T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ADALET ALGISININ ROL PERFORMANSI VE EKSTRA ROL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZLEM ÖZÇELİK

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN: DOÇ. DR. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ - 2011

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ADALET ALGISININ ROL PERFORMANSI VE EKSTRA ROL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: ÖZLEM ÖZÇELİK

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 19/01/2011 - 2011/02

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	Doç. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU	Doç. Dr. F. Burcu CANDAN

KOCAELİ - 2011

ÖNSÖZ

Günümüzde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında önemli etkileri olduğu görülmektedir. Çalışanlar insan kaynakları yönetimi uygulamalarından doğrudan etkilendikleri için her şeyden önce bu uygulamalarda adil olunmasını istemektedir. Çalışanın adalet algısını arttıran uygulamalar sonucunda çalışan tarafından olumlu davranışlar sergilenmekte ve iş kalitesi artmaktadır. Şirketlerin bulundukları sektörde sağlıklı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmelerinde çalışanın sergilediği davranışın büyük önemi vardır.

Bu çalışmada bir organizasyonun temel taşını oluşturan insan kaynağı faktörünün önemi vurgulanmak istenmiş, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında adaleti sağlayabilen organizasyonlarda çalışanın bunu rol performansı ve ekstra rol performansına nasıl yansıttığının üzerinde durulmuştur.

Çalışmamın her aşamasında değerli katkılarıyla bana yol gösteren danışman hocam Sayın Doç. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu' na teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, çalışma süresince bana sonsuz destek veren aileme ve sevgili nişanlıma saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Kocaeli, 2011 Özlem ÖZÇELİK

İÇİNDEKİLER

İçindekiler I
Özet V
Kısaltmalar VII
Şekil Listesi VIII
Tablo Listesi VIII
Giriş 1

BİRİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynakları Yönetimi 2
1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı 2
1.2 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş 3
1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları 6
1.3.1 Toplumsal Amaç 6
1.3.2 Örgütsel Amaç 6
1.3.3 İşlevsel Amaç 6
1.3.4 Kişisel Amaç 7
1.4 İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri 7
1.4.1 Liyakat (yeterlilik) İlkesi 7
1.4.2 Eşitlik İlkesi 8
1.4.3 Kariyer İlkesi 8
1.5 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Genel Olarak Tanımlanması 8
1.6 İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci ve Uygulamaları 10
1.6.1 Performans Değerlendirme 10
1.6.1.1 Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları 11
1.6.1.2 Performans Değerlendirme Süreci 13
1.6.1.2.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi 13
1.6.1.2.2 Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi 14
1.6.1.2.3 Değerlemecilerin Eğitimi 16
1.6.1.2.4 Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi 16

1.6.1.2.5 Değerlendirmeyi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi 16
1.6.1.2.6 360 Derece Değerlendirme (Geri Besleme) 17
1.6.1.3 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması 19
1.6.1.3.1 Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Yönetimi Alanında Kullanılması 19
1.6.1.3.2 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Yönetimi Açısından Kullanılması 20
1.6.2 Ücret Yönetimi. 21
1.6.2.1 Ücret Yönetiminin Amaçları 23
1.6.2.2 Ücretleme İlkeleri 23
1.6.2.3 Ücret Yapısının Kurulması 24
1.6.2.4 Ücret Sistemleri 25
1.6.2.4.1 Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi 26
1.6.2.4.2 Performansa Dayalı Ücret Sistemi 27
1.6.3 Ödüllendirme 30
1.6.3.1 Ödülün Tanımı 30
1.6.3.2 Ödüllendirme Yönetimi 31
1.6.3.3 Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları 32
1.6.3.4 Ödüllendirme Sistemlerinin İşlevleri 33
1.6.3.5 Ödüllendirme Çeşitleri 34
1.6.3.5.1 İçsel Ödüller 35
1.6.3.5.2 Dışsal Ödüller 36
1.6.3.6 Ödüllendirme Sistemlerinin Etkili Olmasını Sağlayan Özellikler 37
1.6.4.Terfi (Yükselme) 38
1.6.4.1 Terfinin Tanımı ve Önemi 38
1.6.4.2 Terfinin Amaçları 43
1.6.4.3 Terfi Sistemleri 44

İKİNCİ BÖLÜM

ROL PERFORMANSI, EKSTRA ROL PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL ADALET

2. Rol Performansı, Ekstra Rol Performansı (ÖVD) ve Örgütsel Adalet 46
2.1 Rol Performansı (Rol Davranışı) 46

2.2 Ekstra Rol Performansı (ÖVD) 46
2.2.1 ÖVD' nin Boyutları 49
2.3 Örgütsel Adalet 50
2.3.1 Örgütsel Adalet Kavramı 50
2.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Adalet ile İlişkisi 54
2.3.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı ile İlişkisi 56
2.3.3.1 Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı ile İlişkisi 56
2.3.3.2 Ücret Yönetimine İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı ile İlişkisi 58
2.3.3.3 Ödüllendirme Sistemine İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı ile İlişkisi 59
2.3.3.4 Terfi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı ile İlişkisi 60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ADALET ALGISININ ROL PERFORMANSI VE EKSTRA ROL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3. Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması 64
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi 64
3.2 Araştırmanın Modeli 65
3.3 Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtları 65
3.4 Araştırmanın Hipotezleri 66
3.5 Araştırma Verilerinin Toplanması 66
3.6 Verilerin Analizi 74
3.7 Bulgular ve Yorumlar 75

3.7.1 Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar 75
3.7.2 Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 77
3.7.2.1 Ücret Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısı 77
3.7.2.2 Terfi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısı 81
3.7.2.3 Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısı 83
3.7.2.4 Ödüllendirme Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısı 87
3.7.3 Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 90
3.7.3.1 Rol Performansına İlişkin Bulgular 90
3.7.3.2 Ekstra Rol Performansına İlişkin Bulgular 91
3.7.4 Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Olarak Yapılan İlişki Analizlerinden Elde Edilen Bulgular 95
3.7.4.1 Korelasyon Analizleri 99
3.7.4.2 Çoklu Regresyon Analizleri 102
3.7.5 Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar 105
3.7.6 Sonuç ve Öneriler 106

EKLER 111
Anket Soruları Formu 111
YARARLANILAN YAYINLAR 118
ÖZGEÇMİŞ 126

ÖZET

Şirketlerdeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları günden güne önem kazanmaktadır. Bu uygulamalardaki adalet algısı çalışanların rol ve ekstra rol performansları üzerinde çeşitli etkiler yaratmaktadır. Bu çalışmanın amacı, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı ve fonksiyonları açıklanmıştır. İkinci bölümde örgütsel adalet, rol performansı ve ekstra rol performansı kavramları üzerinde durulmuş ve bu kavramlar birbirleriyle ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü ise uygulama bölümüdür. Bu bölümde oluşturulan model çerçevesinde söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Kocaeli ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın sonucunda çalışanların performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde etkisi olduğu ancak ücret ve terfi uygulamalarındaki adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

Human resources management practices in companies has gained importance day by day. In these applications, the perception of justice, is creating special effects on role and extra role performance of employees. The purpose of this study is to research the effects of employees' perception of justice related the human resource management practices on role performance and extra role performance.

The concept of human resource management functions has been described in the first part of the study. In the second part, organizational justice, role performance and extra role performance focuses on the concepts and these concepts have been explained in relation to one another. Part three is the application section. The relation among these concepts within the framework of the model established in this section has been tested by using correlation and regression analysis. The firms which are operating in the retail sector in the city of Kocaeli is creating the sample of this research.

As a result of this study, employees' perception of justice related performance and compansation practices have an effect on role performance and extra rol performance. However perception of justice related pay and promotion practices have no effect on role performance and extra role performance.

KISALTMALAR

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

PDÜ : Performansa Dayalı Ücret

Şekil Listesi:

Şekil 1: Araştırmaın Modeli 65

Tablo Listesi

Tablo 1: İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar..... 4
Tablo 2: Yönetim Tarzı ve Temel Faaliyet Boyutları Açısından İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar 5
Tablo 3: Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar 17
Tablo 4: 360 Derece Geri Besleme Modeli..... 18
Tablo 5: Güvenilirlik Analizi Sonuçları..... 69
Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları..... 70
Tablo 7: Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları 73
Tablo 8: Kişisel Bilgilere İlişkin Dağılımlar..... 76
Tablo 9: Ücret Yönetimi Uygulamalarına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar..... 78
Tablo 10: Terfi Uygulamalarına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar..... 81
Tablo 11: Perfomans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar 84
Tablo 12: Ödüllendirme Uygulamalarına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar..... 87
Tablo 13: Rol Performansına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar 91
Tablo 14: Ekstra Rol Performansına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar 92
Tablo 15: Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı İle Örgütsel Adalet Puanlarına Ait İstatistikler..... 97
Tablo 16: Rol Performansı, Ekstra Rol Performansı ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiler..... 100
Tablo 17: Örgütsel Adalet Algısının Rol Performansı Üzerindeki Etkisi..... 102
Tablo 18: Örgütsel Adalet Algısının Ekstra Rol Performansı Üzerindeki Etkisi ... 103

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerdeki adaletin varlığı örgütün üyeleri tarafından sorgulanmaya başlanan önemli bir konudur. İnsan unsurunun giderek öneminin arttığı bugünlerde örgütün vazgeçilmez bir parçası olan "insan" kendisine ne ölçüde adil davranıldığını sorgulamaktadır ve bu doğrultuda farklı davranışlar sergilemektedir. Türkiye' de özellikle son yıllarda örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların sayısının artmaya başladığı görülmektedir.

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamalarına ilişkin adalet algısının çalışanların rol ve ekstra rol performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Benzer konularda yapılan çalışmalarda rol ve ekstra rol performansı ayrımına gidilmediği görülmüştür. Bu çalışmanın farkı rol ve ekstra rol performansının ayrı başlıklar altında incelenmesidir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının etkileri önce her bir fonksiyon için ayrı ayrı, sonrasında ise bir bütün olarak incelenmiştir. Ülkemizdeki çalışmalara bakıldığında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkilerinin genellikle ayrı ayrı incelendiği görülmektedir. Bu çalışmanın diğer bir farkı da bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etkilerini ölçmektir. Araştırmada Kocaeli ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde anket uygulaması yapılarak bu etkiler ölçülmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynakları Yönetimi

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları kavramı, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan kaynakları kavramı, bir işletmede en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörene kadar tüm çalışanları kapsayan bir terimdir. Literatürde yani konu ile ilgili yayınlarda insan gücü, işgören işgücü ve personel gibi farklı sözcüklerin insan kaynakları anlamında kullanıldığı görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin literatürde farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bir kısmı şu şekildedir:

İnsan kaynakları yönetimi, bir kaynakta, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda, insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde yasalara da uyularak etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanmaktadır. [1]

Başka bir kaynakta ise insan kaynakları yönetimi, "firmanın insan kaynakları ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işleme fonksiyonudur[2] şeklinde tanımlanmaktadır.

Bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama seti olarak da

[1] Mustafa Köksal, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., İstanbul: Avcı Ofset, 2007, s.2.
[2] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevi, 2005, s.7.

tanımlanan insan kaynakları yönetimi, herhangi bir organizasyonda, çalışan insanların yönetilmelerine ilişkin olarak alınan kararlar, uygulanan stratejiler, ilkeler, gerçekleştirilen faaliyetler ve kullanılan yöntemlerin bütünü olarak da tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bir diğer kaynakta, işletmedeki insan kaynağının, işletme amaçlarını gerçekleştirecek şekilde planlanması, işe alınması, çalıştırılması değerlendirilmesi ve diğer yasal işlemlerin yapılması olarak tanımlanmaktadır. [3]

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı "insan" öğesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır. [4]

1.2 Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetiminde insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri geliyordu. Buradaki anlayış, işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Halbuki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve daha sistematiktir. [5]

İnsan artık, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece iş ortamında insanın rolü değişmiştir. İnsana yapılan bütün harcamalar herhangi bir

[3] Köksal, a.g.e., s.2.
[4] Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara:** TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) Yayınları, 1995, s.55' den Sibel Gök, XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.b.,İstanbul: Beta Yayınları, 2006, s.21.
[5] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. b., Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, ss. 9-10.

gider değil, insan kaynağına yatırım olarak algılanmaya başlanmıştır. Bunun farkında olan ve insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmeler, günümüzde başarıyı yakalayabilmektedirler.[6]

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi ifadesi personel yönetimi işlevinin değişen niteliği ve rolünü vurgulamak için kullanılmaktadır. Bu rol ve nitelik değişimi doğal olarak işlevin adının da İnsan Kaynakları Yönetimi olarak değişmesine neden olmuştur.

İKY ve personel yönetimi arasında rol ve örgütsel konum açısından belli başlı farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:[7]

Tablo 1: İKY ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

	İnsan Kaynakları Yönetimi	**Personel Yönetimi**
Organizasyon İçinde Tutumu	Üst yönetim kademesinde	Genelde üst yönetimin altında ve bazı durumlarda muhasebe v.b. bir birimine bağlı
Karar Alma ve Yetki	Stratejik ortak dolayısıyla stratejik kararların alınmasında eşit paya sahip Emir komuta yetkisi	Daha çok sorulduğunda görüş bildirme ve operasyonel nitelikli sınırlı karar alabilme Kurmay yetki
Misyonu	Organizasyonun rekabet edebilirliğine doğrudan katkıda bulunmak	Personel ile ilgili faaliyetlerde başarılı olarak organizasyonun bu alandaki ihtiyacını karşılamak
Faaliyet Derinliği	Tüm yönetim kademeleri ve çalışanı kapsar	Daha çok çalışanlara yöneliktir.

Kaynak: Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım , 2008, s.4

Storey' e göre yönetim tarzı ve temel faaliyet boyutları açısından personel yönetimi ve İKY arasındaki farklar Tablo 2' de (özetlenerek verilmiştir) görülebilir:[8]

[6]Ebru Güzelcik Ural, "**İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama**, www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d1/M00012.pdf, , (07/07/2010), s.234.
[7] Uyargil ve diğerleri, a.g.e., s.3.

Tablo 2: Yönetim Tarzı ve Temel Faaliyet Boyutları Açısından Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farkları

Boyutlar	**Personel Yönetimi**	**İnsan Kaynakları Yönetimi**
Yönetimin Rolü	Transaksiyonel (müzakereci)	Dönüştürücü önderlik
Temel Yöneticiler	Personel uzmanları	İş idarecileri ve emir-komuta yöneticileri
İletişim	Dolaylı	Doğrudan
Standartlaşma	Yüksek	Düşük
Değer Verilen Yönetsel Beceriler	Müzakere becerisi	Kolaylaştırıcılık
Seçim	Ayrı, marjinal bir görev	Bütünleşik, temel görev
Ücret	İş değerleme çoklu sabit kademeler	Performans ilişkili, varsa da çok az sabit kademe
Çalışma Koşulları	Ayrı ayrı müzakereler sonucu saptanmaktadır.	Uyumlaştırılarak saptanır
Çalışma İlişkileri	Toplu sözleşmeler	Bireysel sözleşmeler
İş Sınıfları ve Kademeleri	Çok	Az
İş Tasarımı	İşin bölünmesi	Takım çalışması
Çatışma ve Uyuşmazlık Yönetimi	Geçici bir ateşkes sağlanır (biz ve onlar)	İklim ve kültür yönetimi tarzında
İletişim	Kısıtlanmış bilgi akışı	Arttırılmış bilgi akışı
Yetiştirilme-Geliştirme	Programlara denetim ulaşım	Öğrenen organizasyonlar
Müdahalelerin Odak Noktaları	Mevcut personel süreçleri	Geniş kapsamlı kültürel, yapısal ve personel stratejileri

Kaynak: T. Redman and A. Wilkinson, Contemporary Human Resource Management, 2. Baskı, Prentice Hall-Financial Times, 2006, s.8' den Uyargil ve diğerleri, a.g.e., s.5.

[8] Uyargil, a.g.e., s.4.

1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel / mesleki gelişimine katkıda bulunmaktır.

İkincisi ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir. Genel olarak İKY' nin amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. İKY' nin diğer amaçlarını aşağıdaki şekilde sırlamak mümkündür:

1.3.1 Toplumsal Amaç

Toplumsal amaçtan ifade edilmek istenen; toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirilmesi, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olunmadır.

1.3.2 Örgütsel Amaç

İKY' nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir. Bu anlamda insan kaynakları biriminin örgütsel amacı gerçekleştirmeye yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

1.3.3 İşlevsel Amaç

Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde insan kaynakları biriminin katkısını sürdürmek amacıdır. İKY, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynakların israf edilmesi riski olduğundan işlevsel amaç büyük önem taşımaktadır.

1.3.4 Kişisel Amaç

Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. İşgörenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde işgören performansı ve tatmini azalabilir ya da işgörenler örgütü terk edebilirler.[9]

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını hizmet sektörünün önemli bir bölümünü oluşturan perakende sektörünü baz alarak daha spesifik bir şekilde ele aldığımızda, bu sektörde firmaların rekabet avantajı yaratabilmek için teknolojiden (özellikle bilgi ve iletişim teknolojisinden) ve müşteri odaklı stratejiden mümkün olan en yüksek oranda faydalanması gerektiği kanısına varmaktayız. Bunun için de nitelikli ve kalıcı işgörenler istihdam edilip bu niteliklerinin çeşitli eğitim programlarıyla desteklenerek daha kuvvetli ve verimli hale getirilmesi gerekmektedir.

1.4 İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

İnsan kaynakları yönetiminde uyulması gereken birtakım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler; liyakat ya da yeterlilik ilkesi, eşitlik ilkesi, kariyer ilkesi, güvence ilkesi, yönetim geliştirme ilkesidir. Bu çalışmada liyakat, eşitlik ve kariyer ilkesi üzerinde durulacaktır.

1.4.1 Liyakat (yeterlilik) İlkesi

Bu ilke görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtir. Sözcük anlamıyla uygunluk, elverişlilik, ve yeterlilik olarak tanımlanan bu ilke, geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütününü, dar anlamda ise; belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini belirtir. Geniş anlamıyla liyakat, yalnızca örgüte girişi değil, personel yönetimi sürecinin diğer

[9] K. İlker Aydın, "**Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları**", Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006, ss. 28-29.

yönlerini, örneğin yükselme (terfi) ve ücretlerde yetenek ve başarı ilişkisinin göz önüne alınmasını ve çalışanlar için uygun çalışma koşullarının yaratılmasını içermektedir.

1.4.2 Eşitlik İlkesi

Kamu yönetiminde bu ilke işe almada, eşit işe eşit ücret temelinde kendini göstermektedir. Özel kesimde ise "akid" güvencesiyle ve eşit işlem yapma adıyla işveren borçları " biçiminde ortaya konmaktadır. Eşitlik demokrasi düşüncesinin ve insan hakları kavramının temelini oluşturur.

1.4.3 Kariyer İlkesi

En genel anlamıyla kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Bir başka deyişle kariyer, bir kimsenin normal olarak genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girdiği ve emekli oluncaya değin sürdürdüğü onur verici bir iştir."[10] "Kariyer yollarının dar veya geniş olacağı örgütler için önemli bir karar konusudur. Geniş olması, çalışanları görevleriyle ilgili diğer fonksiyonel alanlara ilişkin de beceriler elde etmelerini sağlayacaktır. Bununla birlikte dar olanlarda terfi daha hızlı bir şekilde gerçekleşecektir.[11] Çalışmamızın ilerleyen aşamalarında kariyer konusu ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.5 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Genel Olarak Tanımlanması

İnsan Kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve verimli şekilde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından

[10] Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995, ss. 16-17.
[11] Derya İliç, Tamer Keçecioğlu, "**Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme**, http://fbe.emu.edu.tr/fbe_journal_v11_12.html, (04/10/2010) , s.6.

çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir.

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.

İnsan kaynakları işlevlerini kısaca açıklamakta yarar vardır.

İnsan Kaynakları Planlaması; mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliğinin belirlenmesidir.

İş Analizi ve Tanımlarında; İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.

İşgören Bulma ve Seçme fonksiyonunda; öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi, niteliği ve ünvanlar saptanır, görüşme, deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan işgörenin işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.

İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirmede; mevcut personelin daha verimli çalışması için işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir. Ayrıca kişi ve örgüt açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.

Performans Değerlendirme fonksiyonunda; çalışanların belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.

İş Değerlemesi ve Ücretlendirme fonksiyonunda; mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı; çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilen bir fonksiyondur.

Özlük İşlerinde; Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma gibi bürokratik ve operasyonel işlemler yapılır. [12]

Bu çalışmada insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme, ücret yönetimi, ödüllendirme ve terfi incelenecektir.

1.6 İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci ve Uygulamaları

1.6.1 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, (alan yazında başarı değerlendirme olarak da adlandırılmaktadır) insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alır. Performans değerlendirme ile genel olarak, kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir.[13]

Değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olmuştur.

---

[12] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, 2. B., Bursa: Futkan Ofset, 2005, ss. 5-6.

[13] M. Akif Helvacı, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1-2, 2002, s.159.

Genel olarak formal ve sistematik değerlendirme çalışmalarının yanı sıra, informal ve sistematik olmayan değerlendirmeler de organizasyon yaşamının önemli bir unsurudur. Birlikte çalışan ve/veya karşılıklı ilişki ve etkileşim içinde bulunan kişiler sürekli olarak birbirlerini değerlendirirken, bu gibi değerlendirmelerin sonuçları her zaman açıkça ifade edilemez. Ancak formal ve sistematik bir değerlendirme çalışması yapıldığında, daha önceki informal ve kişisel değerlendirmeler, yapılmakta olan değerlendirme çalışmalarının sonuçlarında doğal olarak etkili olacaktır. [14]

Performans değerlendirme, "çalışanın sadece işteki verimliliğini değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir.[15] "Verilmiş olan tek bir görevin etkinliği belirli faaliyetler yoluyla incelenebilir ancak üretim veya hizmet miktarı açısından iş performansı hakkında genel ve sağlıklı bir değerlendirmeye nadiren ulaşılabilir.[16]

Bir başka açıdan ise işgören değerlemesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir.

1.6.1.1 Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları[17]

Performans değerlemede amaç; kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Performans değerlendirmede temel ilke; başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılardan hareket edip kişiyi ödüllendirmektir."[18]

---

[14] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2. B., İstanbul:Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2008, s.1.
[15] Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 184-186.
[16] Peter Warr, **Psychology At Work**, fifth edition, London: Penguin Books , 2002, s.11.
[17] Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 184-186.
[18] İsmail Bakan, Hakan Kelleroğlu, "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimle Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2003, s. 107.

İşletmeleri böyle bir değerlemeye zorlayan nedenler ya da değerlemeden beklenen amaçlar özet olarak şöyle sıralanabilir:

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgörenin eğitim gereksinmesini sağlamak,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak.[19]
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak
- Çalışanlara, yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak. [20]

Gerçekten insanlar yapıcı ve özverili çalışmalar sonucu geribildirim almaktan hoşlanır ve performans değerlemesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme fırsatı bulurlar. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe ilgisiz davranan kişiye daha çok değer verildiğini görürse, bu onda moral bozukluğu ve giderek çalışma isteksizliği yaratacaktır. Öte yandan yapılan değerleme sonucu işgören eksiklerini bilme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında işgören değerlemesi bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca objektif ölçütlere göre uygulanan işgören değerlemesi işgörende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır. [21]

Performans değerlendirme; ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere

[19] Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 184-186.
[20] Bakan, Kelleroğlu, a.g.m., s. 107.
[21] Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 184-186.

yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur. [22]

Kısacası, personel konularında yükselme, ücretlendirme, eğitim, uyarı, eleştiri, aşama indirimi, transfer, işten çıkarma gibi alınacak kararların temel ilkelere oturtulması ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmasına özen gösterilmesi amaçlanır.[23]

1.6.1.2 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rastgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğrudur.

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyodlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerleme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur. [24]

1.6.1.2.1 Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz verilen güvenilirliği ve geçerliliğinde de etkili olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır.

---

[22] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. b., İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s.300.
[23] Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 184-186.
[24] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 186.

Seçilecek performans kriterleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterlerin sağlanmasında iş analizleri genellikle sistem kurucuya gerekli bilgileri verecektir. Ancak her zaman için iş analizler doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olmamakta ve diğer bazı daha hassas ve iş analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı nitelikte ek çalışmalara gerek duyulmaktadır. [25]

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir. [26]
- Kriterler işlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda gerçekten etkili olmalıdır.
- Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır.
- Ast tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır.
- Birbirleri ile geçişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak değerlendirmemelidir.[27]

1.6.1.2.2 Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiğidir". Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yeni görev tanımlarını içerir. İkincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir". Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.[28]

[25] Uyargil, a.g.e., s. 30.
[26] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 87.
[27] Uyargil, a.g.e., s. 32.
[28] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 188.

Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerir. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan işlem sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi standartlar kantitatif standartlar için, astlarının faaliyetlerini koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler de kalitatif standartlara verilecek örneklerdir.[29]

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir:

- **Spesifiklik:** Her çalışan kendinden neler beklediğini tam olarak bilmelidir.
- **Ölçülebilirlik:** Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirimi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- **Geçerlilik:** Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.[30]

Performans Kriteri ile Standart Arasındaki Fark:

Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet v.b. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımladığımızda, standardın kriterden farklı olarak bir değer/ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Söz konusu elemanın değerlendirilmesinde, satılan ürünün miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması ise tatminkar bir performans düzeyini gösterecektir.[31]

[29] Uyargil, a.g.e., s. 34.
[30] Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 188-189.
[31] Uyargil, a.g.e., s. 34.

1.6.1.2.3 Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerleme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerleme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerleme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir.[32]

1.6.1.2.4 Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme hem emek hem de zaman isteyen zor bir faaliyet olduğundan, sık sık yapılmaz. Bu yüzden genellikle yılda bir kez yapılması uygundur ve kabul görülmektedir. Her yılın belli bir zamanında (kamu iletmelerinde aralık ayı sonunda) çalışanın yıllık çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları, sağladığı değişiklikler, varsa yaşadığı sorunlar gözden geçirilerek formlarına işlenir. Bazı işletmelerde ücretliler için yılda üç, maaşlılar için yılda iki kez değerlendirme yapılmaktadır.[33]

1.6.1.2.5 Değerlendirmeyi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi

Performans yönetimi sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemleme imkanını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır.[34]

[32] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 190.
[33] Köksal, a.g.e., s. 164.
[34] Uyargil, a.g.e., s. 36.

Performans değerlendirilmesi, üstler, aynı düzeyde çalışan kişiler, personelin kendisi, astlar ve müşteriler ya da bunların hepsinin birlikte kullanılması şeklinde yapılabilir.[35]

Tablo: 3 Performansa İlişkin Verilerin Sağlandığı Çeşitli Kaynaklar

Kullanım Alanı	Veri Kaynakları				
	İlk Üst	Eşitler	Astlar	Kendi Değ.	Müşteriler
Terfi, ücret, nakil v.b. konulardaki karar	X	X			X
Kişisel gelişim	X	X	X	X	X
Personelle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar (işgücü devri, devamsızlık, şikayetler v.b.	X	X	X		X

Kaynak: Uyargil, a.g.e., s.42

Yukarıdaki tablodan görüleceği gibi, ilk üstlerin yaptığı değerlendirmeler çok çeşitli amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olurken, astlar ve kişinin kendisinin değerlendireceği durumlarda sağlanan veriler daha sınırlı amaçlar için kullanılabilmektedir.[36]

1.6.1.2.6 360 Derece Değerlendirme (Geri-Besleme)

360 derece geri-besleme kişinin kendini değerlendirmesinin yanı sıra, astlarından, üstlerinden, eşitlerinden ve müşterilerden performansına ilişkin bilgi edindiği süreçtir.[37]Adı geçen pozisyonlarda yer alan taraflar, aynı biçimde yapılandırılmış bir ölçümleme sürecinin ardından, kişinin performansına ilişkin verileri ortaya koymaktadırlar.[38] Bu sürecin iki temel boyutu vardır. Birinci boyut birden çok kaynaktan sağlanacak verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği, diğeri ise toplanan bu verilerin kişiye nasıl sunulacağıdır. Dr. Antonioni 360 derece geri-besleme sürecini tablo 4'te görüldüğü gibi açıklar:[39]

[35] Bakan, Kelleroğlu, a.g.m., s. 110.
[36] Uyargil, a.g.e., s. 42.
[37] Uyargil, a.g.e., s. 43.
[38] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 194.
[39] Uyargil, a.g.e., s. 43.

Tablo 4 : 360 Derece Geri-Besleme Modeli

Girdiler	Süreç	Çıktılar
. Değerlendirmenin amacı-Geliştirmeye/ Değerlendirmeye yönelik amaçlar . Değerlendirme Formu . Yazılı geri-besleme .Değerlendirenin anonimliği . Değerlendirme yapacak eşitlerin seçimi . Değerlendirenlerin eğitimi .Değerlendirilenlerin eğitimi . Koçların Eğitimi . Geri-besleme raporu	. Kişinin kendini değerlendirmesi . Geri Beslemeye karşı tepkiler . Koçluk evreleri .Hedeflerin belirlenmesi . Aksiyon planları .Sonuçların değerlendiricilere rapor edilmesi .Spesifik hedefler/aksiyonlar . Anında eğitim . Ara değerlendirmeler/ süreci izleme . Gelişmelerin teyidi . Sorumluluk üstlenme	. Diğerlerinin beklentilerine ilişkin farkındalığın artışı . Değerlendirilenin davranışlarında/performansındaki gelişmeler . Arzulanmayan davranışlarda azalma . Belirli aralıklarla yapılan informal peformans görüşmelerinde artış . Yöneticilerin daha fazla bilgi sahibi olmaları

Kaynak: D. Antonioni, "Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process", Organizational Dynamics, Vol.25, No.2, Autumn 1996, ss.24-37' den Uyargil, a.g.e., s. 43

Sistemin Olumlu ve Olumsuz Yanları:

Sistemin olumlu yönleri şunlardır:

- Objektif ve güvenilir geri bildirim sağlar
- Bireysel gelişim ve öğrenmeye destek verir
- Dijital ortamda gerçekleştirilmesi zaman tasarrufu sağlar
- Müşterilerin değerlemeye katılması ürün ve hizmet kalitesini arttırır.[40]
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.

[40] Fındıkçı, a.g.e., s. 337.

- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur.[41]

Sistemin olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir:

- Değerlendirilen yönetici çoklu değerlemeden dolayı kendisini baskı altında hissedebilir.
- Değerlendiren kişilerin oransal ağırlıkları doğru belirlenmezse sonuçlara güven azalır
- Değerlendirme grupları kendi çıkarlarını ön plana alabilirler.[42]

1.6.1.3 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara yansıtılması değil, uygun alanda kullanılmasıdır.[43]

1.6.1.3.1 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret Yönetimi Alanında Kullanılması

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Kurumların çoğunda performans değerleme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde

[41] Aslı İlleez, Mücella Güner, "**Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**", http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php, (24/09/2010), s. 326.
[42] Sabuncuoğlu a.g.e.,197.
[43] Fındıkçı, a.g.e., s. 337.

olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir.[44]

1.6.1.3.2 Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Yönetimi Açısından Kullanılması

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir süreçtir. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarının tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir.

Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır [45]

Performans bazlı ücretlendirme bireyin performansına yönelik değerlendirme sonucuna göre belirlenen finansal ödülün çalışanın ücretine yansıtılmasıdır. Delany ve Turvey yöneticilerin hızlı yaratıcılığa, yüksek verimlilik ve morale, çalışanı elinde tutan, performansa göre ücretleyen, iş güvenliğine yönelik az vaat veren, değişime uyabilen, işvereninin entelektüel sermayesini koruyabilen işgücü istediklerini belirtmiştir. Çalışanların ise girişimci bir çevre, becerilerini geliştirebilme fırsatı, örgütte görünür olmak, kariyerlerinin izlenmesi, daha fazla takdir, iş-yaşam dengesi, esneklik, rekabetçi ücretlendirme, yaptıkları katkıların farkında olunmasına önem verdikleri görülmektedir.[46]

---

[44] Fındıkçı, a.g.e., s. 338.
[45] Fındıkçı, a.g.e., ss. 338-339.
[46] Burak Çapraz, Tamer Keçecioğlu, Yıldırım Kuruoğulları, "Performans Bazlı Ücretlendirme Sistemi Yoluyla Çalışanların Gelişimi,: Mavi Yakalılalara Yönelik Bir Vaka Çalışması", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:9, Sayı:2, 2009, s.703.

1.6.2 Ücret Yönetimi

Ekonomik politik ve sosyal yaşamı önemli ölçüde etkileyen olgulardan biri ücrettir. Her işgören çalıştığı işletmeye bilgisi, becerisi ve yetenekleriyle belli katkılarda bulunur. Bunun karşılığında da adil bir ücret ister. İşletme ise, işgörene, bilgi, beceri ve yeteneğini kullanabileceği bir çalışma ortamı sağlar ve işgörenin ortaya koyduğu performansa göre ücret eder.[47]

Ücret kavramı çeşitli kesimler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. İktisatçılar tarafından "emeğin fiyatı" ; sosyal politika alanında, "çalışanın geçim aracı", iş hukuku alanında da "çalışanın fiziksel ve bedensel" çalışmalarının karşılığı olarak tanımlanmıştır. İşletme yönetiminde ise, ücretin işveren ve çalışanlar açısından farklı şekilde ele alındığı görülür.

İşveren açısından ücret, çalışana bedensel veya fiziksel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen giderdir. Gider olarak ücretin, işletmelerin çalışmaları üzerinde de önemli etkisi bulunur. Çalışanlar açısından ücreti kendisinin ve ailesinin belirli bir yaşam düzeyindeki ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır.[48]

Ücret yönetimi ise, farklı çıkar gruplarının (işgören, işveren,..vb.) beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir.[49]

Ücret yönetimi, örgütlere maliyetlerinin kontrolünde, performans ile verimliliklerini arttırmalarında, nitelikli personelin bulunmasında ve elde tutulmasında yardımcı olacaktır.[50]

İyi bir ücret sisteminin kurulabilmesi için sistemin dayandığı esasların iyi saptanması gerekir. Genelde iyi bir ücret sisteminin kurulmasına başlamadan önce

---

[47] Köksal , a.g.e., s. 201.
[48] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, a.g.e., s.285.
[49] Sabuncuoğlu , a.g.e., s. 244.
[50] Yeter Demir, "**İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Ücret Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi**" http://www.ozmena.com/e-book/turkce-akademik-makale-arsivi-devasa-bir-arsivle-karsi-karsiyasiniz-40987.html., s.1, (04/06/2010).

işlerin birbirlerine karşı nispi değerlerinin belirlenmesine ihtiyaç duyulur. İşlerin nispi değerleri belirlenebildiği takdirde her işe ödenecek ücretin belirlenmesi de kolaylaşacaktır. İşte, işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak nispi önemlerine göre sıralanmasına iş değerlemesi denir. İşletmede öncelikle iş değerlemesi yapılmalı, daha sonra bu iş değerlemesine dayalı olarak ücret sistemi geliştirilmelidir.[51]

Ücret yönetiminde göz önünde bulundurulması ve yapılması gereken çalışmalar şu şekilde sıralanabilir:

- Ücret yönetiminin önemli bir konu olduğu anlık düşünceler değil, uzun vadeli bir planlama işi olduğuna inanılmalıdır.
- Ücret yönetimi için bu konuda uzmanlaşmış kişi, kurum ve yayınlardan yararlanılmalıdır.
- Kişileri işe almadan sağlıklı bir organizasyon şeması oluşturulmalı ve konumlar netleştirilmelidir.
- Kurumdaki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmelidir. Bu aralıklar belirli zamanlarda revize edilmelidir.
- Yılda bir veya iki kez yapılan ücret araştırmalarında enflasyon ve benzeri veriler yanında kişinin işe başlangıç sırasında veya bir önceki dönemde döviz cinsinden kazancının korunması yoluna da gidilebilir.
- Ücret artışları gelişigüzel olmamalıdır. Bir mantığa ve sisteme dayandırılmalıdır.
- Ücret artışı kişiye özeldir. Çok sayıda çalışanın yer aldığı ve birebir konuşmanın mümkün olmadığı durumlarda bu konu yazılı veya diğer şekillerde çok iyi izah edilmelidir.
- Ücret artışında adaletli olmak kendisine yönetici diyen herkesin birinci dereceden görevi olmalıdır.
- Aynı düzeyde ve eşit şartlara sahip iki çalışanın ücretleri arasındaki farklılığın nedeninin gerekçelerine öncelikle yöneticilerin inanmaları gerekmektedir.[52]

[51] Yüksel, a.g.e. s. 212.
[52] Fındıkçı, a.g.e., ss. 354-355.

1.6.2.1 Ücret Yönetiminin Amaçları

İşletmelerde, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren, sonuçta verimlilik kalite, iş doyumu, yaşam standardı, gelişme ve başarıyı artıran bir ücret yönetimi sisteminin kurulması gerekir.[53] Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir.[54]

"İyi bir ücret sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilecektir:

- İşgücü pazarındaki nitelikli personelin işletmeye çekilebilmesi
- Mevcut çalışanları işletmede tutabilmek
- Çalışanların işletmeye olan katkısını olabildiğince en üst seviyeye çekebilmesi
- Çalışanlara hak ettiği ücretin ne üstünde ne altında bir ödeme yapısı oluşturarak, maliyetlerin kontrol altına alınması
- Çalışma ilişkilerindeki olumsuz gelişmeleri önleyerek, üretim ve verim kaybının önlenmesi
- Toplumda geçerli olan yaşam standardı ve refah seviyesinin yükseltilmesi[55]
- "İşgörenleri motive etmek[56]
- "Örgüt performansının yükseltilmesi[57]

1.6.2.2 Ücretleme İlkeleri

Yukarıda sıralanan amaçların gerçekleştirilebilmesi için ücretlemede uyulması gereken bazı ilkeler söz konusudur. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir: [58]

- "**Eşitlik İlkesi:** Yapılan işin ve işi yapan kişinin kapasitesi belirlenerek "eşit işe eşit ücret" ödenmelidir. Böylesi bir hareket, işe göre ücret ilkesini amaçlar ve çeşitli işler arasında, ücretlerin ahenkli olmasını hedefler. [59]

[53] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, a.g.e., s.286.
[54] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 245.
[55] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, a.g.e., s.286.
[56] Köksal, a.g.e., s. 204.
[57] Sabuncuoğlu , a.g.e., s. 246.
[58] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, a.g.e., s.286.

- **Dengeli Ücret İlkesi:** Verilen ücretin, işgörenin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.
- **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** İşgörene verilen ücret piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır. Tersi durumunda, işgören başka işletmeye geçmek için fırsat kollar.
- **Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi:** Normal koşullarda bir işgören bir üst pozisyona geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinden daha yüksek olmalıdır.[60] Artmazsa, ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.
- **Bütünlük İlkesi:** Beyaz yakalılarla mavi yakalılar arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın, işletmenin tüm elemanlarını kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.
- **"Objektiflik İlkesi:** İşgörene ödenecek ücrette, yakınlık ya da düşmanlık duyguları ile, arttırma ya da azaltmaya gidilmemeli, objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde ücret verilmelidir.
- **Esneklik İlkesi:** İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.[61]
- **Açıklık İlkesi**: Uygulanan ücret düzeni, işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu amaçla ücretlendirme konusunda tüm işgörenlere işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gerekir.[62]

1.6.2.3 Ücret Yapısının Kurulması

İşletmelerde, verimlilik, kalite ve iş doyumunu artıran, adaletli bir ücret yapısının kurulması, ücret yönetimi sürecinin en önemli konularından birisidir. Adaletli bir ücret yapısı, işletmedeki bütün çalışanlara, yaptığı işin değerine göre

[59] Köksal, a.g.e., s. 204.
[60] Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 244-245.
[61] Köksal, a.g.e., ss. 204-205.
[62] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 245.

ücret ödenmesini sağlayan bir ücret düzenidir. Böylece "eşit işe eşit ücret" ilkesi uygulanmış olur.

Adaletli bir ücret yapısının kurulmasının başlıca aşamaları şunlardır:

- İş değerlemesinin yapılması
- Piyasa ücret araştırması
- İşlerin ücretlendirilmesi

İş değerlemesi, ücret düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, işletme içindeki işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak göreceli değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir. Burada önemli olan zor işle kolay işleri doğru biçimde tanımlamak ve ücretlemede eşitlik ilkesini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktır.

Piyasa ücret araştırması, işlerin ücretlendirilmesine geçmeden önce yapılması gereken ve işletmenin ücret verileri ile piyasa ücret araştırması sonucu toplanan verilen karşılaştırılması ve gerekli düzeltmenin yapılmasıdır. İşletme dışı ücret adaletinin sağlanması açısından bu karşılaştırma büyük önem taşır.

Son aşama olan **işlerin ücretlendirilmesi** aşamasında ise farklı uygulamalar söz konusu olabilir. Her işin ayrı ayrı ücretlendirilmesi veya işlerin sınıflara göre ücretlendirilmesi gibi. Böylece fiili ücret yapısı hakkında kararlar verilmiş olur.[63]

1.6.2.4 Ücret Sistemleri

İşletmelerde uygulanan ücret sistemleri; ana (kök) ücret sistemleri ve teşvik edici ücret sistemleri şeklinde iki temel gruba ayrılır.

Ana ya da kök ücret sistemleri, personele ödenecek ücretin, öncede belirlenmiş zamana ve belirli bir standarda veya iş miktarına göre hesaplanmasını öngören sistemlerdir. Başlıca kök ücret sistemleri;

- Kıdeme dayalı ücret sistemi
- Performansa dayalı ücret sistemi

[63] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, a.g.e., ss. 287-288.

- Takım birim (götürü) ücret sistemi' dir.

Teşvik edici ücret sisteminde ise, işletmede yerine getirilecek bir iş, bir personel veya birden fazla çalışan tarafından, önceden belirlenmiş bir ücret üzerinden yapılması söz konusudur. Burada, eğer iş zamanından önce bitirilirse, personele ücret dışında bir ödeme yapılmaz. Ancak, belirlenen süre içinde yapılmazsa personelin ücretinden kesinti yapılır. Bu sistemin en önemli sakıncası, personelin söz konusu işi, alacağı ücret değişmeyeceği için, hızlı bir şekilde tamamlamaya çalışırken, işin nitelik ve kalitesine dikkat etmemesi durumudur.

Başlıca teşvik edici ücret sistemleri;

- Bireysel teşvik edici ücret sistemi
- Grup düzeyinden teşvik edici ücret sistemi
- Örgüt düzeyinde teşvik edici ücret sistemi

-Yöneticiler için teşvik edici ücret sistemi' dir. Bu ücret sistemleri de kendi aralarında çeşitli gruplara ayrılarak incelenebilirler.[64]

Çalışmamızda sadece kıdeme dayalı ücret sistemi ve performansa dayalı ücret sistemi ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.6.2.4.1 Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

Yapılan işin miktarı, kalitesi ve nitelikleri göz önüne alınmaksızın sadece işletmede işgörenin geçirdiği süre dikkate alınarak kök ücretin saptanması işlemidir. Anlaşılması ve uygulanması çok basit olmakla birlikte sistemin çalışanları motive edici etkisi çok azdır.

Sistemin Sakıncaları:

Bu sistem pratik görülmekle birlikte bazı sakıncaları kendisiyle birlikte getirmektedir. Örneğin;

- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği yoktur.

[64]Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, a.g.e., ss. 290,-295.

- Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımaz

Çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşır.[65]

Kıdeme göre, ücret sistemi genellikle personelin verimliliğinin ölçülmesinin güç olduğu durumlarda, yararlı bir ücretlendirme metodudur. [66]

1.6.2.4.2 Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Kıdeme dayalı sistemin aksine burada kişinin yaptığı işte gösterdiği performans esas alınmaktadır. Bu sistem, performans düzeyindeki artış ile ücret düzeyi arasında ilişki kurmaktadır. [67]

Ana hatları ile normal çalışma performansının üstündeki çalışmaları parasal olarak ödüllendirmenin, uygulamalarını içeren bir sistem olarak tanımlanabilir. Performansa dayalı ücretlendirme sistemi ile, çalışanların, çalışma isteklerini ve çabalarını artırıcı bir motivasyon artışı sağlanarak, ulaşılacak hizmet/ürün üretim ve verimlilik artışlarından hakça bir pay almaları amaçlanmaktadır.[68]

Performansa dayalı ücret, çalışanların işleri için daha fazla sorumluluk duymasını sağlayacaktır. Verimlilik artışını sağlayacak çekici bir özendirici olacaktır. Çalışanların göstereceği ek performans, organizasyonu sektöründe daha rekabetçi kılacaktır. Bu da çalışanların kariyerlerini ve bireysel saygınlıklarını güçlendirecektir.[69]

Performansa dayalı ücretin belirlenmesinde aşağıda belirtilecek noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir

*Objektif olmalıdır,

* Ölçülebilir ve önemli olanı ölçer olmalıdır,

* Performansı doğru bir şekilde ölçebilecek bir değerlendirme sistemi ile birlikte işlemelidir,

---

[65] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 254.
[66] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, a.g.e., s. 289.
[67] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 255.
[68] Tahsin Karabulut, Ömer Faruk Okka, Halis Başel, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama, **Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:11, Yıl:9, Aralık 2006, s.105.
[69] İsmet Barutçugil, "**Performans Yönetimi**", 2. b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 243.

* Sadece yönetime değil, çalışanlara da geri bildirim yapılacak şekilde düzenlenmelidir,
* Kolay anlaşılabilir olmalıdır,
* Kontrol edilebilir olan ile ilgili olmalı, çalışanların kontrolü dışında olan olayları hesaba katmamalıdır.

Performansa Dayalı Ücretin Çeşitli Taraflar Açısından Değerlendirilmesi:

PDÜ sisteminin olumlu ve olumsuz yanlarını tam olarak kavrayabilmek için bu sistemin çeşitli taraflarca nasıl algılandığı üzerinde durulması gerekmektedir. Bu bölümde, çalışan kesim, örgütsel yönetimin bu sisteme olan bakış açıları incelenecektir.

Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Adaleti Sağlar: PDÜ ile başarılı kişilerin ödüllendirilmesi hedeflenmektedir ve çalışanlar da başarılarının karşılığını görmek isterler. Tüm iyi niyet ve çalışma gücünü ortaya koyan bir çalışan kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alırsa bu durum kendisinin motivasyonunu olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (nitelik, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkı ve çıktıları ile karşılaştıracaklardır. Dolayısıyla PDÜ sistemi kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır.

Motivasyon ve Teşvik Aracıdır: Çalışanların çalışmaları karşılığında takdir edilmesi de bir motivasyon aracıdır. PDÜ sistemi performans değerlendirme ile birlikte uygulanıldığından düşük performansın artırılması yönünde teşvik sağlamaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda PDÜ sisteminin uygulandığı örgütlerde uygulanmayanlara oranla performans yaklaşık % 30 daha yüksektir.

İşgücü Devri ve İşe Devamsızlığı Azaltır: Adaletli ve yüksek artışlar çalışanın işine ve örgüte bağlanmasını sağlayarak maliyeti örgüt için yüksek olan hem işgücü devrini hem de işe devamsızlığı azaltır.

Örgüt Açısından Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Rekabet Gücünü Arttırır: PDÜ, çalışanların bireysel performanslarına yaptığı olumlu etki ile örgütün toplam performansını artırmaktadır. Bu da kaliteyi artırarak örgütün rekabet gücünü devam ettirmesini sağlamaktadır.

Karlılık ve Verimliliği Arttırır: PDÜ sistemlerinin kar ve kazanç paylaşımı gibi bir takım uygulamaları örgütte verimlilik ve karlılık artışını teşvik ettiği için tercih edilen bir uygulamadır.

Yeni Yönetim Teknikleri ile Uyumludur: Toplam Kalite gibi yeni yönetim tekniklerinde ödüllendirme yöntemi olarak PDÜ sistemleri uygulanmaktadır. Gerçekten de kalite programlarını uygulayan örgütler ücret planlarının kaliteyi ödüllendirmek zorunda olduğunu görmektedirler.

Ücret açısından Örgüte Esneklik Kazandırır: Bireysel performansın önemli olmasından dolayı örgüt içi çalışanlar arası rekabet artmakta ve dolayısıyla grup dayanışması azalmakta ve çalışanların sendikalaşma istekleri kırılmaktadır. Toplu sözleşmenin kolektif boyutundan giderek uzaklaşan ücret anlaşmaları bireysel sözleşmeler ile işverenlerin etkilerini artırmakta ve sendikaların varlığını tehdit etmektedirler. Bu durumda, biraz da sendikaların PDÜ sistemlerine olan bakışlarının değerlendirilmesi gerekmektedir.[70]

Ücret yönetimi, yani kişilere verilecek ücretlerin statülere göre belirlenmesi, kurum için son derece önemlidir. Burada kişilerin mutsuz edilmemesi gerekir ki ücret, yani aylık kazanç, çalışan için gelir, kurum için gider kalemidir. Dolayısıyla muhtemel, bir çatışma söz konusudur. Bunun önlenmesi için adaletli olunması ve mutlaka objektif kriterlere dayanılması gereklidir.[71]

[70] Burcu Kumbul: "**Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**", http://www.isguc.org/bkumbul1.htm, (04/06/2010) , s.2-4.
[71] Fındıkçı, a.g.e., s. 361.

