

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KULÜPLERDE KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI
KAĞITSPOR MODELİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fikret YILDIZ

Enstitü Ana Bilim Dalı: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Enstitü Bilim Dalı: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fehmi ÇALIK

HAZİRAN-2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KULÜPLERDE KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI
KAĞITSPOR MODELİ**


YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fikret YILDIZ

Enstitü Ana Bilim Dalı: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

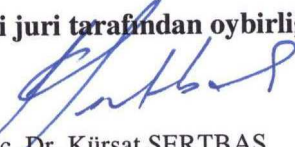
Enstitü Bilim Dalı: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

Bu tez 28.06.2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Fehmi ÇALIK

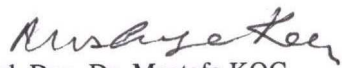
Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Kürşat SERTBAS

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme


Yrd. Doç. Dr. Mustafa KOÇ

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Fikret YILDIZ

28.06.2010

ÖNSÖZ

Çalışmamda, araştırma konusunu seçimimden projeyi sonuçlandırmama kadar ilgi ve desteklerini esirgemeyen, Yüksek Lisans öğrenciliğim boyunca her an arayıp yardımını alabildiğim ve bana vermiş olduğu samimi yaklaşımlarla bundan sonra da her zaman arayıp danışabileceğim hissini ve güvenini veren çok değerli danışmanım Yrd. Doç. Doktor Fehmi Çalık hocama bu çalışma ile birlikte Yüksek Lisans eğitiminde bana kazandırmış olduğu her şey ve sabrı için teşekkürlerimi sunmayı borç biliyorum.

Bu çalışmada ve Yüksek Lisans öğrenimim boyunca özellikle yabancı literatür aramalarında ve derslerimde bana yardımcı olan, her zorlandığım durumda beni bilgileri ve yardımları ile rahatlatan Dr. Dilek Okuyucu'ya da derin teşekkürlerimi iletirim. Eğitim ve öğrenim hayatım boyunca bu aşamalara gelmemde büyük emek sahibi olan babam, kardeşlerim ve merhum annem ile sevgili İlkokul Öğretmenim Nevizer Özçalık ile birlikte tüm değerli öğretmenlerime en derin saygı ve teşekkürlerimi içtenlikle iletirim.

Lisans ve Yüksek Lisans Programlarına başlamamda beni teşvik eden ve vesile olan Mehmet Zeki Kutlu, Erdal Selimoğlu, Sami Aydın, İbrahim Aydın'a ve işyeri arkadaşlarım Süleyman Durak, Doğa Ergün ve diğerlerine, Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübünün başta Başkanı Fahrettin Kandemir olmak üzere tüm Yönetim Kurulu Üyesi arkadaşlarıma, en samimi duygularla teşekkür ve sevgilerimi sunarım.

Ayrıca, öğrenimim boyunca haftanın birkaç günü okuluma giderek geçirdiğim günlerde her ne kadar istemeseler de beni anlayışla karşılayarak "Babacığım ne zaman bitecek şu okulun?" diyerek tatlı sitemlerde bulunan kızlarım; 9 yaşındaki Selin ve 4 yaşındaki Aylin'e de anneleri sevgili eşim Yasemin ile birlikte bana sabır gösterdikleri için teşekkür ediyorum.

Fikret YILDIZ

28.06.2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ÖZET	xiv
SUMMARY	xv
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1: KURUMSALLAŞMA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

KAVRAMI	3
1.1. Kurumsallaşmanın Tanımı	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi	7
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim	9
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi	13
1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Kapsamı	16
1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler.....	20
1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi	21
1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlev ve Faaliyetleri	24
1.2.6.1. İş Analizleri	26
1.2.6.2. İnsan Kaynaklarının Öngörülenmesi.....	27
1.2.6.3. İnsan Kaynaklarının Planlanması.....	31
1.2.6.4. İnsan Kaynaklarının Temin ve Seçimi	31
1.2.6.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon	33
1.2.6.6. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi	34
1.2.6.7. İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi	35
1.2.6.8. Performans Değerleme	35
1.2.6.9. İnsan Kaynaklarının Korunması.....	36
1.2.6.10. İnsan Kaynaklarında Endüstriyel İlişkiler.....	38
1.2.6.11. Motivasyon Yönetimi.....	38
1.2.6.12. Disiplin	39
1.2.6.13. Ödüllendirme.....	41
1.2.6.14. Ek Kazançlar	41

1.2.6.15. Yasal Uygunluk.....	41
1.2.6.16. İşten Ayırma.....	42
1.2.6.17. Bilgi Sistemleri.....	44
1.2.6.18. Özlük İşleri.....	44
1.3. Spor Kulübü Tanımı.....	44
1.3.1. Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübü.....	45
1.3.1.1. KBBKS’de İnsan Kaynakları Eğitimi Prosedürü.....	48
1.3.1.2. KBBKS’de Eğitim İhtiyacının Tespiti.....	48
1.3.1.3. KBBKS’de Eğitimin Tedariği.....	49
1.3.1.4. KBBKS’de Eğitim Faaliyetleri.....	49
1.3.1.5. KBBKS’de İnsan Kaynakları İşe Alım Prosedürü.....	50
1.3.1.6. KBBKS’de İşe Alım Politikası ve Süreci.....	50
1.3.1.7. KBBKS’de Deneme Süresi Sonu Değerlendirmesi.....	57
1.3.1.8. KBBKS’de Stajyerler.....	57
1.3.1.9. KBBKS’de İşe Alıştırma (Oryantasyon) Prosedürü.....	57
1.3.1.10. KBBKS’de İnsan Kaynakları Performans Değerlendirme Prosedürü.....	59
1.3.1.11. KBBKS’de Performans Değerlendirme Politikası.....	60
1.3.1.12. KBBKS’de Performans Planlama/Hedefleri Belirleme.....	63
1.3.1.13. KBBKS’de Performans İzleme, Geliştirme, Yönlendirme.....	64
1.3.1.14. KBBKS’de Performans Değerlendirme.....	66
1.3.1.15. KBBKS’de Ücretlendirme.....	69
1.4. Kurumsal Bağlılık Tanımı.....	87
1.4.1. Normatif Bağlılık.....	87
1.4.2. Devam Bağlılık.....	88
1.4.3. Duygusal Bağlılık.....	88
BÖLÜM 2: MATERYAL VE YÖNTEM.....	89
2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	89
2.2. Araştırmanın Alt Problemleri.....	89
2.3. Veri Toplam Aracı.....	91
2.4. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	93

BÖLÜM 3: BULGULAR.....	94
3.1. Sporcuların Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	94
3.2. Sporcuların Kulübü Değerlendirmelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları ...	95
3.3. Sporcuların Kulübe Bağlılık Konusuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	110
3.4. Sporcuların Kulübü Değerlendirmelerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar	119
3.5. Sporcuların Kurumsal Bağlılığa İlişkin Aritmetik Ortalamalar.....	121
3.6. Sporcuların Kurumsal Bağlılığın Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalamalar .	122
3.7. Alt Problemlere İlişkin Bulgular	122
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER	132
KAYNAKLAR	135
EKLER.....	140
ÖZGEÇMİŞ.....	142

KISALTMALAR LİSTESİ

BİM	: Bilgi İşlem Birimi
ETF	: Eleman Talep Formu
İBF	: İşe Başvuru Formu
İBF	: İşe Başvuru Formu
İGBF	: İşe Giriş Bilgi Formu
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İTF	: İş Teklif Formu
KBBKS	: Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor
OS	: Organizasyon Sorumlusu
PY	: Personel Yönetimi
PYK	: Proje Yönetim Kurulu
RKF	: Referans Kontrol Formu
SEKA	: Selüloz ve Kağıt Sanayii
SSK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
YK	: Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübü Yönetim Kurulu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performans Yönetim Sistemi.....	63
Şekil 2: Performans Yönetim Sistemi Takvimi.....	67

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Girdi ve Çıktıları.Tablosu.....	13
Tablo 2: Talep Tahmin Modelleri.Tablosu.....	29
Tablo 3: Hizmet Yükümlülüğü Süreleri.Tablosu.Tablosu.....	49
Tablo 4: Oryantasyon Süreci.Tablosu.....	58
Tablo 5: Görevler ile İlgili Sorumlular.Tablosu.....	58
Tablo 6: İlk Gün Sorumlulukları.Tablosu.....	59
Tablo 7: S.M.A.R.T. İlkesi Açılımı.Tablosu.....	61
Tablo 8: Performans Özellikleri.Tablosu.....	64
Tablo 9: Performans Puanları ve Gerçekleşme Yüzdesi.Tablosu.....	68
Tablo 10: Ücret Aralıkları.Tablosu.....	70
Tablo 11: Anket Cevaplarının Puanlandırma Dağılımı Tablosu.....	92
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Sporcuların Cinsiyet Dağılımı Tablosu.....	94
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Sporcuların Medeni Durum Dağılımı Tablosu.....	94
Tablo14: Araştırmaya Katılan Sporcuların Yaş Durumlarının Dağılımı Tablosu.....	94
Tablo 15: Araştırmaya Katılan Sporcuların Eğitim Durumları Dağılımı Tablosu.....	95
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Görev Sürelerinin Dağılımı Tablosu.....	95
Tablo 17: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpte Kendini Geliştirme Olanaklarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	95
Tablo 18: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Eğitim Faaliyetlerini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	96
Tablo 19: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Motivasyon Faaliyetlerini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	96

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Takım Çalışmalarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	97
Tablo 21: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Kendilerine Yakın Olmasını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	97
Tablo 22: Araştırmaya Katılan Sporcuların Çalışmalarından Dolayı Takdir Edilmelerini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	98
Tablo 23: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Sporcu Sayısının Artışını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	98
Tablo 24: Araştırmaya Katılan Sporculara Birim Yöneticilerinin Davranışlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	99
Tablo 25: Araştırmaya Katılan Sporculara Kulüp Yöneticilerinin Davranışlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	99
Tablo 26: Araştırmaya Katılan Sporculara Kariyerlerinde İlerleme Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	100
Tablo 27: Araştırmaya Katılan Sporcuların Ücretlendirme ve Şartlarıyla İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	100
Tablo 28: Araştırmaya Katılan Sporcuların Sosyal Koşul ve Şartlarıyla İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	101
Tablo 29: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Güvenlikleri İle İlgili Durum Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	101
Tablo 30: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Branş Sayısının Artışını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	102
Tablo 31: Araştırmaya Katılan Sporcuların Organizasyonel Yapı İle İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	102
Tablo 32: Araştırmaya Katılan Sporcuların İş Yükü Dağılımı İle İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	103

Tablo 33: Araştırmaya Katılan Sporcuların Birimler Arası İletişim İle İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	103
Tablo 34: Araştırmaya Katılan Sporcuların Başka Bir Kulüpte Çalışma İstekleri İle İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	104
Tablo 35: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Mevcut Eleman Sayısını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	104
Tablo 36: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki İş Takip Süreçlerini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	105
Tablo 37: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Sportif Başarılarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	105
Tablo 38: Araştırmaya Katılan Sporcuların Yaptıkları İş Benimsemeleri İle İlgili Durum Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	106
Tablo 39: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Bütçe Artışlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	106
Tablo 40: Araştırmaya Katılan Sporcuların Çalışmalarından Dolayı Ödüllendirilmeleri İle İlgili Durum Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	107
Tablo 41: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Milli Sporcu Sayısının Artışını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	107
Tablo 42: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Gelişimini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	108
Tablo 43: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Sahip Olduğu Ekipmanları (Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, telefon, gsm, internet vb.) Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	108
Tablo 44: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Fiziki Şartlarını (Büro düzeni, büro malzemeleri, masa, koltuk, dolap vb.) Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	109

Tablo 45: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki İletişim ve Haberleşme (Etkinliklerden zamanında haberdar olma, onaylama vb.) Yeterliliğini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	109
Tablo 46: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Mevcut Şartlardan Dolayı Verimli Çalışmalarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	110
Tablo 47: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüplerinin Sadakatini Hak Etme Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	110
Tablo 48: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübe Çok Şey Borçlu Olduklarını Hissetme Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	111
Tablo 49: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübe Karşı Güçlü Bir Aitlik Duygusu Hissetmeme Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	111
Tablo 50: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübe Kendilerinden Bu Kadar Çok Şey Vermemiş Olsaydım Başka Bir Kulüpte Olmayı Düşünebilirdim Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	112
Tablo 51: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulübe Kendimi Duygusal Olarak Bağlı Hissetmiyorum Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	112
Tablo 52: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpte Görev Almalarının Kendileri İçin Önem Taşımaları Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	113
Tablo 53: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpte Devam Etmeme Gerektirecek Her Hangi Bir Yükümlülük Hissetmiyorum Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu	113
Tablo 54: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpte Olmaya Devam Etmemin En Önemli Nedenlerinden Biri de Başka Seçeneğim Olmaması Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	114
Tablo 55: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpte Kendimi Ailenin Bir Üyesi Gibi Hissetmiyorum Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu	114

Tablo 56: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpte Olmaya Devam Etmem Kendi Tercihim Olduğu Kadar Aynı Zamanda da Bir Zorunluluktur Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu	115
Tablo 57: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpten Ayrılmayı Düşünmem İçin Gerekli Başka Fırsatların Mevcut Olmadığına İnanıyorum Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	115
Tablo 58: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpten Şimdi Ayrıma Kararı Alsam Hayatım Büyük Ölçüde Alt Üst Olur Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu	116
Tablo 59: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpteki İnsanlara Karşı Kendimi Sorumlu Hissettiğim İçin Görevden Ayrılmayı Düşünme Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	116
Tablo 60: Araştırmaya Katılan Sporcuların İstesem Bile Bu An Kulüpten Ayrılmak Benim İçin Çok Zor Olurdu Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu	117
Tablo 61: Araştırmaya Katılan Sporcuların Meslek Hayatlarının Geriye Kalan Sürelerini Bu Kulüpte Geçirmeleri Söz Konusu Olursa Kendilerini Mutlu Hissetmeleri Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu	117
Tablo 62: Araştırmaya Katılan Sporcuların Şimdi Kulüpteki Görevimden Ayrılırsam Kendimi Suçlu Hissederim Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	118
Tablo 63: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Sorunlarını Kendi Kişisel Sorunum Gibi Düşünür Ve Çözmeye Çalışırım Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	118
Tablo 64: Araştırmaya Katılan Sporcuların Şu An Başka Bir Kulüpten Daha Avantajlı Bir Görev Teklif Alsaydım Bu Kulüpten Şimdi Ayrılmak Bana Doğru Gelmezdi Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu.....	119
Tablo 65: Kulübü Değerlendirme Aritmetik Ortalamaları Tablosu.....	120

Tablo 66: Kulübe Bağlılık Aritmetik Ortalamaları Tablosu.....	121
Tablo 67: Kulübe Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaları Tablosu.....	122
Tablo 68: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzdeki Motivasyon Faaliyetlerini Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	122
Tablo 69: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzün Size Yakın Olmasını Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	123
Tablo 70: Medeni Durum Değişkeni İle Ücretlendirme Ve Ödeme Şartlarını Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	123
Tablo 71: Medeni durum Değişkeni İle Kulübümüzdeki Organizasyonel Yapıyı Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	124
Tablo 72: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzdeki Birimler Arası İletişimi Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	125
Tablo 73: Medeni Durum Değişkeni İle Başka Bir İş Yerinde Çalışma İsteğini Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	125
Tablo 74: Medeni Durum Değişkeni İle Kulüpteki Mevcut Eleman Sayısını Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	126
Tablo 75: Medeni Durum Değişkeni İle Kulüpte İşlerin Takip Süreçlerini Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	127
Tablo 76: Medeni Durum Değişkeni İle Çalışmalarınızdan Dolayı Ödüllendirilmenizi Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	127
Tablo 77: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzün Son Beş Yıllık Gelişimini Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	128
Tablo 78: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübün Sahip Olduğu Teknik Ekipmanları (Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, telefon, gsm, internet vb.) Değerlendirme Ki-kare testi Tablosu.....	129

Tablo 79: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübün Fiziki Şartlarını (Büro düzeni, büro malzemeleri, masa, koltuk, dolap vb.) Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	130
Tablo 80: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzdeki İletişim Ve Haberleşme (Etkinliklerden zamanında haberdar olma, onaylama vb.) Yeterliliğini Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	130
Tablo 81: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzdeki Mevcut Şartlardan Dolayı Verimli Çalışmanızı Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu.....	131

Tezin Başlığı: Kulüplerde Kurumsallaşma Çalışmaları Kağıtspor Modeli	
Tezin Yazarı: Fikret YILDIZ	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Fehmi ÇALIK
Kabul Tarihi: 28.06.2010	Sayfa Sayısı: xiv(ön kısım) + 142 (tez) + 2 (ekler)
Anabilimdalı: Beden Eğitimi ve Spor	Bilimdalı: Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Öğretmenliği
<p>21. yüzyıl bilgi toplumunda, en değerli kaynağın “insan ve insanın yetileri” olduğu gerçeği kabul edilmiştir. Bu noktadan hareketle, toplumsal ve bireysel huzur, iş ortamında başarı ve verimlilik için insan kaynağının, en insancıl ve optimum düzeyde değerlendirilmesi ve yönetilmesi zorunluluğu kendiliğinden ortaya çıkmıştır. Lonca birliklerinden, modern insan kaynakları yönetimi oluşumlarına giden süreçte pek çok sektör yönetsel değişim zorunluluklarını kabul etmiş ve uygulamıştır. Bu çalışmanın amacı kulüplerde sporcuların algılarına göre kulübü değerlendirmeleri ile kulübe bağlılıklarını ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini ülkemizin en önemli amatör spor kulüplerinden birisi olan Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübündeki 3500 sporcu, oluşturmaktadır. Örneklem grubu seçiminde tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kulüpteki sporculardan anketi doldurmayı kabul eden 408 sporcu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma için veri toplamada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmayla ilgili alan taraması kapsamında akademik amaçlı elektronik veri tabanları, üniversite kütüphanelerinden faydalanılmıştır. Konu ile ilgili yurt içinde yapılmış tezler için Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Dokümantasyon Merkezi, yurt dışındaki tezler için ise yurt dışındaki üniversitelerin elektronik tez veri tabanı, “ProQuest Dissertations and Theses” veri tabanından faydalanılmıştır. Araştırma anketinin birinci bölümü sporcuların demografik yapıları ile ilgili soru cümlelerinden oluşturulmuştur. Araştırma anketinin ikinci bölümü sporcuların kulübü değerlendirmeleri ilgili soru cümlelerinden oluşturulmuştur. Araştırma anketinin üçüncü bölümü ise örgütsel bağlılık konusunda daha önce Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Araştırmada kullanılan “Örgütsel Bağlılık Anketi”nin Türkçe’ye çevirme ve uyarlama işlemlerinde, İngiliz dili uzmanından geçerlilik için spor yönetim bilim uzmanlarının bilgi ve görüşlerinden yararlanılmıştır. Ölçekler aracılığıyla toplanan veriler istatistiksel paket programı (SPSS15) aracılığıyla analiz edilip sonuçlar yorumlanmıştır. Öncelikle hem demografik bilgiler ve diğer grup sorulara ait fikir edinilmesini sağlamak amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları içeren tanımlayıcı istatistiklerle yapılmış sonuçta kulübe normatif bağlılık (3.9281) ile yüksek bulunmuştur. Devam bağlılığı (2.7574) duygusal bağlılık (3.5192) ile yüksek bulunmuştur. Alt problemler test edildiğinde medeni durum değişkeni ile sporcuların kulübü değerlendirme anketindeki bazı değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Sonuç olarak kulüplerin kulübe bağlılığı artırıcı önlemler almaları önerilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi, Amatör Spor Kulübü, Kocaeli.	

Sakarya University İnstitute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

Thesis Topic : Institutionalisation Studies in Sport Clubs - Kağıtspor Model	
Thesis Author : Fikret YILDIZ	Advisor : Asst. Prof. Dr. Fehmi ÇALIK
Acception Date: 28.06.2010	Number of Pages: xiv (early part) + 142 (thesis) + 2 (attachments)
Academical Department: Physical Education and Sport Teaching	
Academical Division : Physical Education and Sport Teaching	
<p>The fact of “human and human abilities” to be the most valuable source has been accepted in knowledge society of 21st century. Referring to this reality, the necessity of managing human resource by an optimum and humanitarian approach has been naturally appeared in order to provide personal and social tranquility - success and fertility in the business environment. Difficulties of changing management understanding on the way from guild communities to the modern human resources management systems have been accepted and applied by a number of sectors. The aim of this study is to investigate the dependence of athletes to their club by their personal ideas. The population of the research is 3500 athletes of Kocaeli Metropolitan Municipality Sports Club being one of the biggest amateur sports club of Turkey. Sample data group was defined by random selection method. Total Of 408 athletes have accepted to attend the questionnaire, composing the research sample. Questionnaire technique has been used for data collection. Literature survey has been performed on academical electronic databases and university library catalogues. Thesis related to the research topic has been investigated from Turkish Higher Education Council Documentation Center and ProQuest Dissertations and Theses which provides access to the thesis published abroad.</p> <p>First part of the research questionnaire consists of questions realted to demographical structures of the athletes. Second part of the research questionnaire consists of questions realted to club assessments of the athletes.</p> <p>“Organisational Dependence Measure” which was developed by Allen and Mayer have been stated in the third part of the research questionnaire to investigate organisational dependence of the athletes to the club (Allen ve Meyer, 1990). The suggeststions of English language and sport science experts were taken into consideration during the translation works of “Organisational Dependence Questionnaire” from English to Turkish. Data collected by the research has been analyzed and evaluated using statistical analysis package, SPSS15. Deterministic statistical values of mean, standard deviation, frequency and percentage distributions have been calculated in order to get idea about the demographical information and the other group questions. The normative dependence to the club was found to be high with the value of 3.9281. Continuation dependence and emotional dependence were both found to be high with the values of 2.7574 and 3.5192, respectively. When the relationship in between marital status of the athletes and and some other variables of the questionnaire was evaluated as sub-problems, some meaningful relations in between the above mentioned variables were obtained. Finally, a number of precuations for improving the dependence of the club level were suggested to the clubs.</p>	
Keywords : Institutionalisation, Human Sources Management, Amateur Sport Clubs, Kocaeli.	

GİRİŞ

Amatör Spor Kulüpleri ülkemizde ve dünyada gerek Olimpik düzeydeki amatör spor dallarının ve gerekse profesyonel olarak faaliyet yapılan diğer sporların lokomotif konumunda olan önemli spor oluşumlarıdır. Amatör spor kulüpleri bazen sadece özel olarak sadece bir spor dalında ve kimi zaman da birden çok alanda faaliyetlerde bulunmaktadır. Amatör spor kulüpleri, yönetim, denetim, disiplin vs. kurullarına ek olarak eğiticileri, sporcuları, teknik ilgilileri ve diğer hizmet personeli ile başarı için mutlaka etkili ve planlı yönetime ihtiyaç duyan insan kaynağına sahip olan oluşumlar olarak değerlendirilmelidirler.

Amatör Spor Kulüplerinin faaliyet alanları doğal olarak ilgili spor dalı ya da dallarıdır. Kulüplerin faaliyetlerindeki ana amaç, spor ile bireylerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak; temel getiri ise alınacak ulusal ve uluslararası başarılarıdır. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin belirlenmesinde, özellikle olimpik sporlardaki, uluslararası sportif başarıların da dikkate alındığı bilinmektedir. Uluslararası başarı ise, spor dalı ne olursa olsun, küçük yaşlardan itibaren uzun yıllar boyunca planlı bir biçimde, bilimsel gerçekler ışığında çalışarak elde edilebilmektedir. Bu sürecin doğru yönetilmesi ile birlikte, başarı nispeten daha kısa sürede elde edilebilir ve sürekliliği sağlanabilir. Bu noktadan hareketle, amatör spor kulüplerindeki uygulamaların ne kadar önemli olduğunun altı çizilmektedir.

Başarıya ve spor sayesinde kişisel yetkinlik ve gelişime giden yolda ilk durak, birkaç istisnai durum dışında, amatör spor kulüpleri olmaktadır. Tüm doğal kaynakların sorumsuzca tüketildiği 21. yüzyıl bilgi çağında, en önemli güç ve değer olan mevcut insan kaynaklarının etkili bir biçimde değerlendirilmesi ve yönetilmesinin önemi ortaya çıkmış ve kurumlar sahip oldukları insan kaynaklarının yönetiminde daha bilinçli bir biçimde hareket etmeye başlamışlardır. Ancak, oldukça genç bir nüfusa sahip olan ülkemizde çok sayıda amatör spor kulüplerin maalesef etkili bir biçimde yönetilemediği gözlemlenmektedir.

Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübü, ülkemizin en önemli amatör spor kulüplerinden birisidir. 37 dalda, 3500'ü aşkın sporcu ile faaliyet göstermektedir. Kulüp, kendi altyapısından sporcu yetiştirmekle birlikte gerekli görülen durumlarda

transferler yapmaktadır. Kurumsal yapısının oldukça büyük hacimli olması kurumsallaşmasını ve insan kaynaklarının sistematik olarak yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Bu amaçla, amatör spor kulüpleri için kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi modeli oluşturulmuş ve uygulanmıştır. Ülkemiz literatüründe yapılan taramada, amatör spor kulüplerinde kurumsallaşma ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde Kurumsallaşma ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı, kulübe bağlılık (örgüte bağlılık) hakkında bilgiler sunulacaktır. İkinci bölümde, bu araştırmanın yöntem, kapsam ve bilime katkıları hakkında bilgiler verildikten sonra, son bölümde Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübü hakkında bilgiler verilip, bu kulüp sporcularına uygulanan anketler ve sonuçları SPSS programında değerlendirilerek tartışılmıştır. Kulüp bünyesinde uygulanmakta olan **“amatör spor kulüplerinde kurumsallaşma modeli”** sonucunda kulübe bağlılık açıklanacak ve yöntem diğer kulüpler için bir yönetim önerisi olarak sunulacaktır.

