. and Allen, M.R. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. Personnel Psychology, 58, 409- 446.
- Yalta, Ö.(2014). Deloit Türkiye Perakendecilik Sektörü Değerlendirme Raporu Basın Açıklaması, İstanbul.
- Yazıcı, A.(2011).Perakendecilikte Özel Marka Kullanımı ve Uygulamaları, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yılmaz A. ve Eeoğlu C. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yüksel Ö.(2007). İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı), Gazi Kitabevi: Ankara.

6. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı: Alican Işık

Doğum Yeri ve Tarihi: Fatih/İstanbul – 18/11/1988

Medeni Hali: Bekar

Yabancı Dil: İngilizce

E-posta Adresi: alicanisik@adilisik.com

Telefon Numarası: 0549 235 00 88

Eğitim ve Akademik Durumu:

Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Şişli Terakki Lisesi	Haziran 2006
Haliç Üniversitesi Mimarlık Bölümü	Şubat 2011

Kariyer:

2008 -2011	Adil Işık Mimari Tasarım Ofisi Staj
2011-2013	Adil Işık Mimar Tasarım Ofisi Mimarı
2013-2015	Adil Işık Mimarı Tasarım Ofisi Müdürü
2015- Günümüz	Adil Işık İş Geliştirme / Kiralama - Mimarı Tasarım Genel Müdür Yardımcısı - İcra Kurulu Üyesi