Takım Birim (götürü) Ücret Sistemi: Günümüzde işletmelerde takım çalışması yaygınlaşmaktadır. Yani küçük bir grup işçi birlikte çalışmakta, sorunları çözmekte, tespit ettikleri hataları gidermekte, bazen üretim takvimini belirlemekte, isçilerin çalışma ve izin dönemlerini saptamakta, malzeme siparişi ve tamir hizmeti talep etme gibi idari işleri yüklenmektedirler. Bu durumlarda, performans ünitesi birey değil gruptur.

Takımların ödüllendirilmesinde takıma dayalı performans ücret sistemleri önem kazanmıştır. Takım performansına dayalı ücret ile amaçlanan her şeyden önce organizasyonun verimliliği arttırmak ve katılım yoluyla işletme içinde takdir edilme duygusu yaratıp, çalışanın moralini yüksek tutmaktır.

Takıma dayalı ücret sisteminin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.[72]

1.6.3 Ödüllendirme

1.6.3.1 Ödülün Tanımı

Psikoloji uzmanları ödülü kendi bakış açılarına göre bireyin davranış sıklığını artıran herhangi bir şey olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım ödülü, bireyin davranışını nasıl yönlendirdiği ile ilgili olarak tanımlamaktadır.

Colin Pitts ödülü, bir görevi yapmak, bir hizmet vermek veya bir sorumluluğu yerine getirmek sonucu ortaya çıkan kazançlar olarak tanımlamaktadır. Pitts'e göre bu görevleri düzenli olarak yerine getirmesi amacıyla anlaşma yapılmış çalışanlar için başlıca ödül ücrettir. Bununla birlikte ödül, ücretin de içinde yer aldığı bir

[72] Ayşe Ünal, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretleme", **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 2002, Cilt:1, Sayı:7, ss.11-12, http://www.kamuis.org.tr/dergiler.htm, (09/10/ 2010).

pakettir ve ikramiyeler, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı v.b. kazançları da içerir.[73]

Lundy ve Cowling'e göre ödül kavramı, hem direkt ücretleri hem de dolaylı çalışan kazanımlarını içermektedir. Bunlar, işveren tarafından çalışanlarla yaptığı sözleşmeye göre, onların çabaları ve becerileri için yapılan ödemelerdir ve dışsal ödüller olarak adlandırılırlar. Ancak örgütsel ödüller statü, takdir tanıma, şirket üyeliği, güvenlik, kariyer, gelişim, bireye verilen değer hissi ve başarma duygusu gibi içsel ödülleri de kapsamaktadırlar.[74]

1.6.3.2 Ödüllendirme Yönetimi

Ödüllendirme yönetimi, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o kuruluşta kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir. Bu sistem yalnızca para üzerinde kurulu değildir. Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir. [75]

Örgütün işgören hakkında bazı kararlar alabilmesi, performans değerlemeyi ve sonuçlarını referans noktası olarak tayin etmesi ile kolaylaşabilmektedir. Özellikle başarının ödüllendirilebilmesi bağlamında, başarının kariyerle ilişkisinin kurulması yoluyla kariyer önemli bir ödül olarak dikkat çekmektedir.[76]

---

[73] Colin Pitts, "Motivating Your Organization, Achieving Business Success Through Reward and Recognition, McGraw-Hill Book Company, England, 1995, s.13' ten Senay Yürür, "**Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama**, Yüksek lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s.3.

[74] Olive Lundy , Alan Cowling, Strategic Human Resource Management, Routledge , London, 1996, s.298' den Senay Yürür, a.g.e., s.3.

[75] Şule Dilşad Kuyzu , "**Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması**", Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007 , s.58.

[76] Nihat Erdoğmuş, **Kariyer Geliştirme**, 1. b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.121.

1.6.3.3 Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları

Gerçekte bir örgütün başarısının önemli ölçülerinden biri, yüksek kalitede işgücünü çekebilme ve elinde tutabilme yeteneğidir. Esasen çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir programlarının temel üç amacından söz edilebilir: Çalışanların çabalarına karşılık adil kazanımlar sağlayarak, bir eşitlik düzeni oluşturmak; performanslarını sürdürmek ve geliştirmek için çalışanları güdülemek ve örgütün değer verdiği davranışları ve sonuçları açık hale getirmektir. Tüm örgütlerin, çalışanların örgüte olan katkıları ve örgütün çalışanlara katkıları ile ilgili eşit bir denklem oluşturmaya ihtiyacı vardır. Çalışanları ödüllendirmenin ilk nedeni bu ihtiyacı karşılamaktır. Diğer neden ise ödüllerle çalışanları mükemmel performansı sürdürmek ve tatmin edici olmayan performansı da iyileştirmeleri için teşvik etmektir. Son olarak, çalışanları ödüllendirmek aslında onlara örgüt için neyin değerli olduğunun mesajını verecektir. Eğer örgütte terfiler ve arzulanan bir göreve atanma, yeni fikirler geliştiren ve işlerin yapılışında yeni yollar deneyen çalışanlara veriliyorsa, bunun anlamı; örgüt için yenilikçilik ve risk alma değerli davranışlardır.[77]

Ödüllendirme sisteminin amaçlarını daha ayrıntılı olarak söyle sıralayabiliriz:

- İhtiyaç duyulan eğitilmiş, yetkin, beceri sahibi, motivasyonu yüksek çalışanlar sağlamaya yardımcı olarak örgütün stratejik ve kısa dönemli amaçlarına ulaşmasına destek olmak.
- Örgütsel değerler ve performans beklentilerinin çalışanlara iletilmesine yardımcı olmak.
- Örgüt kültürü yönetimi ve değişimini desteklemek. Hangi tür davranışların ödüllendirileceğini göstererek örgütte arzu edilen davranışların gelişmesine yardımcı olmak.
- Performansa dayalı ödüllendirme ve kazanç paylaşımı gibi sistemlere odaklanarak katma değer yaratan performansı teşvik etmek.
- Kişi bazlı ödüllendirme uygulamaları ile "sürekli iyileştirme" anlayışını güçlendirmek.
- Kaliteli personeli örgüte çeken ve örgütte kalmasını sağlayan rekabetçi düzeyde ödemelerle işgücü piyasasında rekabet etmek.

[77] Yürür, a.g.e., s.9.

- Parasal ve parasal olmayan ödüllerin akılcı bir kombinasyonu ile örgütün tüm bireylerini motive etmek.
- Ekip ödülleriyle işbirlikçi davranışları ödüllendirerek, örgütte ekip çalışmasını güçlendirmek.
- Ödül yönetimi uygulamalarında kazançları olduğu kadar, maliyetleri de değerlendirerek ve maliyetlerin de etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayarak para için değer yaratmak.
- Çalışanları istikrarlı bir şekilde yetkinlikleri ve katkıları için ödüllendirerek adalet ve eşitliğe ulaşmak.
- Örgüt için değerli ve yetkin örgüt çalışanlarının örgütte kalmasını sağlayarak, işgören devir hızını azaltmak.
- Örgüt için maliyetli ve arzu edilmeyen bir durum olan devamsızlığı azaltmak.
- Ödüllendirme sistemleri, örgüt üyeleri arasında tatmin duygusu yaratarak ve düzenli devamlılığı ödüllendirerek devamsızlığı azaltabilmektedirler.[78]

1.6.3.4 Ödüllendirme Sistemlerinin İşlevleri

Ödüller, performansı artırmak için kullanılabilir. Beklenti teorilerine göre, çalışanlar iyi performans üzerine, ödül beklentilerini hissettikleri zaman, kendi çaba ve performanslarının yükselmesini sağlayacaklardır. Ödül sistemleri temel bir motivasyon fonksiyonu olarak hizmet eder.

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

Öte yandan, ekstra iş davranışı, örgüt ile kişi arasındaki psikolojik anlaşmaya göre beklenenin üstünde gösterilen davranış ve performanstır. Bu çevreden herhangi bir insan gayreti olmadan gösterilen değişik bir davranıştır. Ekstra rol davranışında en önemli nokta, tüm çalışanların normal iş davranışlarının kabul edilebilir

[78] Yürür, a.g.e., s.11.

seviyelerini tespit ederek, ekstra rol davranışlarını belirleyip teşvik etmek ve bu davranışların karşılığını çok iyi bir şekilde yerine getirmektir. Örgütler, her zaman çalışanlarını ekstra rol davranışlarına motive etmek için çeşitli yollar aramaya gereksinim duyarlar.[79]

1.6.3.5 Ödüllendirme Çeşitleri

Personele işinde gösterdiği başarıdan dolayı verilen ödül personelin ihtiyacına cevap verecek nitelikte değilse, ödül olmaktan çıkacaktır. Bu ödül ister para, ister övgü, isterse hediye olsun o an için personelin ihtiyacına cevap vermiyorsa, ödül olmaktan çıkacaktır. Şayet personele vereceğiniz ödülü değersiz bulacağını düşünüyorsanız, bu ödülü değiştirmeniz gerekecektir. Böyle durumlarda en geçerli yol, personelin doğrudan bu konudaki görüşlerini almaktır. Başarısı nedeni ile bir personele istemediği bir ödül vermektense hiç vermemek çok daha iyi olacaktır.[80]

"İşgörenlerin faaliyetlerinde daha başarılı olmalarını sağlayan, onları güdüleyip performanslarını arttıran ve her örgütün örgütsel yapısına ve kültürüne göre farklılıklar gösteren ödüllendirme sistemleri vardır. Bunları şöyle özetleyebiliriz :

- Ekonomik Ödüller
• Ücret Artısı
• Primli Ücret
• İkramiye
• Kâr Paylaşımı
• Öteki Ödüller

- Sosyo-Psikolojik ve Yönetsel Ödüller
• Ünvan Verme ve Terfi
• Kararlara Katılma
• İş Tasarımı

[79]Ahmet Koç, "**Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma**", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.29.
[80] Kuyzu , a.g.e., s.61.

• Yetki ve Sorumluluk Verme
• Geribildirim
• Esnek Çalışma Saatleri
• Çalışma Ortamının Konforu
• Eğitim
• Sosyal Faaliyetler
• Kişiler arası ilişkiler[81]

İnsan psikolojisinde de ödül iç kaynaklı ve dış kaynaklı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç kaynaklı ödül, yapılan davranışın içinde saklı bulunan zevk ve doyum duygusuna göre verilen ödüldür. Dış kaynaklı ödül ise; davranışın kendi içinde bulunmayan fakat davranışın yapılması için dışarıdan verilen ödül türüdür. [82]

1.6.3.5.1 İçsel Ödüller

İçsel ödüller işin kendisi ile ilgili ödüllerdir, başarma duygusu, bireye yaratıcı olma şansı tanınması ya da güç bir görev gibi. Çoğu durumda içsel ödüller dışsal ödüllerden daha etkilidir ve uzun süren bir etkiye sahiptir. Temel ihtiyaçlar genel olarak dışsal ödüllerle karşılanır, ancak sosyal ve yüksek düzeydeki ihtiyaçların karşılanmasında içsel ödüller daha etkilidir.[83]

Toplam ücret sistemini oluşturan çağdaş ücretleme teknikleri, parasal ve parasal olmayan ödülleri içerir. Parasal ödüller, dolaylı ve dolaysız ücret sistemlerini kullanarak çalışanların katkılarının eşit ve adil olarak dağıtılmasını içerirken, parasal olmayan (içsel) ödüller ise genellikle, statü sembolleri, takdir ve tanınma gibi sosyal kariyer gelişimine ilişkin ödülleri kapsar. İçsel ödüller, bir örgütün taahhüt yoluyla en önemli sorunlar hakkında çalışanlarla açıkça iletişim kurulmasını ifade eder. Değer ve performans geri bildiriminin etkisi, kariyer geliştirme fırsatları ve inanç gibi çalışanların tanınması ile ilgili unsurlar çok önemlidir.[84]

---

[81] Tuba Nas, "**Sağlık Örğütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin Performans Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**" , Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.57
[82] Kuyzu, a.g.e., s.62.
[83] Yürür, a.g.e., s.38.
[84] Kuyzu, a.g.e., s.62.

Motivasyona ilişkin "Beklenti Teorisinde" ortaya konulduğu gibi eğer çalışan çaba ile performans arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu algılarsa bir iş ortamındaki arzulanan davranış artacaktır. Eğer, iyi performans ile ödüller arasında da pozitif ilişki varsa ve özellikle çalışan için bu ödüller bir değer ifade ediyorsa bu türden davranış daha da artar.[85]

İçsel ödüllendirmeye birkaç örnek verecek olursak bunlar;

- Müdür, direktör, genel müdür yardımcısı veya genel müdür tarafından yazılan kişiye özel teşekkür mektupları,
- Bir gün, yarım gün veya Cuma günü izin yapma hakkı verilmesi,
- Müdürle birlikte öğle yemeğine çıkmak,
- Özel bir hediye veya bir hatıra eşyası verilmesi,
- Şirketin tanıtım ve eğitim filmlerinde şirket personelinin rol almasını sağlamak,
- Tüm personelin önünde tebrik edilmektir.[86]

1.6.3.5.2 Dışsal Ödüller

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

Dışsal ödüller, promosyonlar ve ücret artışlarını kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir. Bu ödüller, diğer insanları memnun etme temeline dayanır. İşinden hoşlanmayan bir kişi aldığı yüksek ücretle motive olabilmektedir.[87]

Dışsal ödüllendirmeye birkaç örnek verecek olursak bunlar; Üret, prim, teşvik ödemeleri, terfi, statü, promosyon, tatil, başkalarından gelen övgüler, [88] işe uygun çalışma şartları ve iş güvencesini,[89], içine alır.

[85] Barutçugil, a.g.e., s. 248.
[86] Kuyzu , a.g.e., s.62.
[87] Kuyzu , a.g.e., s.64.
[88] Koç, a.g.e., s.8.

Perakende sektörünü dışsal ödüller açısından incelediğinde hizmet, satış kısacası müşteri odaklı olan bu sektörün dışsal ödüller olarak satışı teşvik edici bir sistem olan prim verme sistemini yaygın olarak kullanmakta olduğu görülmektedir.

Dışsal Ödüllendirmenin İşgörenler Üzerindeki Etkileri

Dışsal ödüllendirmenin işgörenler üzerindeki etkisi bir çok farklı açıdan ele alınabilir. Bunlardan birincisi işgörenlerin maddi kazançlarının yükselmesidir. İşgören finansal ödüllendirme sayesinde kök ücretinin ve maaşının dışında ek kazançlar elde edecektir. Daha farklı açıdan bakılırsa; çalışan ekonomik bir rahatlama içine girerek sosyal statü ve yaşantı standardındaki elde ettikleri ile kendini daha güvenli hissedecektir.

Üyeliğe bağlı olarak yapılan dışsal ödüllendirme türleri ekonomik kazançlardaki artışla birlikte çalışanın sağlığının korunması, sosyal ilişkilerinin zenginleştirilmesi ve moralinin yükseltilmesi ödüllendirmenin işgören üzerindeki diğer bir kazancıdır.

Bir başka açıdan ise, işgörenin ödüllendirilmesi işgören davranışlarının olumlu yönde değiştirilmesi için en etkili yoldur. İşgören, çaba ve gayretlerinin karşılığında beklentilerini örgütün kendisine sunduğu ödüllerle gerçekleştirebilir. Bu sayede işine güdülenir. Ödüller performansa dayalı olarak yapıldığında ise işgören başarılı olduğunu ve işinde yetişmiş olduğunu düşünerek içsel ödüller de elde edebilir. Sonuç olarak ödüller, işgören ihtiyaçlarının birçoğunu karşılayarak güdülenmelerine, hedeflerine ve amaçlarına ulaşmalarına yol açmaktadır.[90]

1.6.3.6 Ödüllendirme Sistemlerinin Etkili Olmasını Sağlayan Özellikler

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi, kendilerine en uygun ödüllendirme sistemi ve araçlarını seçerek, düzenli bir şekilde uygulamalarına bağlıdır. Etkin bir ödül

---

[89] Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, b. 5., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000, s. 277.

[90] Özgür Akbulut, "**Ödülün Önem Algısı ve Performans Üzerindeki Etkiler**i",Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2007,ss.:24-25.

sistemi kurmak ve bu sistemi düzenli bir şekilde yürütmek için örgütler bir takım kurallara uymak zorundadır.

- Ödül, işgören tarafından değer verilen bir şey olmalıdır. Bu nedenle ödülün verilecek olan işgören için değerli ve anlamlı olduğundan emin olmak gerekir. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerinin kişisel özelliklerini iyi bilirlerse, onlar için anlamlı ödüller sunabilirler. Bir ödülün anlamı ve değeri kişisel durumlara ve zevklere göre değişebilir. Yöneticiler bunu göz önünde bulundurarak, her birey ya da gruba özgün ödüllendirme sistemi kurmak zorundadır.
- Ödüller performansı arttıracak nitelikte olmalıdır. Bir işgören performansının değerleneceğini ve buna bağlı olarak ödüllendirileceğini bilirse, daha fazla çaba harcamaya gayret edecektir.
- "Ödüllendirme sisteminin adil bir şekilde kurulması gerekir. Özellikle az iş yapana ve az basarı sağlayana az, çok iş yapana ve çok basarı sağlayana çok ödül verilecek bir sistem oluşturulması önemlidir. Çalışanlar yaptıkları iş ile aldıkları ödülü sürekli karşılaştırırlar. Aynı isi yapan ya da aynı düzeyde başarı sağlayan kişilerin aldıkları ödüller arasında adil olmayan bir fark hissederlerse, bu güdülenmelerini olumsuz yönde etkiler. Başka bir ifadeyle ödüller, işgörenlerin emeklerinin karşılığını verecek şekilde, adil ve tatmin edici miktarda olmalıdır.
- Çalışanlar hangi amaçlara ulaşırlarsa, neyle ödüllendirileceğini bilmelidir. Ancak bu şekilde amaçlarına odaklanıp, hedefe ulaşmak için yüksek performans sergileme gayretinde bulunurlar.
- Ödüller zaman içerisinde çeşitlendirilmeli ve yenilenmelidir. Çalışanlara sunulan ödüller zamanla alışılmışlık etkisi yaratacağından ilk zamanki güdüleyici etkisini yitirecektir. Bu nedenle, yüksek performansın devamlılığını sürekli kılmak için farklı ödüller kullanılmalıdır. [91]

1.6.4 Terfi (Yükselme)

1.6.4.1 Terfinin Tanımı ve Önemi

Kişinin Hiyerarşik statüsündeki olumlu değişme yani bulunduğu konumdan daha

[91] Nas, a.g.e., ss.67-.68.

üst bir konuma geçmesi yükselme veya terfi olarak ifade edilir.[92]

Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri artırmasının yanında, işgörenin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Bu yüzden işgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da istemektedirler.[93]

Terfi psikolojik olarak bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ve büyüme ihtiyacını tatmin eder. Terfi, personel seçiminden daha dikkat gerektiren önemli bir örgütsel karardır. Terfi bireye mesleğinde yükselme imkanı, sorumluluk, otorite ve daha yüksek ücret sağlar.[94] "Yükselme fırsatlarının bulunması, çalışanın davranışını etkilemektedir ve yükseldikçe kendini geliştirme imkanı elde eden personelin kendine olan güveni de artmaktadır. [95]

Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen çalışanlar için yükselme önemli bir ödüldür. Terfi bireye aynı zamanda önemli bir prestij de sağlamaktadır. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir sosyal statü kavramlarına dayanan prestij, çalışanların yüksek tatminine yol açar. Terfi aynı zamanda bireylerin gelirlerinde bir artışı da ifade etmektedir.

Çalışanları terfi ettirmenin çalışan ve işletmeler açısından diğer bir yönü de mesleksel çeşitliliğin büyük oranda olduğu firmalarda, bu iş zenginliği, çalışanları küçük firmalardan daha etkin kullanılmasına neden olur. Bir departmanda bir çalışan terfi ettiği zaman bu diğer departmanlarda bu kişiyi araştırmak fikrini ve isteğini uyandırmaktadır. Eğer departmanlar ortak karları en üst düzeye çıkarmak isterlerse, departmanlar arası bilgi saklama gibi bir olay olamaz. Eğer bir işletmede bütün çalışanların işletmeye uyumu tam olarak bilinirse, işletme içindeki araştırmalar, işletmeler arası araştırmalardan daha fazla olur. Diğer bir ifadeyle büyük

[92]Cihangir Baycan, "**Polis Memurları Rütbe Yükselme Sistemi**" ,www.pa.edu.tr/objects/assets/content/file/dergi/61/51-68.pdf„ 04/06/2010), s.4.
[93] Salih Zeki İmamoğlu, Halit Keskin, Serhat Erat, "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Celal Bayar Üniversitesi, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:11, Sayı:1,2004, s.170, http://ramerta.com/?cUeVp_9z, **bayar.edu.tr**-, (04/06/ 2010).
[94] Ceyhan Toprak, "**Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli**", Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.47.
[95] İmamoğlu, Keskin, Erat, a.g.m., s.171.

firmalardaki dış çalışan devir hızı, küçük firmalardan daha az olmaktadır. İşletmeler terfi ettirme ile ödüllendirdikleri personelin işletme içinde önünü açarak, onun işletmeye daha fazla katkıda bulunmasını sağlayacak diğer işlerde de çalışmalarını sağlayarak, işletme için önemli kazanımlar oluşturacaktır. Ayrıca bu sayede çalışanların değişik işlerde değişik yetenek ve bilgilerini işletme amaçları doğrultusunda kullanılması sağlanacaktır.[96]

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir.

Terfi işlerinde iltimaslara daha çok rastlanmaktadır. Daha çok etki altına girebilecek ve idare edilebilecek kimseler üst kademelere daha çabuk terfi ettirilmektedir. Bu yüzden üstler kendilerine karşı direnmeyen uysal işçileri üstün fakat, direnen işgörenlere tercih etmektedirler. Fakat, bir yerde işgörende yeteneklerin ötesinde ruhsal denge, uysallık aramakta gereklidir. Bunun yanında, mümkün olan ölçüler içinde demokratik olup hiçbir art düşünceye sahip olmadan astlara da söz hakkı tanımak yerinde olacaktır. Napolyon' un haklı olarak belirttiği " Adi insanlar ancak adi şeyleri idrak edebilirler" vecizesinin işaret ettiği yönetici veya patron tipi olmamak gerekir.[97]

İşletme personel politikası içinde terfide kıdem ve yeteneğin ne ölçüde rol oynayacağının ve hangisine ötekine oranla daha fazla değer verileceğinin belirlenmesi gerekir. Sendikal faaliyetlerin ağırlık kazandığı işletmelerde genellikle kıdem yeteneğe oranla daha önemli rol oynamaktadır. Bir iş yerinde belirli bir işte daha uzun süre çalışmak, o işi en başarılı şekilde yapma olanağını sağlamaz. Terfide yalnızca kıdemi esas almak, arzulu ve başarılı gençlerin daha üst göreve geçmek için kendilerini hazırlama arzularını azaltır.[98]

---

[96] Nihat Kaya, "**Motivaston Teorilerinde Ödüllendirme Sistemleri ve Bir Uygulama**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü, 1998, ss.74-75.
[97] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001, s. 248.
[98] Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 2. b., İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi, 1978, .250.

Yükselme esasları şunlardır;

Kıdem

Liyakat

Kıdem ve liyakat[99]

Terfi kararı verilirken; terfiin kıdeme göre mi, yeterliliğe göre mi veya her ikisinden oluşan bir kombinasyonla mı yapılacağını belirlemek durumundadır. Ayrıca kıdem objektif olmakla beraber yeterlik ölçütlerinin de ne kadarının objektif kriterlere bağlanması gerektiği de önceden belirlenmelidir. Bunun için objektif kriterlerin oluşturulması gerekmektedir. Aksi durumlarda örgüt içinde güven bunalımı oluşmakta bu da örgütsel etkinliği sınırlamaktadır.[100]

"**Personel yönetimi açısından iyi bir yükselme sisteminin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması beklenir:**

- Yükselecek çalışan, çok sayıda kişi arasından seçilmeli, yani seçim alanı olanak olduğu kadar geniş tutulmalıdır.
- En yeterli çalışanlar seçilip yükseltilmelidir. Ölçütler nesnel olmalıdır.
- Üst makamlara yükselme olanakları açık olmalı, yeterliliği olanlar yükseltilmelidir.
- Yükselme sistemi, çalışanların yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmelidir. Daha üst derecelere yükselebilecek şekilde hazırlanmalıdırlar.
- Yükselmek için gerekli niteliklere sahip bütün çalışanlara eşit fırsat verilmelidir.
- Çalışanlar yükselme olanak ve koşullarından açık şekilde haberdar olmalıdırlar.
- Yürütücü makamlar, yükselme konusunda birinci derecede söz sahibi olmalıdırlar.[101]

[99] Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 7. b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002, s. 89.
[100] Süleyman Eryiğit, "**Kariyer Yönetimi***",* www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf , (9 Ekim 2010) s11.
[101] Cihangir Baycan, a.g.m., s.4.