BÖLÜM 1: KURUMSALLAŞMA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

1.1. Kurumsallaşmanın Tanımı

Kurumsallaşma; kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan bir ilerlemeyi açıklamaktadır (Selznick 1995). Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma; belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir (Orru, Biggart ve Hamilton 1991).

Kurumsallaşma sürecinde çevreden kuruluşa doğru yönelme ile kuruluş-çevre uyumu ön plana çıkmaktadır (Jepperson 1991). Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda, kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadırlar. Buna göre, bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir. O halde kurumsallaşma süreci nasıl gerçekleşmekte ve bu süreç hangi etkileşimleri içermektedir?

Kuruluşlar, yaşam evrelerinin ilk aşamasında belirsizliği ortadan kaldırmak için tanınmış bir çevre oluşturmaktadırlar. Bu çevre; benzer hizmet ve ürün üretenler, tedarikçiler, tüketiciler ve düzenleyici örgütlerden oluşmaktadır (Powell ve Di Maggio, 1991:85).

Kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri çevrenin desteğini almak için çevrelerinden gelen baskılara uyum sağlamak zorundadırlar. Çevreyle uyum sağlamayan kuruluşlar çevre tarafından kabul edilmemekte, dolayısıyla hayatta kalamamakta ve süreklilik kazanamamaktadırlar. Kuruluşların yapı ve faaliyetlerini etkileyen çevre baskıları, çevredeki diğer örgütlerin baskıları, çevrede kabul gören kural ve uygulamalar ile beklenti ve inançları kapsamaktadır. Bu baskılar, zorlayıcı, taklitçi ve kuralcı baskılar olarak açıklanabilmektedir.

Zorlayıcı Baskılar: Diğer örgütler tarafından yapılan baskılardır. Kuruluşların çevrenin korunması ile ilgili mevzuata uymaları ve kirlilikle mücadele tekniklerini

kullanmalarına yönelik baskılar zorlayıcı baskılara örnek olarak verilebilir (Ruef, 1998:877).

Taklitçi Baskılar: Belirsizliğin sonucu olarak ortaya çıkan baskılardır. Çevre belirsizlik yaratıyorsa kuruluşlar kendilerine bir örgütü model seçip, taklit etmektedirler. Belirsizlik bir güç olarak, kuruluşların benzer yapıları oluşturmalarını teşvik etmektedir. Genel olarak eğitilmiş işgücü ve geniş tüketici portföyü bu yönde bir benzerliği teşvik etmektedir. Bu açıdan, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi'nin oluşturulması taklitçi baskılar kapsamında değerlendirilmektedir (Ruef, 1998:877).

Kuralcı Baskılar: Uzmanlaşmış yönetici ve çalışanlara sahip büyük kuruluşlarda görülen profesyonelleşmenin yarattığı baskılardır. Profesyonelleri temin etmek için oluşturulan aynı koşul ve pozisyonlar yapısal homojenliği oluşturmaktadır. Uzmanlık gerektiren birimlerin ortaya çıkması kuralcı baskılara bir örnektir. Kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleri, kabul gören yapı ve süreçler konusunda baskı yaratmaktadırlar. Kuruluşlar, çevresel baskılara gerektiğinde faaliyetlerini değiştirerek veya stratejiler geliştirerek cevap vermektedirler. Bunun için kuruluşlar, etkin bir iletişim ağı oluşturarak, çevrelerindeki yerleşmiş ve rasyonelleşmiş örgütsel iş kavramlarını, kendi uygulama ve prosedürleriyle bir araya getirmeye ve buna göre kurallar geliştirmeye yönelmektedirler. Kuruluşların zamanla değişen yapısal özellikleri, bir süre sonra sabitleşerek, çevreleri tarafından kabul görmekte ve süreklilik kazanmaktadırlar (Ruef, 1998:877).

Kuruluşlar, çevrelerinden gelen bu baskılara karşılık verirken, çevresel unsurları yapılarında taklit ederek benzer yapısal unsurları oluşturmaktadırlar. Kuruluşlar, çevrede kabul görmüş rasyonel unsurları yapılarında bir araya getirerek çevre desteğini en üst düzeye çıkarmakta, hayatta kalma şanslarını artırmaktadırlar. Kurumsallaşma hedefine ulaşmış kuruluşların başarıları, örgütsel benzerlik ile sağlanan güven ve sürekliliğe bağlı olmaktadır. Örgütsel alanda oluşan bu benzerlikler başarıyı ve kuruluşların hayatta kalmasını desteklemekte, kuruluşların kabul görmesini sağlamaktadır. Kurumsallaşma sürecinde kuruluşlar zaman içinde benzerliğe itilmektedir (Mizruchi ve Fein, 1999:48).

Bu açıdan kurumsallaşma; kurumları birbirine benzeten sınırlama süreci olarak da görülmektedir. Kuruluşlar, rasyonel kararlar vererek kendi çevrelerini yaratmakta ve

zamanla bu çevre onları kısıtlamaktadır. Bu kısıtlamanın sonucunda “izomorfizm” (kurumsal benzerlik, eş biçimlilik) ortaya çıkmaktadır. “İzomorfizm” aynı çevre koşulları içinde bir örgütün diğer örgütlere benzemesi konusundaki baskı olarak tanımlanabilmekte ve kuruluş ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktör olarak nitelendirilebilmektedir (Di Maggio ve Powell, 1983:38).

Böylece, kuruluşlar çevrenin onayını alarak, hayatta kalmalarına ve çevrenin gerektirdiği yapısal değişimle süreklilik kazanmalarına destek sağlamaktadırlar (Kondra, 1998:43).

Bu durum ayrıca, kuruluşların kar elde etmek, büyümek, pazar payını artırmak gibi amaçlarının gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Kurumsallaşma sürecinde kuruluşların çevresel faktörlere bağlı olarak, örgüt yapısında ve sistemlerinde bazı düzenlemelere gitmeleri, amaçlarına uygun, dinamik ve çevreye karşı duyarlı, esnek bir yapı geliştirmeleri için yapılması gereken çalışmalar yönetim kademesinden başlamalıdır (Steidlmeier, 1993:189).

Yöneticilerin örgütü yönetmedeki başarısı kurumsallaşma sürecini etkilemektedir. Kurumsallaşmada yöneticilere düşen en büyük görev; örgüt içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Yöneticiler, örgütlerinin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak için çaba göstermelidirler. Aksi takdirde, çalışanların amacı ile örgütün amacı farklı olabilecektir. Bunun sonucu olarak istenen verim ve katılımcılık sağlanamayacaktır. Örgüt içi uyumun sağlanmasında öncelikle, örgütün mevcut durumunun ele alınması, amaçlarının saptanması, amaca ulaşmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için kuruluş tarafından, organizasyon şemasının oluşturulması, iş yapma sisteminin ve iş akışlarının yazılı hale getirilmesi, iş profillerinin hazırlanması, işin yapılmasına yönelik prosedürlerin, el kitaplarının ve talimatların hazırlanması, etkin raporlama sisteminin kurulması, iş etüt ve analizlerinin yapılarak iş değerlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması, görev ve sorumlulukların tanımlanması ve yetkilerin belirlenerek yazılı hale getirilmesi, kariyer planlarının yapılması, her türlü bilginin yazılı hale getirilmesi ve bunların sürekli olarak güncelleştirilmesi gerekmektedir.

Ayrıca, örgüt içi bilgi akışının sağlanarak birimlerin sistemli ve etkin çalışması sağlanmalıdır. Bu çerçevede, yönetici ve çalışanların işlerini bilen kişilerden oluşması ve kuruluşun bilgiye dayalı bir sistem içinde sürekli araştırma yapılarak ve yeniliklerin takip edilmesi suretiyle çalışılması esas olmaktadır. Bilgiye dayalı yönetim, çalışanların belirli amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşma ve öğrendiklerini üstlendiklere işlere uygulama süreçlerini içermektedir. Bilgi temelli sistemler yoluyla kuruluşlar yaşamlarını uzun yıllar sürdürebilmektedirler (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun, 2000:178).

Bilgi sistemini oluşturmak için çalışanlara, örgütün amaçları, işleyiş düzeni, görev ve yetki tanımları, iletişim kanalları, çalışma koşulları hakkında bir örgüt içi eğitimin verilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmış kuruluşlarda eğitim faaliyetleri süreklidir. Bu eğitimin düzenli olarak gerçekleştirilmesi, çalışanları bilinçlendirmekte ve bağlılık duygusunu artırmaktadır (Akat ve Atılğan, 1992:13).

Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için, anlamlı bir iş yaptıklarına inandırmak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini sağlamak ve onları verilen işi yapan bir üretim faktörü olarak değil, üretime katılan, inceleyen, araştıran, düşünen bireyler olarak görmek gerekmektedir. Çalışanlara adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılması, değer verirken onların yaratıcılıklarını geliştirme yönünde tutum sergilenmesi ve yönetim kademesi ile çalışanlar arasında rahat bir iletişim mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Kuruluşların çalışanlarına verdiği değerler sayesinde örgüt kültürü gelişmekte, güçlenmekte, aynı zamanda kurumsallaşma düzeyi artmaktadır.

Örgüt kültürü, değişen çevre koşullarında amaçların unutulmamasını sağlayan, yol gösterici bir kontrol aracıdır. Öte yandan örgüt kültürü, örgüt için neyin önemli olduğunu belirlemekte, bireylerin davranış biçimlerini ortaya koymakta, bireyler arası etkileşim biçimini belirlemekte, örgüte bağlılık hissi yaratarak, örgütsel kimliği oluşturmakta, ortak inanç ve değerlere bağlılık yaratmaktadır.

İşletmenin, sektörel standartlara uygun, *küreselleşmeyle* paralel doğrultuda hareket kabiliyetine sahip, sadece üretim ve kalitesiyle değil insan kaynaklarıyla da ölçeklenebilir olması kurumsallaşmayı getirmektedir. Standartlara uygun olabilmesi için, kalite sistemlerine sahip olmalıdır. Küreselleşmeyle paralel olabilmesi için, içinde

bulunduğu çağın gerçeğine uygun stratejileri izlemesi gerekmektedir. Üretim kalitesinin olabilmesi için, Bilgi Sistemine sahip olması gerekmektedir. İnsan kaynaklarıyla ölçeklenebilir olması için, çalışanlarının ve orta kademe yöneticilerinin gerekli alt yapı ve bilgi ile donatılmış olması gerekmektedir (Sonartr, 2009).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Genel olarak İK deyimi, günümüzde işletmelerin, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullandıkları temel kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. Bu terim işletmenin bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi, işletmenin dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir.

Örgüt, mal ve hizmet üretebilmek için üyelerden oluşturulmuş bir yapıdır. Bu tasarımın hayata geçirilebilmesi ve örgütün kurulma nedeni olan amaçların gerçekleştirilebilmesi, insan unsurunun fiziksel ve zihinsel katılımını gerektirir. Örgütte üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de gereksinim duyulur. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, bir başka ifade ile sistem kurmak yine *insan* değerinin varlığıyla mümkündür. Öte yandan örgüt çoğunlukla insanın tüketimine yönelik üretim yapar. Örgütler insanlar tarafından oluşturulmakla birlikte, temelde insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. Tüm bunlardan hareketle, örgütlerin varlık sebebi insandır; insan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı, diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı durumundadır (Yüksel, 1998:2).

Bir işletmede insan girdisinin önemi ve diğer girdiler arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. İnsan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümünü yönlendirir (Sabuncuoğlu, 2000:2).

1980'li yıllardan itibaren gündeme gelen *insan kaynakları yönetimi* kavramı, klasik *personel yönetimi* kavramından farklı bir anlama ve olguya sahiptir. İnsan kaynakları kavramının gündeme gelmesi ile birlikte, herhangi bir işletmede çalışan insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha değerli bir kaynak olarak görülmeye ve ele alınmaya başlanmıştır. Böylece, nasıl ki; bir işletmede teknoloji için her türlü

yatırım harcaması yapıyor, karlılık ve verimlilik için sermaye kullanmaktan çekinilmiyorsa, insan kaynağına da en az o kadar yatırım yapılması ve iyileştirilmesi için her türlü çaba gösterilmesi gerçeği belirginleşmiş ve ön plana çıkmıştır. İşte bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmuştur (Uğur, 2003:27).

Literatürde **İK** şu şekilde tanımlarına rastlanmaktadır;

“İnsan kaynakları yönetimi; insanı merkez alarak işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alır, kurum kültürüne uygun işgören politikalarını geliştirir ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. İnsan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır” (Fındıkçı, 2003:14).

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak biçimde, örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir biçimde yararlanılmasına ilişkin kuram, ilke, sistem ve faaliyetler bütünüdür” (Acar, 2000:17).

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde kayıt tutma, eğitim, gelişim, işgücü temini ve motivasyon sağlanmasını yönlendiren bir fonksiyondur” (De Cenzo and Robbins, 1996:8).

“İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken ve verimli yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür” (Kaynak ve Diğ., 1998:16).

“İnsan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını sağlar” (Sabuncuoğlu, 2000:4).

“İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünüdür” (Daft, 1994:398).

“İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde çalışan insanların mutluluğunu arttırarak ve onu geliştirerek, işletmenin amacı ile çalışanların amaçları arasındaki farkı azaltarak, hatta aynılaştırarak işletmenin verimliliğini ve etkinliğini en üst düzeye çıkartmayı amaçlayan bir yönetim şeklidir” (Uğur, 2003:28).

“İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, güdüleme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır” (Bingöl, 1997:3).

Tüm bunlar çerçevesinde İKY, genel olarak insan kaynağının sahip olduğu niteliklerin diğer maddi üretim kaynaklarıyla birlikte, sistematik bir yaklaşımla ele alınarak, örgüt amaçları doğrultusunda verimliliğe, çalışan amaçları açısından iş tatminine ve kişisel gelişim ve getirilere dönüştürülebilmesi için faaliyet gösteren yönetsel bir fonksiyonlar bütünü olarak tanımlanabilir.

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY, genel olarak kurumlarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir. Bu ihtiyaçların giderilmesiyle, örgüt hedeflerine daha kolay ve verimli bir şekilde ulaştırılmış olur. İKY 1980’li yıllarda ortaya çıkmış olsa da, örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eski olduğu bilinmektedir.

İKY, esas olarak 1980’li yıllarda belirginleşen bir yaklaşımdır. Ancak, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeler bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele aldığından İKY’nin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağa götürmek olasıdır. Bilindiği gibi ilkel toplulukların en önemli özelliği bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçlarına yönelmiş olmalarıdır. Yiyecek, barınma ve korunma ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çabalar, insanın çevresini tanımaya ve yavaş yavaş egemen olmasına yol açmıştır. Zamanla toprağın işlenmeye başlanmasıyla birlikte, göçebe hayat sona ermiş ve mal değişimi, madeni paraların ekonomik hayata girmesine sebep olmuştur. Basit araç-gereçlerin kullanılmaya başlanması, küçük atölyeler, bu dönemin üretim araçları olarak devreye girmiştir. Yönetim anlayışında ise din, ırk ya da sınıf gibi sosyal kurumlar hâkim olmaya başlamıştır. 1860’lı yıllarda yoğun hızla başlayan sanayileşme, insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiştir. Ürünler deniz ve demir yolu ile daha uzak yerlere ulaşmaya başlamış, hızlı

kentleşme, endüstriyel üretim araçları, ekonomik verilere dayalı yönetim, işçi sınıfının doğuşu, geniş atölyeler, fabrikalar, kâğıt para hâkimiyeti, hızlı okullaşma, zorunlu eğitim, sanayi toplumunun oluşmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır.

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimi getirmiştir. F.W. Taylor' ın (1880) öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışmaların daha verimli olmasına yönelik yeni ilke ve teknikler doğurmuştur.

Sanayi devrimi ile başlayan hızlı değişme ve gelişmenin ağırlıklı olarak iş merkezli olduğu söylenebilir. İş merkezli ve üretimin arttırılmasını ele alan ve inceleyen çok sayıda araştırma yapılmıştır. Hawthorne araştırmalarında *üretimdeki verimlilik* temel amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmaların sonucunda verimlilik, belirli düzeyde arttırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikte bireysel faktörlerin daha büyük etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

İnsanın üretim sürecindeki bireysel önemine ilişkin veriler, bu konudaki araştırmaların çoğalmasına yol açmıştır. Böylece kurum içindeki insanların daha rahat, mutlu ve iyi hissetmelerine yönelik çevresel düzenlemeler (renk, ses, ışık gibi) yapılmaya başlanmıştır. İnsan psikolojisine yönelik araştırma verilerine paralel olarak çalışanların iş tatminleri, motivasyonları, kurum ortamına uyumları kısacası endüstri ilişkileri önemli bir araştırma konusu olarak belirginlik kazanmıştır. İş ortamında çalışanların bireysel farklılıklarına dayalı iş bölümü ve bu konuda sağlanan başarı, yavaş yavaş dikkatlerin *iş ve somut üretiminden insana geçmesini* sağlamıştır. Çünkü insan, üretim sürecini yönlendiren ve gerçekleştiren en önemli güçtür.

İş ortamındaki insana yönelik araştırma sonuçları, 1960'lı yıllarda gerek üretimin ve gerekse kalitenin artışında çalışanın içinden gelen çalışma isteği, kurun amaçlarına bağlanma düzeyi ve iş tatminin önemli rol oynadığı gerçeğini belirgin biçimde ortaya koymuştur. 1950'li yıllarda ABD' de (çok belirgin olmasa bile) hissedilen bu ihtiyaç ancak 1980'li yıllarda belirginlik kazanmış ve ilgi çekmiştir. Sanayi toplumunda teknolojinin ulaştığı makine ile makine üretimi aşaması, insanın giderek düşünce ve bilgi gerektiren işlerde çalışmasına, fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına sebep olmuştur. Hızlı gelişme ve değişme, değişime uyum sorunlarını da beraberinde getirmiştir.

Bu ve benzeri gelişmeler sanayiye dayalı toplumsal yaşam düzeninin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan pek çok sorunun çözümlenmesini sağlamıştır. Bu yeni toplumsal hayat biçimi ise iletişim toplumu, sanayi sonrası toplum, daha doğru bir ifade ile **bilgi toplumu** olarak adlandırılmıştır.

Bilgiye dayalı ekonomik sistemler, anında transfer olabilen enformasyona dayalı süper sembolik para (kredi kartları), bilgi organizasyonları, artan bilgi çalışanları, soğuk savaş dönemi, bilgi hâkimiyetine dayalı mücadele, yüksek teknolojiye dayalı bilgisayar sistemleri, profesyonel bir meslek olarak ortaya çıkan ve bilgiye dayalı yönetim, yaşayarak öğrenme, kendini geliştirme gibi unsurlar bilgi toplumunun temel özellikleri arasında sıralanabilmektedirler.

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli olgulardan birisi de insana olan ilginin giderek artmış olmasıdır. Çünkü bu döneme adını veren ve büyük bir hızla artan bilgi, insanın ürünüdür. Dolayısıyla örgüt, iş konusu, ortam ne olursa olsun insan, her etkinliğin en önemli bileşenidir. Bu durum örgütsel ortamda genelde **insan ilişkileri** başlığı altında toparlanabilecek birçok yeni yaklaşımların ve farklı bakış açılarının geliştirilmesine yol açmıştır. İnsan, üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden güç olarak önem kazanmıştır. Böylece üretim ortamında insanın rolü değişmiştir. **İnsana yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yatırım** olarak önem kazanmaya başlamıştır (Fındıkçı, 2003:6-12).

Yeni ekonomi ve bu doğrultuda gelişen trendler kurumların bakış açılarını ve vizyonlarını farklılaştırmaktadır. Geçmişte insan kaynaklarının önemli olmadığını düşünen kurumlar personel yönetiminin işleyişi ile işlerini götürmekteydiler ve bununla ilgili herhangi bir gelişme gösterme kaygısı içinde değildiler. Fakat rekabetin artması ile birlikte yeni ürünler ve hizmetler geliştirebilmek için insanın değerini, insan kaynaklarının önemini anlamışlar ve bu noktada insan kaynaklarını harekete geçiren insan kaynakları yönetimi departmanını hızla oluşturmuşlardır. Fakat karşılaşılan önemli problemlerden bir tanesi kurumsal değişim süreçlerini algılayamayan kurumların insan kaynakları yönetimi departmanlarını biraz da moda olarak kurmuş olmalarıdır. Fakat her şeye rağmen, birçok kurumun kurumsallaşma istekleri

doğrultusunda personel yönetimi birimlerini insan kaynakları birimi haline getirdiğini görülmektedir (Ersen, 2003:122).

İKY, daha derli toplu bir ifade ile, günümüzdeki şekline ulaşmadan önce birbirini izleyen dört aşamadan geçmiştir;

- **Lonca Sistemi:** Bir zanaatı meslek edinenler, bunu öğretmek için bir araya gelmeleri olarak tanımlanmaktadır. 13. yüzyıldan başlayarak bu yöntem Avrupa’da da yaygınlaşmıştır. Loncalar her meslek için çalışma koşullarını ve üretim metotlarını ve ürünlerin kalitesini belirlemiştir. Bu sistem, kendi iş yerinde birkaç yardımcısıyla küçük çaplı üretim yapan yerli sanayiye en uygun sistemdir.

- **Bilimsel Yönetim:** 19. yüzyılın sonları ve 20. yüzyılın başlarında endüstri devrimi ve kitle üretimi ile birlikte loncalar eski önemini yitirmiştir. Kitle üretiminin gelişmesiyle birlikte yapılan işlerin niteliğinde iki önemli farklılaşma olmuştur. Birincisi, işler vasıfsız işçilerin de yapabileceği şekilde çok küçük parçalara ayrılmıştır. İkincisi, üretim arttıkça yönetsel hiyerarşi ve yöneticiler gerekli olmuştur. Kitlesele üretimle birlikte çalışma koşullarının ne şekilde düzeltilmesi gerektiği konusunda bilimsel yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır.

- **İnsan İlişkileri:** Kitle üretimin sosyal içeriği ile ilgili olarak fiziksel koşullardan çok psikolojik faktörlerin performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sosyal faktörler üzerinde yapılan araştırmalar, işinden memnun ve verimli olabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılmasının ve teminine yardımcı olunmasının gerekliliğini vurgulayan insan ilişkileri yaklaşımına bir temel oluşturmuştur.

- **Örgütsel Bilim:** İnsan ilişkileri yaklaşımının yetersizliğinden sonra, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, politika gibi çok farklı disiplinlerden bilim adamları çalışmalara başlamışlardır. Örgütsel bilim sadece bireye odaklanmamış, tüm örgüt üzerinde durmuştur. Bu dönemle birlikte örgüt fonksiyonlarına kavramsal bir çerçeve sağlanmıştır.

İşletme açısından bakıldığında, genellikle **5M** denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında “insan” girdisinin öneminin diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize

eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. İnsan kaynakları yönetiminin girdileri ve çıktıları aşağıdaki tablodaki gibidir (Aydın, 2006:79).

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Girdi ve Çıktıları Tablosu

GİRDİLER (5M)	ÇIKTILAR
Machine (makine)	Mal ve Hizmet
Money (para)	Bireysel Tatmin
Material (malzeme, araç-gereç)	Örgütsel Tatmin
Management (yönetim)	Toplumsal Tatmin
Man (insan)	Bilgi

İKY sürecinde günümüzde şu sorunlar nedeniyle İKY'nin önemi her zamankinden çok artmış ve belirginleşmiştir.

- İşgücüyle ilgili maliyetler
- Verimlilik
- Değişimler
- İşgücündeki olumsuzluk belirtileri

Her türlü işletmede var olan sorunlar bu şekilde belirlendikten sonra, İKY'nin rolü bu sorunları çözmede devreye girmektedir. Günümüz işletmelerindeki problemleri çözmede bu disiplinin ne denli önemli olduğu da bir kez daha anlaşılmaktadır.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi

Teknolojik ilerleme ve endüstriyel gelişmenin beraberinde getirdiği yeni gereksinimler, organizasyonların kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim teknikleri kabul etmelerini, modern işletme ve insan kaynakları yönetimi ilkelerinin uygulamalarını gerekli ve zorunlu kılmıştır. Teknolojik gelişmeler ve bilimsel ilerlemeler sonucu, görülmekte olan işlerin, nitelik ve nicelik yönünden önemli değişmelere uğraması, yeni çalışma alanlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte insan kaynağına gereksinim duyulmasına neden olmuştur. Bununla birlikte işletmeler, bünyelerinde

çalışanları değişen çevresel koşullara uyumlu kılabilmek, döneme uygun donanıma sahip hale getirebilmek için büyük çaba göstermişlerdir. Bunun sonucunda, modern yönetim ve yöneticilik, doğal olarak çok daha fazla önem kazanmıştır. *Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, insan kaynakları yönetiminin gelişmesine neden olmuştur.* Günümüzde geleneksel yönetim kültüründen modern yönetim kültürü ve işletme yönetimi kültürüne geçiş olgusu, aynı zamanda geleneksel personel yönetiminden modern personel yönetimine ve insan kaynakları yönetimine doğru bir değişimi de ifade etmektedir. Bu anlamda; insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine modern bir bakış açısıdır (Canman, 2000:61).

İKY insanı temel ve merkez alır. İnsanın daha etkin, verimli, yararlı, üretken ve iş doyumuna sahip olabilmesi adına gereken düzenlemelerin tümünü İKY kapsar. Çünkü İKY, insanın işe alınmasından, eğitimine, ücret ayarlamasına, işyeri ile ilgili hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlendirmesine, maddi ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına kadar olan bütün işleri içermektedir. Bir işletmenin sahip olduğu insan kaynağının yönetilmesine yönelik tüm faaliyetler, İKY oluşturur. Başka bir deyişle İKY; bir organizasyona nitelikli işgücü bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.

İnsan kaynakları yönetimini teorik açıdan değerlendirmede üç çeşit yaklaşımdan bahsedilebilir. Bu yaklaşımlar şunlardır (Yüksel, 2000:6).

- İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin **aynı** olduğunu savunan yaklaşım,
- İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetiminin **farklı** olduğunu savunan yaklaşım,
- İnsan kaynakları yönetiminde stratejik düşüncenin **hakim** olması gerektiğini savunan yaklaşım.

İKY ile personel yönetiminin (PY) aynı olduğunu savunan yaklaşım, İKY'e bir bakış açısı ve eskiye yönelik düşünmenin bir parçasıdır. Modern İKY işlevlerinin, ilkelerinin, yöntemlerinin ve amaçlarının göz önünde bulundurulmamasıdır. Bu yaklaşım, İKY'nin sadece personelle ilgili işlerle ilgilendiğini savunmaktadır. Bunun için PY boyutu aşılamamıştır. PY uygulayan yöneticiler, Personel Dairesi Başkanı ya da Personel

Müdürü olarak ifade edilmektedir. PY uygulanmaya çalışıldığı işletmelerde, İKY ilişkin gereklerin yerine getirilmediği gözlemlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminin farklı olduğunu savunan yaklaşıma göre; insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden yöntem, amaç ve ilkeler yönünden farklılaşmaktadır. Yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden daha kapsamlıdır. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farklar şöyle sıralanabilir (Yüksel, 2000:7).

- İnsan kaynakları yönetimi kaynak merkezliken, personel yönetimi insan gücü merkezlidir.
- İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin yönetim merkezinde yer alırken, personel yönetimi Daire Başkanlığı ya da Bölüm Müdürlüğü ile sınırlıdır.
- İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin başaramadığı *çalışanların organizasyona bağımlılık sorununu* çözmüştür.
- İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini; organizasyonun başarısı gösterirken, personel yönetiminin etkinliğini; personel politikasındaki başarı gösterir.
- İnsan kaynakları yönetimi bütüncül ve stratejikken, personel yönetimi çoğulcu ve faydacıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik düşüncenin hâkim olması gerektiğini savunan yaklaşım, insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, insan kaynakları yönetiminin nasıl daha etkin bir biçimde kullanılacağı ile ilgilidir. İnsan kaynaklarında stratejik düşünüş, yoğun rekabet ortamında başarı sağlayabilmek için, nitel ve nicel açıdan gerekli insan kaynağını bulur; istihdamını yapar; istihdam halindeki personelin gelişimini sağlar; insan kaynağı ile ilgili her türlü işlevi gerçekleştirir ve organizasyonun stratejik amaçlara ulaşmasına katkı sağlar. İnsan kaynaklarında stratejik düşünme ile ilgili hassas bir nokta, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan insan kaynağının her türlü gereksinimlerinin giderilmesi noktasında dengenin sağlanması gerektiği ile ilgilidir. Çalışanlar, işletmeye karşı olan sorumluluğunu yerine getirecek; işletme de, çalışanlara karşı olan sorumluluğu üstlenecektir. Böylece her iki sorumluluk dengede tutulmaya çalışılacaktır. Bu anlamda

insan kaynaklarında stratejik olarak hareket edilebilmesi için, çalışanlar motive edilmeli ve desteklenmelidir (Aydın, 2000:77).

1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Kapsamı

İKY, genel olarak işletmelerdeki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesindeki zorluklardır. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki güçlük, insan ilişkileri ile ilgili olan insan kaynakları yönetiminin kavramsal olarak tanımlanmasını ve kapsamının belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Çağdaş İKY, öncelikle işletmenin yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında yer alır ve ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmasında, çalışanların bağlılığının sağlanmasında önemli rol oynar. İKY amaçlarını gerçekleştirebilmek için, işletmenin ihtiyaçlarına uygun olan işgücünü istihdam eder, yerleştirir, geliştirir ve değerlemesini yapar.

Palmer ve Winters'a göre insan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur: *“İşletmenin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ile işgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması”* (Palmer and Winters, 1993:25). Bu yaklaşım açısından bakıldığında insan kaynakları; bir yandan insanın işletmede yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaç edinir. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırarak, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonucun, İK'nın işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge noktasında yeni yerini bulduğu söylenebilir.

İKY bu amaçlara ulaşma yolunda, insan kaynağı ile üç açıdan ilgilenir; *yararlanma, isteklendirme, koruma* (Geylan, 1992:5-6):

- *İnsan kaynağından yararlanma;* işgücünün aranıp bulunması, işe alınması, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, görevinin ve görev yerinin değiştirilmesi ve işine son verilmesine ilişkin teknikleri içerir.
- *İsteklendirme;* işle işgören arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, parasal ve parasal olmayan çıkarlar, görüşme, dayanışma ve yönetime katılma gibi bireyin örgütün başarısına katkısını artıran çeşitli işlevleri kapsar.

- **Koruma;** başta çalışma koşullarının iyileştirilmesi olmak üzere iş güvenliği ve iş güvencesi gibi insan kaynağının sosyal varlığını koruyan bir çeşit önlemi ifade eder.

Verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek gibi amaçlara sahip olan İKY açısından bu amaçların gerçekleştirilmesi, insanın bir üretim faktörü olarak ihtiyaç ve beklentilerinin değerlendirilmesiyle mümkündür. Günümüzde bir işletmenin maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, İK işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olacaktır. Burada işletmenin etkinlik ve verimliliği ikincil amaçtır. Hatta denilebilir ki; kendiliğinden oluşan doğal bir sonuçtur. Esas olan insanın mutluluğu ve psikolojik doyumdur. Bunun sağlanmasına yönelik tüm çabalar ise, İKY kapsamı içine girmektedir (Uğur, 2003:28)

Günümüzde artık uğrası alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her işletmedeki en önemli ögenin insan olduğu gerçeği benimsenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, çalışanların işlerini en verimli ve tatminkâr şekilde yapabileceği koşulları saptayıp, uygun ortamı hazırlayarak işletme başarısına mümkün olabilecek en yüksek katkıda bulunmalarını sağlamaktır. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2000:409).

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir görüşe sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi; eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgören motivasyonu, performans değerlendirmesi, anlaşmazlıkların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2003:12-13).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; işletmenin hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasına ve bu doğrultuda örgütsel etkinliği sağlamaya katkıda bulunmaktır. Bir işletmede temel amaç, onun var olma gerekçelerine hizmet edecek çalışmaların yapılmasıdır. İşletmeler sözü edilen amaçlarını insan ve madde kaynaklarını kullanarak gerçekleştirirler. İnsanlar, işletme çalışanları olarak örgüt içinde belirli görev alanlarına

dağılarak genel amaca ulaşılmasına katkıda bulunurlar. Ancak işletme amaçlarını bilen, etkin, verimli ve uyumlu bireyler bu amaçlara ulaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmakta ve beklenen çabayı göstermektedirler. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, örgütsel hedeflerin tamamen etkili ve verimli şekilde örgütsel stratejiye katkıda bulunacak çalışanların bulunmasını ve çalışmasını sağlamaktır (Argon ve Eren, 2004:30).

Bu amacın gerçekleşmesi ise insan kaynakları yönetiminin diğer amaçlarını gerçekleştirilmesiyle paralellik taşır. Diğer amaçlar; personele hem teknik hem de yönetsel bilgiler vererek eğitilmeleri ve geliştirilmelerine yardımcı olmak, personelin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak işletmeye bağlılık ve sadakatlerini artırıcı önlemler almaktır (Eren, 2003:380).

Werther ve Davis ise insan kaynakları yönetiminin amacını, “*ahlaki ve sosyal sorumluluk yoluyla örgütte çalışanların verimlilik yolundaki katkılarını arttırmaktır*” şeklinde belirtmiştir. Örgütte 4 temel amaç olarak adlandırılan faaliyetler bütün insan kaynakları yönetimi uygulamaları için ortak hedeflerdir. Bunlar (Werther and Davis, 1993:10-11);

- **Kurumsal hedefler;** yasal uyum, yarar-kar, birlik-yönetim ilişkileri
- **Örgütsel hedefler;** insan kaynakları planlaması, çalışan ilişkileri, seçim, eğitim ve geliştirme, değer biçme, yerleştirme, takdir etme
- **Görevsel hedefler;** değerlendirme, yerleştirme, takdir etme.
- **Personel hedefleri;** eğitim ve geliştirme, değer biçme, yerleştirme, ücret, takdir etme”.

İKY bölümü, bu amaçları geniş bir örgütsel çevre ortamında gerçekleştirir. İşletme öncelikle, kendi sektöründe rekabet eden ve aynı hedeflere ulaşmaya çalışan işletmelerle stratejik üstünlük kurma yarışındadır. Bunun yanında toplumdaki genel çevre koşulları (ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve hukuksal) işgücü amaçlarını etkilemektedir. Hukuksal açıdan da iş kanunu, amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir etkidir.

Bir diğer önemli etken de, son yıllarda hızla gelişmekte olan uluslararası pazarlara açılma ve küreselleşme olgusunun, sadece işletmenin kurulduğu ülkede değil, dış ülkelerde de insan kaynakları bölümünün amaçlarını gerçekleştirme, yurtdışında çalıştıracak insanları temin etme yükümlülüğünü getirmiş olmasıdır.

İKY amacı, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır. İKY, bu amacını evrensel olan dört amaçla paralel giderek gerçekleştirebilir. Bu amaçlar şunlardır (Bingöl, 1997:16).

- **Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı etik ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.
- **Örgütsel Amaç:** İKY örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İKY sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır.
- **İşlevsel Amaç:** İşletmenin ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektir. İKY, işletmenin ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
- **Kişisel Amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer işgörenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işgören performansı ve tatmini azalabilir ve işgörenler örgütü terk edebilirler.

İK'ya ilişkin her bir karar, her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Ancak bu amaçlar kararları kontrol etmeye, dengelemeye hizmet ederler. Bunlar, İK biriminin faaliyetleriyle ne kadar mükemmel olarak karşılanırsa, onun işletmenin alt kademelerine katkısı ile personelin ihtiyaçlarını karşılama durumu o derece istenen düzeyde olacaktır.

Kısacası insanın, psiko-sosyal bir varlık olması açısından, üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünceler doğrultusunda denilebilir ki; İK'nın amacı *bireylerin kişisel gelişme istekleri ve*

hedefleri ile organizasyon hedeflerini, birbirini destekler ve tamamlar bir hale getirerek kurumsal mükemmelliğe ulaşmaktır.

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin ilkeler, organizasyonda insan kaynakları yönetimi işlevlerinin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkan sağlar. Yöneticinin daha kesin kararlar almasında etkili olur. İşletmeden işletmeye ve zamana göre farklılık gösteren bu ilkeler; *verimlilik, eşitlik, açıklık, gizlilik, yeterlilik, yansızlık kariyer, insancıl davranış* ve *güvence* ilkesi olarak sıralanabilir (Argon ve Eren, 2004:61).

Verimlilik ilkesi, insan kaynaklarının fiziki ve zihinsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışmayı sürekli kılmayı amaçlar. Verimlilik alanında kullanılan plan ve politikalar, insan kaynağının işe alınmasından işten ayrılmasına kadar yetenek, bilgi ve becerinin geliştirilmesini sağlar (Taner, 1996:23). Bu süreçte insan kaynağına dil, din, ırk, renk, cinsiyet ve düşünce ayrılığı gözetmeksizin eşit davranılması, *eşitlik ilkesinin* bir sonucudur. İnsan kaynakları yönetimi alanında belirtilen bu eşitlik, yasalar önündeki eşitlik değil; bilakis fırsat eşitliğidir (Can ve Diğ, 2001:17).

İK politikasının oluşması, uygulanması ve başarısı ise, büyük ölçüde *açıklık* ilkesine bağlıdır. İşletmelerde gelişmeler ve haberler gizlilik arz etmediği takdirde yöneticiler ve ilgili kişiler, işgöreni bilgilendirmelidir. Eğer işgörenler bilgilendirilmezse, her alanda meydana gelecek gelişmelerden işgörenin bilgisi olmayacaktır. Bu durumda işgören, işletme açısından yararlı olacak tüm gelişmelere değişim açısından direnç gösterecektir. Açıklık ilkesinin tam tersi ise *gizlilik* ilkesidir. Gizlilik ilkesi, insan kaynakları açısından, kişiye özgü işlerin gizli tutulmasının çalışanlar yönünden yararlı olacağını öngörmektedir. Özellikle diğer çalışanların motivasyonunu etkileyen ve gizlilik arzeden konuların, sadece dosyalarda kalması üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli bir konudur (Sabuncuoğlu, 2000:10).

Etkin ve verimli İKY'nin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünü de *yeterlilik* ilkesi kapsamında değerlendirilebilir. Bu ilke, insan kaynaklarının yalnızca organizasyona girişini değil, organizasyona girdikten sonra etkinliği sağlayıcı

uygulamalarını da içerir. Yeterlilik ilkesi, İK'nın organizasyona girmesinde ve organizasyonda yükselmesinde; ırk, dil, din, medeni durum, cinsiyet, bedensel özür, siyasi eğilimler dikkate alınmadan bir sistem uygulanmasını öngörür.

İşletmelerde, siyasal amaçlı atamalardan korunmayı amaçlayan ilke de *yansızlık* ilkesidir. Türkiye'de, Kamu İşletmeleri'ndeki yönetimin siyasi iktidara bağımlılığı yansızlık ilkesinin tersi bir davranış olduğu için bazı yasalar, devlet memurlarının yansızlık ilkesine uyması için kısıtlama ve yasaklar getirmiştir (Yüksel, 2000:21-23).

İKY ilkelerinden *kariyer* ilkesi de, çalışanlara iş hayatında ulaşmak istediği uzmanlık ve iş başarısını sağlar. Çalışanların işte tutulabilmesi, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanaklarının sağlanması ile olur (Andersen, 2000:73). Kârlılığı ve verimliliği ilke edinmiş işletmelerin en büyük amacı, ekonomik olmaktır. İşletmelerin ekonomik amaçları, uzun dönem için verimli olmalarında yetersizdir. İşletmelerin verimli olabilmeleri için, ekonomik amaçların yanında mutlaka sosyal amaçları da olmalıdır.

İşletmelerin sosyal amaçları, *insancıl davranış* ilkesinin bir sonucudur. Her iki amaç birlikte sürdürülebilir kılınmalıdır. İnsancıl davranış ilkesi, işletmelerin varlıklarını devam ettirip, gelişmelerini sürdürebilmesi için mevcut insan kaynağına gerekli önemin verilmesi gerektiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:17-18).

Hem sosyal hem de ekonomik kapsamda değerlendirilmesi gereken bir ilke de *güvence* ilkesidir. Çünkü bir işgören, çalıştığı bir işletmede geleceğinin ekonomik ve sosyal açıdan güvence altında olmasını ister. İşgören, çalıştığı kurumda ekonomik ve sosyal açıdan güvence altında olmadığını hissettiği takdirde tedirgin davranışlar içerisine girecektir. Bu durumda işgörenin verimliliğini doğrudan ve olumsuz yönde etkileyecektir. *Eşitlik* ilkesinin uygulanabilmesini kolaylaştıran birtakım güvenceler vardır. Bu güvenceler, iş güvencesi ve makam güvencesidir. *İş güvencesi* bireyin haklı nedenler olmadan işten atılmaması ve *makam güvencesi* ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Bu ilke, kariyer ilkesi ile yakından ilişkilidir (Yüksel, 2000:28).

1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi daha önce de belirtildiği gibi personel yönetimi faaliyetlerini de kapsar. Bu bakımdan insan kaynakları yönetim birimi, her iki faaliyeti de içine

alacak şekilde örgütlenir. Ancak insan kaynakları faaliyetlerinin ne şekilde örgütleneceği, işletmenin duyduğu ihtiyaçlar ve içinde bulunduğu şartlara göre şekillenir. Yüksel'e (1998) göre, insan kaynakları faaliyetlerinin örgütlenmesini etkileyen faktörler şunlardır:

- Üst yönetimin yönetim felsefesi ve tutumu,
- Örgütün büyüklüğü ve birimlerin coğrafi yerleşimi,
- Faaliyetlerin ve çalışanların özellikleri,
- İşçi-isveren-sendika ilişkileri.

Bir örgütte üst yönetimin inanmadığı veya benimsemediği hiçbir unsurun hak ettiği önemi kazanamayacağı kesindir. Üst yönetim, İKY önemine inanıyorsa bu bölüm saygınlık kazanacak ve etkin olarak çalışabilecektir.

Ayrıca İK konusunda amaç belirlemek, politikalar oluşturmak, planlamalar yapmak için örgütün genel görünümü dâhilinde ihtiyaçları iyi görmek gerekir. Bu da, en verimli şekilde, ancak üst yönetimin katkısıyla olur. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ya muhasebe bölümü içinde küçük bir ünite olarak, personel yöneticiliği adı altında bir örgütlenmeye gidildiği veya küçük ve bağımsız bir ünite olarak fabrika müdürlüğüne bağlı personel şefliği örgütlendiği görülür. Ancak işletme büyüdükçe çalışan sayısı artmakta ve çalışanlarla ilgili ya da İK ile ilgili işlemler de çoğalmakta ve ayrı bir bölümün oluşturulması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Kurulan bu ayrı bölüm personel ya da İK bölümü adını almaktadır. Ayrıca büyük işletmelerde birden fazla fabrikaya veya subeye sahip olduğunda genel merkezde kurulan İK bölümü veya merkezinin yanı sıra şubelerde de personel birimleri kurulabilir.

Bazı işletmelerin veya örgütlerin faaliyetleri az sayıda ürün türüne dayalı, kısmen standartlaşmış faaliyetler iken, bazılarının faaliyetleri nispeten daha karmaşıktır. Bu bağlamda faaliyetlerin bir kısmının ağırlıklı olarak üstün nitelikli, vasıflı insan çalıştırmayı gerektirirken, bir kısmının ise vasıfsız, düz çalışanlarla yürütülebileceği bir gerçektir. Buna bağlı olarak nitelikli ve vasıflı insan ihtiyacı arttıkça insan kaynakları yönetiminin önemi artmakta ve bu yönetim daha üst hiyerarşik düzeylerde kendine yer bulmaktadır. Endüstriyel ilişkiler adı altında toplanan işçi-işveren-sendika ilişkileri

örgütlerde insan kaynakları bölümü tarafından yürütülür. Bu konu, çalışanların sendikalaşma oranına göre önem kazanmakta olup, toplu pazarlıklar ve sendikal haklar gibi konuları da kapsar. Endüstriyel ilişkilerin düzenlenmesinde insan kaynakları bölümü kadar, konunun hayati öneme sahip olmasından dolayı üst yönetimin de katılımı önem arz eder. İnsan kaynakları bölümünün örgütlenmesini, *işletme çapında* ve *bölümün iç örgütlenmesi* olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz. İşletme çapında örgütlenmede yukarıda kısaca açıklanan faktörlerin etkisiyle, yani işletmenin ihtiyaçları ve içinde bulunduğu koşullar dikkate alınarak bir yapı oluşturulur. Ancak bir örgütte veya işletmede etkili bir insan kaynakları yönetiminden bahsedilebilmesi için üst yönetime yakın olacak şekilde bir örgütlenme gereklidir. Çünkü insan kaynakları konusundaki strateji ve politikalar üst yönetimce belirlenir (Benligiray, 2005:28).

İnsan kaynakları bölümünün *işletme bünyesindeki yeri* belirlenirken, bu bölümün doğrudan kime bağlı olacağına karar verilmelidir. Bu makam genel müdür, koordinatör veya genel müdür yardımcısı olabilir. İnsan kaynakları bölümü, genel müdür yardımcısına bağlı olarak faaliyet gösterdiğinde genelde mali, idari ve özlük işlemleri birimlerinin ağırlıklı bir bölüm olma eğiliminde olduğu görülür. Yani, personel yönetimi ağırlıklı bir bölüme benzer. Günümüzde insan kaynakları bölümleri genelde, toplam kalite yönetimi ile bağdaştırılıp, kalite ile ilgili uygulamalardan sorumlu bir koordinatör veya genel müdür yardımcısı seviyesinde yönetilmektedir (Benligiray, 2005:24).

Bu uygulama ise kalitenin insanlarla sağlanacağı ve rekabet üstünlüğünün müşteri odaklı bir bakışla, çalışanı geliştirmekle elde edileceği mantığına dayanır (Maddux, 2004:33). İnsan kaynakları bölümünün *iç örgütlenmesi* belirlenirken ilk olarak bu bölümden ne beklendiğine ve hangi faaliyetlerin yürütüleceğine karar verilir. Bu bölüm planlamadan, çalışan bulmaya ve performans arttırmaya kadar birçok faaliyet yapabilir. İşletmenin üst yönetimi işletme içi ile çevresel koşulları ve stratejilerini dikkate alarak hangi faaliyetlere ağırlık vereceğine karar verdiğinde alt birimler oluşturulabilir (Benligiray, 2005:22). Oluşturulan insan kaynakları bölümü üç ana görevi icra eder. Bunlar, *hat görevleri*, *kurmay görevleri* ve *eşgüdüm görevidir*. *Hat görevleri*, insan kaynakları yönetiminin kendi bölümü içerisindeki çalışanlarla ilgili yetki, görev ve sorumluluklarını sürdürmesidir. *Kurmay görevler*, insan kaynakları yönetiminin diğer

bölmelere kendi uzmanlık alanına giren konularda danışmanlık yapmasıdır. *Eşgüdüm görevi* ise farklı bölümler arasında insan kaynakları faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olarak düzenlenmesini sağlamaktır (Yüksel, 1998:25).

1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlev ve Faaliyetleri

İnsan kaynakları yönetiminin işletmeler ve örgütler için önemini belirleyen faktörlerden birinin maliyet unsurudur ve esasında amaç çalışan niteliklerini arttırmak yoluyla verimliliği sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri de insan kaynağının ve dolayısıyla işletmelerin etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür (Yüksel, 1998:28). İnsan kaynakları işlevlerini çeşitli şekillerde açıklamak ve sunmak mümkündür.

Çünkü insan kaynakları yönetimi; personel yönetimi, çalışma ve endüstri ilişkileri, örgütsel davranış gibi çalışma alanlarını da kapsayan geniş tabanlı bir disiplindir (Sabuncuoğlu, 2000:54). Ayrıca değişen şartlar ve koşullar altında her geçen gün insan kaynakları yönetimi faaliyetleri de çeşitlenmektedir. Ancak, çeşitli faaliyet ve çalışma konularını toplayarak, ana başlıklar altında ve süreç olarak insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür. Bunlar;

- İş Analizleri
- İnsan Kaynaklarının Öngörülenmesi
- İnsan Kaynaklarının Planlanması
- İnsan Kaynaklarının Temin ve Seçimi
- İşe Alıştırma (Oryantasyon)
- İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi
- İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi
- Performans Değerleme
- İnsan Kaynaklarının Korunması
- İnsan Kaynaklarında Endüstriyel İlişkiler

- Motivasyon Yönetimi
- Disiplin
- Ödüllendirme
- Ek Kazançlar
- Yasal Uygunluk
- Ayırma
- Bilgi Sistemleri
- Özlük İşleri

İKY süreci fonksiyonel olarak iş analizleri ile başlar. İş analizleriyle iş ve çalışan uyumu araştırılarak, çalışan nitelikleri belirlenir. Öngörülme ile insan kaynağı arz ve talep durumu incelenerek, arz ile mevcut insan kaynağının durumu ve talep ile gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağının niceliği ortaya konur.

İK planlamasında ise iş analizleriyle belirlenen çalışan nitelikleri ile öngörülme ile ortaya konan nicelik (sayı) birleştirilip, işletme stratejilerinin paralelinde bir planlama yapılır. Planlama doğrultusunda insan kaynağı bulunur ve seçilir. Seçilen çalışanlar öncelikli olarak, bir işe alıştırma (oryantasyon) sürecinden geçirilerek, işletmeye uyum sağlamaları için çeşitli faaliyetler düzenlenir. İşletme amaç ve hedeflerini benimsemiş çalışanların verimini artırmak için eğitim programları düzenlenip, eğitim paralelinde kariyeri planlanır ve yönetilir. Kariyer durumu ve çalışmalarına göre ücret yönetimi uygulanır, çalışanın iş koşullarında güvenliği ve sağlığı gözetlenerek, koruma faaliyetleri devreye sokulur. Çalışanların toplu iş görüşmeleri, sendikalar ve devletle yapılıp, nihayetinde performans değerlemeleriyle çalışanın etkinliği ölçülür. Bu süreç kesin çizgilerle birbirinden ayrılması mümkün değilse de kısmen yukarıda kısaca özetlendiği şekilde bir bütün olarak devam eder.