Yönetim, bireyin terfisi için karar verirken üç temel noktayı dikkate almalı ve bu kararların çalışanların motivasyonu, performans ve moralleri üzerinde nasıl etki yapacağını bilmelidir. Bu üç temel nokta şunlardır:

• Kıdeme veya yeterliliğe göre mi terfi kararı verilecek?
• Eğer terfi yeterliliğe dayalı ise yeterlilik nasıl ölçülecektir?
• Açık pozisyona terfi için kriterler nedir ve nasıl terfi kararı verilecektir?

Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterliliktir. Günümüzde baskın olan görüş ise terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt olarak alınmasının en önemli sakıncası, bulunduğu pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamama olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle çalışanın sadece mevcut pozisyondaki başarısına bakarak çalışanı terfi ettirme, hatalı bir uygulama olarak görülmektedir. Buna karşılık sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla uygulanmaktadır.

Örgütsel kariyer yönetiminde terfi ve ilerlemelerde önemli bir konu da performans değerlendirmesidir.[102] Yöneticiler gelecekte hangi çalışanın daha iyi performans sergileyeceğini tahmin etmek ve çalışanı bir üst pozisyona önerebilmek için performans değerlendirme verilerini kullanabilir.[103] "Terfi ve ilerlemelerin objektif olarak gerçekleştirilmesi için performans değerlendirmesinin de objektif olması ve kararların değerlendirme sonucuna göre verilmesi gerekir. Aksi halde kişilerin kariyer değerlendirme, yönetim ve planlamasına ve işletmenin kararları ile ilgili olan güvenleri azalır. Bu da işletmede huzursuzlukların ortaya çıkmasına sebep olur.

[102] Ayşe Gözde Yılmaz, "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss.144.
[103] Cynthia D.Fisher, Lyke F. Schoenfeldt, James B. Shaw, "**Human Resource, Management**", Boston: Houghton Mufflın Company, s. 411.

İşletmenin kariyer yönetimindeki başarısı; açık, objektif bir terfi politikasına ve bunu adil bir şekilde uygulamasına bağlıdır. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmanın da bir gereğidir. İdeal olarak terfilerin hangi şartlarda, kimler tarafından ve nasıl yapılacağı, her bir pozisyona terfi için hangi niteliklerin gerektiği önceden belirli olmalı ve tüm personelin bilgisine sunulmalıdır.[104]

1.6.4.2 Terfinin Amaçları

Terfide güdülen amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kişilere görevlerini verimli şekilde yapmaları için taşıdıkları sorumluluklarla orantılı yetki vermek,
- Mevcut personel içinde en yetenekli olanları zamanında terfi ettirmek suretiyle bunların verimli çalışmalarından ve şahsi insiyatifi teşvik etmek,
- Kişilerin mevcut kabiliyetlerini geliştirmek suretiyle örgütü devamlı bir gelişme süreci içinde tutmaktır. [105]

Örgütlerde iki tür yükselme sistemi bulunmaktadır: Birincisi, "Açık Yükselme Sistemi", ikincisi ise "Kapalı Yükselme Sistemi"dir. Açık yükselme sisteminde, örgüt, her çalışanının yükselme potansiyeline sahip olduğunu düşünür, yükselmelerini sağlamak için onları cesaretlendirir ve hatta örgütün içinde boşalan pozisyonlara yükselebileceğini duyurur. Açık yükselme sisteminin örgüte büyük faydaları olabilir. Örneğin, duyuru yapılması rekabeti getirir; rekabet de çoğu zaman kaliteyi, performans yüksekliğini ve üretkenliği çoğaltır. Kapalı yükselme sisteminde ise, örgüt her türlü yükselme olanaklarını gizli tutar ve her çalışanını değil sadece belli çalışanını "yükselebilecek düzeyde" diye değerlendirir.[106]

Perakende sektörüne bakıldığında terfide kıdemin performans kadar etkili olmadığını görülmektedir. Şirket bünyesinde belli bir geçmişe sahip olabilen (ortalama iki yıl) yüksek performanslı bir çalışanın kıdem dolayısıyla yükselememesi

[104] Yılmaz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi", s.144.
[105] Murat Ayasılı, "**Emniyet Teşkilatında Terfi Sistemi ve Yaşanan Sorunlar**", Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.7.
[106] Baycan, a.g.m., s.4.

fazla rastlanan bir durum değildir. Örneğin firmada iki yıldır görev yapan, nitelikli ve üstün performansa sahip bir çalışan, firmada 5 yıldır görev alan bilgili fakat vasat bir çalışandan çok daha rahat bir şekilde yükselebilmektedir. Her zaman dinamik olan bu sektörde önemli olan işi gerçekten sahiplenme ve bunu performansa yansıtabilmektir.

1.6.4.3 Terfi Sistemleri

Bilinen terfi sistemleri ikiye ayrılır:

1. Resmi (formal) Terfi Sistemleri
2. Gayriresmi (informal) Terfi Sistemleri

Günümüzde çoğu işletme hala gayriresmi terfi sistemleriyle şirket içindeki çalışanların statülerini değiştirmektedir. Gayriresmi terfi sisteminde yönetici, çalışkan olduğuna inandığı, daha evvel çalışıp memnun kaldığı ya da bir tanıdığı olduğu için o çalışanın terfi etmesini sağlar. Gayriresmi terfi sistemlerinin en büyük dezavantajı önyargıdır. Eğer bir çalışan, yönetici gözünde, bir defaya mahsus olsa da verilen bir görevi başarı ile tamamlayamamışsa terfi etmesi çok zor bir olasılık haline gelir. Bundan dolayı da her ne kadar başarılı projeler yapsa da gerekli ödülü ve terfiyi alamayan, belki şirket için inanılmaz faydaları olan çalışan bir süre sonra şirketinden kopar, motivasyonu ve iş tatmini düşer ve sonunda işi bırakır. Sonuç bazen iş bırakmayla sonuçlanmasa da, yöneticisinin önyargısından haberdar olan çalışan daha da başarısız olma korkusuyla çalışır ve baskıdan dolayı bir süre sonra daha fazla hata yapmaya başlar. Ancak gayriresmi terfi sisteminin avantajı olarak, gerçekten performansını yakından izlediğiniz, bireysel olarak da anlaşabildiğiniz bir kişiyi şirkette önemli bir pozisyona getirmek şirket içinde sağlıklı ilişkiler açısından önem taşır.

Resmi terfi sistemleri iki basamaktan oluşur.

- Şirket içindeki her işin görev tanımının yapılması, bu iş için gerekli olan eğitimin, yeteneklerin belirlenmesi (İş Tanımı)

- Çalışanın tarafsız bir değerlendirmesinin yapılması ve mevcut iş için gerekli olan yetenekler ve eğitim ile çalışanın şu an sahip olduğu eğitim ve yeteneklerin incelenmesi ve aralarındaki farka bakıp karar verilmesi (Performans Değerlendirme).

Resmi terfi sistemlerinde personel uzmanının rolü çok büyüktür. Uzmanın, çalışanın zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koyabilecek uygun ölçüm prosedürlerini bulup yorumlaması gereklidir. Çalışanın mevcut performansı düşük olabilir ancak yüksek bir potansiyele de sahip olabilir. Başarısızlığının sebebi doğru zamanda doğru işi yapmamaktan kaynaklanabilir. İnsan kaynakları uzmanına düşen iş, doğru ve tarafsız ölçümlerle şirket için gerçekten yararlı olabilecek kişiyi seçmektir.

Bunlara ek olarak işletmelerde iki tür terfi sistemi daha bulunmaktadır:

1. Açık Terfi Sistemi
2. Kapalı Terfi Sistemi

Açık terfi sisteminde, şirket, her çalışanının terfi etme potansiyeline sahip olduğunu düşünür, terfi etmelerini sağlamak için onları cesaretlendirir ve hatta şirket içinde boşalan pozisyonlara terfi edileceğini duyurur. Açık terfi sisteminin şirkete büyük faydaları olabilir. Örneğin, duyuru yapılması rekabeti getirir; rekabet de çoğu zaman kaliteyi, performans yüksekliğini ve üretkenliği çoğaltır. Şirket yıkıcı rekabeti zamanında fark etmeli ve engellemelidir. Çünkü yıkıcı rekabet motivasyon ve iş düşüklüğüne, örgütsel bağımlılığı düşürmeye, işi bırakmaya ve hatta sabotaja yol açar. Ayrıca çalışanların özgüvenlerini kaybetmelerini ve daha fazla hata yapmalarına da sebep olabilir.

Kapalı terfi sisteminde ise, şirket her türlü terfi olanaklarını gizli tutar ve her çalışanını değil sadece belli çalışanını "terfi edebilecek düzeyde" diye değerlendirir.[107]

[107] http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1358-isletmelerde-ucret-ve-terfi-yonetimi.html, (04/06/2010).

İKİNCİ BÖLÜM
ROL PERFORMANSI, EKSTRA ROL PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL ADALET

2. Rol Performansı, Ekstra Rol Performansı ve Örgütsel Adalet

2.1 Rol Performansı (Rol Davranışı)

Biçimsel rol davranışı, örgütte hiyerarşinin gerektirdiği olması gereken davranışlardır. Bu davranışlar olmazsa örgüt yaşamını sürdüremez. Biçimsel rol davranışı, örgütlerde biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlar işin gerektirdiği davranışlarda bulunmazsa başarılı olamayacaklar ve örgütün vereceği ödülleri almaları da mümkün olmayacaktır. Organ biçimsel rol davranışını, biçimsel örgütlerdeki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak ifade etmiştir. [108]

Biçimsel rol davranışı işte gerekli olan teknik bir durumdur. Diğer bir ifadeyle biçimsel rol davranışı yönetim için kabul edilen davranışlardır.[109] Bir örgütte biçimsel rol davranışının mevcut olmaması halinde çatışmalar yaşanacak ve olumsuz finansal sonuçlar söz konusu olacaktır. [110]

2.2 Ekstra Rol Performansı (ÖVD)

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı ilk olarak 1930' larda Chester Bernard tarafından ele alınmış ve Bernard biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışları" kavramını ilk kez kullanmıştır.

Ekstra Rol Davranışı (Ekstra Rol Performansı**)**, organizasyon tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; işgörenlerin gönüllü

[108] Münevver Ölçüm Çetin, "**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**", 1. b., Ankara: Nobel Basımevi, 2004, ss.3-4.
[109] Füsun Çınar Altıntaş, Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı, http://www.isguc.org/?p=article&id=105&cilt=3&sayi=1&yil=2001,(01.11.2010)
[110] A. Zafer Acar, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2006, s.3.

olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını içerir. Bu davranış, işgörenlerin içten gelerek yaptıkları davranışlardır. Örgüte yeni işe girenlere yardım edilmesi bu davranışa örnek verilebilir. Bu davranışlara görev üstlenme de denilmektedir. Tamamen yapıcı ve gönüllü çaba ve davranışları içermektedir.[111]

Ödüllerle motive olmak olarak tanımlayabileceğimiz dışsal motivasyon yerine kişinin kendisini motive etmesi ve yaptığı isten zevk alması son yıllarda en çok önerilen ve üzerinde durulan konulardan olmuştur. Bu çalışmalar, örgütsel vatandaşlık tanımını ortaya çıkarmıştır.[112]

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi yazınına girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. [113] ÖVD, Dennis Organ tarafından, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır.[114] Söz konusu davranışların özellikle son 20 yılda çok fazla işlenmesi, bu davranışların örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. Mac Kenzie, Podsakoff ve Ahearne ÖVD'nın son yıllarda yazında çok işlenmesinin iki sebebi olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi; bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. İkincisi; bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır.[115] Organ, uzun dönemde

[111]Çetin, a.g.e., ss.3-4.
[112]Müjdelen Yener, Sinem Ergun Akyol, "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerine bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergis**i, Cilt:14, Sayı:1, 2009, s.256.
[113] Said Gürbüz, Murat Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.179.
[114] Dennis Organ (1988), Organizational Citizenship Behaviour:The Good Soldier Senrome, Lexington, MA:Lexington Books, s.5' ten Said Gürbüz, Murat Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.179.
[115] S.B.Mackenzie, P.M.Podsakoff, M.Ahearrne(1998), Some Possible Antecedents and Consequences of in Role and Extra Role Salespersons Performance, Journel of Marketing, 62(3), ss.87-88' den Said Gürbüz, Murat Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.179.

ÖVD'nin toplamı dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir. [116]

Artık günümüzde insan sermayesi olarak kabul edilen "birey", rekabet avantajının elde edilmesinde örgütler için temel unsur olarak görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların performansını etkileyen ve şirket performansını attıran "örgütsel vatandaşlık davranışları" gibi ekstra rol davranışları işletmeler için çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Organ örgütsel vatandaşlık, davranışını kişilerin insiyatifinde olan ve biçimsel ödül sistemi tarafından ödüllendirilmesi beklenmeyen ama işletmenin verimli çalışmasını sağlayan bireysel davranış biçimi olarak tanımlamaktadır. Organ'a göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün formal ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan şirketin verimliliğini ve etkinliğini arttıran çalışanların "ekstra" rol çabalarıdır. Bu ekstra rol çabaları gerekmediği halde yeni çalışanlara oryantasyon yapmak, zorunlu olmadığı halde toplantılara katılmak, "işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme[117] veya işe gelmeyen arkadaşlara yardım etmek şeklinde örneklendirilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, sonuçları açısından sadece kişinin performansını etkilemesinin ötesinde bir bütün olarak örgütün performansını etkilemesi sebebiyle stratejik önem göstermektedir.[118] Ekstra rol davranışlarının işgören katılımını arttırdığına da inanılmaktadır.[119]

ÖVD, örgütsel etkililiğin artmasını sağladığı için, insan kaynakları yönetimi, ekonomi ve sağlık gibi alanlarda çeşitli boyutlarıyla araştırılmıştır. İşgörenlerin ekstra rol davranışlarının örgütsel etkililikteki teorik ve pratik öneminin giderek kabul edilmeye başlaması, işgörenleri ÖVD' ye yönelten güdüleyici etkenlerin de anlaşılmasının gereğini gündeme getirmiştir.

---

[116] R.G. Netemeyer, J.S. Boles(1997), An İnvestigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviours in Personel Selling Context, Journel of Marketing 61(3), s.89' dan Said Gürbüz, Murat Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.179.

[117] Ferudun Sezgin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 2005, s.3.

[118] Yener, Akyol, a.g.m., s.257.

[119] Çetin, a.g.e., s.4.

2.2.1 ÖVD'nin Boyutları

ÖVD ile ilgili araştırmalarda genellikle Organ'ın, beş boyuttan oluşan tanımlamasından yararlanılmıştır. Bu beş boyut: 1. Özgecilik, 2. Sivil Erdem,[120] 3. "Üstün Görev Bilinci [121] "Vicdanlılık[122], 4. Nezaket ve 5. Sportmenlik biçiminde sıralanabilir. ÖVD' nin her bir boyutu, farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunur. Bazı çalışmalarda, ÖVD' nin bunlardan farklı boyutları da tanımlanmış olmakla birlikte, araştırmalarda genellikle bu beş boyutun kullanıldığı görülmektedir.

Özgecilik, örgütte işgörenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer işgörenlere yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade eder. Örgütte uzman ya da deneyimli ve kıdemli işgörenlerin, yeni meslektaşlarına yardım etmesi özgecilik olarak kabul edilebilir. Özgecilik, işe ilişkin problemleri olan bir işgörene yardımcı olmak için yapılan gönüllü etkinlikleri içerir. İşgörenlerin araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar, özgeciliğe örnek olarak verilebilir. Örgüt içinde bireylere dönük yardımcı olma davranışını ifade eden özgecilik, bireysel düzeyde bir davranış olmasına rağmen, sonuçta bundan örgüt yarar sağlar. ÖVD' nin özgecilik boyutunda, işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan bir işgörene yardımcı olma davranışı öne çıkmaktadır.

Sivil erdem ("Yurttaşlık Erdemi")[123], örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma davranışlarını içermektedir. Sivil erdem boyutu, örgütün politik yaşamına katılım göstermeye dönük etkinlikleri içerir. Örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma ve destek verme gibi davranışlar,

---

[120] Sezgin, a.g.m., ss.321-322.
[121] Şebnem Aslan, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:15, Sayı:2, 2008, s.166.
[122] Sezgin, a.g.m., s.322.
[123] Aslan, a.g.m., s.167.

ÖVD' nin sivil erdem boyutunda yer almaktadır. İşgörenlerin, örgütün imajına katkıda bulunacak etkinliklere katılmaları, sivil erdem davranışına örnek olarak verilebilir.

Vicdanlılık, rolün ya da görevin minimum anlamdaki gereklerinin ötesine giden davranışları ifade eder. Vicdanlılık, işe devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma ve iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas alır "[124]

Üstün Görev Bilinci; örgütün bir üyesi olarak çalışanın rol tanımlarının ötesindeki gönüllü davranışlarıdır. Çalışma saatleri haricinde ücretsiz mesaiye kalma, buna örnek oluşturabilir .

Nezaket; işle ilgili problemler oluşmadan problemleri önlemeye dönük gönüllü davranışlardır.

Centilmenlik; literatürde ÖVD' nin en az dikkat çeken boyutudur. Centilmenlik, ideal olmayan örgütsel koşulları şikâyet etmeksizin tolere edebilmedir. Podsakoff ve arkadaşları, centilmenlerin sadece şikayet etmeme ötesinde, işler yolunda gitmediği zamanlarda da olumlu davranışlar göstereceklerini, kendi isteklerinden iş grubunun iyiliği için feda edeceklerini, gerektiğinde kişisel düşüncelerini bir kenara bırakacaklarını öngörmüşlerdir.[125]

2.3 Örgütsel Adalet

2.3.1 Örgütsel Adalet Kavramı

İnsanların haklarına saygı göstermeye, herkesi eşit tutmaya, hakkını vermeye adalet denir. Adalet insan topluluklarının temelidir.[126] Çalışanların kişisel doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olan

[124] Sezgin, a.g.m. ss.322-323.
[125] Aslan, a.g.m., ss.166-167.
[126] Gülden Eker, "**Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri**", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.2.

örgütsel adalet, doğruluğun işyerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevi olarak tanımlanabilir. Yazında önemli bir yer tutan örgütsel adalet; yönetim, uygulamalı psikoloji, örgütsel davranış alanlarında çalışan pek çok araştırmacının ilgi alanına giren ve pek çok farklı bakış açısından yoğun olarak incelenen bir konudur. Örgütsel adalet kavramının hem örgütler hem de çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda, çalışanların işyerinde adaleti nasıl algıladıkları ve adaletin iş sonuçları üzerinde ne derecede etkide bulunduğu üzerine odaklanılmaktadır.[127]

İnsanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları "sosyal adalet"le ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaştırılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur.

Son yıllarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgili olan "örgütsel adalet" kavramı geliştirilmiştir.[128]

Örgütsel adalet kavramı temelde Adams'ın (1965) geliştirdiği eşitlik kuramına dayanmaktadır. Eşitlik kuramı örgütte alınan dağıtım kararlarına ilişkin olarak bireylerin algıladıkları adillik derecesi ile bireylerin örgütteki adil olmayan durumlar karsısında göstermiş oldukları tepkiler üzerine odaklanmaktadır. (Mowday ve Colwell, 1996) Adams'a göre (1965) bireyler, sürekli ve sonu gelmeyen bir biçimde kendi konumlarını kendileri ile aynı konumda olan farklı referanslarla

[127]Gökhan Özer, Mehmet Günlük, "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2010, s.460.

[128] Senay Yürür, "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergis**i, Cilt:13, Sayı:2, 2008,s.296.

karsılaştırmaktadırlar.[129] Bu karşılaştırmalar sonucunda kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine sahip olabilirler. Bu düşünceler bireylerin tutumlarını etkileyerek belirli davranışlar geliştirmelerine neden olur. Dolayısıyla geliştirilen bu davranışlar, diğer bireylere yönelik olabileceği gibi çoğu zaman örgütlere yönelik olmaktadır. Buna göre örgütsel adalet, çalışanın işyerindeki uygulamalara ilişkin zihninde oluşturduğu adalet algısıdır. [130]

Başlangıçta dağıtımsal boyutu ile ele alınan örgütsel adalet, daha sonra işlemsel boyutu ile ele alınmış, sonraki süreçte ise etkileşimsel adalet boyutu ile gündeme gelmiştir. Örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algısı, farklı derecelerde olmak üzere, çalışanların örgüt ve yönetime karşı geliştirdikleri inanç ve tutumda önemli bir yere sahiptir. Örgütsel adalet yazınında yer aldığı şekliyle dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ve algılanışı ile ilgili olarak aşağıdaki bilgiler verilebilir.

Dağıtımsal Adalet: Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanır. Başka bir ifade ile dağıtımsal adalet çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık olmak üzere, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir.[131] Ücret, performans iletimi (geribesleme), çalışma koşulları ve terfi ödül örnekleri olarak sayılabilir.[132]

Dağıtımsal adalet algısına ilişkin gösterge; çalışanın bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına kanalize etmesi ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, çalışma şartlarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi unsurların örtüşmesidir. Çalışanların ödüllerin adil olmadığına dair bir kanaat geliştirmelerinin muhtemel üç nedeni vardır. Çalışanlar,

---

[129] J. S.Adams, (1965). Inequity in Social Exchange., Advances and Experimental Social Pyschology, L. Berkowitz (Edt.) New York: Academic Press' den Füsun Çınar Altıntaş, "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz, **Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2006, s.21.

[130] Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. Journal of Management, Vol. 16, No. 2, s.24' ten Altıntaş, a.g.e., s.21.

[131] Özcan Yeniçeri, Yavuz Demirel, Zeliha Seçkin,"Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **KMU İ.İ.B.F Dergisi**, Yıl:11, Sayı:16, Haziran 2009, s.85.

[132] Hulusi Doğan, "**İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürsel Bilgilendirmenin Rolü**", Gazi Üniversitesi SMYO, s.72. eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20M7.pdf, (04/06/2010).

ödüllerin dağıtımı ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler." [133] "Yöneticiler kuralları adil ve sabit bir şekilde tüm çalışanlar için uygulayıp, onları önyargısız olarak performans ve haklarına göre ödüllendirdiği takdirde, çalışanlar örgütsel adalet konusunda olumlu algılarla hareket edeceklerdir.[134]

İşlemsel Adalet: "İşlemsel **(**Prosedürel) adalet; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır.[135] Dağıtımsal adalet daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, işlemsel adalet bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir. Leventhal' dan aktarıldığına göre, çalışanların karar alma sürecini adil olarak değerlendirmeleri işlemsel süreçlerle ilgili aşağıdaki kuralların varlığını gerektirmektedir:

Tutarlılık: İşlemler zaman ve kişilerden bağımsız olma özelliğine sahip, değişmez ve istikrarlı olmalıdır.
Önyargıdan Arınmışlık: İşlemler kişisel çıkar ve önyargılardan etkilenmemelidir.
Doğruluk: İşlemler, en az hata ile geçerli ve yeterli bilgilere dayandırılmış olmalıdır.
Kurallara Uygunluk: İşlemlerle ilgili kararları değiştirebilme fırsatı olmalı, konu ile ilgili şikâyetler dikkate alınmalıdır.
Temsil Edilebilirlik: İşlemlerden etkilenen birey veya alt grupların sorunları, düşünceleri ve değerleri dikkate alınmalıdır.
Etik Olmalı: İşlemler genel etik kuralları çerçevesinde oluşturulmalıdır.[136]

Dağıtım adaleti ve işlemsel adalet ile ilgili çalışmalar sürerken örgütsel uygulamaların kişilerarası yönüne odaklı, özellikle kişilerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimle ilgili 'etkileşim adaleti' araştırma konusu olmaya başlamıştır. **Etkileşim adaleti**, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir.

[133] Yeniçeri, Demirel, Seçkin, a.g.m., s.85.
[134] Eker, a.g.e., s.5.
[135] Gökhan Özer, Mehmet Günlük, "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:9, N:2, 2010, s.460.
[136]Yeniçeri, Demirel, Seçkin, a.g.m., s.85.

Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır. [137]Bies ve Moag'a göre çalışanlar, örgüt yetkilileri kendilerine doğru, tam bilgiler sundukları ve verdikleri kararlar ile ilgili haklı nedenler gösterdiklerinde kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar.[138]

2.3.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgütsel Adalet ile İlişkisi:

Örgütsel adalet kavramı, örgüt ortamında işgörenlere dürüst davranılması gerektiğini anlatmak için kullanılır. Bu kavram, işgörenlerin ödüllerin dağıtımına ve kendilerini etkileyecek kararlara ilişkin algılarının, kendilerine adil davranıldığı yönünde olmasını ifade eder. ÖVD' nin, örgütte algılanan adalet ve adaletsizlik duyguları ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Başka bir anlatımla, işgörenler örgütte ödüllerin adil dağıtıldığını ve alınacak kararlarda adil davranıldığını düşünüyorlarsa, burada örgütsel adalet duygusunun varlığından bahsedilebilir.[139]

Örgütsel adalet ile ilişkilendirilerek onunla bir arada anılan kavramlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu iki kavramın bir arada ele alınmasının nedeni, bir örgütte örgütsel vatandaşlık bilincinin oluşmasının, o örgütte örgütsel adaletin yerleşmesine bağlı olmasıdır. Yönetim kadroları eğer işgörene adaletli şekilde davranırlar ise, daha da ötesi işgörenin algılaması bu yönde oluşursa, işgrörenin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği görülmüştür. Yöneticilerin işgörenlerle etkileşimleri sırasında gösterdikleri adil davranış, yöneticilerin örgütün işleyişi ile ilgili süreçteki adil davranıştan daha fazla işgöreni etkilemektedir. Aslında örgütlerde bireyler, örgütsel adaletten daha çok bireysel adalet beklemektedir. İşgörenin bakışı, örgütün işleyişi sırasında adaletin işlediği bir süreç olabilir, ancak asıl önemli olan bireylerarası adalettir. Çünkü yöneticilerin örgütte bireylere karşı göstermiş olduğu davranış hem adaletin uygulandığını hem de bireylerin önemli ve

---

[137] Ömür N.T. Özmen, Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer, "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7, Sayı:1, 2007, s.22.