1.2.6.1. İş Analizleri

İş; belirli, somut görev ve davranışların bir araya getirilmesi ile oluşan, tarif edilmiş, belirli kişilerin sorumluluğuna verilebilen, performans standartları belirlenmiş, sabit bir görev, davranış ve hareketleri ifade etmektedir (Giddens, 2000:113). Bu anlamda iş, sanayi toplumunun bir ürünüdür, kavramıdır. Ancak bilgi toplumuna doğru gidildikçe iş fiziksel olma özelliğini kaybetmekte, bilgi, fikir yaratma, gibi zihinsel olma özelliği artmaktadır (Fındıkçı, 2003:29).

Ekonomik açıdan iş, mal ve hizmet üretmektir (Seyidoğlu, 1999:16). İnsan kaynakları yönetiminde ise iş, bir amaç için fiziksel ve zihinsel olarak çaba sarf etmektir (Yüksel, 1998:104). Analizin karşılığı çözümlenme olup, bir bütünü parçalara ayırarak incelemeye dayanan araştırma yöntemidir (Püsküllüoğlu, 2004:19).

İş analizi ise belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp, incelenmesi sürecidir (Bilgin, 2005:29). Uyargil'e (2002:47) göre, iş analizi bir işe ilişkin gerekli bilgilerin toplanmasıdır.

İş analizi ile aşağıdaki veriler toplanır:

- **İşlevler:** İş yapan kişi ile veriler/bilgiler, diğer kişiler ve fiziksel unsurlar arasındaki ilişki
- **Çalışma alanları:** İşin içerdiği görevleri yerine getirebilmek için kullanılan teknikler ve bu kapsamda kullanılan araç, gereç, teçhizat ve diğer yardımcıları
- **Malzeme, ürün ya da hizmetler:** İşin tamamlanması ile elde edilen çıktı ya da işin amacı
- **Çalışanın nitelikleri:** Çalışanda bulunması gereken kişisel özellikler, beceriler, eğitimi vb.
- **İşin fiziksel gerekleri:** Fiziksel güç, muhakeme gücü, gözlem, konuşma vb.

İşletmelerde iş analizinden birçok konu ve alanda faydanılabilir. İşletmede hangi işlerin yapıldığına dair özetler çıkarılır, bunlara **iş tanımları** denir. Bu işleri yapabilmek için çalışanda bulunması gereken niteliklerin belirlenmesiyle **iş gerekleri** ortaya çıkar. İş

analizleri; iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanması için temel teşkil ettiğinden işe yeni alınacak çalışan adayları ile yapılacak görüşmelerde ve çalışan seçimlerinde yararlıdır. Ayrıca, o işi yapanlar için açılacak eğitim programları da kullanılarak, çalışan nitelikleri arttırılır. Çalışanların başarılarının değerlendirilmesinde iş analizleri başarı ile iş arasındaki ilişkinin kurulmasına yardımcı olur. İş analizleri iş değerlemesi için kullanılarak, işletmedeki çalışanlara ödenen ücret, prim, ikramiye, tazminat gibi kararlarda etkili olur (Yüksel, 1998:43).

İş analizlerine bağlı olarak yapılan diğer bir çalışmada *iş etütleridir*. *İş etüdü*, verimliliği artırmak amacıyla, işi yapacak çalışanın gücü ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, işin en iyi yapılış biçimi ve tamamlanma süresini tespit etmek için iş sistemleri üzerinde yapılan çalışmalardır. İş etüdü, *hareket etüdü* ve *iş ölçümü* olmak üzere iki temel teknikten oluşur. Hareket etüdü belirli bir işin yapılabilmesi için insan-makine ilişkisinin dikkate alınarak en uygun çalışma yöntemlerinin, tasarımlarının belirlenmesi ve üretim yöntemlerinin standartlaştırılması faaliyetleridir. İş ölçümü ise, iş tanımı ve iş gereklerine göre işe uygun bir insanın normal koşullar altında ve normal çalışma temposu ile belirli bir işi tamamlayabilmesi için gereken zamanın belirlenmesidir. Bu iki temel teknik üzerine kurulu iş etüdünün hedefi işletmelerde ekonomikliği artırmak, insan yapısına uygun iş akışları ve çalışma koşulları yaratmaktır (Yüksel, 1998:61).

İş analizleri ve iş etütleri bilimsel yönetim anlayışının ürünü olup, çok eleştirilseler de, işin incelenmesiyle ortaya konan bilimsel çalışmalardır. İnsan kaynağının niteliklerinin tespitinde kullanılıp, bire bir insan kaynakları planlamasına girdi teşkil ederler.

1.2.6.2. İnsan Kaynaklarının Öngörülenmesi

İnsan Kaynağı Öngörülenmesi ya da tahmini insan kaynağı arz ve talep durumunun incelenmesiyle insan kaynağı muhasebesine dayanır. Çünkü öngörü yapabilmek için örgütteki insan kaynağı açığını bilmek gerektiğinden, insan kaynağı arz ve talep durumunun birlikte incelenmesi ile birlikte insan kaynağının da maliyet ve değerinin ortaya konması gerekir. Dolayısıyla bu çalışma ile işletme için gerekli insan kaynağının niceliği ve niteliği ortaya konur. Bu aşama, örgütün insan kaynağını belirleme, örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından saptama sürecidir. İnsan kaynağı

arzını belirlemede en çok başvurulan araçlar genel envanter, beceri envanterleri ve terfi şemaları ile personel devir oranı ve devamsızlık oranıdır (Yüksel, 1998:63).

Genel envanter, işletmede belli bir dönemde çalışan insanların çeşitli kıstaslar çerçevesinde gruplandırılmasıdır. Bu kıstaslar, yaşa göre çalışan sayısı, cinsiyete göre çalışan sayısı, eğitim durumuna göre çalışan sayısı vb. olabilir. **Beceri envanterleri**, işletmede çalışanların isimlerini, belirli özelliklerini ve becerilerini gösteren belgelerdir. Bu kayıtlarda işe giriş tarihi, deneyimleri, çalışmaları, ödülleri, eğitimi, yabancı dil durumu vb. çeşitli bilgiler yer alır. Önemli olan işletme için hangi bilgilerin daha gerekli olduğunu ayırt edebilmektir. **Terfi şemaları**, işletmede kimin yerine kimin geçeceğini gösteren şemalardır. Genelde örgüt şemaları üzerinden yapılır. **Personel devir oranı**, üç aylık, altı aylık, yıllık gibi belli bir dönemde işletmeden ayrılanların işletmede mevcut ortalama personel sayısına oranı olup, o dönemde personelin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını gösterir. Oran formülü:

%Personel devir oranı= (İsten ayrılanların toplamı / Ortalama personel sayısı) X 100

Personel devir oranının yüksek olması işletmede sürekli bir çalışan değişikliği olduğunu gösterir. Bu durumun olumsuz ve olumlu tarafları bulunur. Personel devir oranının yüksek olmasının olumsuz tarafı, çalışan seçiminin iyi yapılmadığına, eğitim ve sosyalizasyonun yetersizliğine, ücret düşüklüğüne, motivasyon eksikliğine vb. şeylere işaret edebilir. Olumlu tarafı ise, çalışanların sık değişmesi ile işletmeye canlılık gelmesi, değişimlere daha açık bir yapı oluşması şeklinde yorumlanabilir. Bu değerlendirme yapılırken işe alma maliyetleri, iş kazaları, ürün kalite durumu, işletme amaçları gibi benzeri unsurlar dikkate alınır.

Devamsızlık oranı, belirli bir süre içinde işe gelerek üretim yapması gereken çalışanın, işe gelmemesi ile ortaya çıkan devamsızlık saat veya gününün, planlanan çalışma saati veya gününe bölünmesiyle bulunan orandır. Saat veya gün olarak hesaplanabilir. Devamsızlık oranı formülü:

% Devamsızlık Oranı= Toplam Kayıp Çalışma Saati (Gün)/Planlanan Çalışma Saati (Gün)

İnsan kaynağı talebinin ortaya konması, gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı çalışan sayısını belirlemek için yapılır. Bunun için çeşitli talep tahmin modelleri geliştirilmiştir (Yüksel, 1998:67-68). Tablo 1.2’de bu modeller gösterilmiştir.

Tablo 2: Talep Tahmin Modelleri Tablosu

SAYISAL MODELLER	SEZGİSEL MODELLER
Regresyon – Korelasyon Modelleri	
Optimizasyon Modelleri	Delphi Tekniği
Bireysel Stokastik Benzetim (simülasyon modelleri)	Yönetici Tahminleri
Global Deterministik Benzetim Modelleri	
İş Standardları Yönetimi	
Esnek Sistemler	

Sezgisel modeller, *yöneticilerin deneyimlerine* dayalı kişisel görüşlerine yer veren modellerdir. Yöneticiler geçmişten gelen birikimlerine dayanarak tahminlerde bulunabilirler. Bu yöntem, özellikle küçük ölçekli işletmelerde kullanılan mantıklı ve uygulaması kolay bir yöntemdir. Yöneticilerin görüşlerine yer veren diğer bir yöntem de *Delphi Tekniği*’dir. Bu teknikte, bölümlerin insan kaynağı taleplerine ilişkin görüşleri, bölüm yöneticilerinden alınır. Bu bilgiler İK bölümünde sistematik hale getirilip, yöneticilere geri gönderilerek, taleplerini tekrar gözden geçirmeleri istenir. Bu işlem bölüm yöneticileri ortak bir görüşe varıncaya kadar devam eder.

Sayısal modellerden *regresyon-korelasyon modeli* ilişkisellik üzerine; bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler aracılığı ile öngörüsüne dayanmaktadır. Örneğin bağımlı değişken olan insan kaynağı ihtiyacının, satış talebi veya üretim gibi bağımsız değişkenlerle ilişkiselliği (korelasyonu) sorgulanarak, tekli veya çoklu regresyon analizi ile bir bağlanım denklemi elde edilir ve bu denklem aracılığıyla öngörüde bulunulur (Altunışık ve Diğ., 2004:123).

Optimizasyon modellerinin çoğunda matematiksel programlama teknikleri uygulanmaktadır. *Bireysel stokastik benzetim (simülasyon) modelleri*, insan kaynağı hareketlerini olasılıklar şeklinde ifade eder. İleri düzeyde ve derecede karmaşık modellerdir. Küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. *Global deterministik benzetim*

modelleri, geçmiş yılların çalışan hareketliliği kayıtlarını esas alarak bu konuda belli bir şema çıkarılması esasına dayanır. Anahtar göstergeler dönem başı çalışan sayısı, geçen dönem işe giriş ve ayrılmalar, yaş dağılımı, hizmet kıdemi dağılımıdır. Bu verilerle bir şema çıkarılarak, düşük-orta ve yüksek seçenekleri tahminler ve senaryolar üretilir. *İş standardları yöntemi*, iş ölçümü ve hareket etütlerinden yararlanılarak gerekli çalışan sayısını hesaplama yöntemidir. Önce her isin içerisinde yer alan görevler ve her görevin tamamlanması için gerekli standard zaman belirlenir. Daha sonra tahmin edilen iş yüküne göre ne kadar çalışana ihtiyaç duyulacağı hesaplanır (Altunışık ve Diğ., 2004:123).

Esnek sistemler, değişen çevresel koşullara uyum sağlamak üzere insan kaynağının esnek belirlenmesi mantığına dayanır. Esneklik için iş uygulaması olan fonksiyonel esneklikle, işletme çapında sayısal esneklik yaratılır. *Fonksiyonel esneklik* çalışma şekillerini değiştirerek, etkili olmayan yöntemleri ortadan kaldırmak ve çalışanlara yeni yetenekler kazandırarak çeşitliliği ve esnekliği artırmaktır. Fonksiyonel esnekliğin yanı sıra uygulanan *geçici esneklik* ise ücret ödenen zamanın optimum kullanımı için iş zamanının yeniden düzenlenerek üretken olmayan faaliyetlerin süresini en aza indirerek, üretken faaliyet zamanının fazlaya çıkarılmasıdır. *Sayısal esneklik* için çok yönlü ve kabiliyetli bir çekirdek grup çalışan oluşturulup, bunların etrafında sözleşmelilerden oluşan ikinci bir grup yaratılarak, bu grup yarı zamanlı (part-time) çalıştırılır. Böylece piyasanın istikrarlı zamanlarında bu ikinci grup ile çalışılır, piyasanın daraldığı zamanlarda ise çekirdek grup ile çalışmalar sürdürülür. Bu sistemin yararlı tarafı maliyetleri düşürmesi ve esnek zaman kullanımına izin vermesidir. Zararlı tarafı ise örgüte bağlılık ve sadakat anlamında (özellikle ikinci grupta) bir bağın olmayışı, iletişim ve denetim problemlerinin olmasıdır. Bu yöntem, özellikle çok şubeli hazır yiyecek (fast-food) sektöründe uygulanan bir sistemdir (Altunışık ve Diğ., 2004:124).

İnsan kaynağı arz ve talep, hesap veya tahmin girdilerinden birisi de maliyettir. Maliyet, insan kaynakları planlamasını da bire bir etkiler. Dolayısıyla insan kaynağı öngörülmemesi aşamasında, insan kaynakları muhasebesinden faydalanılır. İnsan kaynakları muhasebesi, insanın kaynak olarak örgüte maliyet ve değerinin belirlenmesidir. Bu çalışma, insana yatırım maliyetini ve bir çalışanın yerine yenisini

koyma maliyetini içerdiği gibi, insanın örgüt için ekonomik değerinin hesaplanmasını da kapsar (Yüksel, 1998:43).

1.2.6.3. İnsan Kaynaklarının Planlanması

İK'nın planlanması, organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının planlanması işlemleridir. Bu aşamada ilk olarak organizasyonun amaçlarına ulaşması için gerek duyulan insan kaynağı ihtiyaçları tahmin edilir, daha sonra insan kaynakları piyasası analiz edilerek işgücü arzı ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılır. Bu aşamada organizasyondaki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizleri yapılır ve iş tanımı, iş dizaynları gerçekleştirilir. Daha sonra ihtiyaçların karşılanması için bir plan geliştirilir ve uygulanır.

İK planlanması, işletmeler açısından verimliliği ve karlılığı etkileyip belirleyen temel aşamalardan biridir. Planlama süreci, çalışan sayısından tasarrufu gerçekleştirerek maliyet düşürücü bir rol oynarken, bir taraftan da işe uygun çalışan seçimini yaparak üretim sürecinin etkinliğini de gerçekleştirmektedir.

İK planlaması, bütünsel bir içerik olarak ele alındığında; personel gereksinmesinin, personel sağlanmasının, personel yetiştirilmesinin ve geliştirilmesinin, personel alınmasının ve personel çıkarılmasının planlaması gibi alt bölümlerden oluştuğu görülmektedir. Ancak İK planlanması aşamasında üzerinde durulan en önemli konu *personel gereksinmesidir*. Personel gereksinmesi planlaması ise; kuramsal olarak, gelecekteki bir zaman sürecinde yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra bu belirlenen değerlerden giderek, söz konusu işi yapacak belirli özellikteki işgücünü sayısal olarak saptamaktır.(Kaynak ve Diğ., 2000)

1.2.6.4. İnsan Kaynaklarının Temin ve Seçimi

İşgören seçme; örgütlerde boşalan ya da boşalacak görevlere iç ya da dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. Objektif ilkelere dayalı bir iş gören seçim süreci örgüte karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle örgüte daha verimli bir çalışma ve üretim olanağı verir.

İşgücü ihtiyacını, temel iki kaynaktan gidermek mümkündür. Bunlar kurumun *iç kaynakları* yani kendi çalışanları ve *dış kaynaklar*dır. İç kaynaklardan karşılanan işgücü ihtiyacı kurum içinde bir hareketlilik sağlanması, terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması, kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması, dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması (kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi), yeni yeteneklerin keşfedilmesi, kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi adına son derece önemli ve etkili motivasyon unsurlarıdır (Fındıkçı, 2003:171-174).

Fındıkçı (2003:172-174), Standard seçim sürecini şu şekilde ele almıştır:

1. İş Profiline Çıkarılması: İhtiyaç duyulan iş göreni seçmeden önce işin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelenmeli, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır.

2. Ön Görüşme – Başvuru Formu: Ön görüşme, başvuran adaylarla örgütte yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla bilgi alışverişinin yapılmasıdır. İlk görüşmede eleme dışında kalanlara verilmek üzere iş isteme formu verilir. Amaç adayın özgeçmişini tanımaktır.

3. Psikoteknik İnceleme: Amacı bireyin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmedeki iş-kişi uyumunu kolaylaştırmaktır. Psikoteknik inceleme, kuramsal bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik, gerçek ve geçerli bilgileri toplayarak karar organlarına sunan bir tekniktir.

4. İş Görüşmesi: İlk görüşmenin kısa, öz ve eleyici niteliğine karşın, bu ikinci ya da temel görüşme daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Amacı, adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak, adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermektir.

5. Referans Araştırması: Amaç tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almaktır. Başvuranın daha önce çalıştığı yerlerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır.

6. İşe Alınma Kararı: Seçim kararının daha objektif alınması için bir kurul düzenlenebilir ya da elde edilen bilgilere göre bir karşılaştırma yapılabilir. İşgören

seçiminde değerlendirme ölçütlerinin doğru seçilmesi kadar, ölçütlerin öncelikleri ve ölçütlere verilecek değerler de önem taşır.

7. Sağlık Kontrolü: İşgören adaylarının sağlık kontrolünden geçirilmesi çoğu kez yasal bir zorunluluktur. İleride ortaya çıkacak sağlık sorunlarının maliyeti ve neden olabileceği devamsızlıkların tahmini için tercih edilir.

8. Teklif Verme: Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya bu teklif geciktirilmeden iletilmelidir. Gecikme adayın başka örgütlerle olan görüşmelerine kaymasına neden olabilir, bu da zaman ve maliyet kaybına neden olur. İşe kabul edilmeyen adaya da olumsuz sonuç mutlaka iletilmelidir.

9. İşe Yerleştirme: İşe alınan işgören, ilgililer tarafından karşılanır. Gerekirse belli süre denir. Kişiye işletmenin yapısı, kural ve yasaklar, avantaj ve sorumlulukları anlatılır. Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır.

İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi; işgören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdürmeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır. Kuşkusuz bu tip hataların maliyeti insan kaynakları stratejisini olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle işi başından sıkı tutmak, örgütün gerçek gereksinmelerine uygun ve işgörenin çıkarlarını da gözetleyen, etkili ve düzenli isleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekir (Sabuncuoğlu, 2000:79).

Seçme ve yerleştirme süreci örgütteki her işgören için aynı önemi taşımalıdır. Unutulmamalıdır ki, bu süreç yaşayan bir organizma olan örgütlerde çift yönlüdür. İşgörenler örgüt için, örgüt de kendilerini temsil edecek işgörenler için en doğru kararı vermeye çalışırlar. Bu zor kararın verilisinde, adaylara tanınacak eşit şartlar, okul iklimi hakkında verilecek doğru ve tam bilgi, uygulama imkânı seçim ve yerleştirme sürecini kolaylaştıracaktır (Howe, 1995:217).

1.2.6.5. İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İş analizleri ve insan kaynağının Öngörülenmesi girdileriyle yapılan insan kaynakları planlaması ve bu planlama paralelinde yapılan insan kaynağının bulunup, seçilmesi, seçilen çalışanların işletmeye uyum sağlamaları, işe alıştırmaları ve oryantasyon süreci baslar. Oryantasyon bir yönlendirmedir (Saraç, 2003:14; Püsküllüoğlu, 2004:22). Yani

çalışan işe yönlendirilip, işe alıştırılır. Bu alıştırma genel anlamda işletmeye uyum sağlamayı da içerir.

1.2.6.6. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi

İşgören eğitimi; çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, örgütte mevcut durumda sahip oldukları ya da ileride sahip olacakları görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve alışkanlıklarına olumlu katkılar yapmayı amaçlayan bilgi ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümüdür.

Geliştirme ise, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenilen derecede bilgilere sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim faaliyetidir. Görüldüğü gibi geliştirme de eğitimin bir türü niteliğindedir (Kaynak ve Diğ., 2000:27).

İşgören seçerken hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın, insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak, yani işe uygun işgören seçimini tam olarak sağlamak oldukça güçtür. Bu güçlük, seçim yönteminin yetersizliğinden çok insanları doğru tanımanın, özelliklerini belirleyebilmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bu durum, işgörenleri örgüte uyum açısından sürekli eğitime zorlamaktadır. Ancak, etkili bir eğitim süreci, kişilerin etkin katılımını sağlayarak fırsat eşitliğine dayanmalı, sürekli, yararlı ve planlı olmalıdır (Marquardt and Engel, 1993:176).

Eğitimin planlanmasından önce eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak saptanması önemlidir. Bunun için, örgütteki işgörenlerin eğitim durumunun kâğıda dökülmesi ve eğitim ihtiyaç formlarının üst düzey yöneticilerce doldurulması yararlı olacaktır. Daha sonra, eğitim uzmanları görüşme, anket veya performans değerlendirme yöntemi ile işgörenlerin hangi konularda eğitime ihtiyaçları olduklarını belirlerler. Eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra, eğitim konularının, eğitim organlarının, eğitim tekniğinin, eğitilecek kişilerin, eğitim süresinin, eğitim yerinin eğitim bütçesine göre belirlenmesi gerekmektedir. Eğitimler, işbaşında olabileceği gibi iş dışında, konferans, seminer, kurs, grup, örnek olay, rol oynama gibi şekillerde de verilebilir (Sabuncuoğlu, 2000:134).

Örgütlerde eğitim ve geliştirme çalışmalarının varacağı temel nokta, tüm çalışmalarda işini daha iyi yapma gayretidir. Bu gayretin bireysel çalışmalar, uğraşlar yanında belirli bir arayışı da gerektirdiği açıktır. Örgütün sağlayacağı eğitim olanakları ile işgörenler kendilerini geliştirme imkânını bulmalıdırlar. Böylece eğitim ve geliştirmede hedef, işgörenlerin kendilerini geliştirme kaygısına sahip olmaları ve hayat boyu öğrenme alışkanlığı kazanmalarındır (Fındıkçı, 2003:281).

1.2.6.7. İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve adil dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir. İşletmenin yüksek verimle çalışması için, iyi elemanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de, çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılmasındır. Çalışanlara yapılan ödemeler çoğu işletmede, en büyük düzenli nakit gideri temsil ettiği için, bu giderin her bileşeni (maaş, teşvik primleri, yan ve ön ödemeler) program hedefleriyle uyum içinde olmalıdır.

İşte bu noktada İK, işletmenin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır. Ücretlendirme konusunda objektif ve adil olabilmek için, iyi tanımlanmış insan kaynakları yönetim tekniklerine ve değerlendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır (Mucuk, 2005:319).

İş değerlendirme ile hangi işe, ne kadar ücret verileceğinin belirlenmesi yeterli değildir, aynı zamanda işletme genel yönetimine bağlı olarak hangi yöntem ile verileceği de belirlenmelidir. Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur (Geylan, 1992:14-15).

1.2.6.8. Performans Değerleme

Bireysel performans değerlendirme ile çalışanın herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kastedilmektedir. Performans değerlemesini

dinamik bir süreç olarak ele alıp, insan kaynakları temasındaki hedeflerin, amaçların ve beklentilerin çalışanlara iletilmesi, izlenmesi, ölçme ve değerlendirmesi, buna bağlı olarak eğitimler yolu ile bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri de içeren geniş açılı örgütsel sisteme *performans yönetimi* denilmektedir. Performans değerlemesi, performans yönetiminin bir kısmını teşkil eder (Uyargil, 2002:29).

Performans değerlendirme bireysel bazda yapılan bir etkinlik değerlendirmesi olup, konusu insan olduğu için zor bir işlemdir. Bunun için objektif bir değerlendirme yapmak ve sistematik bir yaklaşım sergilemek zorunludur. Bu konuda değerlemeyi kimin yapacağı (yönetici, müşteriler, astları, çalışanın kendisi, ekip arkadaşları, bilgisayar veya karma sistem), hangi standart ve kriterler ile hangi yöntemlerle yapılacağı belirlenmelidir. Yapılan değerlemeler çalışana iletmeli, düzeltici işlemler yapılmalı ve beklentiler iletilmelidir. Çünkü amaç bireyin performansını artırmak ve dolayısıyla etkinliğini sağlamaktır.

Uyargil'e (2002:30) göre, performans değerlendirme sonuçlarından, diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında ve çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanır. Bunlar;

- İnsan kaynakları planlamasına önemli bir girdi oluşturur.
- Ücret sistemlerini ve maddi ödüllendirmeleri etkiler.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılır.
- Çalışanlarla ilgili işten ayırma kararları verilir.

1.2.6.9. İnsan Kaynaklarının Korunması

21. yüzyıl iş yaşamındaki gelişim ve yenilikler, işletmenin en önemli sermayesi konumunda olan insan kaynağını ve iş yaşam kalitelerini derinden etkilemektedir. Çalışan birey açısından iş yaşamı kalitesinin sağlanması, organizasyonda bir verimlilik etkenidir. Bu nedenle iş yaşamında verimlilik ve kalite artarak sağlanmalıdır. Bunun için organizasyonlarda bir güvenlik kültürü oluşturulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:261).

Modern İKY, bu kaynağı rekabetçi ortamda üstünlükle etkin ve verimli bir şekilde değerlendirmenin yeni yollarını bulma gayreti içindedir. Bu anlamda, insan kaynaklarının yönetiminde işgören sağlığı ve iş güvenliği ön plana çıkmaktadır. İşgören sağlığı ve iş güvenliği kapsamında iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi gibi faaliyetler, çalışanlar açısından oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu, 2000:261).

İK'nın işletmede verimli ve etkin çalışabilmesi için sağlık ve güvenlik konularını içeren koruma işlevinin uygulanması gerekir. İK'nın çalıştığı ortam, her türlü tehlike ve risklerden arınmış ve çağdaş güvenlik önlemlerinin alınmış olması gereklidir, beklenir. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında risk ve tehlikelerin azaltılması için işletmelerin çok ciddi çalışmalar yapması dikkat çekicidir. İşletmelerin ekonomiklik, verimlilik ve karlılık alanlarında insan kaynağı mekanik bir araç olarak algılanmıyorsa, insan kaynağına değer vermenin bir göstergesi olan işgören sağlığı ve iş güvenliği konularında ciddi önlemler alınmış olması gerekir. İşletmelerde çalışanların iş kazalarına uğramalarını ve meslek hastalıklarına tutulmalarını önlemek, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken önlemler dizisine **işgören sağlığı ve işgüvenliği** denir. İşgören sağlığı bütün mesleklerde, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal tam iyilik halinin takviyesini ve en yüksek düzeylerde sürdürülmesini iş koşulları ve kullanılan zararlı maddeler nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesini, işgörenin psikolojik ve fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini gerektirir (Sabuncuoğlu, 2000:261).

İşgören sağlığı ve iş güvenliği, çalışanın sağlık ve güvenliğinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla doğan tehlikeler karşısında korunması konularını kapsamaktadır. Ancak, zaman itibarıyla bu tanımın yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle yaşama çevresinde de insanın korunmasının gerekli olduğu ileri sürülmeye başlanmıştır. Çevrenin korunması, sağlıklı bir konutta yaşama hakkı, beslenme ve ulaşım güvenliği, ilk yardım ve sosyal güvenlik, kentleşme gibi konuların işgören sağlığı ve iş güvenliği konuları ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Arıcı, 1999:52).

İşgören sağlığı, çalışanların çalışma şartlarının iyileştirilmesini kapsarken, iş güvenliği, işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlülüklerle ilişkin teknik kuralların bütününe kapsar. İşyerinde çalışanların fiziksel olarak çok iyi düzenlenmiş bir yere

sahip olması koruma işlevinin temel amacıdır. Son yıllarda İK bölümü bu alanda büyüyen bir sorumluluk taşımaya başlamıştır. (Sabuncuoğlu, 2000:262-263).

İşgören sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin önlemlerin alınıp alınmadığı öncelikle devleti ilgilendirir. Zira işveren, devlet karşısında söz konusu önlemleri almakla yükümlü tutulmuştur. Alınması gereken önlemlerin alınıp alınmadığının denetlenmesi yetkisi de devlete aittir. Türkiye’de söz konusu denetim esas itibariyle devlet adına Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na bağlı iş müfettişlerince yerine getirilir (Batur, 2004:2-4).

1.2.6.10. İnsan Kaynaklarında Endüstriyel İlişkiler

Endüstri ilişkileri kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesi biçiminde kullanılmakta iken, geniş anlamda tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını kapsamına almaktadır. Endüstri ilişkileri;

- İşçi - işveren arasındaki bireysel ilişkiler,
- İşçi sendikaları ile işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler
- Kamu kuruluşlarının düzenlemeleri

Olmak üzere üç alanı kapsar. Böylece yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler olduğu kadar, bireysel hizmet sözleşmeleri ve işyerlerindeki bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır. Bu tür geniş anlamdaki endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerinin tümünü ve her konusunu kapsadığından “*çalışan ilişkileri*” ve “*çalışma ilişkileri*” anlamında kullanılmaktadır (Koray, 1992:17). Çalışma ilişkilerinin konularını biraz daha geniş anlamda yukarıda bahsedilenlerin yanı sıra ekip çalışmaları, liderlik üstlenme, uyumlu çalışma gibi konuları da kapsamaktadır (Aktan, 2009:31).

1.2.6.11. Motivasyon Yönetimi

Motivasyon, çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanmasıdır. Bu durumu sağlamak için insan kaynakları yönetimi, çalışanların davranışlarını amaçların gerçekleşmesi doğrultusuna yönleltmek adına çalışanların ihtiyaçlarının tanınmasını sağlar. Motivasyonla amaçlanan; çalışanların

işletmede kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının, iş başarımlarını arttırmalarının sağlanmasıdır. İyi bir insan kaynakları yöneticisi, işten duyulan memnuniyetin çalışanın kendisi için olduğu kadar işletme için de önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.

İK fonksiyonları arasında belki en önemlisi olan motivasyon, aynı zamanda uygulamada en fazla ihmal edilenidir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile işletmenin neler kazanabileceğini somut olarak öngörememeleri etkili olmaktadır. Eğitimde olduğu gibi, motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek maliyetlere katlanması gerekir ve ne yazık ki sağlanan ekonomik yarar doğrudan ölçülemez. Bununla birlikte, işletmeye daha nitelikli çalışanların çekilmesi, mevcut nitelikli çalışanların uzun süre işletme bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkündür.

1.2.6.12. Disiplin

Disiplin, işgörenlerin inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2003:21).

Disiplinin birincil amacı, çalışana şirketin performans standartlarına uymak için motive etmektir. Bir işgören bazı iş yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olduğunda yani performans düşüklükleri sergilediğinde; ki bu performans düşüklüğü yönetici ile işgören arasındaki iletişim yetersizliğinden, yetenek eksikliklerinden, motivasyon eksikliklerinden, kişisel problemlerden, kurallara uymamadan veya performans analizlerinin yapılmamış olmasından kaynaklanabilir; disiplin cezası alır.

Disiplinin ikinci temel amacı, işgören ve ilk üstü arasındaki saygının yaratılması ve devam ettirilmesidir. Uygun biçimde yürütülmeyen disiplin işlemleri; düşük moral, küskünlükler vb. yaratabilir. Bu yüzden disiplin süreci yanlış anlaşılmalara meydan vermeyecek şekilde açık ve net ortaya konmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:268).

Disiplin, beraberinde ceza sözcüğünü de akıllara getirmektedir. Ceza tehditlerinden oluşan cezalandırıcı disiplinin yerini zamanla, *pozitif disiplin* ve *önleyici disiplin* almıştır. *Pozitif disiplin*; diğer adıyla yapıcı disiplin; istenmeyen davranışları cezalandırmadan düzeltmeyi amaçlayan bir danışmanlık yaklaşımına dayanır. Kurallar

ihlal edildiğinde bunun nedenleri karşılıklı olarak araştırılır ve tekrarlanmaması konusunda gerekli önlemler alınır. *Önleyici disiplin*de ise insanlar, onları disipline götürecek davranışlarını önlemeye yönelik olarak yönetilirler. Yöneticiler, etkin seçim ve yerleştirme faaliyetleriyle, uygun iş-işgören bulurlar, iş oryantasyonu ve eğitim sürecini oluştururlar, performanslar hakkında yapıcı geribildirim yaparlar ve işgörelere sorunlarını aktarabilme imkânı sağlarlar. Bu disiplin türleri yanında, ilk kez kuralların dışına çıkan işgörelere bir şans daha veren ve bu sebeple hafif cezaları olan, ancak tekrarlandığı takdirde cezaların şiddetini artıran *kademeli disiplin* türü de uygulanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:269)

Disiplin beraberinde cezayı getirdiği gibi, ceza da beraberinde ödül sistemini akıllara getirmelidir. Her kurumun bir ödül-ceza sistemi vardır. Bu sistemde izlenmesi gereken temel ilke çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir. Diğer bir ifade ile çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının, başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir.

Unutulmaması gereken önemli bir nokta, örgütün disiplin anlayışının açık ve net olarak bilinmesi, ceza-ödül sisteminin işlevsel olarak yerine getirilmesidir. Disiplin kuralları açık ve anlaşılır, uygulanabilir, mantıksal, tutarlı ve gecikmesiz olmalıdır. İnsan kaynakları politikası, kurumdaki adalet anlayışının sağlam olduğunu uygulamaları ile göstermek, kanıtlamak durumundadır. Maddi ve manevi ödüller gibi manevi ödül ve cezalarda da hakkaniyet ilkesinin sağlanması gereklidir. Bununla birlikte, insan kaynakları yöneticileri kurumun ödül dağıtım mekanizmasının hakkaniyet ilkesine uygun olmasını sağlamak yanında, bu konuda yeterince hassas olmayan yöneticilerin uyarılması, bu konuda bilgilendirilmesi işini de görev edinmelidir (Fındıkçı, 2003:387).

Ayrıca, ceza sisteminde uygulanacak yaptırımlar koşullar elverdiğince gizli olarak gerçekleşmeli, yıkıcı değil yapıcı olmalı, yaptırımın o an için geçerli olduğu unutulmamalı, ileriye dönük olarak o çalışana önyargı geliştirilmemelidir (Kaynak ve

Diğ., 2000:94).

1.2.6.13. Ödüllendirme

İK, çalışanların performans değerlendirilmelerini yaptıktan sonra, verimliliği arttırmak amacıyla işletmenin vizyonu doğrultusunda personelin gelişimini destekleyici, motive edici ödüllendirmeler yapabilir. Bu ödüllendirmeler işletmeye göre farklılıklar gösterebilir. Örneğin; bir maaş ikramiye, bir tatil hediyesi, onore edici bir kutlama veya obje vb. Çalışanların önceden belirlenen bazı hedeflere ulaştıklarında yapılacak ödüllendirmeler önceden de belirlenebilir.

Çalışanlara sunulan ödüllerin çeşidi ve özelliği önemlidir. Hem ödüller hem de cezalar maddi olabilecekleri gibi manevi de olabilirler. Maddi ödüller arasında; para ikramiyeleri, maddi değeri olan hediyeler, ücret artışı, izin – tatil imkânı ve benzerleri sayılabilir. Manevi sosyal ödüller arasında ise sözlü taltifler, takdir, yetki çoğalması, terfi gibi ödüller öncelikle sayılabilir. Yine maddi cezalar arasında, ücret kesilmesi, ek kazançların azaltılması ya da kesilmesi, isten ayırma, manevi cezalar arasında ise sözlü ikaz, uyarı, yetki azaltılması ya da pasif göreve verilme öncelikle sayılabilir.

Çok önemli görülmesine karşılık maddi ödüllerin etki bakımından sosyal ödüllerden sonra geldiği kanıtlanmıştır. Çalışanların elinin sıkılması, yaş gününde hatırlanması, çocuklarına ilgi duyulması, başarı ve üzüntülerinin paylaşılması gibi davranışlar maddi ödüllere göre çok daha büyük ve olumlu etkiler oluşturur.

1.2.6.14. Ek Kazançlar

İK, geliştirdiği ve yönettiği ek kazanç programlarıyla çalışanına, sağlık sigortasını, seyahat giderlerini, hastalık iznini, tatilleri, sakatlık sigortasını ve daha fazlasını garanti eder; onları yasal ek kazanç haklarının neler olduğu konusunda bilgilendirir.

1.2.6.15. Yasal Uygunluk

İK uzmanlarından, çalışma ve çalışan yasaları (maaş ve saat yasaları, toplu sözleşme, fırsat eşitliği, fark gözetme, cinsel taciz, sakatlıklar, tıbbi haklar, ek kazançlar vb.) konusunda uzman olmaları beklenir. İnsan kaynakları uzmanları, organizasyon içerisinde alınan kararların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin yasal sınırların içinde kabul edildiğini garanti altına almak için çalışanlar ve yöneticilerle ortaklaşa çalışırlar.

1.2.6.16. İŖten Ayırma

KiŖilerin bir iŖ yerinde alıŖmaya baŖlamaları kadar ayrılmaları da doğaldır. İster kiŖinin isteği, isterse örgütün isteği olsun bir alıŖanın iŖ hayatının sonuna kadar belirli bir kurumda alıŖma zorunluluğu yoktur. Tercihen aynı iŖ yerinde uzun süreler alıŖmak, kiŖi ile kurumun bütünlüğü bakımından gerekli ve yararlı olsa da bu gereklilik her zaman karşılanamayabilir (Fındıkçı, 2003:100).

Ayırma, alıŖanın kendi isteği ya da kurumun kararı ile üretim sürecine katılımını sona erdirecek iŖlemleri kapsar.

İnsan kaynakları yönetiminin baŖarması beklenen görevlerinden biri, ayırma ya da ayrılma koŖullarının önceden, açık biçimde tanımlanmasıdır. alıŖanlar, ayırma iŖlevine iliŖkin yasal düzenlemeleri, örgütün uygulama ilkelerini önceden kapsamlı biçimde bilmelidirler. Ayrılma ya da ayırma, örgütün alıŖanlara, alıŖanların iŖe iliŖkin karşılıklı kararlarını simgeler. ÇaędaŖ örgütlerde insan gücü kaynağının yönetiminde ayırma iŖlevine iliŖkin yedi (7) görev tanımlanmıştır (Açıkalin, 1996:198-204).

1. Örgütten ayrılma koŖullarını açık biçimde tanımlamak.
2. Örgüt tarafından gerçekleştirilecek ayrımları, makul bir süre önceden, personelin haberi olacak biçimde, planlamak ve duyurmak.
3. Örgütün iŖ gücü planlaması ile ayırma süreci arasındaki iliŖkiyi kurmak.
4. Ayırma öncesinde bireyi, duyguları ve becerileri yönünden hazırlamak, geliŖtirmek.
5. Örgütten ayrılan personeli izlemek, onlarla iletiŖimi sürdürmek.
6. Disiplin, yetenek uyumsuzluğı, baŖarısızlık nedenleri ile örgütten ayırma iŖlemlerini geçerli ve güvenilir belgelerle desteklemek; bunları ilgililere iletmek, açıklamak, yorumlamak ve ikna etmek.
7. İsteğe bağlı ayrılmalarda, bireyin istemi ile örgütün insan gücü gereksinimi arasındaki dengeyi kurmak.

İŖgörenin iŖten çıkması veya çıkarılması halinde ise bir dizi iŖlemler yapılır. Örneğin, sözleşmenin feshedilmesi, emeklilik söz konusu ise emeklilik iŖlemlerinin yapılması ve

varsa kıdem ve ihbar tazminatlarının ödenmesi gibi işlemler söz konusu olabilir (Sabuncuoğlu, 2000:277-278).

Çalışanların, örgütten ayrılmalarının en yaygın biçimi, normal emekliliktir. Emeklilik, örgütün, bireyin geleceği için sağladığı bir ödeme, sosyal güvenlik biçimidir. Emeklilik öncesi ve sonrası, çoğu kez yasalarla tanımlanıp güvence altına alınmıştır. Ancak, bu alanda giderek özel örgütlenmelerin de yaygınlaştığı gözlenmektedir (Açıkalın, 1996:193-195).

Geleneksel personel yöneticileri, emeklilik işlemlerini mekanik bir süreç olarak algılamakta ve uygulamaktadırlar. Çalışanlara en yakın, yöneticiler ise, emeklilik olayını törensel yönüyle algılamakta ve uygulamalarını bu anlamda gerçekleştirmektedirler. İnsan kaynağının yönetimi yaklaşımında, çalışanların emeklilik dönemlerine hazırlanması ile emeklilerin örgüt ile ilişkilerinin ve iletişimlerinin sürdürülmesi de önemli bir görev olarak gündemde yer almaktadır. Çağdaş personel yöneticileri, emeklilik öncesi ve emeklilik sonrası özel programlarla çalışanların yeni yaşamlarına uyumlarını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Emekliliğe hazırlayıcı programların etkili olabilmesi için, katılım gönüllü, program içeriklerinin katılanların gelecekteki gereksinmelerini karşılamaya dönük olması gerekir (Açıkalın, 1996:195).

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında, emeklilik dönemi, genelde yedi evrede izlenip, değerlendirilmektedir. **Emeklilik öncesi dönemde**, çalışanlar hep emeklilik dönemlerini hayal ederler; emekliliğin hemen öncesi döneminde, işgören duygusal yönden çok duyarlı, geleceğe yönelik olarak kaygılı ve telaşlıdır. Çok yönlü danışmanlık hizmetine, ancak daha da çok yönetimin ilgisine gereksinim vardır. **Balayı döneminde**, emekliler çok mutludur. Ayrıldığı iş yerine ve arkadaşlarına sık sık uğrama gereksinimi duyarlar. Kendisine ilgi gösterilmesi isteği üst düzeydedir. Zamanla hoşnutsuzluk dönemi baslar. Balayı döneminin birikmiş işleri bitmiş; emeklinin kendisine gösterilen ilgi, örgütte veya çevresinde kendisine duyulan gereksinim azalmıştır. Emeklinin daha önce çalıştığı örgüte ve çalışma arkadaşlarına olan ilgisi, tekrar uyum döneminde yeni girdiği uğraş alanlarındaki insanlara, olaylara, çevreye ve durumlara yönelmiştir. **İstikrar döneminde**, emekli kendi kendine yeterli durumda olduğu gibi, çevresine olan katkısı ve etkisi de en üst düzeydedir. **Yeni başlangıç döneminde** ise, emekli aranmak ve sorulmak ister. Geçmişini hayal eder; en ince ayrıntılarına kadar yeniden yaşar. İnsan

kaynakları yönetiminde bu evrelere göre emeklilik planı yapılması ve işgören hazırlanmalıdır. Örgütün ilgisi ve koruyuculuğu altında, mutlu emeklilik dönemi yaşayanların, halen çalışanlar için iyi bir güvenlik ve güdüleme örneği olduğu unutulmamalıdır (Açıkalm, 1996:195-196).

1.2.6.17. Bilgi Sistemleri

İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından, bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanır. Bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek, ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir. Bununla birlikte, insan kaynakları bilgi sistemleri yazılım araçlarına ek olarak, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri çalışanların, seçilmesi ve istihdam edilmeleri, görevlerin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret ve diğer ödemelerin analizi, yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır (Akmüt ve Diğ., 2003:350-351).

1.2.6.18. Özlük İşleri

Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemler yasalara uygun bir biçimde İK birimi tarafından gerçekleştirilir.

1.3. Spor Kulübü Tanımı:

Spor kulüpleri sporcuların ve teknik heyetin bir amaç etrafında bir araya geldiği yerlerdir. Spor kulüpleri sporculara sporu bilimsel olarak öğreten ve uygulatan tüzel kişilerdir. Spor kulüpleri dernek ve şirket olmak üzere iki farklı kişiliğe sahiptirler. Dernekler kar amacı gütmeyen kuruluşlar olmasına karşılık, şirketler tamamen kar amacına yönelik tüzel kişilerdir. Bizim hukukumuzda göre spor kulüpleri amatör nitelik arz etmelerine karşılık, profesyonel oyuncuların kurulu kadro kurabilmektedirler. Kulüpler kurucuların yapıları bakımından kamu kuruluşları, özel kuruluşlar, üniversiteler ve başka kuruluşlar tarafından kurulmaktadır. Kanunlar bu konuda bir sınırlama getirmemiştir. Bütün spor kulüpleri 2908 (yeni yasa ile 5253 numaralı kanun)

sayılı Dernekler Kanunu' na göre kurularak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünce tescili yapıldıktan sonra resmi statü kazanır (Genç, 1998:46).

1.3.1. Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübü

KBBKS Kocaeli'de 1937 yılında kurulmuş tüzel kişiliğine sahip dernek statüsündedir. Kulüp 2 güzide kulübün birleşmesi ile oluşmuştur. Birleşen Kulüpler şunlardır;

A) İzmit Seka Kağıtspor Kulübü: 1937 yılında zamanın SEKA (Selüloz ve Kâğıt Sanayi) İzmit Müessese Müdürü, Türk Kâğıt Sanayinin önderi Sayın Mehmet Ali Kâğıtçı başkanlığında kurulmuş ve SEKA'nın mensuplarının maddi ve manevi katkılarıyla 2005 yılına kadar faaliyetlerini sürdürmüştür. Kulüp kurulduğu günden itibaren Kocaeli'de sporun öncüsü olmuş, birçok branşta bölgesel, ulusal, uluslararası başarılarıyla milli takımlara sporcu yetiştirmekle kalmayıp, bu sporcularla Olimpiyat Oyunları, Akdeniz Oyunları, Dünya Askeri Oyunları, başta olmak üzere birçok uluslararası müsabakalarda şampiyonluklar, kazanılmıştır. Bu Kulüp;

- 1- Jimnastik
- 2- Güreş
- 3- Yağlı Güreş
- 4- Futbol
- 5- Judo
- 6- Kuraş
- 7- Basketbol,
- 8- Voleybol,
- 9- Tenis olmak üzere toplam 9 branşta faaliyet göstermekte idi.

B) Kocaeli Büyükşehir Belediyespor Kulübü: Bu Kulüp, 1987 yılında İzmit Belediyespor Kulübü adı altında kurulmuştur. Kulübün kurucu başkanı o zamanki İzmit Belediye Başkanı Necati Gençoğlu'dur. Kulübün gelirlerinin

büyük bir kısmı belediyeden alınan maddi yardımlardan oluşmakta idi. Kulüp, 1993 yılında İzmit Büyükşehir Belediyespor Kulübü, 2005 yılında Kocaeli Büyükşehir Belediyespor Kulübü adını almış idi. Bu kulüpte de birçok bölgesel, ulusal ve uluslar arası başarılarla sahip sporcular bulunmakta idi. Kulüp:

- 1- Halter
- 2- Hentbol
- 3- Güreş
- 4- Yağlı Güreş
- 5- Masa Tenisi
- 6- Futbol
- 7- İzcilik olmak üzere toplam 7 branşta faaliyet göstermekte idi.

C) Kocaeli Büyükşehir Belediyespor Kulübü:Bu iki Kulübün birleşmesi 2005 yılında olmuştur. Bu yılda SEKA İzmit Müessesesi'nin kapanması gündeme geldiğinde, maddi ve manevi desteklerini SEKA'dan alan İzmit Seka Kağıtspor Kulübü'nün mevcut Yönetim Kurulu Olağanüstü Genel Kurul kararı almışlardır. Bu Genel Kurulda Kulübün, Kocaeli Büyükşehir Belediye Spor Kulübü Derneği ile birleşmek üzere fesih işlemleri yapılmıştır. Böylelikle, köklü bir mazisi olan Kulüp, 24 Haziran 2005 tarihinden itibaren, Kocaeli Büyükşehir Belediyespor Kulübü ile birlikte, Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübü (KBBKS) olarak faaliyetlerine devam etmek üzere tek çatı altında birleşmişlerdir.

Birleşen bu iki Kulüpteki tüm lisanslı sporcular ile ilgili haklar KBBKS'ye geçmiş, böylelikle;

- 1- Jimnastik
- 2- Güreş
- 3- Yağlı Güreş

4- Futbol

5- Judo

6- Kuraş

7- Basketbol,

8- Voleybol,

9- Halter

10- Hentbol

11- Masa Tenisi

12- İzcilik

13- Tenis olmak üzere KBKS'de 13 branşta aktif olarak spor yapılmaya başlanmış olundu.

YK birleşmeden sonraki süreçte, Kulübün bu kadar çeşitlilik arz eden ve artan branşlarla da faaliyet göstermesiyle, sporcu sayısının doğal olarak artması, dolayısıyla da sorumluluklarının, maddi beklenti ve ihtiyaçları ile işlevlerinin fazlaşmasına yol açması durumuyla karşılaşmıştır. Kulüpte hızla artan beklentiler ve kulübün işleyişlerinde sık sık aksamalar meydana gelmeye başlamıştı. Acilen yeni bir yapılanma ihtiyacı gözükmekte idi. Bunun için YK toplanarak Kulübün mevcut durumunu ortaya çıkaracak ve yeni düzenlemelerle Kulübü yapılandıracak bir yapının olması gerektiği kararını verdiler. Öncelikle bununla ilgili çalışmalarda bulunmak üzere bir organizasyon şirketi ile anlaşarak görüşmelere varılmıştır. Görüşmeler sonucunda bir Proje Yönetim Kurulu (PYK) oluşturulmasına karar verilmiştir. PYK'da Kulüp Yönetiminin belirlediği Basın Yayından sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi bir kişi, Mali Sekreter bir kişi, İdari Menajer (Spor Koordinatörü) bir kişi ve Organizasyon şirketinden teknik ve yazılım desteği almak üzere iki kişiden oluşan toplam beş kişi görev almıştır.