[138] Constant D. Beugre, "Unserstanding Organizational Justice, and İts İmpact On Managing Employees:An African Perspective", The International Journel of, Human Resource Management, 13:7, November, 2002,s.1095' ten, Ömür N.T. Özmen, Yasemin Arbak, Pınar Süral Özer, "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:7, Sayı:1, 2007, s.22.

[139]Sezgin, a.g.m., s.327.

değerli olduklarının bir göstergesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışında, örgütte işgörenin rol kimliği tanımlandığı zaman, örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için sorumluluk hissetmektedir. Bu doğrultuda bir rolün benimsenmesi, bireyin rol kimlik davranışını sergilemesine neden olur. Böylece işgörenin rol kimliği, örgütsel vatandaşlık kimliğine dönüşmektedir.[140]

Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamıştır. Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algılandığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır. Kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve sonucunda elde ettikleri ile aynı iş ortamında bulunan diğer kişinin sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda işgören, örgüte, işveren ve işine karşı bazı olumlu ve / veya olumsuz tutumlar geliştirir. Örgütlerde, örgütsel adaletin eşit ve/veya eşitsiz algılanması sonucu bireyler, bazen pasif bazen de aktif olarak karşımıza çıkan davranışlar sergilemektedir. Öncelikli olarak birey eşitsizliğin olması durumunda, mevcut eşitsizliği giderene kadar örgüte, bireylere ve yönetime karşı saldırgan ve yıkıcı davranışlarda bulunabilmektedir. Başkalarına engel olma ve bireyleri yönetimin önünde zor duruma düşürme, sabotaj, makine ve teçhizatlara zarar verme, dedikodu yayma vb. davranışları örnek verebiliriz. Bununla birlikte, adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmeleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlar. [141]

Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ilk olarak, örgütün adil olmasının işveren ve çalışan arasında sosyal mübadele ilişkisini oluşturmasıyla açıklanmaktadır. Örgütün insan kaynakları uygulamalarında adil olması çalışanlara örgütlerinin kendilerine değer verdiğini ve onlara saygı çerçevesinde davranıldığına ilişkin bilgiler iletmektedir. Çalışanın kendisine değer verildiğini hissetmesi örgütlerine duygusal olarak bağlanmasına da yol açabilir. Bu

[140] Ercan Yavuz, "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:11 Sayı:2 ,2010, s.:305.
[141] İlknur Beşiktaş, "**İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki**", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, ss.61-62.

da çalışanın grup üyeliğini korumak için çeşitli davranışlara girişmesine yol açar. Bu gönüllülüğe dayanan davranışlardan birisi de örgütsel vatandaşlık davranışıdır.[142]

Bir örgütte örgütsel adaletin eksikliği, işgörenlerin örgüt refahını arttırmaya hizmet eden vatandaşlık davranışında ekstra rol sergilemeleri azalır. Çalışanlar adil olmayan muamelelerle karşılaştıklarında örgütsel davranış sergileme konusunda daha az istekli olabilirler. Çünkü bu tür davranışlar çalışanların resmi rollerinin dışına çıkmaktadır.[143]

Örgütte adaletsizlik algısı olduğunda işgörenler, belki doğrudan işin gereklerine yönelik çabalarını azaltmazlar, ancak bunun yerine ÖVD'yi azaltarak tepkilerini gösterebilirler. İşgörenlerin örgütte adaletsizlik olduğunu düşünmeleri, ÖVD'yi zayıflatabilir. Adalet duygusu hakim olduğunda ise, ÖVD gösterme eğiliminde artış olur. Bu noktada, bireyi motive eden temel etken, kendisine adil davranıldığına olan inancıdır. İşgörenlerin ÖVD göstermelerini isteyen yöneticilerin, çalışanların kendilerine adil davranıldığını gördüklerinde, ÖVD gösterme eğilimlerinin artacağını dikkate almaları gerekir. Başka bir anlatımla, işgörenlerin kendilerine adil davranıldığına ilişkin algılarındaki iyileşmeye bağlı olarak, ÖVD gösterme eğilimlerinin de artacağı söylenebilir.[144]

2.3.3 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı ile İlişkisi

2.3.3.1 Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı ile İlişkisi

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.

---

[142] Gözde Yılmaz, "**İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi**", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, s.151.
[143] Çetin, a.g.e., s. 65.
[144] Sezgin, a.g.m., s.327.

Konovsky ve Cropanzano yaptıkları araştırmalarda çalışanların performansı ile dağıtım ve işlemsel adalet arasında olumlu ilişki olduğunu saptamışlardır. Adil iş kazanımları almak çalışanları örgüte karşı adil davranma konusunda motive eder. Performanslarını artırmaları adil kazanımlar için örgüte gösterdikleri bir yanıttır. Dubinsky ve Levy, Greenberg gibi kuramcılar kazanımların adaleti ile çalışanların performansı arasında olumlu ilişkiler saptamışlardır. Adil kazanımlar elde eden çalışanlar yüksek verimlilik göstereceklerdir. "Konovsky ve Cropanzano yaptıkları araştırmayla işlemsel adalet ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptayarak, adil işlemler ve yüksek performans arasındaki ilişkiyi desteklemişlerdir. . "[145]Benzer şekilde, Earley ve Lind de yaptıkları araştırmada, işlemsel adalet ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Masterson, Lewis, Goldman ve Tyler yaptıkları araştırmada (sosyal mübadele modeli hakkında) iş performansının yöneticilere odaklanan etkileşim adaletinden, örgüte odaklanan işlemsel adalete göre daha çok etkilendiğini saptamışlardır. Ayrıca etkileşim adaleti iş performansı ilişkisi, lider-üye mübadelesinin kalitesinden de etkilenmektedir .

Örgütsel adalet ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sınırlıdır.

Lind ve Tyler, örgütte adaleti sağlamanın çalışanların performansını olumlu olarak etkileyeceğini saptamışlardır.[146]

Folger, Konovsky ve Croponzono yapmış oldukları çalışmada adalet algısının performans değerlendirmeyle ilişkisini incelenmiştir. Performans değerlendirme sürecini adil olarak algılayan çalışanların bir takım eylemlerle değerlendirme sürecini etkileme eğilimine gitmeyeceği savunulmuştur.[147] Çalışan, performans değerleme

[145] Konovsky, Mary A., Cropanzano, Russell. (1991), Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance., **Journal of Applied Psychology**, 76:5, s.700' den Eker, a.g.e., ss.34-35.
[146]Eker, a.g.e., ss.34-35.

sisteminden memnuniyetsizlik duyduğunda, organizasyonun başarısını arttırmaya yönelik etkinliğini de azalmaktadır[148]

Sonuç olarak performans değerlendirme sistemini adil bulan bir çalışan rol performansını eksiksiz bir şekilde sergilemenin yanı sıra ekstra rol performansı da göstererek örgütü istenmeyen davranışlardan korumuş olur.

2.3.3.2 Ücret Yönetimine İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı İle İlişkisi

Adams' ın Eşitlik Teorisi, adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip çalışanların tatminsizlik yaşayacaklarını ve bu eşitsizliği düzelterek güdüleneceklerini varsaymaktadır.[149]

Ücret adaleti ve ücret doyumu ile ilgili olarak daha sonra yapılan çalışmalarda, beklenen ücret düzeyinin ve alınan ücretin değerlendirilmesinde bireyin kendisi ve çevresi ile ilgili faktörlerinde etkili olabileceği gerçeği dikkate alınmıştır. Bireylerin ücret adaleti algılarının oluşumu, onların karşılıklılık (hakkaniyet) ve gereksinim ölçütlerine göre oluşan ücret düzeyine ilişkin beklentileri, bu düzeyin karşılaştırılması için seçtikleri içsel ve dışsal eşitlik ölçütleri, adalet unsurlarının göreli önemi ile karşılaştırma aşamalarından oluşan bir süreç ile açıklanabilir. Bu aşamalar birbirleri ile karmaşık bir biçimde etkileşim halindedir.[150]

Adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme denildiği zaman çalışanların örgütteki görevlerini yapma sırasında harcadıkları emek, bilgi, yetenek ve performanslarını göz önüne almak suretiyle örgütün içi ve örgüt dışı adaleti veya eşitliği sağlayan bir ücret veya maaş almaları kastedilmektedir. Böyle bir ücretlendirme sistemi, yani

---

[147] R. Folger, M.A. Konowsky, & R. Cropanzono(1992). Adue process metaphor for performance appraisal. In B.M Stawve & L.L. Cummings (Eds), **Research in organizational Behavior**, 13, Greenwich, CT: JAI Press, s.27' den Nigar Demircan Çakar, Sibel Yıldız, "**Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?**", s.72**,** www.duzce.edu.tr/tr/SubPages/1240s2.pdf„ 04/0672010.

[148] Ahmet Ferda Çakmak, İsmail Hakkı Biçer, "Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar", **itü dergisi/*b* sosyal bilimler,** Cilt:3, Sayı:1, Aralık 2006, s.5

[149] Yürür, a.g.m., s. 297.

[150] Özlem Çakır, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikaları, 2006, s. 85.

çalışanların yaptıkları iş ve görev karşılığı elde etmiş oldukları adil ve eşitlikçi ücret veya maaş, işgörenleri çalışmaya sevk ederek ve görevlerini daha etkili ve başarılı yapmaları konusunda, onları motive edecektir. Ayrıca, adil ve eşitlikçi bir ücretlendirme, işgörenlerin dağıtımcı adalet ile ilgili algılamalarında son derece belirgin bir yer tutmaktadır.[151]

Sarf etmiş olduğu emeğin karşılığını aldığını gören çalışan, kendi iç huzurunu işine ve çalışma arkadaşlarına da yansıtarak uyumlu davranışlar sergileme eğilimindedir. Bu uyumlu davranışlar beraberinde ekstra rol performansının sergilenmesini sağlayacaktır.

2.3.3.3 Ödüllendirme Sistemine İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı İle İlişkisi

Eşitlik Teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren bir diğer teori Crosby' nin Göreli Yoksunluk Teorisidir. Buna göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karsılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karsılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütün ödüllendirme sistemi çalışanlar arasındaki sorumluluk, beceri gibi katkı farklılıklarını yansıtacak şekilde oluşturulmuşsa, bu yapının kendisi örgüt içi uygulamalarda eşitlik normunun bir kanıtı olacaktır.[152]

Çalışanların ödüllerin adil olmadığına dair bir kanaat geliştirmelerinin muhtemel üç nedeni vardır. Çalışanlar, ödüllerin dağıtımı ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler.[153] Çalışanlar tarafından bu şekilde bir değerlendirme yapılmasının en önemli nedenlerinde biri yöneticilerden süreçlerle ilgili yeterince geribildirim alamamalarıdır.

Ödüllendirilmesinin bireyin davranışları üzerinde güdüleyici ve özendirici etkisi olduğu bir gerçektir. Bu durumda onun işini benimsemesi, sevmesi mümkün

[151] Şeyma Gün Eroğlu, "**Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma**", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s.94.
[152] Yürür, a.g.m., s.297.
[153] Yeniçeri, Demirel, Seçkin, a.g.m., s.85.

olmakta, kendini işine vererek başarısı artmaktadır.[154]

Çalışan, örgüt için gerektiği gibi davranmadığında yani rol performansını gereken düzeyde sergilemediğinde ödüllendirilmeyeceğini bilmektedir. Verimli çalışmaları karşısında yeterince ödüllendirilen işgören bir süre sonra alacak olduğu ödüle bakmaksızın gönüllü olarak bir takım faaliyetlere katılacaktır. Bu noktada zaten ekstra rol performansı sergilemeye başlamış olacaktır."

2.3.3.4 Terfi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı İle İlişkisi

Örgütlerde, çalışan kişilerin, belirli bir iş ve görevi yapmak üzere alınmış olmalarına rağmen, kişilerin devamlı olarak aynı kademede aynı görevi yapmaları beklenemez. Hem özel hem de kamu kesiminde, çoğu zaman yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri bakımından uygun olan işgörenlerin, bulundukları kademelerden üst kademelere doğru terfi etmeleri istenir. Örgütlerdeki, üst kademelerdeki mevki ve görevlere dışarıdan eleman almak yerine, örgütü daha fazla tanıması bir avantaj olarak görülen, örgüt içinde alt kademelerde çalışan, yetenekli ve tecrübeli kişilerin üst kademedeki görevlere yükseltilmesi işlemine, terfi(yükselme) ve ilerleme adı verilmektedir. Bu anlamda, terfi ve ilerleme, işgörenlerin bulundukları kademeden, daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyan (bir anlamda yöneticilik pozisyonuna sahip olan) üst düzeydeki bir mevki ve göreve geçişidir. Örgütlerde, işgören seçim ve yerleşmesinde gösterdikleri belirli bir görevde çok başarılı olup, yürüttüğü işle ilgili bütün bilgi ve özelliklere sahip olan bir kişinin, terfi ettirilmek istenen üst kademedeki yeni görevinde de kesin olarak başarılı olması beklenemez. Bu bakımdan, terfi ve ilerleme işlemine tabi olan kişinin, yeni görevin gerektirdiği yetenek, bilgi ve özeliklere sahip olduğu objektif kıstaslar ölçüsünde ortaya konmalıdır.

[154]Mehmet Silah, "Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı 1, s.100.

Örgütlerde başvurulan kıdem, eğitim, önceki görevlerde başarı gibi geleneksel terfi ve ilerleme kıstasları önceden tahmin edilmeyen bir takım sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlardan birisi, hiyerarşik ve bürokratik mekanizmalarda ortaya çıkan yönetim hastalığıdır: Yani, Peter ilkesidir. Laurence Peter'e göre, tamamen bir önceki görevindeki başarı göz önüne alınarak yapılan terfi ve ilerleme işlemlerinde, bütün yetenekli ve başarılı olan görevliler, yetenekli ve başarılı oldukları görevden, yeteneksiz ve başarısız oldukları bir göreve kadar yükselebilirler. Hiyerarşik ve bürokratik örgütlerde, her bir görevli artık yeteneğinin ve başarısının yetersiz olduğu bir mevkiye kadar yükseltilir; bu mevkide artık yeteneği ve başarısı yeterli olmadığı açığa çıkmış olmasından sonra, bir daha kolay kolay üst görev ve mevkilere yükseltilmesi yapılmaz. Bu durum, eninde sonunda bütün görevlilerin başına gelir. Peter, bunu kendi özgün deyişiyle her görevlinin kişisel yetmezlik düzeyine kadar yükselebileceği ve zamanla bütün örgütün karar ve yönetim merkezinin, yetmezlik düzeyine ulaşmış olan kişilerle doldurulmuş olacağını iddia eder. Aslında, Peter ilkesi denilen ve "her bir görevlinin yetmezlik düzeyine ulaşmak eğiliminde olmasının yanında", ayrıca bu durumun zamanla bütün örgüt yönetimini kuşatacağını ileri süren bu halin ortaya çıkmasında en etkili faktör, personel terfi ve ilerlemelerinin sınavsız ve adaletsiz olarak yapılmasıdır. Örgütlerdeki, bütün terfi ve ilerleme işlemlerinde, belirli görevlere getirilen kişilerin, yeni terfi ettirilecekleri ya da atanacakları görevlerin gerektirdiği yetenek, bilgi ve kişilik özelliklerinin, yapılacak olan ilgili bir test ya da sınav sonucunda kendilerinde fiilen bulunduğu ortaya konmadığı zaman, Peter ilkesinin işlemesi kaçınılmaz bir durum arz etmektedir. Başka bir değişle, Peter ilkesi, örgütlerdeki, adaletsiz terfi ve ilerlemelerin çok ağır bir bedelidir.

Uygulamada, çeşitli örgütler de terfi ve ilerleme sistemi içerisinde geleneksel olarak kıdem, sicil ve yaş gibi kıstaslar kullanılmaktadır. Ancak, söz konusu uygulamaların sadece görünüşte objektif olduğu ve çok zaman beklenen etkinliği sağlamadığı da bilinmektedir. Çünkü, şimdiki zamanlardaki hızlı rekabet, yönetim ve organizasyon faaliyetlerin de, kıdem, sicil ve yaş gibi geleneksel kıstaslar yerine, yeni yönetim bilgi ve eğitim sistemlerinin önemini daha fazla açığa çıkarmaktadır. Bu yüzden de, geleneksel terfi ve ilerleme kıstaslarının geçerliliği ve tutarlılığı giderek önemsizleşiyor. Ayrıca, henüz iş ve çalışma hayatıyla ilgili yönetim ve

organizasyon süreçleri ile insan kaynakları yönetiminin yeterince kurumsallaşmadığı örgütlerde, önemli karar merkezlerine dair görevlere, son derece subjektif etkenlere bağlı olarak atamalar yapıldığı görülmektedir. Mesela, yatırımcı kamu ve yerel yönetim birimleri ile "paralı" ve "döner sermayeli" görevlere çeşitli beklentilere ortam hazırlamak maksadıyla akrabalık, yandaşlık, çetecilik ve particilik gibi sübjektif nedenlere bağlı atamalar, çok sık rastlanan terfi ve ilerleme işlemleridir. Bu tür işlemler, yönetim ahlakına ve adaletine aykırı durumlar olması nedeniyle diğer çalışanlar üzerinde çok ciddi iş tatminsizliği ve psikolojik huzursuzluk yaratmaktadır.

Örgütlerdeki üst kademe görevler için - eğer örgüt içinden yönetici temin edilmek isteniyorsa- geleneksel ya da sübjektif tercihlere göre atamalar yapmak yerine, psikoteknik yönteme ve sınavlara göre terfi ve ilerleme işlemleri yapmak, hem örgütün genel etkinliği ve başarısı için hem de bu görevleri arzu eden bütün çalışanların "adalet" ve "hakkaniyet" algılamalarının oluşumu açısından daha uygun bir hareket olacaktır.[155]

Terfiler, örgütler için önemli olduğu kadar bireyler için de önemlidir. Bunun nedeni bireylerin kariyerlerinde bir ilerlemeyi ifade etmesinden kaynaklanmaktadır. Terfiler örgütler içindeki sınırlı ve değerli kaynaklar olan daha yüksek statünün ve daha yüksek ücretin belirleyicisidir. Bu nedenle terfi kararları ve nasıl verildikleri daha üst düzeyde bir mevkiye yükseltilen çalışanlar kadar yükseltilmeyen çalışanları da ilgilendirmektedir. Küçülmeler, birleşmeler ve yeniden yapılanmalar gibi örgütsel değişimler nedeniyle üst düzey pozisyonlar örgütlerde sayıca sınırlı kalmakta ve örgütün verdiği her terfi kararında bir kazanana ve birçok kaybeden bulunmaktadır. Çalışanlar için çok önemli olan terfi kararlarına ilişkin çalışanların adalet algılaması oluşturması doğaldır, çünkü dağıtımı söz konusu olan sınırlı ve değerli bir örgütsel kaynak bulunmakta ve çeşitli prosedürler kullanılarak kişiler arasındaki dağıtımına karar verilmektedir.[156]

[155] Eroğlu, a.g.e., ,ss.94-95.
[156] Yılmaz, "İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi", ss.107-108.

Terfilerin statü, sorumluluk ve daha yüksek ücret gibi kişiler için önemli unsurların belirleyicisi olması nedeniyle, bu kararlara ilişkin adalet algılamaları önemlidir. Terfi edilmek çalışana işletme tarafından değer verildiğini gösterirken, terfi edilmemek ve terfi edilenlerle yapılan karşılaştırmalar çalışanların olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girmesine neden olabilmektedir. Terfi kararları verirken adil prosedürlerin kullanılması ve terfilere ilişkin açıklamanın yapılması terfi kararlarının adilliğini sağlar ve çalışanın olumsuz tutum ve davranışlarını önler.[157]

Beklediği terfiyi alamayan terfide adaletli davranılmadığını düşünen bir çalışanın davranışları gözlemlendiğinde, davranışlarda statüye göre farklılıklar olduğu görülmektedir. Üst düzey yöneticilerde adaletsizliğe karşı verilen tepkiler daha sessiz ancak ağır olmakla birlikte, yönetici sıfatına sahip olmayan özellikle mavi yakalı çalışanlarda anlık ve geçici tepkiler verildiği görülmektedir. Yönetici; varlığını hissettirebilmek adına üstlenmiş olduğu ekstra (görev tanımında yer almayan) sorumlulukları bir anda üstünden atma eğilimi gösterebilir ve bunu sürekli hale getirebilme uğraşı verebilmektedir. Sonrasında eksik yönlerinin giderilebilmesi için rotasyona tabi tutulma talebi de oluşabilmektedir. Yönetici sıfatına sahip olmayan çalışan ise geçici tepkiler sonrasında genellikle bu sıfata erişebilmek için çaba göstermeye devam etmektedir.

Genel olarak işyerindeki terfi uygulamalarını adil bulmayan bir çalışan gösterecek olduğu ekstra çabanın sonucunda herhangi bir karşılık alamayacağını düşünebilir. Bu nedenle kendisinden beklenen ne ise o görevi yerine getirebilir ya da beklediği terfiyi alamayınca demoralize olup işin gereklerini dahi tam olarak yerine getirmeyebilir.

[157] Yılmaz, "İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi", s.114.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN ADALET ALGISININ ROL PERFORMANSI VE EKSTRA ROL PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK OLARAK PERAKENDE SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3. Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Olarak Perakende Sektöründe Yapılan Bir Alan Araştırması

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, modeli, kapsamı ve kısıtları, evren ve örneklemi, veri toplama aracı, verilerin analizi ve bulgular üzerinde durulmuştur. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmamızın değişkenleri ve araştırmamızın amacı, evren-örneklemi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmamızın kapsamı belirlenmiş olmuştur. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmamız, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda anketimize katılım gösteren çalışanların konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur.

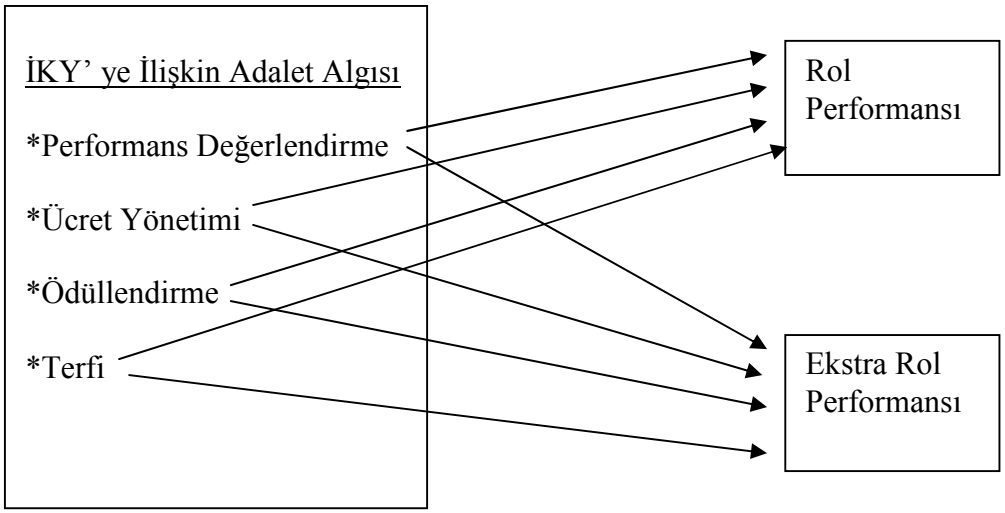
Bu araştırmanın problem cümlesi "Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algılarının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde etkisi var mıdır?" olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve ilişki analizleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmamızda insan kaynakları yönetimi uygulamalarından özellikle performans değerlendirme, ücret yönetimi, ödüllendirme ve terfi fonksiyonlarına yer verilmiş olup anket uygulamasından önce firmaların çalışanlarından bu dört fonksiyonun kendi firmalarında belli seviyelerde uygulandığına dair bilgi alınmıştır.