PYK Öncelikle, Kulübün mevcut yapısını inceleyerek, Kulübün Kurumsal yapısının daha sağlam temellere oturması amacıyla misyon, vizyon ve ilkelerin belirlenmesi çalışmasını yapmıştır. Peşinden, tüm süreçlerini inceleyerek, kulübün işleyişi hakkında fikir sahibi olarak, kulüpteki aksayan yönler, düzeltilmesi, değiştirilmesi istenen

süreçleri belirlemişlerdir. Bunu yaparken öncelikle Kulüp paydaşlarından faydalanılmıştır.

1.3.1.1. KBBKS’de İnsan Kaynakları Eğitimi Prosedürü

YK ile yapılan görüşmelerde Kulübün İKY eğitimi ile ilgili hiçbir prosedürü olmadığı öğrenilmiştir.

PYK bu çalışmayla eğitim faaliyetlerine ilişkin yöntem ve kuralların belirlenmesi amacı gütmüştür. **Kapsam:** Çalışanlarının mesleki/teknik bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarında gelişim sağlamak için eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve tedariği aşamalarını içerir.

Sorumluluklar: Bu süreçlerde İK (Genel Menajer ve İdari Menajer) sürecin sahibidir, ayrıca; Prosedürün uygulanmasından, gerek görüldüğü takdirde sürecin güncellenmesinden sorumludur.

Uygulama: Eğitim gereksinimi tespiti çalışanın mevcut ve gelecekteki görevlerinin gerektirdikleri ile çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlikler arasındaki farkın belirlenmesidir. Eğitim ihtiyaçları Ocak ayındaki Performans Değerlendirme sürecinden sonra belirlenir.

1.3.1.2. KBBKS’de Eğitim İhtiyacının Tespiti

Görev tanımları, iş ve gerektirdikleri, yetkinlikler, performans değerlendirmesi sonuçları dikkate alınır. Her yıl Şubat ayında İK bölümü, yukarıdaki analizler sonucunda elde ettiği rapor doğrultusunda bir “Eğitim İhtiyaç Analizi” hazırlar ve bu analizi tüm bölümlere gönderir. Bölüm yöneticileri, çalışanları ile yaptıkları değerlendirme sonucu oluşan görüşleri ekledikten sonra oluşan taslak analizleri İK bölümüne gönderir. İK bölümü bu analizleri ilgili yöneticiler ile bire bir görüşerek Kulüp eğitim ihtiyaçlarına son şeklini verir ve bu ihtiyaçları öncelik ve önem sırasına koyar.

1.3.1.3. KBBKS’de Eğitim Tadarığı

İK belirlenen eğitim ihtiyaçlarının en etkin ve uygun maliyetle karşılanabilmesi için, eğitim içerikleri ve maliyetleri ile ilgili en az u teklif alır (bkz. satın alma süreci). İK bölümü tarafından yapılan alışma Mali Sekreter’in onayına sunulur. Onaylanan “Eğitim Planı” kulübün eğitim planı olarak İK bölümü tarafından uygulanır.

Çalışanlara sağlanan eğitimlerin uzun süreli ve yüksek maliyetli olması durumunda çalışanlara *hizmet yükümlülüğü* şartı getirilmiştir. İK bölümü bu tür eğitimlere katılacak olan çalışanlar için “Hizmet Yükümlülüğü Belgesi” hazırlar ve çalışanın onayını alır. Hizmet yükümlülüğü süreleri:

Tablo 3: Hizmet Yükümlülüğü Süreleri Tablosu

EĞİTİM YERİ	EĞİTİM SÜRESİ	HİZMET YKMLLĐĐ
Yurtiçi Eğitimler	1 Ay (dahil) ve zeri	6 Ay ve Eğitimin Bedeli
Yurtdışı Eğitimler	1 Ay (dahil) ve zeri	1 Sene ve Eğitimin Bedeli

1.3.1.4. KBKS’de Eğitim Faaliyetleri

İK bölümü “**Eğitim Paketi**” doğrultusunda çalışanlara verilecek her türlü eğitim faaliyetinin organize edilmesinden sorumludur. Bu doğrultuda, İK bölümü;

1. Eğitim Planı ve bu pakette yer alan tüm eğitimlerin zaman planlarını Kulüp içinde bölüm yöneticilerine duyurur.
2. Eğitimin yeri-zamanı, eğitim için gerekli olabilecek malzemeler, eğitimci bilgilerini eğitim öncesinde tüm katılımcılara bildirir
3. Eğitim faaliyetinin bitiminde, eğitime katılan tüm alışanlara “Eğitim Değerlendirme Formu” verilir. Bu Formların değerlendirilmesi ile hazırlanan rapor ilgili bölüm yöneticilerine bilgi olarak sunulur. İnsan Kaynakları tarafından dosyalanır.

1.3.1.5. KBBKS'de İnsan Kaynakları İşe Alım Prosedürü

PYK bu çalışmada, İK işe alım sürecinin kurallarını ve standardını, ilgili çalışanların rol ve sorumluluklarını açıklama amacı gütmüştür.

Kapsam: İşe alım süreci; İşe alımın bütçe doğrultusunda yapılmasını, Alınan başvuruların incelenmesini ve arşivlenmesini, Açık pozisyonlara uygun adayların araştırılmasını, Eleman seçiminde kullanılacak araçların belirlenmesini, Seçilen adaylara iş teklifinin yapılmasını, Adayların işe yerleştirilmesini ve Deneme süresinin izlenmesini içerir.

1.3.1.6. KBBKS'de İnsan Kaynakları İşe Alım Politikası ve Süreci

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri esas alınarak; herhangi bir açık pozisyonun doldurulması için öncelikle kurum içinde istihdam olasılığı kontrol edilir. Kurum içinden uygun aday yoksa dışarıdan istihdam edilmesi için gerekli çalışma başlatılır. İlk eleme kriterleri: Pozisyonlara göre; Eğitim, İş Deneyimi, Yaş, Yabancı Dil, Yetkinlikler, Askerlik Durumu olabilir.

İşe Alım: Bölümlerden eleman talebinin alınması ile başlayan ve uygun adayın o talep için işe yerleştirilmesi ile sonlanan süreçtir. İşe yerleştirme süresi 30 gün olarak belirlenmiştir. İşe alım temel olarak 2 türlü yapılır:

1. Toplu Alım: Belirli bir pozisyon için birden fazla elemana gereksinim duyulduğu hallerde yapılan alımlardır. Genellikle gazete ilanı verilerek kaynak oluşturulur, pozisyonuna göre farklı test/mülakat uygulamaları yapılır.

2. Ferdi Alım: Ayrıcalıklı yetkinlikler gerektiren pozisyonlar için adayların değerlendirilmesidir.

İletişim araçları: İşe alım sürecinde kullanılan iletişim araçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Eleman Talep Formu: Eleman gereksinimi olan bölüm yöneticisi bu formu doldurarak bir üst yöneticisinin onayını alır ve İK'ya iletir.

2. **İş Başvuru Formu:** Adayın mülakata girmeden önce doldurulması gereken formdur. Bu form adayın önceden göndermiş olduğu özgeçmişin dışında KBBKS için gerekli aday ile ilgili tüm bilgileri içerir.
3. **Görüşme Notları Formu:** Aday ile görüşürken, ilk mülakatta adayın kurumumuz temel yetkinliklerine, vazgeçilmez değerlerimize, ikinci mülakatta ise, görevin gerektirdiği yetkinliklere uygunluğunu tespit etmek için kullanılır.
4. **Referans Kontrol Formu:** İkinci mülakattan sonra, adayın daha önceki işverenlerinden aday hakkında bilgi toplamak için kullanılır.
5. **İş Teklifi Formu:** Eğer ikinci mülakat ve referans kontrolü olumlu ise, adaya iş teklifi yaparken kullanılır. Adayı pozisyon, ücret ve yan ödemeler konusunda bilgilendirir. **Çalışan Bilgi Formu:** Muhasebeyi bilgilendirmek için kullanılır. Pozisyon, ücret bilgilerini ve sözleşmeyi içerir.
6. **İşe Giriş Bildirgesi:** Çalışanın işe başlama tarihinde, bölümünün ve diğer bölümlerin gerekli hazırlıkları yapabilmesi için her bölüm için ayrı düzenlenmiş formlar kullanılır. İşyeri, ulaşım/servis bilgileri, gerekli ofis eşyaları, ofis makineleri, yemek fişi, giriş kartı vb.

Sorumluluklar: İK sürecin sahibidir, ayrıca; Prosedürün uygulanmasından, gerek görüldüğü takdirde sürecin güncellenmesinden, Adayların işe alınmasından ve yerleştirilmesinden, Mülakat süresinden, İK dışındaki mülakatçıların yönlendirilmesinden sorumludur. İdari İşler: İşe yeni başlayacak elemanların ofiste gerek duyacakları malzemelerin ve ofis ortamının hazırlanmasından sorumludur. Bilgi Sistemleri: İşe yeni başlayacak elemanların gerek duyacakları malzemelerin ve ofis ortamının hazırlanmasından sorumludur.

Alt Süreçler: İşe alma sürecindeki alt süreçler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Yıllık İnsan Gücü Planlaması Süreci: İK tarafından; her yıl Kasım ayında, yıllık insan gücü planlaması toplantıları için ön hazırlık yapılır. İK tarafından ilgili birim yöneticilerinden randevu alınır ve insan gücü planlaması toplantısını gerçekleştirir. İK tarafından gerçekleşen toplantının raporu hazırlanır. İK tarafından organizasyon değişikliğine ihtiyaç olup olmadığı incelenir. Organizasyon değişikliğine ihtiyaç var ise

İK tarafından Organizasyon Planlaması yapılır. Organizasyon değişikliğine ihtiyaç yok ise İK tarafından Bütçe Süreci değerlendirilir.

Eleman Talep Süreci: Bölüm tarafından ihtiyaç duyulan pozisyona ilişkin Eleman Talep Formu (ETF) doldurulur. Doldurulan ETF Yönetim Kurulu Başkanı tarafından onaylanmaz ise eleman ihtiyacı talebi sonlandırılır. Onaylanması halinde, ETF İK' ya gönderilir. Teslim alınan ETF 'ye bakılarak pozisyon ihtiyacının bütçeye uygun olup olmadığı incelenir. ETF' de belirtilen eleman ihtiyacının bütçeye uygun olmaması halinde İK tarafından Bütçe süreci değerlendirilir. ETF' de belirtilen eleman ihtiyacı bütçeye uygun ise İK tarafından eleman arama süreci başlatılır.

İlan İle Eleman Arama Süreci: İK Sorumlusu açık pozisyon için kurum içinden aday bulunamıyorsa ve başvuru veri tabanı ihtiyaç duyulan eleman talebi için yeterli değil ise, İK Bölüm standartlarına uygun ilan metnini birlikte hazırlar. İK tarafından hazırlanan ilanın onaylanması durumunda, ilan metni İK tarafından Satın Alma Bölümüne gönderilir. İK ilgili bölüme ilan tarihini ve mecrayı bildirir. İK başvuru takip işlemine başlar.

Özgeçmiş Kayıt / Takip Süreci: İK tarafından özgeçmişler veri tabanında toplanır, yeni gelen özgeçmişlerin veri tabanında kayıtları olup olmadığı kontrol edilir. Yeni gelen özgeçmiş veri tabanına önceden kayıt edilmemiş ise İK tarafından yeni özgeçmiş kaydı oluşturulur, yeni gelen özgeçmiş veri tabanına önceden kayıt edilmiş ise, eski veri İK tarafından güncellenir. İK'ya gelen özgeçmiş önceden kaydı olsun olmasın tekrar incelenir. İK o an elinde açık olan pozisyonları inceler. Açık pozisyon var ise; adayın pozisyona uygun olup olmadığı değerlendirilir. Aday açık olan pozisyona uygun değil ise İK tarafından adayın pozisyon için uygun bulunmama sebebi veritabanına not edilir. Olumsuz değerlendirilen aday özgeçmiş dosyasında uygun kategoriye arşivlenir. Olumsuz değerlendirilen adaya İK tarafından olumsuz yanıt mektubu gönderilir. Adayın açık olan pozisyona uygun bulunması durumunda, özgeçmiş İK tarafından veritabanına not edilir ve dosyalanır. İK tarafından aday sınava çağırılır. Açık pozisyon yok ise; adayın genel başvuru için uygun olup olmadığı İK tarafından incelenir. Aday genel başvuru için uygun değil ise ret nedeni veri tabanına girilir. Genel başvuru için de olumsuz değerlendirilen adayın özgeçmiş arşivlenir. Özgeçmiş olumsuz statüsünde arşivlenen adaya olumsuz yanıt mektubu İK tarafından gönderilir.

Adayın genel başvuru için uygun bulunması durumunda ise veritabanına uygun olabilecek pozisyon not edilir. Adaya olasılık mektubu gönderilir.

Sınav Süreci: Bazı açık pozisyonlar sınav gerektirebilir. Yapılan sınavda adayın pozisyona ilişkin bilgi ve becerileri ölçülür. İK tarafından açık pozisyon için mülakat öncesi sınavın gerekip gerekmediği incelenir. İK tarafından açık olan pozisyon için mülakat öncesi sınav yapılmamasına karar verildiyse ilk mülakat başlatılır. Açık olan pozisyon için mülakat öncesi sınav yapılmasına karar verilmiş ise İK sınav tarih ve saatini belirler, sınav yeri rezervasyonunu yapar. İK sınav için gerekli dokümantasyonları hazırlar. Aday, İK tarafından sınava davet edilir. Sınava gelen aday İBF doldurur. Daha önceden belirlenen sınav gün ve saatinde gelen adaylara sınav formu verilir. Sınav sonucu İK tarafından değerlendirilir ve veritabanına girilir. Sınav sonucu İK tarafından başarısız olarak değerlendirilen adayların bilgisi veritabanına girilir ve adaya olumsuz yanıt mektubu gönderilir. Sınav sonucu İK tarafından başarılı olarak değerlendirilen adayların bilgisi veritabanına girilir ve aday ilk mülakat için çağırılır.

Mülakatlar: Mülakatlarda İK sorumlusu ve talepte bulunan bölümün yöneticisi bulunur. Mülakatlar 2 aşamalıdır.

İlk Mülakat: İlk mülakat İK tarafından yapılır. Temel Yetkinlikler üzerinde durulur.

İkinci Mülakat: Eğer aday ilk mülakatta başarılı bulduysa, ikinci mülakat ilgili bölüm ve İK ile birlikte yapılır. Bu mülakatta ağırlıklı olarak görevin gerektirdiği fonksiyonel yetkinliklerin üzerinde durulur.

İlk Mülakat Süreci: İK tarafından adayın mülakata çağırılacağı gün ve saat belirlenir. Aday mülakata İK tarafından davet edilir. Aday mülakata katılmayı kabul etmez ise veri tabanına adayın katılmama sebebi girilir. Aday mülakata katılmayı kabul eder ise görüşme formu İK tarafından doldurulur ve mülakat yapılır. Mülakat İK tarafından değerlendirilir. İK görüşme sonuçlarını özgeçmiş dosyasına ekler. Mülakat sonucunda aday İK tarafından olumlu değerlendirilmemiş ise veri tabanına adayın olumsuz bulunduğu bilgisi girilir. Mülakatta olumsuz değerlendirilen adaya Mülakat Sonrası Olumsuz Yanıt Mektubu gönderilir.

Mülakatta olumsuz değerlendirilen adayın başka bir pozisyon için uygun olup olmadığını İK tarafından değerlendirilir. Adayın farklı bir pozisyon için uygun olabileceğine karar verildiyse uygun olduğu düşünülen pozisyon veri tabanına not edilir ve adaya Mülakat Sonrası Olasılık mektubu gönderilir. Mülakatta olumsuz değerlendirilen aday farklı bir pozisyon için de olumlu bulunmadıysa adayın bilgisi veritabanına olumsuz olarak not edilir. Adayın Özgeçmiş'inin asıl kopyası imha edilir. Sadece veritabanında tutulur. Adaya olumsuz yanıt mektubu gönderilir. İlk Mülakatta İK tarafından aday olumlu değerlendirilmişse veri tabanı güncellenir ve aday ikinci mülakat için bilgilendirilir.

İkinci Mülakat Süreci: İK ve elemanı talep eden Bölüm birlikte mülakat gün ve saatini belirler. İK adayı mülakata davet eder. İK Mülakat Formunu doldurur ve Bölüm ile birlikte mülakat yapar. Mülakat sonucunu İK ve Bölüm ile birlikte değerlendirir. İK Mülakat Formunu adayın özgeçmiş dosyasına ekler. İkinci mülakat sonucunda aday uygun bulunmamışsa aday veri tabanına olumsuz olarak not edilir ve adaya Mülakat Sonrası Olumsuz Yanıt Mektubu İK tarafından gönderilir. İkinci mülakat sonucunda adayın farklı bir pozisyon için uygun olup olmadığını İnsan Kaynakları tarafından değerlendirilir. İkinci mülakat sonunda aday farklı bir pozisyon için uygun bulunmuşsa veri tabanına İK tarafından uygun düşünülen pozisyon not edilir ve adaya Mülakat Sonrası Olasılık mektubu gönderilir. İkinci mülakat sonunda aday farklı bir pozisyon için de uygun bulunmamışsa, veri tabanına İK tarafından olumsuz bilgisi not edilir ve adaya Mülakat Sonrası Olumsuz Yanıt Mektubu gönderilir. Uygun bulunmayan adayın Özgeçmiş'inin asıl kopyası imha edilir. Sadece veritabanında tutulur. İkinci mülakat sonucunda adayın uygun bulunması durumunda veri tabanı güncellenir ve aday ile ilgili referans kontrol araştırması yapılır.

Referans Kontrol Süreci: İK İşe Başvuru Formu' nda (İBF) referans bilgileri olup olmadığını kontrol eder. İBF' unda referans bilgileri yoksa aday aranır ve referans bilgileri alınır. İBF' unda adayın referans bilgileri var ise referanslar aranır ve RKF üzerinden bilgi alınır. RKF adayın özgeçmiş dosyasına İnsan Kaynakları tarafından eklenir.

Adaya ait referans kontrol araştırmasının olumsuz olması durumunda İnsan Kaynakları tarafından ilgili bölüm bilgilendirilir. İK olumsuz değerlendirilen adayın bilgisini veri

tabanına girer ve Mülakat Sonrası Olumsuz Yanıt Mektubu gönderir. Adaya ait referans kontrol araştırması sonucu olumlu ise İnsan Kaynakları tarafından ilgili bölüm bilgilendirilir. İnsan Kaynakları olumlu değerlendirilen adayın bilgisini veri tabanına girer ve iş teklifi için hazırlıkları yapar.

İş Teklif Süreci: İnsan Kaynakları tarafından İş Teklifi Formu (İTF) doldurulur. İTF Yönetim Kurulu Başkanının onayına İnsan Kaynakları tarafından sunulur. Yönetim Kurulu Başkanından İTF'un onayının alınması durumunda, İK tarafından aday davet edilir ve iş teklifi yapılır. Adayın iş teklifini kabul etmemesi durumunda, adayın bağlı olacağı ilgili bölüm ve üst düzey yöneticisi İK tarafından bilgilendirilir. İş teklifini kabul etmeyen aday ile ilgili bilgiler veri tabanına girilir. Aday kendisine yapılan iş teklifini onaylar ise, İK tarafından İTF adaya imzalatılır ve iş sözleşmesi yapılır. İK iş teklifini kabul eden adayın bilgisini veri tabanına girer ve iş teklifini özgeçmiş dosyasına ekler. Adaya işe giriş için gerekli evrak listesi İK tarafından verilir. Yerleştirme Süreci'ne geçmeden önce adayın tüm evraklarını hazırladığından emin olunur. Kurum içi diğer bölümler İK tarafından bilgilendirilir.

İşe Yerleştirme Süreci: İK tarafından İşe Giriş Bilgi Formu (İGBF) doldurulur ve özgeçmiş dosyasına eklenir. Mülakatlar sonrasında başarılı bulunan adaya yazılı olarak iş teklifi yapılır. Bu teklifi uygun bulan aday teklifi kabul ettiğine dair imzalar. Bu süreçte aşağıdaki belgeler istenir ve işlemler yapılır.

İşe Alım/Kayıt: Aday İşe Başlamadan Önce Gereken Evraklar İşe Alım Servisi (Muhasebe) tarafından adaydan istenir. Aşağıda belirtilen evrakların işe başlangıç tarihinden en az 1 gün önce kuruma teslim edilerek SGK bildirgesi imzalanır.

Gerekli Evraklar: İşe alınan adaydan kayıt için aşağıdaki evraklar istenir;

2 Adet vesikalık Fotoğraf, beyaz zeminli

Nüfus cüzdanı sureti (Muhtardan)

Nüfus cüzdanı Fotokopisi, TC kimlik numarası ile

İkametgâh Belgesi (Muhtardan)

Öğrenim Belgesi (son mezun olduğu okuldan diploma, sertifika) Fotokopisi

Adli Sicil Kaydı, Cumhuriyet Savcılığı'ndan alınacak

GSGM'den cezasızlık kaydı

Sağlık Raporu

Kan grubu belgesi aslı veya fotokopisi

İşe ilk giriş değilse; önceki Çalışılan İş Yerinden Kümülatif Gelir Vergisi Matrahı

İşe ilk giriş değilse; SGK Kartı Fotokopisi

Askerlik tamamlanmışsa; Askerlik Terhis Belgesi

Evlilik cüzdanı fotokopisi, varsa eş ve çocukların nüfus cüzdanı fotokopisi

Bitirilmiş ek eğitimler varsa belgeleri

Vergi Dairesi ve Vergi Kimlik Numarası Belge Fotokopisi

Daha sonra yapılacak işlemler sırasıyla;

İşe alım servisi İş sözleşmesinin bir kopyasını ve İş Teklifi Formu'nu Muhasebe kayıtlarına girer. Muhasebe birimi SGK bildirimini yapar ve ilgili belgenin orijinalini kendi dosyasında tutar bir kopyasını İK işe giriş bildiriminin kopyasını çalışanın sicil dosyasında tutar.

İşe alım servisi yeni çalışanın isim, görev, bölüm bilgilerini sisteme aktarır. Yeni çalışan için bir e-posta hesabı, kullanıcı adı ve şifresi tanımlanır.

İşe alım servisi adayın işe başlayacağı günü İdari işlere bildirir. İdari İşler, kartvizit, kırtasiye malzemesi, demirbaş eşya, sağlık sigortası ve ofis araçlarının (PC, telefon, faks vb.) temini için gerekli düzenlemeleri yapar.

İstisnalar: Üst Düzey Yöneticiler; Bölüm Müdürü ve üzerindeki pozisyonların işe alımında Kulüp Yönetim Kurulu tarafından yürütülebileceği gibi İK ile birlikte ya da İK'ya yetki verilmek suretiyle İK tarafından da yönetilebilir. Bu prosedürde ki süreç söz konusu pozisyonlar için geçerli değildir.

1.3.1.7. KBKS’de Deneme Süresi Sonu Değerlendirmesi

Personel yönetmeliğinde belirtilen deneme süresi 2 aydır. Bu sürenin bitiminden önce değerlendirilmenin yapılması esastır. Bu süreç içerisinde;

- Çalışanın yöneticisi işe başlama tarihini takip eden ilk hafta içinde çalışan ile bir toplantı yaparak deneme süresi içindeki performans beklentilerini aktaracaktır. Deneme Süresi Değerlendirme Formunda performans kriterleri doldurulur. Çalışan bu süre içinde kendisinden beklenenleri anlar.
- Değerlendirme süresi içinde çalışan istifa ederse forma kaydedilir ve çalışanın sicil dosyasına eklenir.
- Değerlendirme süresi içinde çalışanın kuruma uygun olmayan hal, tutum ve davranışları veya beklenen performansın çok altında bir performans gözlemlenirse çalışanın iş akdi feshi yapılır ve forma kaydedilir ve çalışanın sicil dosyasına eklenir.
- Bu değerlendirme deneme süresi bitiş tarihinden önce tamamlanacaktır.
- Değerlendirme çalışan ile yüz yüze görüşülerek yapılacaktır.
- Her iki tarafın da düşünceleri forma yazılı olarak aktarılacaktır.
- Her iki tarafta formu imzalayacaktır.
- Formun orijinali İK’ya iletilecek olup şahıs dosyasında tutulacaktır.

1.3.1.8. KBKS’de Stajyerler

Her yıl Kasım ayında iş dalları ile yapılan insan gücü ve eğitim planlama toplantılarında, bölümlerin yıl içinde stajyer gereksinimleri tespit edilir. Lise ve dengi okulların Ticaret ve benzeri bölüm öğrencileri ile Beden Eğitimi ve Spor Yönetimi öğrencileri tercih edilir.

1.3.1.9. KBKS’de İşe Alıştırma (Oryantasyon) Prosedürü

PYK bu prosedürde Kulüpte göreve yeni başlayan personelin işe alışma sürecini oluşturmak ve Kulüp yapısı ve kültürünün kazandırılması amacı ile yapılacak uyum faaliyetlerinin belirlenmesi amacını hedeflemiştir.

Uygulama Esasları: Oryantasyon süreci, çalışanın işe en kısa zamanda ve en etkin bir şekilde başlayabilmesi için gerekli temel bilgilerin aktarılmasını kapsamaktadır. Aşağıdaki tabloda oryantasyon sürecindeki kişilerin görev ve sorumlulukları açıklanmaktadır:

Tablo 4: Oryantasyon Süreci Tablosu

İŞE ALAN YÖNETİCİNİN GÖREVİ	YENİ PERSONELİN GÖREVİ	İK GÖREVİ
<p>Yeni Personeli iş ortamına ve yeni görevine alıştırmak için bir oryantasyon programı yapar. Bu programda, yeni personelin görüşeceği kişilerin adı, soyadı, görevleri ve görüşme tarih ve saatleri yer alır</p> <p>Departmanda çalışan bir kişiyi, yeni personele yardımcı olmak üzere oryantasyon sorumlusu(OS) olarak atar.</p> <p>Oryantasyon programı tamamlandığında, İK'ya bildirir.</p>	<p>Oryantasyon programını izler.</p> <p>Oryantasyon programını izlerken yeni sorumluluklarını da yerine getirir.</p>	<p>Yönetmelikte sıralanan tüm yöntem ve kuralların uygulanmasını sağlar.</p> <p>Oryantasyon sürecinde gereken malzemeleri sağlar.</p> <p>Yeni personel ile Oryantasyon etkinlik değerlendirilmesini yapar.</p>

Yeni personelin işteki ilk gününden önce aşağıdaki görevler ilgili sorumlular tarafından yerine getirilir.

Tablo 5: Görevler ile İlgili Sorumlular Tablosu

GÖREV	SORUMLULUK
Bir çalışma ortamının oluşturulması (masa, PC, telefon, dolap). Standart ofis malzemelerinin temin edilmesi (Yazı malzemeleri, kırtasiye). Gerekliyse iş kıyafet ve teçhizatı	OS
Kartvizit siparişi verilmesi	OS
Güvenlik ve resepsiyon görevlilerine yeni personelin işe başlama tarihinin bildirilmesi	İK

İşe başlanan ilk gün aşağıdaki görevler ilgili sorumlular tarafından yerine getirilir:

Tablo 6: İlk Gün Sorumlulukları Tablosu

GÖREV	SORUMLULUK
Yeni personelin işe başladığına dair Kulüp iç duyurusunun yapılması	İK
Yeni personelin kimlik kartı, kartviziti, telefon listesi gibi ihtiyaçlarının masasında hazır bulundurulması	OS
Yeni personelin bilgi işlem ağına katılması	OS
Yeni personele oryantasyon programına ilişkin bilgi verilmesi	İlgili Yönetici
Yeni personelin görev tanımının verilmesi	İlgili Yönetici
Yeni personelin OS ile tanıştırılması	İlgili Yönetici
Yeni personelin Kulüpteki personel ile tanıştırılması	İlgili Yönetici /OS
Yeni personele bölüm çalışanlarının görevleri hakkında bilgi verilmesi	İlgili Yönetici
Yeni personelin oryantasyon programının yapılması ve takip edilmesi	İlgili Yönetici /OS
Yeni personele İK Politika ve Yönetmelik kopyasının verilerek okunmasının sağlanması ve personelin onayının alınması	İK

İK, yeni personelin oryantasyon sürecinin bitiminde kendisi ile yüzyüze bir görüşme yaparak programın etkinliğinin bir değerlendirmesini yapar. Bu değerlendirmede, yeni personelin görev ve sorumlulukları, çalışma koşulları, bina ve hizmetlere ilişkin kurallar.

İK politika ve yönetmelikleri gibi konularda gerekli bilginin kazanılma seviyesi incelenir. İK yeni personelin görüşleri ve değerlendirmeleri çerçevesinde, oryantasyon programlarının iyileştirilmesinden sorumludur.

1.3.1.10. KBKS'de İnsan Kaynakları Performans Değerlendirme Prosedürü

PYK'nın bu çalışmada amacı, performans değerlendirme sürecinin kurallarını ve standardını, ilgili çalışanların rol ve sorumluluklarını açıklamaktır.

Kapsam: Performans değerlendirme süreci; performans yönetiminin kurumun vizyonu ve stratejileri doğrultusunda çalışanların sorumluluklarını hangi ölçüde yerine

getirdiklerini, olası gelişim alanlarını doğru saptamak, eğitim planlamasını ve kariyer planlamasını yapabilmek için tasarlanmış bir yönetim sürecidir.

1.3.1.11. KBBKS'de Performans Değerlendirme Politikası

Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri esas alınarak; performans hedeflerinin belirlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi açık sistemde, yönetici ve çalışanın üzerinde anlaşarak yönettiği bir süreçtir. Performans değerlendirmesinde onay her çalışan için 2 mercii den oluşur; üstü ve üstünün yöneticisi. İstisnasız tüm çalışanlar performans değerlendirmesine tabidir. Performans değerlendirme sürecinde yer alan bazı tanımlar ve işlemler aşağıda verilmektedir.

1.Yetkinlikler: Kişinin performansını ölçerken, neyi gerçekleştirdiğinin yanı sıra "nasıl" gerçekleştirdiğini ölçebilmek için davranışlarını gözlemlememiz gerekecektir. Yetkinlik kavramı; kurumsal ve kişisel performansın gelişmesinde kritik olan, gözlemlenebilen ve ölçümlenebilir bilgi, beceri ve tutumları kapsayan davranışlar bütünü olarak açıklanmıştır. Yetkinliklerin kullanılmasının hem şirket hem de çalışanlar için sağladığı faydaların en önemlilerini sayacak olursak;

- Çalışanların kendilerinden beklenileni bilmesi,
- Tanımlanmış davranışların yöneticiler için rehber niteliği taşıması,
- Elemanlarını daha iyi tanıma şansı yaratması,
- Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi,
- Doğru eğitimlerin doğru kişilere verilmesi,

Performans Yönetimi Sistemi'nin en önemli aracı olan yetkinlikleri 2 grupta ele alabiliriz:

a. Temel Yetkinlikler: Kurumun stratejik planları doğrultusunda, hedeflediği başarıya ulaşması için kritik olan ve tüm çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerdir.

b. Fonksiyonel Yetkinlikler: Fonksiyonel Yetkinlikler; birimlerin başarısında kritik önem taşıyan, öncelikli yetkinliklerdir. Kişiden bağımsız, göreve bağlıdır. Rol ve

sorumluluklar esas alınır. Görevin en iyi şekilde yerine getirilmesi, iş hedeflerine ulaşılabilmesi için sergilenmesi gereken davranışlardır.

2. Performans: Performans, bir iş sonucunda elde edilen tanımlar. Yani; üstlendiğimiz işi ne kadar hedefine uygun yaptığımızı belirtir.

3. İş Hedefleri: Hedef çalışandan neyi, hangi kalitede ve ne zamana kadar yapmasını istediğinizi belirtir.

S.M.A.R.T. İlkesi: Her harfin bir kelimeyi ifade ettiği bu kısaltmayı inceleyecek olursak;

Tablo 7: S.M.A.R.T. İlkesi Açılımı Tablosu

HARF AÇILIMI	AÇIKLAMA
Specific	Belirgin, iyi tanımlanmış, somut
Measurable	Ölçülebilir
Achievable	Ulaşılabilir, yapılması imkansız olmayan
Reasonable	Sonuç odaklı, amaca uygun
Time-based	Zaman sınırlamalı

1. Sorumluluklar:

a. Performans Sisteminde Tarafların Sorumluluğu: Performans Yönetim sisteminde yöneticilerin, çalışanların ve İnsan Kaynaklarının farklı sorumlulukları vardır.

b. Yöneticilerin Sorumluluğu: Yöneticilerin sorumluluğu astlarına hedef belirlemek, yönlendirme toplantıları organize etmek ve sene sonunda objektif olarak performans değerlendirmesini yapmaktır. Performans değerlendirmesi olmayan çalışanlarımız, yılsonunda performansa bağlı ödüllendirmelerden faydalanamazlar.

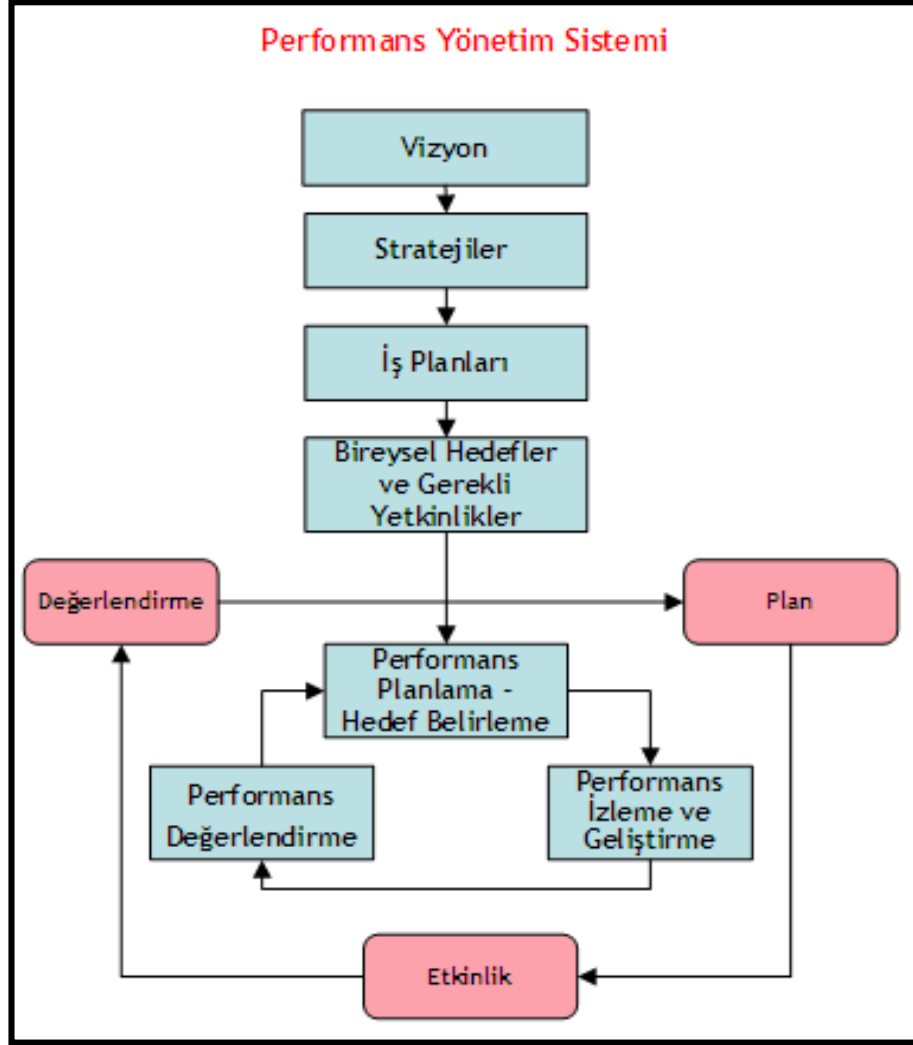
c. Çalışanın Sorumluluğu: Her çalışan hedeflerinin, yöneticisi tarafından belirlenmesinden ve yönlendirme toplantılarının devamlılığını takip etmekten sorumludur.

d. İnsan Kaynakları Biriminin Sorumluluğu: İnsan Kaynakları Birimi performans değerlendirme sürecinin tamamlanmasında rehberlik etmekten ve personelin

performans formlarını personel dosyalarında saklamaktan sorumludur. Tüm çalışanların bir önceki yıla ait performans değerlendirme formlarını doğru ve eksiksiz olarak toplamak, puanları kaydetmek ve saklamakla yükümlüdür. Bir evvelki yılın değerlendirme çalışmaları yeni atanan yöneticilerin konu ile ilgili bilgi eksikliklerinin tamamlanması ile başlar. Çalışanların performans puanları, Ödüllendirme ve Kariyer Gelişimi Sistemlerine temel oluşturmak üzere veritabanına girilir. Ocak ayı sonuna kadar girişlerin tamamlanması ve kişiye özel formların çalışanların kişisel dosyalarına işlenmesi gereklidir. Tüm çalışmalar tamamlandıktan sonra çalışanlarımızın başarı düzeyini gösteren istatistik rapor üst yönetime sunulur.

2. ***Gerekli Araç Ve Dokümantasyonun Takibi:*** Gerekli araç ve dökümanların takibi, güncelleştirilmesi ve saklanmasından İnsan Kaynakları Birimi sorumludur: Bunlar; Veri Tabanı, Hedef Dağıtım Rehberi, Performans Değerlendirme Rehberi, Performans Değerlendirme Formları, Yetkinlik Rehberi, Yönlendirme Rehberi, Yönlendirme Görüşmesi Formu, Performans Değerlendirme Takvimidir.
3. ***Alt Süreçler:*** Performans Yönetim Sistemini daha rahat anlayabilmek için üç temel aşamaya bölmemiz uygun olacaktır. Birer-birer inceleyeceğimiz bu aşamalar aşağıdaki şematik gösterimde özetlenmiştir.

Şekil 1: Performans Yönetim Sistemi



1.3.1.12. KBBKS’de Performans Planlama/Hedefleri Belirleme

Her yıl, Ocak ayı içinde, biriminizin bütün iş hedeflerini görevlere göre belirleyiniz. Bunları bir bütün olarak gözden geçirerek iş ünitenizin hedeflerine destek nitelikte olmalarını sağlayınız. İş hedeflerinin üzerinde astlarınız ve üstleriniz ile anlaşma sağlayınız. Bunları, incelemesi ve onayı için bir üst yöneticinize veriniz. Anlaşmaya vardığımız iş hedefi ve yetkinliklerin aktarıldığı Performans Değerlendirme Formunun bir kopyasının çalışanda bir kopyasının da yöneticide olmasını sağlayınız.

Hedef Dağıtımına İlişkin Genel Bilgiler: Performans Değerlendirme Formları kişiye özel olup, herkes için, görevine ait hedef ve yetkinlik standartlarına göre, ayrı düzenlenecektir. Performans Değerlendirme Formlarında, her hedef grubunun ağırlığı

belirlenmiştir. Toplam ağırlıklar değiştirilemez. Ancak, her grubun içinde yer alan hedeflerin tek-tek ağırlıklarının belirlenmesi Birim Yöneticisinin yetkisindedir. Değiştirilebilir ağırlıklar, aynı görevi yapan değişik kişiler için farklılaştırılabilir.

Tablo 8: Performans Özellikleri Tablosu

ÖZELLİK	AÇIKLAMA	ÖRNEK
Somut, Belirgin, İyi tanımlanmış,	Gerçekleştirilecek sonuçların türünü somut olarak belirler.	“gelen çağrılara en geç 5 saniye içinde cevap vermek”.
Ölçülebilir	Hedefe ulaşılmasına dair nitelik ve nicelik kıstasları verir.	“telefona 5 sn içinde cevap verildiğini ölçebiliyor muyuz?”
Ulaşılabilir	Ulaşılmasını beklediği hedef mantığa uygundur.	“saptadığımız hedefe elimizdeki kaynaklar ile ulaşabilir miyiz?” Belirlediğimiz hedefler gerçekçi mi?
Sonuç Odaklı/Amaca Uygun	Sadece faaliyet değil, sonuçlar üzerinde durur.	“Belirlediğimiz hedef durumumuzu iyi etkileyecek mi? Bu hedefi yerine getirmek için yeterli bilgi, beceri ve yetkimiz var mı?”
Zamanla Sınırlamalı	Sonuçların elde edilmesi için bir tarih verir.	“Hedefi ne zamana kadar yerine getireceğiz? Ne zaman başlayacağız?”

1.3.1.13. KBKS’de Performans İzleme, Geliştirme, Yönlendirme

Yönlendirme, çalışanlara mümkün olan en iyi sonuçları almaları yönünde kılavuzluk etmekten ve geribildirim vermeyi içerir. Performans Yönetiminde yöneticilerin, performans hedeflerini yerine getirmeleri için çalışanlarını yönlendirmeleri gereklidir. Yönlendirmenin 3 düzeyi;

1. Olumlu geri bildirim, iyi davranışları ve iyi performansı pekiştirmek için,
2. Düzeltici ve performans geliştirici geri bildirim, zayıf performans ve kötü davranışları düzeltmek için,
3. Proaktif yönlendirme, çalışanlara aksiyona geçmelerinden önce yardımcı olmak için kullanılmaktadır.

Yönlendirme Toplantısı: Yöneticiler, her Temmuz ayında, çalışanlarıyla Yönlendirme Toplantıları gerçekleştirerek, çalışanların performansını ve kendi hedefleri yönünde kaydettikleri ilerlemeyi tartışmalıdırlar. Yönlendirme Toplantılarına Hazırlanma: Performans Değerlendirme Yönlendirme Toplantısına hazırlanmak için yöneticiler aşağıdaki noktaları dikkate almalıdır:

1. Çalışanın doğru yolda olup olmadığını görmek için performans hedeflerini incelemeli.
2. Çalışan hakkında, kendi belgelerini ve yönlendirme notlarını incelemeli.
3. Çalışan, kendisinin o dönemdeki performansını incelemesi konusunda teşvik edilmeli.
4. Çalışanın, hangi işleri iyi yaptığını, hangi işlerde düzeltme gerektiğini ve düzelmenin gerçekleşmesinin yollarını tartışmak için planlama yapılmalıdır.
5. Toplantı Esnasında Nelere dikkat edilmeli?

Bu toplantılar sırasında, yöneticiler çalışanın performans hedefini gerçekleştirme yönünde kaydettiği ilerlemeyi ve altı aylık dönemde ortaya çıkan performansla ilgili diğer konuları tartışırlar.

Çalışanın o tarihe kadar olan performans sonuçları, performans planına göre değerlendirilir; eğer performansta değişme olduysa bu durum çalışana bildirilir. Hedefleri yerine getiren kişiye performans için olumlu geribildirim verilir.

Performansın nasıl geliştirileceği konusunda somut öneriler getirilir. Performans ve performans geliştirme imkânı konusunda, çalışan, katkı sağlaması için teşvik edilir.

Performans planının hazırladığı koşullara göre, koşullarda değişiklik olduğunda, performans planı gözden geçirilir ve değişiklikler yeni bir performans formuna yazılır. Siz ve çalışan değişiklikleri paraflar ve form İnsan Kaynaklarına gönderilir. Planlanmamış olan faaliyetler varsa bunları ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin ölçümünde kullanılan kıstasları yazın.

Planlanmamış faaliyetler, ilk planda yer almadığı halde çalışanınız tarafından gerçekleştirilen kayda değer faaliyet veya projelerdir.) Sene sonunda bu faaliyetler ilgili hedef alanı altında değerlendirilecektir.

Yönlendirme Toplantılarının Yararları:

Çalışanın, performansı hakkındaki geribildirimden ve kendi hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde, yönlendirmeden yararlanması sağlanır.

Performans hedeflerinin ve yönlendirmenin önemini göstererek kanıtlar.

Yöneticilere ve çalışanlara, bireysel performansları tartışmak için zemin hazırlar.

Yöneticilerin, çalışanlarının hedeflerine ilişkin doğru yolda kalmasına yardımcı olmalarını sağlar.

Açık iletişim sağlar.

Bireysel performans hedeflerinin ve birim hedeflerinin gerçekleşmesini sağlar.

1.3.1.14. KBBKS’de Performans Değerlendirme

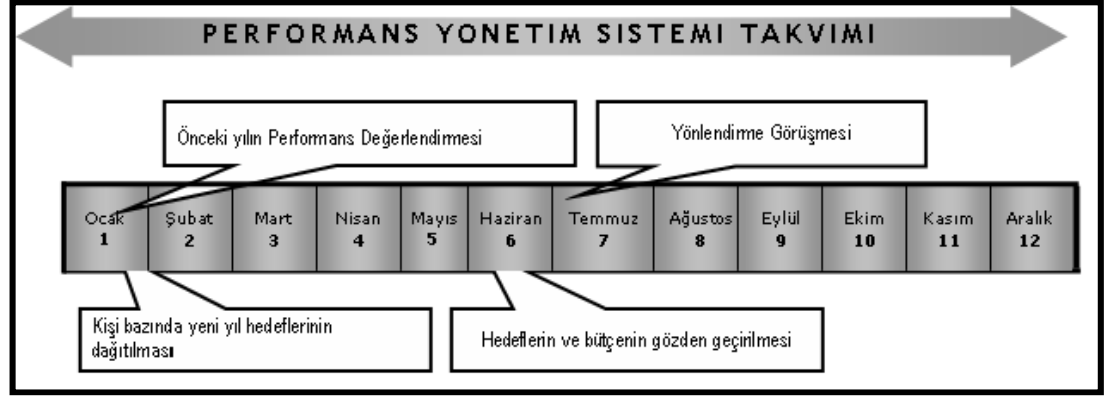
Takvim:

Ocak: Bir önceki yılın performansının değerlendirilmesi ve kişilerin performans puanlarının belirlenmesi. Performans değerlendirmesinin akabinde, yeni yılın bireysel hedeflerinin Performans Değerlendirme Formlarına aktarılması.

Haziran: İlk yarıyıldaki hedeflere ne kadar ulaşıldığının gözden geçirilmesi, gerekliyse hedef ve bütçede düzeltme, yenileme.

Temmuz: Kişi bazında yönlendirme görüşmeleri, performansın gözden geçirilmesi.

Şekil 2: Performans Yönetim Sistemi Takvimi



1.Aşama-Performansın Değerlendirilmesi (Ön Hazırlık): Çalışanın, değerlendirme dönemine ait performansının gözden geçirilerek değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamaya hazırlık safhasındaki yöneticilerin, her bir çalışanı için görev tanımlarını, performans değerlendirme (İş Hedefleri ve Yetkinlikler) ve Yönlendirme Formlarını, geçmiş dönemdeki performans değerlendirme formlarını incelemesi gerekmektedir.

2.Aşama-Değerlendirmenin Yazılması: Her bir çalışan için yöneticilerin Performans Değerlendirme Formlarını doldurarak ilgili performans dönemi için değerlendirmelerini yazma aşamasıdır. Yönetici değerlendirmesinin yazdıktan sonra bir üst amiri ile paylaşır ve onayını alır.

3.Aşama-Değerlendirmenin Çalışan İle Görülmesi: Yöneticilerin değerlendirmelerini yazdıktan sonra her bir çalışanı ile hedeflerine ne kadarına ulaşıldığını, davranışsal performans değerlendirmesini ve gelişim fırsatlarını konuşmak üzere yüz yüze görüşmeleri aşamasıdır. Performans Değerlendirme Görüşmesi çalışan ile yönetici arasında performans ve gelişim fırsatları hakkında yapılan iki yönlü tartışma toplantısıdır. Performans Değerlendirme Görüşmeleri için ön hazırlık yapılmalı, çift yönlü iletişime açık olumlu bir atmosfer yaratılmalı, çalışanın duygularına duyarlı olmalıdır, toplantının sonunda değerlendirmeye ilişkin karşılıklı mutabakat sağlanmalı ve mutlaka bir sonraki dönem çalışan için gelişim fırsatları konusunda görüş birliğine varılmalıdır.

4.Aşama-Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Birimine Gönderilmesi:

Yöneticilerin performans değerlendirme formları üzerinde, çalışanın da görüşü alınarak, karşılıklı imzalanan formu İKY Birimi' ne göndermesi aşamasıdır.

Başlıca değerlendirme hataları:

Çalışanınız ile ilgili duygularınızın tüm değerlendirmenizi etkilemesi,

Çalışanın değerlendirme dönemine yakın bir-iki hedefinde göstermiş olduğu üstün performansın tüm performans dönemine ilişkin değerlendirmeyi olumlu etkilemesi,

Çalışanın değerlendirme dönemine yakın bir - iki hedefinde göstermiş olduğu zayıf performansın tüm performans dönemine ilişkin değerlendirmeyi olumsuz etkilemesi,

Çalışanın geçmiş dönemlerdeki performans değerlendirmesinin mevcut dönemdeki değerlendirmeyi etkilemesidir.

5.Aşama-Değerlendirme: Çalışanın dönem başında belirlenen hedeflerinin, dönem sonu hedefleri ile karşılaştırılması yoluyla yapılır. Değerlendirme dönemi sonunda, kişi bazında dağıtılan hedeflerin her birinin ne ölçüde gerçekleştiği (gerçekleşen) Sistem Bilgileri, Manuel Araştırmalar ve Gözlemler yardımı ile hesaplanır. Gerçekleşme yüzdesine göre alacağı puan, her bir kalem için çalışanın yöneticisi tarafından belirlenen hedef ağırlık puanlarıyla çarpılır ve her bir hedef gurubu için ağırlıklı toplamlar çıkarılır. Bulunan bölüm puanlarının toplamı çalışanın performans düzeyini verir.

Tablo 9: Performans Puanları ve Gerçekleşme Yüzdesi Tablosu

PERFORMANS PUANI	GERÇEKLEŞME YÜZDESİ (Hedeflere Erişim Yüzdesi)
Olağanüstü başarı	>% 121
Beklenen düzeyde başarı	%91-% 120
Gelişimi izlenmeli	%61-%90
Başarısız	<%60

1.3.1.15. KBKS’de Ücretlendirme

Amaç: Bu çalışmanın amacı ücretlendirme faaliyetlerine ilişkin yöntem ve kuralların belirlenmesidir.

Kapsam: Çalışanların ücretlerinin ve yan ödemelerinin belirlenmesi, artışlarının sağlanması aşamalarını içerir.

Sorumluluklar: İnsan Kaynakları sürecin sahibidir, ayrıca; Prosedürün uygulanmasından, gerek görüldüğü takdirde sürecin güncellenmesinden sorumludur.