3.2 Araştırmanın Modeli

Araştırmamızın modeli Şekil 1' deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 1 : Araştırmanın Modeli



3.3 Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtları

Araştırmamızın evrenini Kocaeli' de perakende sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise bu çalışanlar arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 87 çalışandan oluşmaktadır. Toplam 106 adet anket formu dağıtılmış olup, bu formlardan 87 adedi cevaplanmış olarak elimize ulaşmıştır. Ancak bu 87 çalışan arasından 6 çalışan ölçeklerdeki soruların çoğunu cevapsız bıraktıkları için araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. İncelemeler sonucu 81 adet anketin tam olarak cevaplandığı tespit edilmiş ve araştırma 81 adet anketin verileri

kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın bulguları 81 çalışanın görüşleri üzerinden elde edilmiştir.

Birçok şirketle anket çalışmasını uygulayabilmek adına görüşmeler yapılmış olup bunların içerisinden beş tanesinden olumlu yanıt alınarak, çalışanlarına anket uygulaması yapılabilmiştir. Bu durum araştırmanın kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına bağlı olarak geliştirilen hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır:

H_1: Çalışanların ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi vardır.

H_2: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi vardır.

H_3: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi vardır.

H_4: Çalışanların ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi vardır.

H_5: Çalışanların ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi vardır.

H_6: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi vardır.

H_7: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi vardır.

H_8: Çalışanların ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi vardır.

3.5 Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular ve ifadeler çalışanlara yöneltilmiştir. Bu sorular ve ifadeler, yani çalışmamızdaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

Kişisel Bilgiler

Anketin bu bölümü, çalışanın cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, şuandaki işyerinde çalışma süresi ve işyerinde çalıştığı pozisyon şeklinde sıralanan kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

Adalet Ölçeği

Anketin bu bölümünde çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algıları konusundaki ifadelere katılım düzeylerini "kesinlikle katılıyorum", "katılıyorum", "kararsızım", "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" olmak üzere beş şıktan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 34 madde bulunmaktadır. Bu 34 madde, 4 alt ölçeğe dağılmaktadır. Bu alt ölçekler; "Ücret Yönetimi" (10 madde), "Terfi Uygulamaları" (8 madde), "Performans Değerlendirme" (7 madde) ve "Ödüllendirme" (9 maddde) şeklinde sıralanmaktadır.

Örgütsel adaletin ölçülmesinde kullanılan ifadelerden 14 adedi Sait Gürbüz ve Ahmet Cevat Acar' ın 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresinde yayınlanan bildirisinde yer alan, "İşgörenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi" adlı makalesinde kullandığı ifadelerdir. Smith ve diğerleri (1969) tarafından geliştirilmiştir. 16 adedi Gözde Yılmaz' ın "İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi" adlı doktora tezinden alınmıştır. Robert Moorman tarafından geliştirilen ve Gözde Yılmaz tarafından çevirisi yapılan ifadelerdir. Geriye kalan 4 adet soru ise Sait Gürbüz ve Ahmet Cevat Acar' ın bildirisinde yer alan, Smith ve diğerleri tarafından geliştirilen ifadeden uyarlama yapılarak elde edilmiştir.

Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı Ölçeği

Anketin bu bölümünde çalışanların rol performansı ve ekstra rol performansı konularındaki ifadelere katılım düzeylerini "kesinlikle katılıyorum", "katılıyorum",

"kararsızım", "katılmıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" olmak üzere beş şıktan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte toplam 24 madde bulunmaktadır. Bu 24 madde; "Ekstra Rol Performansı" (20 madde) ve "Rol Performansı" (4 madde) şeklinde sıralanmaktadır.

Ekstra rol performansının ölçülmesinde kullanılan 20 ifade Sabiha Sevinç Atlaş' ın "İş Değerleri, ÖVD İlişkisinin Bireysel İş Performansı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma" konulu doktora tezinde kullandığı ÖVD ölçeğidir. Podsakoff (1990) tarafından geliştirilmiştir.

Rol performansının ölçülmesinde kullanılan 4 ifade Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeğidir.

Ankette kullanılan ölçeklerin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeklerin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ölçekteki ifadelere verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi, seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir[158].

[158] Şeref Kalaycı, "**SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**", Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 4. Baskı, 2009, s.405.

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 5: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	**Cronbach's Alpha**	**Madde Sayısı**
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,963	34
• Ücret Yönetimi	0,875	10
• Terfi Uygulamaları	0,943	8
• Performans Değerlendirme	0,906	7
• Ödüllendirme	0,936	9
Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı	0,944	24
• Rol Performansı	0,883	4
• Ekstra Rol Performansı	0,928	20

Tablo 5'de Cronbach's alpha değerlerinin sırasıyla 0,875 ile 0,963 arasında değişiyor olması alt ölçekleri ile birlikte ankette kullanılan tüm ölçeklerin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçeklerdeki ifadelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

Ankette kullanılan ölçeklerin örneklemden elde edilen veriler ile geçerliğinin analiz edilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi uygulanabilmesi için gerekli şartlar olan KMO katsayısının 0,50'den büyük olması(KMO=0,852) ve Barlett katsayısının anlamlı olması (χ^2=3011,109 : p=0,000<0,05) şartlarının sağlandığı doğrulandıktan sonra faktör analizi uygulanmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 6'de gösterilmiştir.

Tablo 6: Örgütsel Adalet Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Önerme	Ücret	Terfi	Performans	Ödüllendirme
1-	Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.	0,71			
2-	Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.	0,66			
3-	İşimdeki ücret artışları çalışanlar arasında **dengesiz** dağıtılmaktadır.	0,60			
4-	Ücretim, kariyerimin geçmiş dönemlerinde yeterli olmuştur.	0,53			
5-	Alacağım emeklilik ücreti, yaptığını hizmeti karşılamaya yetmektedir.	0,67			
6-	Deneyimlerimi göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.	0,78			
7-	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.	0,84			
8-	İşimle ilgili sahip olduğum sorumlulukları göz önüne aldığımda, aldığım ücreti adil buluyorum.	0,83			
9-	Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda aldığım ücreti adil buluyorum.	0,91			
10-	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda aldığım ücreti adil buluyorum.	0,82			
11-	Terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.		0,74		
12-	İşini iyi yapan personel adil şekilde terfi ettirilir.		0,76		
13-	Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde, yeterlidir.		0,76		
14-	Deneyimlerimi göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.		0,83		

Tablo 6 (Devamı)

Madde No	Önerme	Ücret	Terfi	Performans	Ödüllendirme
15-	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.		0,78		
16-	İşimle ilgili sahip olduğum sorumluluklarımı göz önüne aldığımda, aldığım terfi(leri) adil buluyorum.		0,88		
17-	Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.		0,86		
18-	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.		0,87		
19-	Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum. .			0,78	
20-	Mevcut performans değerlendirme sistemi, liyakatli (yeterli) olan ile olmayanı doğru şekilde ayırt etmektedir.			0,73	
21-	Deneyimlerimi göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			0,81	
22-	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			0,82	
23-	İşimle ilgili sahip olduğum sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			0,90	
24-	Sergilediğim çabalan göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			0,83	
25-	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.			0,85	

Tablo 6 (Devamı)

Madde No	Önerme	Ücret	Terfi	Performans	Ödüllendirme
26-	Uygulanan ödül politikaları çalışan personelin ödüllendirilmesi kapsamında adaletlidir.				0,73
27-	Uygulanan mevcut ödüller şekil olarak tatmin edici düzeydedir.				0,72
28-	Ödüller dağıtılırken, gerçekten uygun veya hak eden personele ödül verildiğini **düşünmüyorum.**				0,77
29-	Ödüller uygulama olarak tatmin edici düzeydedir.				0,87
30-	Deneyimlerimi göz önüne aldığımda aldığım ödülleri adil buluyorum.				0,82
31-	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda aldığım (bana verilen) ödülleri adil buluyorum.				0,86
32-	İşimle ilgili sahip olduğum sorumlulukları göz önüne aldığımda aldığım bana verilen ödülleri adil buluyorum.				0,81
33-	Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda aldığım ödülleri adil buluyorum				0,91
34-	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda aldığım ödülleri adil buluyorum.				0,83

Faktörlerin açıkladığı toplam varyans yüzdesi %79,015 şeklinde yeterli bir yüzdedir. Dolayısıyla ankette kullanılan adalet ölçeğinin gerek daha önce yapılan güvenilirlik-iç tutarlılık analizi gerek ise faktör analizi sonucunda, örneklemden elde edilen veriler ile geçerli ve kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

Rol performansı ve ekstra rol performansı ölçeğine ilişkin olarak faktör analizi uygulanabilmesi için gerekli şartlar olan KMO katsayısının 0,50'den büyük olması(KMO=0,882) ve Barlett katsayısının anlamlı olması (χ^2=1421,823 :

p=0,000<0,05) şartlarının sağlandığı doğrulandıktan sonra faktör analizi uygulanmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 7' de gösterilmiştir.

Tablo 7: Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Önerme	Rol Performansı	EkstraRol Performansı
1-	İşlerimi zamanında tamamlarım.	0,76	
2-	Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	0,71	
3-	Problem çıktığında hızla çözerim.	0,72	
4-	Mutlaka kalite standartlarında veya üstünde hizmet sunarım.	0,77	
5-	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.		0,77
6-	Herhangi bir sebeple işinin başında olmayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.		0,73
7-	İş ile ilgili problem yaşayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.		0,75
8-	Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardım ederim.		0,77
9-	Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkilenebileceğini düşündüğüm kişilerim fikirlerini alırım.		0,71
10-	İş arkadaşlarımın doğrularını reddetmem.		0,73
11-	İş arkadaşlarımın problemlerini çözmek için yardımcı olurum.		0,70
12-	Yaptığım işler konusunda iş arkadaşlarımı bilgilendiririm.		0,79
13-	Çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile fazla zaman harcamaktan kaçınmam.		0,72
14-	Büyük sorunları çözmeye meyilliyimdir.		0,65
15-	İşimden ayrılmak istediğimi düşünmem ve söylemem.		0,63
16-	Daima işimdeki pozisyonumu olumlu etkileyecek şeylere odaklanırım.		0,69
17-	Daima dakik olmaya gayret ederim.		0,69

Tablo:7 (Devamı)

Madde No	Önerme	Rol Performansı	EkstraRol Performansı
18-	Yemek ve iş molalarımı asla uzatmam.		0,75
19-	Kurumca belirlenmiş aralardan başka ara vermem.		0,65
20-	Kurumun kural, düzenleme ve prosedürlerine ayak uydururum.		0,65
21-	Kurumun gelişmesine ayak uydururum.		0,81
22-	Kurumun imajını olumlu etkileyecek faaliyetlere istekli olarak katılırım.		0,67
23-	Kurum toplantılarına düzenli ve aktif olarak katılırım.		0,67
24-	Kurumun gelişmesi için çözümler ararım.		0,63

Faktörlerin açıkladığı toplam varyans yüzdesi %71,391 şeklinde yeterli bir yüzdedir. Dolayısıyla ankette kullanılan rol performansı ve ekstra rol performansı ölçeğinin gerek daha önce yapılan güvenilirlik-iç tutarlılık analizi gerek ise faktör analizi sonucunda, örneklemden elde edilen veriler ile geçerli ve kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3.6 Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Kişisel bilgiler, örgütsel adalet, ekstra rol performansı ve rol performansı ölçeklerindeki ifadeler şeklinde sıralanan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistiklerde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma şeklinde sıralanan temel istatistikler kullanılmıştır.

Ölçeklerdeki ifadelere verilen cevaplar toplanarak her bir çalışan için alt ölçekleri ile birlikte örgütsel adalet algısı puanları, rol performansı ve ekstra rol performansı puanları hesaplanmıştır. Bu puanlar arasındaki ilişkiler korelasyon ve

çoklu regresyon analizleri ile incelenerek örgütsel adalet algısının, rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

3.7 Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablolarla verilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi, ilişki analizleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.7.1 Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmamıza katılan çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, şuandaki işyerinde çalışma süresi ve işyerinde çalıştığı pozisyon şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir. Tablo 8' de bu özelliklere göre dağılımlar gösterilmiştir.

Tablo 8: Kişisel Bilgilere İlişkin Dağılımlar

Özellik	**Gruplar**	**Frekans (f)**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet (n=80)	Kadın	30	37,5
	Erkek	50	62,5
Yaş (n=80)	25 Yaşından Küçük	16	20,0
	25-34 Yaş Arası	50	62,5
	35-44 Yaş Arası	12	15,0
	45 Yaş ve Üzeri	2	2,5
Medeni Durum (n=80)	Bekar	44	55,0
	Evli	36	45,0
Eğitim Durumu (n=80)	İlköğretim	10	12,5
	Lise	49	61,3
	Ön Lisans	8	10,0
	Lisans	13	16,3
	Yüksek Lisans/Doktora	-	-
Şuandaki İşyerinde Çalışma Süresi (n=81)	1 Yıldan Az	17	21,0
	1-5 Yıl Arası	48	59,3
	6-10 Yıl Arası	9	11,1
	11 Yıl ve Üzeri	7	8,6
İşyerinde Çalışılan Pozisyon (n=81)	Yönetsel Olmayan	67	82,7
	Yönetsel (Müdür, Müdür Yrd. veya Şef)	14	17,3

Araştırmamıza katılan çalışanların kişisel bilgiler bölümündeki sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde;

- %62,5'inin erkek, %37,5'inin kadın olduğu;
- %62,5'inin 25-34 yaş arasında, %20'sinin 25 yaşından küçük, %15'inin 35-44 yaş arasında, %2,5'inin de 45 yaş ve üzerinde olduğu;
- %55'inin bekar, %45'inin evli olduğu;
- %61,3'ünün lise mezunu, %16,3'ünün lisans eğitimi almış, %12,5'inin ilköğretim mezunu olduğu, %10'unun da ön lisans eğitimi almış olduğu;

- %59,3'ünün şuanda çalışmakta olduğu işyerinde 1-5 yıl arası süredir, %21'inin 1 yıldan az bir süredir, %11,1'inin 6-10 yıl arası süredir ve %8,6'sının da 11 yıl ve üzeri süredir çalıştığı;
- %82,7'sinin şuanda çalışmakta olduğu iş yerinde yönetsel olmayan bir pozisyonda, %17,3'ünün de yönetsel (müdür, müdür yrd. veya şef) bir pozisyonda çalıştıkları;

görülmüştür.

3.7.2 Örgütsel Adalet Algısına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmamıza katılan çalışanların örgütsel adalet ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevaplar incelenmiştir. Bu incelemeler örgütsel adalet ölçeğinin dört tane alt ölçeğine göre ayrılarak yapılmıştır.

3.7.2.1 Ücret Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısı

Bu bölümde örgütsel adalet algısı, ücret yönetimi uygulamaları boyutunda ele alınmıştır. Tablo 9' da ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin ifadelere verilen cevaplara göre dağılımlar ve bu cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir

Tablo 9: Ücret Yönetimi Uygulamalarına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar

İfade	Ort. ($\bar{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ücretim, kariyerimin geçmiş dönemlerinde yeterli olmuştur.	2,877	1,111	9	11,1	24	29,6	20	24,7	24	29,6	4	4,9
İşimdeki ücret artışları çalışanlar arasında dengesiz dağıtılmaktadır	2,852	1,184	7	8,6	20	24,7	18	22,2	26	32,1	10	12,3
Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.	2,679	1,059	12	14,8	23	28,4	28	34,6	15	18,5	3	3,7
Deneyimlerimi göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.	2,580	1,203	16	19,8	30	37,0	11	13,6	20	24,7	4	4,9
İşimle ilgili sahip olduğum sorumlulukları göz önüne aldığımda, aldığım ücreti adil buluyorum.	2,543	1,173	14	17,3	35	43,2	11	13,6	16	19,8	5	6,2

Tablo 9 (Devamı)

İfade	Ort. ($\overline{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda aldığım ücreti adil buluyorum.	2,457	1,173	17	21,0	35	43,2	7	8,6	19	23,5	3	3,7
Alacağım emeklilik ücreti, yaptığını hizmeti karşılamaya yetmektedir.	2,432	1,036	18	22,2	24	29,6	26	32,1	12	14,8	1	1,2
Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.	2,420	1,171	19	23,5	33	40,7	7	8,6	20	24,7	2	2,5
Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.	2,420	1,213	21	25,9	28	34,6	14	17,3	13	16,0	5	6,2

Tablo 9 (Devamı)

İfade	Ort. ($\overline{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda aldığım ücreti adil buluyorum.	2,420	1,071	15	18,5	36	44,4	13	16,0	15	18,5	2	2,5
Ortalama	2,568	1,139	14,8	18,3	28,8	35,6	15,5	19,1	18	22,2	3,9	4,8

Not: "İşimdeki ücret artışları çalışanlar arasında dengesiz dağıtılmaktadır." Önermesi olumsuz yargı bildirmektedir ve diğer önermelere göre ters kodlanmıştır. Dolayısıyla bu önermeye ait ortalama değerinin yüksek olması da aslında ücret artışlarının çalışanlar arasında dengesiz dağıtılmadığı görüşünü desteklemektedir.

Tablo 9, ortalamaların azalan sıralamasında verilmiştir. Ortalamanın yüksek olması adalet algısının olumluya yaklaştığını göstermektedir. Ortalama değerlerinin 2,420 ile 2,877 arasında değişiyor oluşu, çalışanların iş yerlerindeki ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algılarının genel olarak olumsuza yakın olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte diğer önermeler arasında en olumlu değerlendirilen ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin önermeler; "ücretim, kariyerimin geçmiş dönemlerinde yeterli olmuştur", "işimdeki ücret artışları çalışanlar arasında dengesiz dağıtılmaktadır" ve "gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum" şeklinde sıralanan önermelerdir. Ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak en olumsuz değerlendirilen uygulamalara ilişkin önermeler ise "aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir" "yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum" ve "yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda aldığım ücreti adil buluyorum" şeklinde sıralanan önermelerdir.

3.7.2.2 Terfi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısı

Bu bölümde örgütsel adalet algısı, terfi uygulamaları boyutunda ele alınmıştır. Tablo 10' da terfi uygulamalarına ilişkin ifadelere verilen cevaplara göre dağılımlar ve bu cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 10: Terfi Uygulamalarına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar

İfade	Ort. ($\bar{x}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.	3,210	1,212	9	11,1	15	18,5	17	21,0	30	37,0	10	12,3
İşini iyi yapan personel adil şekilde terfi ettirilir.	3,136	1,222	10	12,3	16	19,8	17	21,0	29	35,8	9	11,1
Deneyimlerimi göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.	3,062	1,144	6	7,4	24	29,6	18	22,2	25	30,9	8	9,9
Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde, yeterlidir.	3,000	1,140	6	7,4	26	32,1	19	23,5	22	27,2	8	9,9

Tablo 10 (Devamı)

İfade	Ort. ($\overline{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşimle ilgili sahip olduğum sorumluluklarımı göz önüne aldığımda, aldığım terfi(leri) adil buluyorum.	3,000	1,118	6	7,4	27	33,3	14	17,3	29	35,8	5	6,2
Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.	2,975	1,162	8	9,9	25	30,9	15	18,5	27	33,3	6	7,4
Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.	2,963	1,198	9	11,1	26	32,1	11	13,6	29	35,8	6	7,4
Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.	2,963	1,209	9	11,1	26	32,1	12	14,8	27	33,3	7	8,6
Ortalama	3,039	1,176	7,9	9,7	23,1	28,5	15,4	19,0	27,3	33,6	7,4	9,1

Tablo 10, ortalamaların azalan sıralamasında verilmiştir. Ortalamanın yüksek olması adalet algısının olumluya yaklaştığını göstermektedir. Ortalama değerlerinin 2,963 ile 3,210 arasında değişiyor oluşu, çalışanların iş yerlerindeki terfi uygulamalarına ilişkin adalet algıları konusunda genel olarak kararsız olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte diğer önermeler arasında en olumlu değerlendirilen terfi uygulamalarına ilişkin önermeler; "terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir", "işini iyi yapan personel adil şekilde terfi ettirilir" ve "deneyimlerimi göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum" şeklinde sıralanan önermelerdir. Terfi uygulamalarına ilişkin olarak en olumsuz değerlendirilen uygulamalara ilişkin önermeler ise "yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum", "sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum" ve "yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum" şeklinde sıralanan önermelerdir.

3.7.2.3 Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısı

Bu bölümde örgütsel adalet algısı, performans değerlendirme uygulamaları boyutunda ele alınmıştır. Tablo 11' de performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin ifadelere verilen cevaplara göre dağılımlar ve bu cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 11: Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar

İfade	Ort. ($\overline{x}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum. .	3,420	1,182	7	8,6	16	19,8	3	3,7	46	56,8	9	11,1
Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	3,185	1,130	4	4,9	25	30,9	12	14,8	32	39,5	8	9,9
Deneyimlerimi göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	3,160	1,112	6	7,4	19	23,5	19	23,5	30	37,0	7	8,6

Tablo 11 (Devamı)

İfade	Ort. ($\overline{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşimle ilgili sahip olduğum sorumluluklarımı göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	3,123	1,088	4	4,9	25	30,9	15	18,5	31	38,3	6	7,4
Sergilediğim çabalan göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	3,123	1,122	5	6,2	25	30,9	12	14,8	33	40,7	6	7,4
Mevcut performans değerlendirme sistemi, liyakatli (yeterli) olan ile olmayanı doğru şekilde ayırt etmektedir.	3,099	1,210	9	11,1	19	23,5	17	21,0	27	33,3	9	11,1

Tablo 11 (Devamı)

İfade	Ort. ($\overline{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.	3,025	1,107	5	6,2	27	33,3	16	19,8	27	33,3	6	7,4
Ortalama	3,162	1,136	5,7	7,1	22,3	27,5	13,4	16,6	32,3	39,9	7,3	9,0

Tablo 11, ortalamaların azalan sıralamasında verilmiştir. Ortalamanın yüksek olması adalet algısının olumluya yaklaştığını göstermektedir. Ortalama değerlerinin 3,025 ile 3,420 arasında değişiyor oluşu, çalışanların iş yerlerindeki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algılarının kararsız kalma ve olumluya yakın olma arasında olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte diğer önermeler arasında en olumlu değerlendirilen performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin önermeler; "mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum", "yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum" ve "deneyimlerimi göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum" şeklinde sıralanan önermelerdir. Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin olarak en olumsuz değerlendirilen uygulamalara ilişkin önermeler ise "sergilediğim çabalan göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum", "mevcut performans değerlendirme sistemi, liyakatli (yeterli) olan ile olmayanı doğru şekilde ayırt etmektedir" ve "yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum" şeklinde sıralanan önermelerdir.

3.7.2.4 Ödüllendirme Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısı

Bu bölümde örgütsel adalet algısı, ödüllendirme uygulamaları boyutunda ele alınmıştır. Tablo 12' de ödüllendirme uygulamalarına ilişkin ifadelere verilen cevaplara göre dağılımlar ve bu cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 12: Ödüllendirme Uygulamalarına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar

İfade	Ort. ($\bar{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ödüller dağıtılırken, gerçekten uygun veya hak eden personele ödül verildiğini düşünmüyorum.	2,951	1,224	12	14,8	16	19,8	15	18,5	32	39,5	6	7,4
Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda bana verilen ödülleri adil buluyorum.	2,938	1,248	9	11,1	28	34,6	13	16,0	21	25,9	10	12,3
İşimle ilgili sahip olduğum sorumlulukları göz önüne aldığımda bana verilen ödülleri adil buluyorum.	2,926	1,263	11	13,6	25	30,9	13	16,0	23	28,4	9	11,1

Tablo 12 (Devamı)

İfade	Ort. ($\overline{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ödüller uygulama olarak tatmin edici düzeydedir.	2,901	1,261	10	12,3	28	34,6	13	16,0	20	24,7	10	12,3
Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda aldığım ödülleri adil buluyorum.	2,864	1,311	14	17,3	23	28,4	14	17,3	20	24,7	10	12,3
Deneyimlerimi göz önüne aldığımda aldığım ödülleri adil buluyorum.	2,852	1,256	11	13,6	27	33,3	16	19,8	17	21,0	10	12,3
Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda aldığım ödülleri adil buluyorum.	2,840	1,240	10	12,3	29	35,8	16	19,8	16	19,8	10	12,3
Uygulanan ödül politikaları çalışan personelin ödüllendirilmesi kapsamında adaletlidir.	2,790	1,272	15	18,5	21	25,9	20	24,7	16	19,8	9	11,1

Tablo 12 (Devamı)

İfade	Ort. ($\overline{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Uygulanan mevcut ödüller şekil olarak tatmin edici düzeydedir.	2,753	1,220	13	16,0	26	32,1	17	21,0	18	22,2	7	8,6
Ortalama	2,868	1,25	11,7	14,4	24,8	30,6	15,2	18,8	20,3	25,1	9,0	11,1

Not: "Ödüller dağıtılırken, gerçekten uygun veya hak eden personele ödül verildiğini düşünmüyorum." Önermesi olumsuz yargı bildirmektedir ve diğer önermelere göre ters kodlanmıştır. Dolayısıyla bu önermeye ait ortalama değerinin yüksek olması da aslında ödüller dağıtılırken, gerçekten uygun veya hak eden personele ödül verildiği görüşünü desteklemektedir

Tablo 12, ortalamaların azalan sıralamasında verilmiştir. Ortalamanın yüksek olması adalet algısının olumluya yaklaştığını göstermektedir. Ortalama değerlerinin 2,753 ile 2,951 arasında değişiyor oluşu, çalışanların iş yerlerindeki ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algılarının olumsuza yakın olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte diğer önermeler arasında en olumlu değerlendirilen ödüllendirme uygulamalarına ilişkin önermeler; "ödüller dağıtılırken, gerçekten uygun veya hak eden personele ödül verildiğini düşünmüyorum", "yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda bana verilen ödülleri adil buluyorum" ve "işimle ilgili sahip olduğum sorumlulukları göz önüne aldığımda bana verilen ödülleri adil buluyorum" şeklinde sıralanan önermelerdir. Ödüllendirme uygulamalarına ilişkin olarak en olumsuz değerlendirilen uygulamalara ilişkin önermeler ise "sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda aldığım ödülleri adil buluyorum", "uygulanan ödül politikaları çalışan personelin ödüllendirilmesi kapsamında adaletlidir" ve "uygulanan mevcut ödüller şekil olarak tatmin edici düzeydedir" şeklinde sıralanan önermelerdir.

Örneklem grubundaki çalışanların örgütsel adalet algıları genel olarak ele alındığında çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarını en adil buldukları alandan en adaletsiz buldukları alana doğru sırasıyla performans değerlendirme uygulamaları, terfi uygulamaları, ödüllendirme uygulamaları ve ücret yönetimi uygulamaları şeklinde sıralandığı görülmüştür. Çalışanların algılarına göre genel olarak işyerlerindeki insan kaynakları uygulamalarında adaletin yeterince sağlanamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının incelenmesinin ardından çalışanların rol performansı ve ekstra rol performansı sergileme düzeylerinin incelenmesine geçilmiştir.

3.7.3 Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmamıza katılan çalışanların rol performansı ve ekstra rol performansı ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevaplar iki ayrı grup halinde incelenmiştir.

3.7.3.1 Rol Performansına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, rol performansı boyutu ele alınmıştır. Tablo 13'de rol performansına ilişkin ifadelere verilen cevaplara göre dağılımlar ve bu cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 13: Rol Performansına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar

İfade	Ort. ($\overline{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İşlerimi zamanında tamamlarım.	4,099	0,800	1	1,2	4	4,9	4	4,9	49	60,5	23	28,4
Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.	3,988	0,859	3	3,7	1	1,2	9	11,1	49	60,5	19	23,5
Mutlaka kalite standartlarında veya üstünde hizmet sunarım.	3,988	0,829	2	2,5	3	3,7	7	8,6	51	63,0	18	22,2
Problem çıktığında hızla çözerim.	3,889	0,880	2	2,5	5	6,2	9	11,1	49	60,5	16	19,8
Ortalama	3,991	0,842	2,0	2,5	3,3	4,0	7,3	9,0	49,5	61,1	19,0	23,5

Tablo 13, ortalamaların azalan sıralamasında verilmiştir. Ortalamanın yüksek olması çalışanın işyerinde rol performansı sergileme eğiliminin arttığını göstermektedir. Ortalama değerlerinin 3,889 ile 4,099 arasında değişiyor oluşu, çalışanların genel olarak işyerlerinde rol performansı sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Rol performansı davranışları, en olumlu değerlendirilenden en olumsuz değerlendirilene doğru şu şekilde sıralanmaktadır: çalışanın işlerini zamanında tamamlaması, çalışanın hedeflerini gerçekleştirmesi ya da hedeflerini aşması, çalışanın mutlaka kalite standartlarında veya üstünde hizmet sunması ve çalışanın problem çıktığında hızla çözmesi.

3.7.3.2 Ekstra Rol Performansına İlişkin Bulgular

Bu bölümde ekstra rol performansı boyutu ele alınmıştır. Tablo 14' de ekstra rol performansına ilişkin ifadelere verilen cevaplara göre dağılımlar ve bu cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 14: Ekstra Rol Performansına İlişkin İfadelere Verilen Cevaplar

İfade	Ort. ($\overline{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yaptığım işler konusunda iş arkadaşlarımı bilgilendiririm.	4,185	0,760	1	1,2	3	3,7	2	2,5	49	60,5	26	32,1
İş arkadaşlarımın problemlerini çözmek için yardımcı olurum.	4,136	0,685	1	1,2	2	2,5	2	2,5	56	69,1	20	24,7
Kurumun kural, düzenleme ve prosedürlerine ayak uydururum.	4,086	0,809	1	1,2	3	3,7	8	9,9	45	55,6	24	29,6
Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardım ederim.	4,062	0,764	1	1,2	4	4,9	3	3,7	54	66,7	19	23,5
Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkilenebileceğini düşündüğüm kişilerim fikirlerini alırım.	4,062	0,659	0	0,0	3	3,7	6	7,4	55	67,9	17	21,0
Kurum toplantılarına düzenli ve aktif olarak katılırım.	3,988	0,942	2	2,5	6	7,4	6	7,4	44	54,3	23	28,4
İş ile ilgili problem yaşayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.	3,963	0,798	3	3,7	2	2,5	3	3,7	60	74,1	13	16,0
Kurumun gelişmesine ayak uydururum.	3,963	0,955	4	4,9	4	4,9	2	2,5	52	64,2	19	23,5

Tablo 14 (Devamı)

İfade	Ort. ($\bar{x}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kurumun gelişmesi için çözümler ararım.	3,963	0,828	1	1,2	4	4,9	11	13,6	46	56,8	19	23,5
Kurumun imajını olumlu etkileyecek faaliyetlere istekli olarak katılırım.	3,914	0,951	1	1,2	8	9,9	10	12,3	40	49,4	22	27,2
Daima işimdeki pozisyonumu olumlu etkileyecek şeylere odaklanırım.	3,889	0,837	2	2,5	4	4,9	9	11,1	52	64,2	14	17,3
Yemek ve iş molalarımı asla uzatmam.	3,889	0,880	2	2,5	6	7,4	6	7,4	52	64,2	15	18,5
Herhangi bir sebeple işinin başında olmayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.	3,877	0,914	2	2,5	7	8,6	6	7,4	50	61,7	16	19,8
İş arkadaşlarımın doğrularını reddetmem.	3,852	0,923	2	2,5	8	9,9	5	6,2	51	63,0	15	18,5
İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.	3,827	1,034	7	8,6	1	1,2	6	7,4	52	64,2	15	18,5
Daima dakik olmaya gayret ederim.	3,790	1,009	3	3,7	7	8,6	12	14,8	41	50,6	18	22,2

Tablo 14 (Devamı)

İfade	Ort. ($\overline{X}$)	Std. Sapma (σ)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kurumca belirlenmiş aralardan başka ara vermem.	3,790	1,009	3	3,7	7	8,6	12	14,8	41	50,6	18	22,2
Büyük sorunları çözmeye meyilliyimdir.	3,741	0,919	3	3,7	7	8,6	8	9,9	53	65,4	10	12,3
Çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile fazla zaman harcamaktan kaçınmam.	3,531	1,096	5	6,2	13	16,0	7	8,6	46	56,8	10	12,3
İşimden ayrılmak istediğimi düşünmem ve söylemem.	3,247	1,067	4	4,9	18	22,2	21	25,9	30	37,0	8	9,9
Ortalama	3,888	0,892	2,4	3,0	5,9	7,2	7,3	9,0	48,5	59,8	17,1	21,0

Tablo 14, ortalamaların azalan sıralamasında verilmiştir. Ortalamanın yüksek olması çalışanın işyerinde ekstra rol performansı sergileme eğiliminin arttığını göstermektedir. Ortalama değerlerinin 3,247 ile 4,185 arasında değişiyor oluşu, çalışanların genel olarak işyerlerinde ekstra rol performansı sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Diğer önermeler arasında en olumlu değerlendirilen ekstra rol performansına ilişkin önermeler; "yaptığım işler konusunda iş arkadaşlarımı bilgilendiririm", "iş arkadaşlarımın problemlerini çözmek için yardımcı olurum", "kurumun kural, düzenleme ve prosedürlerine ayak uydururum", "kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardım ederim" ve "herhangi bir karar alırken, bu karardan etkilenebileceğini düşündüğüm kişilerim fikirlerini alırım" şeklinde sıralanan önermelerdir. Ekstra rol performansına ilişkin olarak en olumsuz değerlendirilen davranışlara ilişkin önermeler ise "büyük sorunları

çözmeye meyilliyimdir", "çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile fazla zaman harcamaktan kaçınmam" ve "işimden ayrılmak istediğimi düşünmem ve söylemem" şeklinde sıralanan önermelerdir.

Örneklem grubundaki çalışanların rol performansı ve ekstra rol performansı olarak ele alındığında çalışanların rol performansı sergileme eğilimlerinin, ekstra rol performansı sergileme eğilimlerinden daha yüksek olduğunun görülmesiyle birlikte çalışanların olarak rol performansı ve ekstra rol performansını yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının, rol performansı ve ekstra rol performansı bulgularının ayrı ayrı incelenmesinin ardından bu ikisi arasındaki ilişkilerin ve örgütsel adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesine geçilmiştir.

3.7.4 Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Olarak Yapılan İlişki Analizlerinden Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde çalışanlar için hesaplanan alt ölçekleri ile birlikte örgütsel adalet algısı ile rol performansı ve ekstra rol performansı puanları aralarındaki ilişkiler hem korelasyon hem de çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Öncelikle bu ilişki analizlerinde değişkenlere ait verileri oluşturacak olan puanlar hesaplanmıştır. Bu puan hesaplamalarına ilişkin ayrıntılar şu şekildedir:

Ücret Yönetimi Adalet Algısı Puanı: Bu alt ölçekte yer alan 10 önermeye verilen cevaplar toplanarak her bir çalışan için 10-50 arasında puanlar hesaplanmıştır. Bu puanın yüksek olması çalışanın işyerinde ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak adalet algısının olumluya yaklaştığını göstermektedir.

Terfi Adalet Algısı Puanı: Bu alt ölçekte yer alan 8 önermeye verilen cevaplar toplanarak her bir çalışan için 8-40 arasında puanlar hesaplanmıştır. Bu puanın

yüksek olması çalışanın işyerinde terfi uygulamalarına ilişkin olarak adalet algısının olumluya yaklaştığını göstermektedir.

Performans Değerlendirme Adalet Algısı Puanı: Bu alt ölçekte yer alan 7 önermeye verilen cevaplar toplanarak her bir çalışan için 7-35 arasında puanlar hesaplanmıştır. Bu puanın yüksek olması çalışanın işyerinde performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin olarak adalet algısının olumluya yaklaştığını göstermektedir.

Ödüllendirme Adalet Algısı Puanı: Bu alt ölçekte yer alan 9 önermeye verilen cevaplar toplanarak her bir çalışan için 9-45 arasında puanlar hesaplanmıştır. Bu puanın yüksek olması çalışanın işyerinde ödüllendirme uygulamalarına ilişkin olarak adalet algısının olumluya yaklaştığını göstermektedir.

Genel Örgütsel Adalet Algısı Puanı: Yukarıdaki adalet algısı alt ölçek puanlarının toplanmasıyla elde edilmiştir. 34-170 arasında değişebilmektedir. Bu puanın yüksek olması çalışanın işyerinde genel olarak insan kaynakları uygulamalarına ilişkin olarak adalet algısının olumluya yaklaştığını göstermektedir.

Rol Performansı Puanı: Bu alt ölçekte yer alan 4 önermeye verilen cevaplar toplanarak her bir çalışan için 4-20 arasında puanlar hesaplanmıştır. Bu puanın yüksek olması çalışanın işyerinde örgütsel vatandaşlık adına rol performansı sergileme eğiliminin arttığını göstermektedir.

Ekstra Rol Performansı Puanı: Bu alt ölçekte yer alan 20 önermeye verilen cevaplar toplanarak her bir çalışan için 20-100 arasında puanlar hesaplanmıştır. Bu puanın yüksek olması çalışanın işyerinde örgütsel vatandaşlık adına ekstra rol performansı sergileme eğiliminin arttığını göstermektedir.

Örneklem grubundaki çalışanlar için hesaplanan bu puanlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.11'de verilmiştir.

Tablo 15: Rol Performansı ve Ekstra Rol Performansı ile Örgütsel Adalet Puanlarına Ait İstatistikler

Puanlar	Ort. ($\overline{x}$)	Std. Sapma (σ)	Minimum	Maksimum
Genel Örgütsel Adalet Algısı Puanı	97,938	26,948	43	166
Ücret Yönetimi Adalet Algısı Puanı	25,679	8,300	12	46
Terfi Adalet Algısı Puanı	24,309	7,960	8	40
Performans Değerlendirme Adalet Algısı Puanı	22,136	6,365	8	35
Ödüllendirme Adalet Algısı Puanı	25,815	8,754	10	45
Rol Performansı Puanı	15,963	2,900	4	20
Ekstra Rol Performansı Puanı	77,753	11,705	30	100

Çalışanların genel olarak örgütsel adalet algıları incelendiğinde 34-170 arasında değerler alabilen genel örgütsel adalet algısı puanlarının 43-166 arasında değiştiği ve 97,938±26,948 ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem grubundaki çalışanlar arasında insan kaynakları uygulamalarını oldukça olumsuz değerlendiren çalışanların bulunmasının yanı sıra bu uygulamaları oldukça adil bulan çalışanlar da bulunmaktadır. Genel olarak ise insan kaynakları uygulamaları konusundaki adalet algılarının ortalamanın biraz üzerinde olduğu görülmüştür.

Çalışanların işyerlerindeki ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algıları incelendiğinde 10-50 arasında değerler alabilen ücret yönetimi adalet algısı puanlarının 12-46 arasında değiştiği ve 25,679±8,300 ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem grubundaki çalışanlar arasında ücret yönetimi uygulamalarını oldukça olumsuz değerlendiren çalışanların bulunmasının yanı sıra bu uygulamaları oldukça adil bulan çalışanlar da bulunmaktadır. Genel olarak ise ücret yönetimi konusundaki adalet algılarının ortalama bir değere sahip olduğu görülmüştür.

Çalışanların işyerlerindeki terfi uygulamalarına ilişkin adalet algıları incelendiğinde 8-40 arasında değerler alabilen terfi adalet algısı puanlarının 8-40 arasında değiştiği ve 24,309±7,960 ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem grubundaki çalışanlar arasında terfi uygulamalarını tamamen olumsuz değerlendiren çalışanların bulunmasının yanı sıra bu uygulamaları kesinlikle adil bulan çalışanlar da bulunmaktadır. Genel olarak ise terfi konusundaki adalet algılarının ortalamanın üzerinde bir değere sahip olduğu görülmüştür.

Çalışanların işyerlerindeki performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algıları incelendiğinde 7-35 arasında değerler alabilen performans değerlendirme adalet algısı puanlarının 8-35 arasında değiştiği ve 22,136±6,365 ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem grubundaki çalışanlar arasında performans değerlendirme uygulamalarını oldukça olumsuz değerlendiren çalışanların bulunmasının yanı sıra bu uygulamaları tamamen adil bulan çalışanlar da bulunmaktadır. Genel olarak ise performans değerlendirme konusundaki adalet algılarının ortalamanın üzerinde bir değere sahip olduğu görülmüştür.

Çalışanların işyerlerindeki ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algıları incelendiğinde 9-45 arasında değerler alabilen ödüllendirme adalet algısı puanlarının 10-45 arasında değiştiği ve 25,815±8,754 ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem grubundaki çalışanlar arasında ödüllendirme uygulamalarını oldukça olumsuz değerlendiren çalışanların bulunmasının yanı sıra bu uygulamaları tamamen adil bulan çalışanlar da bulunmaktadır. Genel olarak ise ödüllendirme konusundaki adalet algılarının ortalamanın biraz üzerinde bir değere sahip olduğu görülmüştür.

Çalışanların rol performanslarına ilişkin davranışları incelendiğinde 4-20 arasında değerler alabilen rol performansı puanlarının 4-20 arasında değiştiği ve 15,963±2,900 ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem grubundaki çalışanlar arasında rol performansı davranışlarını hiç yerine getirmeyen çalışanların bulunmasının yanı sıra bu davranışları harfiyen yerine getiren çalışanlar da

bulunmaktadır. Genel olarak ise rol performansı davranışlarına ilişkin sergilenen performans düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların ekstra rol performanslarına ilişkin davranışları incelendiğinde 20-100 arasında değerler alabilen ekstra rol performansı puanlarının 30-100 arasında değiştiği ve 77,753±11,705 ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buna göre örneklem grubundaki çalışanlar arasında ekstra rol performansı davranışlarını yeterince yerine getirmeyen çalışanların bulunmasının yanı sıra bu davranışları harfiyen yerine getiren çalışanlar da bulunmaktadır. Genel olarak ise ekstra rol performansı davranışlarına ilişkin sergilenen performans düzeylerinin yükseğe yakın olduğu görülmüştür.

Araştırmada geliştirilen hipotezlere göre adalet algısı puanları ile rol performansı ve ekstra rol performansı puanları arasında pozitif korelasyon beklenmektedir. Regresyon analizi sonucunda da bu puanlara ilişkin regresyon katsayılarının pozitif olması beklenmektedir.

3.7.4.1 Korelasyon Analizleri

İlk olarak çalışanlar için hesaplanan alt ölçekleri ile birlikte örgütsel adalet algısı, rol performansı ve ekstra rol performansı puanları aralarındaki ilişkiler korelasyon analizleri ile incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı (r), ilişkinin gücünü ve yönünü (pozitif ya da negatif) ifade etmektedir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir. Sınır değerlere yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen olasılık değeri (p) ise iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. $p<0,05$ ise iki değişken arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablo 3.12'de korelasyon analizlerinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 16: Rol Performansı, Ekstra Rol Performansı ve Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiler

Örgütsel Adalet Algısı Değişkenleri		Ekstra Rol Performansı	Rol Performansı
Genel Örgütsel Adalet Algısı	r	0,182	0,060
	p	0,104	0,596
Ücret Yönetimi	r	0,140	0,048
	p	0,214	0,668
Terfi Uygulamaları	r	0,140	0,035
	p	0,214	0,755
Performans Değerlendirme	r	0,316*	0,183
	p	**0,004**	0,102
Ödüllendirme	r	0,071	-0,027
	p	0,530	0,812

*(p<0,01) İki değişken arasındaki ilişki 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Korelasyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

- Genel örgütsel adalet algısının; ekstra rol performansı ile pozitif yönlü (r=0,182>0) ilişkili olduğu ve rol performansı ile pozitif yönlü (r=0,060>0) ilişkili olduğu ancak bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (p>0,05) belirlenmiştir. Buna göre iş yerinde insan kaynakları uygulamalarının genel olarak adil olduğunu düşünen çalışanların rol performansı - ekstra rol performansı sergileme eğiliminde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- İnsan kaynakları uygulamalarında ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının, ekstra rol performansı ile pozitif yönlü (r=0,140>0) ilişkili olduğu ve rol performansı ile pozitif yönlü (r=0,048>0) ilişkili olduğu ancak bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (p>0,05) belirlenmiştir.

- İnsan kaynakları uygulamalarında terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısının; ekstra rol performansı ile pozitif yönlü (r=0,140>0) ilişkili olduğu ve rol performansı ile pozitif yönlü (r=0,035>0) ilişkili olduğu ancak bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (p>0,05) belirlenmiştir.
- Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı ile pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde (r=0,316>0; p=0,004<0,05) ilişkili olduğu ancak performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu fakat bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (r=0,183; p=0,102>0,05) belirlenmiştir. Buna göre iş yerinde insan kaynakları uygulamalarında performans değerlendirme uygulamaları konusunda adil davranıldığını düşünen çalışanların ekstra rol performansı sergileme eğiliminde oldukları ve performans değerlendirme konusundaki adalet algısının ekstra rol performansı sergileme eğilimi üzerinde anlamlı biçimde etkili olduğu ancak rol performansı sergileme eğilimi üzerinde üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- İnsan kaynakları uygulamalarında ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının; ekstra rol performansı ile pozitif yönlü (r=0,071>0) ilişkili olduğu ve rol performansı ile **negatif** yönlü (r=-0,027<0) ilişkili olduğu ancak bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (p>0,05) belirlenmiştir. Buna göre iş yerinde insan kaynakları uygulamalarında ödüllendirme uygulamaları konusunda adil davranıldığını düşünen çalışanların rol performansı ve ekstra rol performansı sergileme eğiliminde olmadıkları ve ödüllendirme konusundaki adalet algısının, rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet algısının, rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etkilerinin korelasyon analizleri ile incelenmesinin ardından bu etkilerin örgütsel adalet algısı değişkenleri ayrı ayrı ele alınmak yerine birlikte düşünülerek araştırılması amacıyla yapılan çoklu regresyon analizleri ile incelenmesine geçilmiştir.

3.7.4.2 Çoklu Regresyon Analizleri

Bu bölümde çalışanlar için hesaplanan alt ölçekleri ile birlikte örgütsel adalet algısı ile rol performansı ve ekstra rol performansı puanları aralarındaki ilişkiler çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Çoklu regresyonda birden çok bağımsız değişken birlikte düşünüldüğünde bu bağımsız değişkenlerin her birinin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenebilmektedir. Korelasyon analizlerinde bağımsız değişkenler tek tek düşünülerek bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelendiğinden çoklu regresyonla da ilişkiler incelenmiştir. Tablo 17' de örgütsel adalet algısı değişkenleri bağımsız değişken, rol performansı da bağımlı değişken alınarak gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 18' de örgütsel adalet algısı değişkenleri bağımsız değişken, ekstra rol performansı da bağımlı değişken alınarak gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 17: Örgütsel Adalet Algısının Rol Performansı Üzerindeki Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayı (B)	Standart Hata	Standardize Edilmiş Katsayı (Beta)	t	p
Sabit	14,487	1,243		11,656	0,000
Ücret	0,047	0,059	0,133	0,787	0,434
Terfi	-0,044	0,059	-0,119	-0,734	0,465
Performans	0,184	0,075	0,403	2,442	0,017*
Ödüllendirme	-0,106	0,062	-0,319	-1,720	0,045*

* $p < 0.05$

Tablo 17' de görüldüğü üzere örgütsel adalet algısının ücret, terfi, performans değerlendirme ve ödüllendirme değişkenleri birlikte düşünüldüğünde çalışanların rol performansı sergileme eğilimleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre ücret uygulamalarına ilişkin adalet algısı olumluya yaklaştıkça rol performansı sergileme eğilimi istatistiksel olarak anlamlı biçimde olmasa da artmaktadır (B=0,047>0;

p=0,434>0,05). Ayrıca terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısı olumluya yaklaştıkça rol performansı sergileme eğilimi istatistiksel olarak anlamlı biçimde olmasa da azalmaktadır (B=-0,044<0; p=0,465>0,05). Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısı olumluya yaklaştıkça rol performansı sergileme eğilimi **istatistiksel olarak anlamlı biçimde** artmaktadır (B=0,184>0; p=0,017<0,05). Ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısı olumluya yaklaştıkça rol performansı sergileme eğilimi istatistiksel olarak anlamlı biçimde azalmaktadır (B=-0,106<0; p=0,045< 0,05).

Tablo 18: Örgütsel Adalet Algısının Ekstra Rol Performansı Üzerindeki Etkisi

	Standardize Edilmemiş Katsayı (B)	Standart Hata	Standardize Edilmiş Katsayı (Beta)	t	p
Sabit	65,979	4,842		13,626	0,000
Ücret	0,219	0,231	0,155	0,950	0,345
Terfi	-0,149	0,231	-0,102	-0,646	0,520
Performans Değerlendirme	0,946	0,293	0,514	3,225	0,002*
Ödüllendirme	-0,432	0,240	-0,323	-1,802	0,038*

* $p < 0.05$

Tablo 18'de görüldüğü üzere örgütsel adalet algısının ücret, terfi, performans değerlendirme ve ödüllendirme değişkenleri birlikte düşünüldüğünde çalışanların ekstra rol performansı sergileme eğilimleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre ücret uygulamalarına ilişkin adalet algısı olumluya yaklaştıkça ekstra rol performansı sergileme eğilimi istatistiksel olarak anlamlı biçimde olmasa da artmaktadır (B=0,219>0; p=0,345>0,05). Ayrıca terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısı olumluya yaklaştıkça ekstra rol performansı sergileme eğilimi istatistiksel olarak anlamlı biçimde olmasa da azalmaktadır (B= -0,149<0; p=0,520>0,05). Performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısı olumluya yaklaştıkça ekstra rol performansı sergileme eğilimi **istatistiksel olarak anlamlı biçimde** artmaktadır (B=0,946>0; p=0,002<0,05). Ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet

algısı olumluya yaklaştıkça ekstra rol performansı sergileme eğilimi istatistiksel olarak anlamlı biçimde azalmaktadır (B= -0,432<0; p=0,038< 0,05).

Çoklu regresyon analizleri sonucunda araştırmanın hipotezlerinin desteklenmesi boyutunda ulaşılan sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- "H_1: Çalışanların ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi vardır" hipotezini destekleyecek bulgulara ulaşılamamıştır.
- "H_2: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi vardır." hipotezini destekleyecek bulgulara ulaşılamamıştır.
- "H_3: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi vardır." hipotezini doğrudan destekleyecek bulgulara **ulaşılmıştır**. Bu nedenle H_3 hipotezi kabul edilmektedir.
- "H_4: Çalışanların ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi vardır." hipotezini destekleyecek bulgulara **ulaşılmıştır**. Bu nedenle H_4 hipotezi kabul edilmektedir.
- "H_5: Çalışanların ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi vardır." hipotezini destekleyecek bulgulara ulaşılamamıştır.
- "H_6: Çalışanların terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi vardır." hipotezini destekleyecek bulgulara ulaşılamamıştır.
- "H_7: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi vardır." hipotezini doğrudan destekleyecek bulgulara **ulaşılmıştır.** Bu nedenle H_7 hipotezi kabul edilmektedir.
- "H_8: Çalışanların ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi vardır" hipotezini destekleyecek bulgulara ulaşılmıştır. Bu nedenle H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

3.7.5 Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

Çalışanların işyerlerindeki ücret yönetimi, terfi, performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamaları gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusundaki adalet algılarının, onların rol performansı ve ekstra rol performansı sergileme eğilimleri üzerindeki etkilerinin incelenmesi ana amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanarak sonuca ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar araştırmanın bu bölümünde verilmiştir.

Kocaeli'de perakende sektöründe faaliyet gösteren işyerlerindeki çalışanlardan oluşturulan örneklem grubuna anket uygulanarak bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu alan araştırmasına katılım gösteren çalışanların demografik özellikleri, çalışmakta oldukları işyerindeki insan kaynakları uygulamalarının adaletini değerlendirme biçimleri ve kendilerinin rol performansı ve ekstra rol performansı sergileme durumları hakkındaki görüşleri alınarak araştırmanın verileri toplanmıştır. Bu verilerin SPSS 18.0 istatistik paket programı ile çözümlenmesi yapılmıştır.

Genel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusundaki adalet algılarının ortalamanın biraz üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ücret yönetimi konusundaki adalet algılarının ortalama bir değere sahip olduğu, terfi ve performans değerlendirme konularındaki adalet algılarının ortalamanın üzerinde bir değere sahip olduğu, ödüllendirme konusundaki adalet algılarının ortalamanın biraz üzerinde bir değere sahip olduğu şeklinde sıralanan sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarını en adil buldukları alandan en adaletsiz buldukları alana doğru sırasıyla performans değerlendirme uygulamaları, terfi uygulamaları, ödüllendirme uygulamaları ve ücret yönetimi uygulamaları şeklinde sıralandığı belirlenmiştir. Çalışanların algılarına göre genel olarak işyerlerindeki insan kaynakları yönetimi uygulamalarında adaletin yeterince sağlanamadığı sonucu çıkarılmıştır.

Araştırmada korelasyon analizleri ile ücret, terfi, performans değerlendirme ve ödüllendirme konularındaki adalet algıları ayrı ayrı alınarak rol performansı ve ekstra

rol performansı sergileme eğilimleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Korelasyon analizleri sonucunda; ücret yönetimi, terfi, performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca ücret yönetimi, terfi ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi olmadığı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu şeklinde sıralanan sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada çoklu regresyon analizleri ile ücret, terfi, performans değerlendirme ve ödüllendirme konularındaki adalet algıları birlikte düşünülerek rol performansı ve ekstra rol performansı sergileme eğilimleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çoklu regresyon analizleri sonucunda; ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi olmadığı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu, terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı üzerinde etkisi olmadığı. ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının ise rol performansı üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi olmadığı, performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu, terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısının ekstra rol performansı üzerinde etkisi olmadığı ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının ise ekstra rol performansı üzerinde etkisi olduğu şeklinde sıralanan sonuçlara ulaşılmıştır.

3.7.6 Sonuç ve Öneriler

Örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş yaşamlarında sergiledikleri davranışlarında önemli etkileri vardır. Çalışan, sarf ettiği çaba, sergilediği davranış ve performansının karşılığını insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile almaktadır. Dolayısıyla örgütün uygulamalarının adaletli olup olmadığı insan kaynakları yönetimi uygulamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde adalet kısaca herkesi eşit tutmak ve hakkını vermek olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde görev alan her birey başta kendisi olmak üzere çevresine de ne derece adaletli davranıldığını gözlemleyerek bu gözlemlerini sonucunda belirli düzeyde rol ve ekstra rol performansı sergileyecektir. Çalışan tarafından örgütün uygulamalarının adil olmadığının düşünülmesi rol ve ekstra rol performansını yeterli düzeyde sergilememesine neden olmaktadır.

Çalışanların adalet algılarının oluşmasında insan kaynakları yönetimi uygulamaları oldukça büyük bir paya sahiptir. Örgütte sürekliliğin sağlanması, rol ve ekstra rol performanslarının yüksek olabilmesi için performans değerlendirme, ücret yönetimi, ödüllendirme ve terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısının yüksek olması gerekmektedir. Bu gerekçeyle de çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yukarıda belirtilmiş olan dört fonksiyonuna ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etkileri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Bu çalışma, çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Performans değerlendirme, ücret yönetimi, ödüllendirme ve terfi uygulamaları bu çalışmanın bağımsız değişkenleri, rol performansı ve ekstra rol performansı ise bağımlı değişkenleridir.

Araştırmanın bulguları incelendiğinde, çalışanların genel olarak performans değerlendirme, ücret yönetimi, terfi ve ödüllendirme uygulamalarını adil bulduğu görülmektedir.

Yapılan **korelasyon** analizi sonuçlarına göre insan kaynakları uygulamaları ayrı ayrı değerlendirildiğinde bu dört uygulamadan performans değerlendirme, ücret yönetimi ve terfi uygulamalarındaki adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı ile pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak ödüllendirme uygulamaları incelendiğinde, ödüllendirme uygulamalarına ilişlin adalet algısının ekstra rol performansı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu ve rol performansı ile **negatif** yönlü ilişkili olduğu fakat bu

sonucun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Buna göre iş yerinde insan kaynakları uygulamalarında ödüllendirme uygulamaları konusunda adil davranıldığını düşünen çalışanların rol performansı ve ekstra rol performansı sergileme eğiliminde olmadıkları ve ödüllendirme konusundaki adalet algısının, rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ödüllendirme uygulamalarında böyle bir sonuca ulaşılmasının nedeni uygulanan ankette bireyin değerlendirilmesinin yöneticileri tarafından değil, kendisi tarafından yapılmış olmasıdır.

Çalışmanın sonucu çoklu regresyon analizlerine göre genel olarak değerlendirildiğinde, Kocaeli' nde perakende sektöründe çalışanların, performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde etkisi vardır. Ancak ücret yönetimi ve terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde etkisi yoktur" sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle çalışanların ücret yönetimi ve terfi uygulamalarını adil bulup bulmamaları rol ve ekstra rol performansı sergilemelerine etki etmemektedir ancak performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarını adil bulup bulmamalar rol ve ekstra rol davranışı sergilemelerine etki etmektedir.

Perakende sektöründe yapılan bu araştırmada ücret yönetimi, ve terfi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde etkisinin olmadığı ancak performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algılarının rol performansı ekstra rol performansı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmasının önemli birtakım nedenleri bulunmaktadır. Perakende sektörü beyin ve beden gücünün birlikte yoğun alarak kullanıldığı ve çoğunlukla vardiyalı çalışma sisteminin bulunduğu bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir grup çalışanın mesaisi sonlanırken farklı vardiyada bulunan diğer bir grup çalışanın mesaisi sürmektedir ve işyeri aktif olarak hizmet vermeye devam etmektedir. Çalışan iş yerinden ayrılmış olsa dahi kitle iletişim araçlarıyla işe katılımı devam etmektedir. Bunun yanı sıra çoğu zaman mesai saatleri dışından ekstra çalışmalara katılmak zorundadırlar. Sektörde işgücü devir oranının yüksek olması, eksik personellerin açığının bir diğer çalışanın fazla mesaiye

bırakılmasıyla kapatılmaya çalışılması ve bu uygulamaların sıkça tekrarlanması söz konusu olmaktadır. Ayrıca belirli dönemlerde gece sayımlarının yapılması, vb. uygulamalar da söz konusudur. Perakende sektörü hizmet ve müşteri odaklı çalışan bir sektör olduğu için çalışma saat aralığı geniştir. Bu nedenle genel kurum toplantıları da mesai saatleri dışında gece geç saatlerde yapılabilmektedir. Bütün bu uygulamalara ayak uydurmak için beynen ve bedenen yoğun bir performans sergileyen çalışan bu doğrultuda performans değerlendirme uygulamalarına büyük önem vermektedir. Bu nedenle bu araştırmada çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Performans değerlendirme sonucunun etkili çıkmasındaki bir diğer önemli neden de insan kaynakları yönetiminin bu uygulamasının terfi ve ücreti de doğrudan etkileyen kuvvetli bir etken olmasıdır. Terfi ve ücret artışları kararlarının performans değerlendirme sonuçlarına göre yapıldığı unutulmamalıdır. Performans değerlendirme sistemi adil bir şekilde uygulandığında işyerinde olumlu bir iklim oluşur. Böylece çalışanlar birbirlerine destek olarak ekstra rol performansı sergilerler. Bu noktada yöneticiler insan kaynakları yönetiminde oldukça önemli bir yere sahip olan performans değerlendirme uygulamalarında adil olmaya özen göstermelidirler.

Perakende sektörü diğer sektörlerle kıyaslandığında alınan ücretlerin çok yüksek olmadığı göze çarpmaktadır. Ücret aralığı belli bir tutarın üzerine zaten çıkamayacağının bilincinde olan çalışan bu noktada ücretten ziyade çalışmalarının karşılığında kendisine verilecek olan ödülün adil dağıtımını daha fazla önemsemekte ve bu doğrultuda çeşitli davranışlar sergilemektedir. Sarf etmiş olduğu çaba sonucunda madden veya manen ödüllendirilen çalışanın motivasyonu yükselmekte, rol ve ekstra rol performansı sergileme eğilimi artmaktadır.

Bu araştırmanın sonucunda çalışanların sadece performans değerlendirme ve ödüllendirme uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde etkilidir hipotezinin kabul edilmesi ve diğer uygulamalara (ücret, terfi) ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerinde etkili olduğu hipotezlerinin reddedilmesinin önemli bir nedeni de anket sorularının uzun sayıca fazla ancak örneklemin az olmasıdır. Diğer çalışmalarda

örneklem sayısı daha fazla tutulabilirse rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etki çok daha belirgin hale getirilebilecektir.

EK

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
TEZ ÇALIŞMASI ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Ekte yer alan anket, Doç. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans çalışması için hazırlanmıştır. Bu araştırmanın amacı, Kocaeli'de perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin adalet algısının rol performansı ve ekstra rol performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilecek veriler sadece akademik amaç için kullanılacaktır. Anket sonuçları kişi ya da kurum bazında değil sektörel olarak değerlendirilecektir; bu nedenle herhangi bir şekilde isminizi, bölümünüzü ya da çalıştığınız kurumu belirtmenize gerek bulunmamaktadır. Yüksek lisans tezi kapsamında yapılmakta olan bu çalışmaya cevaplarınızla vereceğiniz destek için şimdiden teşekkür ederim.
Saygılarımla,

Özlem Özçelik
Kocaeli Üniversitesi
Yönetim ve Organizasyon Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanı seçerek işaretleyiniz.

Kişisel Bilgiler:

1- Cinsiyetiniz

(1)☐ Kadın (2) ☐ Erkek

2- Yaşınız

1) ☐ 25' ten az (2) ☐ 25-34 arası (3) ☐ 35-44 arası (4) ☐ 45 ve üzeri

3- Medeni Durumunuz

(1)☐ Bekar (2) ☐ Evli

4- Eğitim Durumunuz

(1)☐ İlköğretim (2)☐ Lise (3) ☐ Ön Lisans

(4)☐ Lisans (5)☐ Yüksek Lisans/Doktora

5- Bu işyerinde çalışma süreniz

(1)☐ 1 yıldan az (2) ☐ 1-5 yıl arası (3) ☐ 6-10 yıl arası (4) ☐ 11 yıl ve üzeri

6- Pozisyonunuz:(1)☐ Yönetsel olmayan (2)☐ Yönetsel (Müdür, Müdür Yrd., Şef)

BÖLÜM I: Örgütsel Adalet **Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.**		(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1-	Aldığım ücret ailem ve benim ihtiyaçlarımı karşılaması bakımından yeterlidir.					
2-	Gelecekte alacağım ücretin yeterli olacağını düşünüyorum.					
3-	İşimdeki ücret artışları çalışanlar arasında **dengesiz** dağıtılmaktadır.					
4-	Ücretim, kariyerimin geçmiş dönemlerinde yeterli olmuştur.					
5-	Alacağım emeklilik ücreti, yaptığım hizmeti karşılamaya yetmektedir.					
6-	Deneyimlerimi gözönüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
7-	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda ücretimi adil buluyorum.					
8-	İşimle ilgili sahip olduğum sorumlulukları göz önüne aldığımda, aldığım ücreti adil buluyorum.					
9-	Sergilediğim çabaları gözönüne aldığımda aldığım ücreti adil buluyorum.					
10-	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda aldığım ücreti adil buluyorum.					
11-	Terfi sistemi herkes için adaletli bir süreçtir.					
12-	İşini iyi yapan personel adil şekilde terfi ettirilir.					
13-	Terfi sistemi beklentilerimi karşılayabilecek düzeyde, yeterlidir.					
14-	Deneyimlerimi göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.					
15-	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.					
16-	İşimle ilgili sahip olduğum sorumluluklarımı göz önüne aldığımda, aldığım terfi(leri) adil buluyorum.					
17-	Sergilediğim çabaları gözönüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.					

	BÖLÜM I: Örgütsel Adalet **Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.**	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
18-	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu göz önüne aldığımda aldığım terfi(leri) adil buluyorum.					
19-	Mevcut performans değerlendirme sisteminde performansımı geliştirmek için neler yapmam gerektiğini görebiliyorum.					
20-	Mevcut performans değerlendirme sistemi, liyakatli (yeterli) olan ile olmayanı doğru şekilde ayırt etmektedir.					
21-	Deneyimlerimi gözönüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.					
22-	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini göz önüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.					
23-	İşimle ilgili sahip olduğum sorumluluklarımı gözönüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.					
24-	Sergilediğim çabaları gözönüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.					
25-	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu gözönüne aldığımda performans değerlendirme sonucumu adil buluyorum.					
26-	Uygulanan ödül politikaları çalışan personelin ödüllendirilmesi kapsamında adaletlidir.					
27-	Uygulanan mevcut ödüller şekil olarak tatmin edici düzeydedir.					
28-	Ödüller dağıtılırken, gerçekten uygun veya hak eden personele ödül verildiğini **düşünmüyorum.**					
29-	Ödüller uygulama olarak tatmin edici düzeydedir.					
30-	Deneyimlerimi göz önüne aldığımda aldığım ödülleri adil buluyorum.					
31-	Yaptığım işin stres ve zorluk düzeyini gözönüne aldığımda aldığım (bana verilen) ödülleri adil buluyorum.					
32-	İşimle ilgili sahip olduğum sorumlulukları gözönüne aldığımda aldığım bana verilen ödülleri adil buluyorum.					

	BÖLÜM I: Örgütsel Adalet **Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.**	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
33-	Sergilediğim çabaları göz önüne aldığımda aldığım ödülleri adil buluyorum.					
34-	Yaptığım işin ne kadar iyi olduğunu gözönüne aldığımda aldığım ödülleri adil buluyorum.					

BÖLÜM II: Ekstra Rol Performansı **Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.**		(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1-	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.					
2-	Herhangi bir sebeple işinin başında olmayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.					
3-	İş ile ilgili problem yaşayan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.					
4-	Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardım ederim.					
5-	Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkilenebileceğini düşündüğüm kişilerim fikirlerini alırım.					
6-	İş arkadaşlarımın doğrularını reddetmem.					
7-	İş arkadaşlarımın problemlerini çözmek için yardımcı olurum.					
8-	Yaptığım işler konusunda iş arkadaşlarımı bilgilendiririm.					

	BÖLÜM II: Ekstra Rol Performansı **Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.**	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5)Kesinlikle Katılıyorum
9-	Çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile fazla zaman harcamaktan kaçınmam.					
10-	Büyük sorunları çözmeye meyilliyimdir.					
11-	İşimden ayrılmak istediğimi düşünmem ve söylemem.					
12-	Daima işimdeki pozisyonumu olumlu etkileyecek şeylere odaklanırım.					
13-	Daima dakik olmaya gayret ederim.					
14-	Yemek ve iş molalarımı asla uzatmam.					
15-	Kurumca belirlenmiş aralardan başka ara vermem.					
16-	Kurumun kural, düzenleme ve prosedürlerine ayak uydururum.					
17-	Kurumun gelişmesine ayak uydururum.					
18-	Kurumun imajını olumlu etkileyecek faaliyetlere istekli olarak katılırım.					
19-	Kurum toplantılarına düzenli ve aktif olarak katılırım.					
20-	Kurumun gelişmesi için çözümler ararım.					

	BÖLÜM III: Rol Performansı **Bu bölümdeki ifadeleri, sağ tarafta belirtilen önermelerden size en uygun yanıtı seçerek işaretleyiniz.**	(1)Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5)Kesinlikle Katılıyorum
1-	İşlerimi zamanında tamamlarım.					
2-	Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.					
3-	Problem çıktığında hızla çözerim.					
4-	Mutlaka kalite standartlarında veya üstünde hizmet sunarım.					

YARARLANILAN YAYINLAR

Kitaplar

Barutçugil İsmet, Performans Yönetimi, 2. b., İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002

Can Halil, Akgün Ahmet, Kavuncubaşı Şahin, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995

Cynthia D.Fisher, Lyke F. Schoenfeldt, James B. Shaw, Human Resource, Management, Boston: Houghton Mufflın Company, 1990

Çakır Özlem, Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikaları, 2006

Çetin Münevver Ölçüm, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, 1. b., Ankara: Nobel Basımevi, 2004

Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001

Eroğlu Feyzullah, Davranış Bilimleri, b. 5., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000

Fındıkçı İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. b., İstanbul: Alfa Yayınları, 1999

Gök Sibel, XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.b.,İstanbul: Beta Yayınları, 2006

Kalaycı Şeref, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, b.4, 2009

Köksal Mustafa, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.b., İstanbul: Avcı Ofset, 2007

Özgen Hüseyin, Öztürk Azim, Yalçın Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi, 2005

Sabuncuoğlu Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı), 2. B., Bursa: Futkan Ofset, 2005

Şenatalar Ferhat, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2. b., İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi, 1978

Uyargil Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, 2. B., İstanbul:Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2008

Uyargil Cavide ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2008

Warr Peter, Psychology At Work, fifth edition, London: Penguin Books Ltd., 2002

Yalçın Selçuk, Personel Yönetimi, 7. b., İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2002

Yüksel Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. b., Ankara: Gazi Kitabevi, 2004

Makaleler

Acar A. Zafer, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2006

Altıntaş Füsun Çınar, "Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz, Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 2006

Aslan Şebnem, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15, Sayı:2, 2008

Bakan İsmail, Kelleroğlu Hakan, "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimle Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, 2003

Çakmak Ahmet Ferda, Biçer İsmail Hakkı, "Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar", itü dergisi/*b* sosyal bilimler, Cilt:3, Sayı:1, Aralık 2006

Çapraz Burak, Keçecioğlu Tamer , Kuruoğulları Yıldırım, "Performans Bazlı Ücretlendirme Sistemi Yoluyla Çalışanların Gelişimi: Mavi Yakalılalara Yönelik Bir Vaka Çalışması", Ege Akademik Bakış, Cilt:9, Sayı:2, 2009

Gürbüz Said, Yüksel Murat, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 2008

Helvacı M. Akif, "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı:1-2, 2002

İmamoğlu Salih Zeki, Keskin Halit, Erat Serhat, "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:11, Sayı:1, 2004

Karabulut Tahsin, Okka Ömer Faruk, Başel Halis "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama", Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:11, Yıl:9, Aralık 2006

Kirkman, B.L. ve Rosen, B. "Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences of Team Empowerment", Academy of Management Journal, :42, 1999.

Özer Gökhan, Günlük Mehmet, "Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 2010

Özmen Ömür N.T., Arbak Yasemin, Özer Pınar Süral, "Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma", Ege Akademik Bakış, Cilt:7, Sayı:1, 2007

Sezgin Ferudun, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, 2005

Silah Mehmet, "Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:2, Sayı 1

Yavuz Ercan, "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:11 Sayı:2, 2010

Yener Müjdelen, Akyol Sinem Ergun, "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları üzerine bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 2009

Yeniçeri Özcan, Demirel Yavuz, Seçkin Zeliha,"Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", KMU İ.İ.B.F Dergisi Yıl:11, Sayı:16, Haziran 2009

Yürür Senay, "Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", Süleyman Demirel üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 2008

Ünal Ayşe, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretleme", Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:1, Sayı:7, 2002

İnternet

Adem Öğüt, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci," www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos.../277-290.pdf,, 14/11/2010

Aslı İleez, Mücella Güner, "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi" http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php, 24/09/2010

Burcu Kumbul: "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", (Çevrimiçi), http://www.isguc.org/bkumbul1.htm, 04/06/2010

Cihangir Baycan, "Polis Memurları Rütbe Yükselme Sistemi" ,www.pa.edu.tr/objects/assets/content/file/dergi/61/51-68.pdf, 04/06/2010

Demircan Çakar, Sibel Yıldız, "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?" ,www.duzce.edu.tr/tr/SubPages/1240s2.pdf, 04/06/2010

Derya İliç, Tamer Keçecioğlu, "Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme, http://fbe.emu.edu.tr/fbe_journal_v11_12.html, 04/10/2010

Ebru Güzelcik Oral, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama"
www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d1/M00012.pdf, 07/07/2010

Füsun Çınar Altıntaş, Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı,
http://www.isguc.org/?p=article&id=105&cilt=3&sayi=1&yil=2001, 01/11/2010

http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/1358-isletmelerde-ucret-ve-terfi-yonetimi.html, 04/06/2010

http://www.ozmena.com/e-book/turkce-akademik-makale-arsivi-devasa-bir-arsivle-karsi-karsiyasiniz-40987.html., 04/06/2010

Süleyman Eryiğit, "Kariyer Yönetimi", www.kamu-is.org.tr/pdf/616.pdf , 9/10/ 2010

Yeter Demir, "İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Ücret Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi", http://www.ozmena.com/e-book/turkce-akademik-makale-arsivi-devasa-bir-arsivle-karsi-karsiyasiniz-40987.htm, 04/06/2010

Tezler

Akbulut Özgür, "Ödülün Önem Algısı ve Performans Üzerindeki Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2007

Atlaş Sabiha Sevinç, "İş Değerleri, ÖVD İlişkisinin Bireysel İş Performansı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 2004

Aydın K. İlker, “Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetim, Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları” Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006

Ayasılı Murat, “Emniyet Teşkilatında Terfi Sistemi ve Yaşanan Sorunlar”, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005

Beşiktaş İlknur, “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009

Eker Gülden, “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Eroğlu Şeyma Gün , “Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009

Kaya Nihat, “Motivaston Teorilerinde Ödüllendirme Sistemleri ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü, 1998

Koç Ahmet, “Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.29

Kuyzu Şule Dilşad, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007

Nas Tuba, “Sağlık Örgütlerinde Ödüllendirme Sistemlerinin, Performans Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Toprak Ceyhan, “Kariyer Geliştirme ve Kariyer Geliştirme Amacına Yönelik XZL Enerji ve Üretim Şirketi Terfi ve Yedek Planlaması Modeli”, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

Yılmaz Ayşe Gözde, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

Yılmaz Gözde, “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004

Yürür Senay , “Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama, Yüksek lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000

Bildiriler

Sait Gürbüz, Ahmet Cevat Acar, “İşgörenlerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, 2008

ÖZGEÇMİŞ

1985 yılında Samsun' da doğdu. İlk eğitimini Kayseri ve Kocaeli' de, orta ve lise eğitimini ise Kocaeli' de 24 Kasım Anadolu Lisesi' nde tamamlamıştır. 2008 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuştur. 2008-2009 eğitim ve öğretim yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. İyi derecede İngilizce ve başlangıç düzeyinde Almanca bilen Özlem Özçelik 06.12.2008 tarihinden beri özel bir şirkette insan kaynakları ve müşteri hizmetleri departmanında görev almıştır ve halen aynı şirkette insan kaynakları alanında çalışmaktadır.