Uygulama: Ücretlendirme politikasının amacı mümkün olduğunca, neye hizmet ettiği hem çalışan hem de kurum tarafından net olarak bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücretlendirme sistemini oluşturabilmektir. **Ücret;** kişinin kişisel özelliklerine (deneyimi, öğrenim durumu vb.) ve atanacağı görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve sorumluluk düzeyine göre, kulüp politikası ve piyasa koşulları çerçevesinde bir ücret belirlenir.

1. Kurumumuzda yılda 12 maaş uygulaması bulunmaktadır.
2. Maaş ödemeleri “Net, TL” olarak yapılır.
3. Çalışanlarımız genel sigortalılık açısından Sosyal Güvenlik Kurumu’na tabidir.

1.3.1.15.1. KBBKS’de Ücretlerin Belirlenmesi

KBBKS’de ücretler belirlenirken kişilerin yetki ve sorumlulukları göz önünde bulundurularak buna göre ücret aralıkları oluşturulması düşünülmektedir. Birimlerdeki müdürlerin, müdür yardımcılarının, asistanların, şoförlerin, büro elemanlarının ve hizmetlilerin ücretlendirilmelerinde alt aralık, orta aralık, üst aralık gibi skala ayarlamaları yapılmaktadır.

Ücret görevlerin gerektirdiği sorumluluklar ve rollere göre aşağıdaki alt başlıklar göz önüne alınarak değerlendirilir ve ücret aralıklarına yerleştirilir.

1. Ücret Aralıkları

Tablo 10: Ücret Aralıkları Tablosu

ÜCRET BANDI	GÖREVLER	ALT ARALIK Net, TL	ORTA ARALIK Net, TL	ÜST ARALIK Net, TL
1	Birim Müdürü			
2	Birim Müdür Yardımcısı			
3	Asistan			
4	Şoför			
5	Büro Elemanı			
6	Hizmetli			

Ücret görevlerin gerektirdiği sorumluluklar ve rollere göre aşağıdaki alt başlıklar göz önüne alınarak değerlendirilir ve ücret aralıklarına yerleştirilir.

2. İşe Giriş Ücretinin Belirlenmesi: İşe kabulde çalışana ilgili görevin ücret bandına göre o banda ait başlangıç ücreti verilir.

3. Ücret aralıklarının Güncellenmesi: Her yıl Ocak Ayının başında enflasyona göre güncellenir ve Yönetim Kurulu Başkanı imzası ile yürürlüğe girer.

4. Ücret Artışları

a. Yılda iki kez (Temmuz-Ocak) enflasyona göre net olarak,

b. Yılda bir kez Ocak ayında performansa göre net olarak ayarlanır.

5.Gizlilik: Ücret kişiye özeldir, çalışanlar ücreti gizli tutmakla yükümlüdür, aksi iş akdi feshi nedenidir.

6.Fazla Çalışma Ücreti: İş Kanunu hükümlerince belirlenir.

7.Yan Ödemeler Uygulama Esasları: İş Kanunu hükümlerince belirlenir.

1.3.1.16. KBBKS'de Kurum Ahlakı Davranış ve Çalışma Esasları

Yönetim Kurulu ile yapılan görüşmelerde Kurum (KBBKS) Ahlakı ve Çalışma Esasları ile ilgili yazılı hiçbir doküman olmadığı anlaşılmıştır.

PYK tarafından yapılan çalışmalar sonucunda Kurum Ahlakının ve Çalışma esaslarının yerleştirilmesi için aşağıdaki esaslar önerilmiştir.

Amaç: KBBKS çalışanlarının paydaşlarına karşı üstlendikleri temsil ve iletişim standartları ile kurum içinde çalışma ilişkilerine dair belirlenen ilkelerimiz bu dokümanda tanımlanmıştır.

Kapsam: İşyeri Ahlakı, Davranış ve Çalışma Esasları, KBBKS bünyesinde görev alan personelin sorumluluklarını yerine getirirken kurumla olan hak, yükümlülükleri ve çalışma koşullarına ilişkin genel prensipleri içeren dokümandır. Bu doküman, kuruma katılan yeni personele işe alım sürecinde bireysel hizmet akdi ile birlikte verilmektedir.

Sorumluluklar: Her bir çalışmamız, KBBKS'nin (Kurumun) iç yönetim çalışma hukukuna ve yasal kurallara uygun hareket etme yükümlülüğündedir. Bu kurallara uygun olmayan durumları izleme ve üst yönetime iletme sorumluluğu tüm yöneticilerde olup, uygun olmayan durumlar ile ilgili Disiplin Kuruluna bilgi verilmesinden tüm yöneticiler sorumludur.

Uygulama: Kurum Ahlakı Davranış ve Çalışma Esasları işe giriş işlemleri sırasında tüm personelin okuyarak onaylaması gereken bir doküman niteliğindedir. Aşağıda konu olan maddeler kurum çalışma düzeninde belirleyici olup, aksi durumlarda uyarı mekanizmasına esas teşkil eden bir dokümandır.

Kurum Ahlakına ilişkin genel düzenlemeler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Çalışanlarımız;

1. Görevlerini yerine getirirken ahlaki davranışlara aykırı davranmamalıdır.
2. Kurum yönetmelik ve talimatlarını bilmek ve doğru olarak uygulamakla sorumludur. Bu konulardaki değişiklikleri takip etmelidir.
3. Kurumu hukuksal boyutta ilgilendiren konuları derhal yönetime bildirmelidir. Kişisel bir önlem almamalıdır.

4. Kurumun saygınlığını zedeleyecek her türlü kişisel davranış ve tutumdan kaçınmalıdır.

KBBKS Davranış Kuralları

1. KBBKS çalışanlarının beraber çalıştığı iş arkadaşlarını sosyal ve fiziksel konularla ilgili olarak taciz ve rahatsız etmesi kesinlikle kabul edilemez. Herhangi bir taciz ve rahatsız edilme durumuna mağdur olduğunu düşünen personel ve bu duruma gözlemci konumunda olan 3. şahıs personeller konuyu takip için ilgili yöneticilere aktarmakla yükümlüdürler.
2. Kurumda şiddet içerikli davranış ve/veya saldırgan tutum ve/veya tehditkâr konuşma ve davranış biçimleri kesinlikle kabul edilemez. Ofis içersine silah, kesici alet, çakı ve çeşitli tehlikeli saldırı araçları girişine izin verilemez. Bu kapsamda oluşabilecek tüm ihtimaller en ciddi şekilde araştırılır ve takip edilir. Şiddet içerikli davranışlarda personelin haksız olarak değerlendirilmesi için söz konusu olayın ya başlamasından ya da devam ettirilmesi ve cevap verilmesinden sorumlu olması yeterli ve geçerli sebeptir. Şiddet içerikli bir davranışa mağdur olduğunu düşündüğü personel ve bu duruma gözlemci konumunda olan 3. şahıs personeller konuyu takip için ilgili yöneticilere aktarmakla yükümlüdürler. Personelin kendisine ve beraber çalıştığı iş arkadaşlarına iş ortamının gerektirdiği nezaketi ve saygıyı her zaman ve her koşulda göstermesi beklenmektedir.
3. KBBKS ofislerinde çalışanlarımızın duygusal/tensel temas ve hareketlerde bulunulmasına izin verilmemektedir. Personelin profesyonellik ile bağdaşmayan tarzda ve/veya iş gereği gerçekleşmeyen tutumlar olarak değerlendirilecek kişisel kucaklaşması, sarılması, öpüşmesi, el ele tutuşması ve benzeri tutumları sergilemesi, fiziksel/duygusal ilişki kesinlikle kabul edilemez. Personelin iş ortamının gerektirdiği ciddiyeti ve seviyeyi koruması beklenmektedir. Bu duruma gözlemci konumunda olan 3. şahıs personeller konuyu takip için ilgili yöneticilere derhal aktarmakla yükümlüdürler.
4. KBBKS ofislerinde uyuşturucu ve/veya uyarıcı ve/veya alkol kullanımı veya işyerine bu şekilde gelinmesi kesinlikle kabul edilemez. Ofis içersine söz konusu maddelerin girişine izin verilemez. Personelin söz konusu maddelerin etkisi altında

olduğu gözlemlendiğinde personelin işbaşı yapmasına izin verilemez ve gerekli ihtiyati tedbir uygulanır.

5. KBBKS ofislerinde ticari, politik, sosyal ve dini amaçlı tanıtım yapılmasına izin verilmemektedir. Bu tür tanıtımlara KBBKS kesinlikle alet edilemez. Personelin iş saatleri içerisinde ürün tanıtımı ve kampanyaları düzenlemesi, dernek ve kooperatif üyelik çalışmaları yapması, ticari satışta bulunması, reklam dağıtımlarını yapması, ofislerde kalıcı malzeme bulundurması ve benzer aktivitelerde yer alması kesinlikle kabul edilemez.
6. KBBKS adını kullanarak, herhangi bir siyasi, politik, ticari ve dini oluşumun içinde yer alınamaz. Kurum içinde ve dışında bu fikirleri yaymak ve benimsetmek üzere hareket edilemez. Bu konu ile ilgili KBBKS bünyesinde çalışanlardan aşağıdaki davranışlar beklenmektedir:
 - a. Eylem ve toplu gösterilerde yer alınmaması,
 - b. Beyanatlarda bulunulmaması,
 - c. Her ne sebeple olursa olsun kurum içerisinde bu tip izinsiz afişlerin asılmaması ve el ilanlarının dağıtılmaması,
 - d. Eylem amaçlı gizli toplantılar düzenlenmemesi
 - e. KBBKS adını kullanarak hiç bir ticari faaliyette bulunulmaması
7. Kişisel olarak yapılan hiç bir ticari alışverişte KBBKS adının kullanılarak, kurumun muhatap taraf olarak algılanmasına yol açılmaması ve kanuni olarak hiçbir yükümlülük taşımaması. KBBKS çalışanlarının kurum içi veya dışında hırsızlık, emniyeti suistimal, sahtecilik, dolandırıcılık, yalan yere şahitlik, iftira, rüşvet, zimmet suçlarını (yüz kızartıcı suçlar) işlemesi kabul edilemez.
8. KBBKS çalışanlarının ortak alanların kullanımında, bu alanların kullanımını engelleyecek veya zarar verebilecek davranışlarda bulunması kabul edilemez.
9. KBBKS ofisleri içerisinde; tuvaletlerde, koridorlarda, ofis ve sistem odalarında sigara kullanımı kesinlikle kabul edilemez.
10. KBBKS tarafından telefon/faks/elektronik posta hizmetleri, çalışanlara iş sorumluluklarını yerine getirebilmesi amacıyla sağlamaktadır. Çalışanlarımız söz konusu araçları kişisel amaçlı kullanımı sırasında gereken hassasiyeti

göstermeli ve kişisel amaçlı kullanımı mümkün olan en aza indirmeye çalışmalıdır.

11. Çalışanlarımız, kurum tarafından sağlanan olanakları çığneyerek haksız kullanım veya diğer kişilerin kullanım haklarını engelleyemezler. Bu durumlara örnekler: Ortak kullanımda olan çay, kahve, şeker, tuvalet kağıdı gibi maddelerin dışına çıkarılması, Kurum girişi sağlanarak 3. şahıslara kurum olanaklarının kullanımının sağlanması. Personelin, kurumun saygınlığını, toplumdaki imajını sarsıcı tarzda borçlanması, astlarından borç alması kesinlikle kabul edilemez.

KBBKS Çalışma Kuralları;

Kulübün paydaşlarından çalışanların uyması gereken kurallar aşağıdaki normlarla belirlenmiştir.

KBBKS Çalışanlarının Uyması Gereken Kurallar

1. KBBKS çalışanları telefon sistemimizi kurum politikalarına ve kanunlara uygun olarak kullanmakla sorumludurlar, aksi gerçekleşen kullanımlar kesinlikle kabul edilemez.
2. Çalışanlarımız, görev tanımında belirlenen sorumlulukları asgari hataya sebep verecek şekilde yerine getirmekle yükümlüdür.
3. Çalışanlarımız gerektiğinde kendileri için planlanan ve duyurulan vardiya planlarını takip etmek ve uymak ile sorumludur. Konu ile ilgili aşağıda belirtilen durumlar kurumun planlama süreçlerini olumsuz olarak etkileyeceği için kabul edilmemektedir:
 - a. Vardiya planında belirtilen vardiyaya mazeretsiz gelmemek,
 - b. Vardiya planında belirtilen vardiyaya geç gelmek veya yanlış vardiyaya gelmek,
 - c. Yöneticinin onayı olmadan vardiya değiştirmek ve/veya yöneticinin onayı olmadan değiştirdiği vardiyayı başkasıyla tekrar değiştirmek.
4. Çalışanlarımız, kendilerine verilen görevi yerine getirmekle yükümlüdür. Haklı bir nedene dayanmaksızın ya da kasten yerine getirmemek kesinlikle kabul

edilemez. Görevin gerçekleştirilemeyeceği durumlarda görevi veren kişi, sebebi ile bilgilendirilmelidir.

5. KBBKS çalışanlarının kendileri için planlanan eğitimlere katılımları herhangi bir zaruri durum olmadığı takdirde zorunludur. Çalışanlarımız yapılan çağrılara istinaden eğitimlere zamanında katılmak zorundadır. Eğitime katılmama durumunda eğitimden bir saat öncesinde geçerli mazeretin sözlü bildirim ve takip eden 24 saat içerisinde geçerli mazeretin yazılı olarak yapılması gerekmektedir. Geç kalınması durumunda eğitim saatinden yarım saat öncesinde mazeret bir üst yöneticisine telefon yolu ile bildirilmelidir.
6. Kurum içerisinde yapılan uygulama ihlalleri hakkında bilgi sahibi olan ikinci/üçüncü kişiler bu ihlalleri üst yöneticisine ve/veya ilgili bölüme bildirmekle yükümlüdür.
7. Kurum'da tam zamanlı ve sözleşmeli olarak istihdam edilen personel, sosyal amaçlı yardım kuruluşları ve dernekler hariç, her türlü kurum veya ticari işletmelerde, izin süreleri de dahil olmak üzere, yan işlerde ücretli olarak çalışamazlar. Danışmanlık veya benzeri, kendilerine ücret ödenmesini gerektirecek pozisyonlar söz konusu olduğunda İnsan Kaynakları'nın onayı alınmalıdır. KBBKS kısmi-zamanlı sözleşmeli olarak istihdam edilen personel kurumun rakiplerinde ve aynı iş kolunda ücretli olarak çalışamazlar.
8. Çalışanlarımız, görevlerini yerine getirirken hazırladıkları resmi evraklar üzerinde tahrifat yapamazlar. Resmi evrakların hazırlanmasında ilgili makamın belirttiği zaman ve diğer kısıtlara uymakla yükümlüdür.
9. Çalışanlarımız iletişimde doğru bilgileri vermekle yükümlüdür, bilgilerin yanlış, yanıltıcı ve abartılı olarak aktarılması, doğru mesajın aktarılmasını engelleyeceği için kabul edilemez.
10. Masraflar ve masraf listeleri, çalışanlar Kulüp için yapacakları harcamaları limitler içinde kabul edilebilir şekilde yapmalı ve masraf listelerini doğru ve düzenli tutmalıdırlar.
11. Belirlenen ve önceden bildirilen kurum içi/dışı tüm toplantılara katılım ve toplantı kurallarına uyumla tüm çalışanlarımız yükümlüdür. Toplantıya katılmama durumunda toplantı başlamadan önce mazeret bildirim yapılmalıdır. KBBKS çalışanları iş amaçlı yapılan toplantılara zamanında

gelmek ve planlanan zamanda ayrılmakla sorumludur. Toplantıyı düzenleyen çalışanların gündemi önceden belirlemesi ve toplantı sonunda görüşülen konular ve alınan kararlar hakkında tutanak yazması ve yayınlaması beklenmektedir.

KBBKS İşe Alma ve Yerleştirme Politikası;

İşe alma ve yerleştirme konusunda dikkat edilmesi gereken davranış kuralları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. KBBKS bünyesinde aynı bölüm içerisinde 1.Derece akraba (eş, kardeş, çocuk, anne, baba, kardeş, eşi) çalıştırılmaz. KBBKS bünyesinde çalışırken kişilerin evlenmesi halinde eşlerden biri için bölüm değişikliği yapılır.
2. KBBKS çalışanları, kurumdaki görevleri nedeniyle iş ilişkisinde buldukları herhangi bir tedarikçi kuruma, akraba veya tanıdıklarının işe alınması için istekte bulunamaz.
3. KBBKS çalışanlarının ücret ve pozisyon dereceleri bilgileri özel olup, 3.kişiler ile paylaşılmaz. Tüm çalışanlar maaşlarını, primlerini, ikramiyelerini, harcırahlarını, Kulüp'ün açıklamadığı ödüllerini, aldıkları zamları gizli tutmakla yükümlüdür. Bu konularda Kulüp çalışanları ile görüşmeler yapmaları kabul edilemez. Ayrıca bu bilgilere görevi gereği ulaşan çalışanların söz konusu bilgileri gizli tutmak yükümlülüğü vardır. Bu konuda duyurular olur ise ilgili bölüm yöneticisi ve Mali Sekreter açıklama yapan/yaptıranı belirler ve yazılı ihtar ile cezalandırır.

Bilgi Güvenliği Esasları;

Kulübe ait bilgi güvenliği esasları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

1. KBBKS çalışanlarının kurum içinde oluşturulmuş olan ve/veya oluşturulacak Bilgi Güvenliği ihlallerini, güvenlik açıklarını veya şüpheli her türlü durumun ilgili birim/kişilere bildirmeleri gerekir.
2. KBBKS çalışanları işe alım ve eleme esnasında, Kuruma iletmiş oldukları her türlü bilgi ve belgenin doğru olmasından sorumludurlar.
3. Kurum, paydaşlarına en iyi hizmeti verebilmek için elektronik ortamlarda iletişim ve bilgi alışverişi imkânlarını yüksek teknoloji ürünü yazılım ve donanım ile

sağlamayı ve kullanmayı amaçlar. Kurum, bu imkânların ve ilgili kaynakların (örneğin bilgisayarlar, elektronik posta, telefon, faks, İnternet erişimi vb.) çalışanları tarafından kullanılmasını teşvik etmektedir, ancak diğer bütün kurum kaynakları gibi sağlanan bu olanaklar suistimal edilmeyecek şekilde kişisel amaçlı değil, iş amaçlı ve söz konusu sistemlerin erişilebilirliği engellenmeyecek şekilde kullanılır.

4. Fiziksel güvenlik esasları: KBBKS çalışanlarının kişisel ziyaretçileri ağırlamasına izin verilmemektedir. İstisnai ve zorunluluk içeren durumlarda ziyaretçileri gelen çalışan, Birim Yöneticisinin onayından sonra kişisel ziyaretçilerini sadece kafeteryada kabul edebilir. KBBKS çalışanları, kişisel ziyaretçilerinin ofise girmesine kesinlikle izin verilemez. İş yerine ses ve görüntü kaydeden her türlü cihaz getirilmesi ve kullanılması yasaktır. Bu konunun takibinden çalışanın kendisi sorumludur.
5. KBBKS çalışanları, kurum rozetini kurum toplantıları, eğitimler ve paydaşlarla yapılan toplantılarda kullanırlar. Çalışanların kendilerine verilen rozetleri başkaları tarafından kullanılamaz ve çalışanlarca başkalarına kullanım için verilemez.
6. Ofislerin resminin çekilmesi veya kameraya alınmasına izin verilmez.
7. KBBKS çalışanları, bilgi işleme ve üretim ortamlarının (PC, Laptop, Serverlar vb. ve buldukları ofisler) fiziksel/çevresel güvenliğini tehdit edecek her türlü davranıştan sakınırlar.
8. KBBKS çalışanlarının kullanımına sunulan her türlü ekipman (PC, kulaklık vb.) verilen talimatlara uygun ve hasarsız kullanılır.

Bilgi Kullanım Esasları;

Kulübe ait bilgi kullanım esasları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. KBBKS çalışanlarının hizmet esnasında eriştikleri tüm bilgiler (Mali bilgiler, paydaş bilgileri vb.) ve/veya belgeler gizlilik esasına haiz olup, 3. şahıslarla paylaşılamaz. Personelin sadakat ilkelerine, sır saklama ilkelerine, rekabet yasağı ilkelerine aykırı davranması kabul edilemez.

2. KBBKS çalışanları kendilerine yetki verilmeden, kurumun hedefleri, politikaları, fiyat bilgileri gibi tüm bilgiler, 3. şahıslarla paylaşamaz. Kamu ve Yerel kuruluşlar ile Finans kuruluşlarına yapılacak, Kurumun mali ve idari tüm konuları hakkında açıklama yetkisi Üst Yönetim ve sınırları çizilerek belirlenen kişiler tarafından yapılabilir.
3. Çalışanlarımız işlerini yerine getirmek için kullandıkları ve eriştikleri her türlü bilgi ve/veya belgenin kaybolmaması ve buna ek olarak söz konusu bilgi ve/veya belgenin doğruluk veya bütünlüğünün bozulmaması için gereken özeni göstermelidirler.

Elektronik Medya Kullanımı Esasları;

Kulübe ait Elektronik Medya Kullanımı Esasları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Elektronik medya (teknolojik yazılım ve donanımlar) hiçbir şekilde aşağıdaki türde bilgi içeren, ahlaka, adaba aykırı siyasi, dini, etnik, felsefi ayrımcılık yapan veya bu konuda düşüncelerini yayan yayınların iletimi, erişilmesi, saklanması, basılması veya analog/dijital formatlara dönüştürülmesi amaçları için kullanılamaz.
2. Herhangi bir kişi ya da grubu hedef alan ayrımcı, ırkçı, küçük düşürücü yayınlar,
3. Cinsel ya da porno içerikli yayınlar,
4. Politik ya da ideolojik içerikli ya da KBBKS'nin herhangi bir politik veya ideolojik birlikteliğe girdiği izlenimini verebilecek yayınlar,
5. "Zincir mektup" (chain letter) olarak adlandırılan ve birden çok kişiye gönderilmesi teşvik edilen elektronik postalar,
6. Kanun dışı ve tehdit edici, kışkırtıcı, saldırgan her türlü yayın,
7. Kurum politikası ya da çıkarlarına ters ya da kurumun kamuoyu imajını zedeleyici her türlü ifade ve yayın,
8. Kişisel kar ya da kazanç sağlayan kumar, bahis türü içerikler,
9. Rahatsız edici, genel ahlaka uygun olmayan ifadeler,

10. Kuruma getirilen her türlü elektronik medyanın, sistemin bütünlüğü, gizliliği ve erişebilirliğinin olumsuz yönde etkilememesi amacıyla teknik kontrollerden geçerek kullanılması gerekmektedir.
11. Kurum dışına, iş amaçları dışında bilgi ve veri içeren hiçbir elektronik medya ve/veya basılı doküman çıkartılamaz. İş gereksinimleri nedeniyle, kurum dışına çıkartma ihtiyacı olması halinde mutlaka bir üst-yönetici onayı alınmalıdır, yönetici onayı söz konusu bilginin korunması için çalışan sorumluluğunu azaltmaz.
12. KBBKS tarafından çalışanlara verilmiş olan elektronik posta adresleri kişiye özel değil, KBBKS'nin kendi mülkiyetinde olup, çalışanların işlerini daha kolay ve verimli yapmalarını sağlayan bir araç niteliğindedir. Kurum çalışanları kendisine tahsis edilen elektronik posta adreslerini kişisel amaçlı yani özel yaşamı içinde kullanamazlar. Dolayısı ile gerektiği zaman KBBKS yönetimi tarafından bu elektronik posta adresleri aracılığı ile iletilen postaların gözlemlenmesi ve incelenmesinde teknik ya da hukuksal bir engel yoktur. Çalışanların elektronik posta adreslerini kurum politikalarına ve kanuna uygun olarak kullanmaları beklenmektedir.
13. KBBKS çalışanı tarafından bilgisayar ağları (BBS, e-mail, Internet, web tabanlı mail) üzerinden bir ya da birden fazla kişiye gönderilen mesajların kimden geldiği rahatlıkla belirlenebilir ve KBBKS'ye mal edilebilir. Servis sağlayıcılar ve Internet sitelerinin hemen hepsi kendileri üzerinden yapılan erişimi ölçmek için gerekli teknoloji ve araçlara sahiptirler ve büyük bir çoğunluğu hangi kurumdan kimin hangi servisi ne kadar kullandığını belirleyebilirler. Bu yüzden çalışanlar tarafından yapılan bütün elektronik iletişimler bu ve diğer bütün kurum politikalarına uymalı ve kuruma özel ve gizli bilgiler açığa vurulmamalıdır.
14. Çalışanlar kendilerine verilen şifreleri yöneticileri dahil olmak üzere kimseyle paylaşmazlar. Başkalarına ait şifrelerle sistemlere erişim denemesi yapamazlar veya sistemlere erişemezler. Şifrelerin paylaşılması ve/veya kullanım için erişim suç olarak değerlendirilir. Hem şifreyi veren hem de kullanan için suç teşkil eder.
15. Çalışanlarımıza KBBKS'de çalıştıkları süre boyunca her türlü elektronik medya erişimi için verilen, kullanıcı adı ile ilk kullanım sonrasında kendilerinin belirleyip

değiştirdikleri şifreler kendilerine özeldir. Kullanıcılara ait şifreler uygulamalar veya sistemler tarafından üretilmekte ve başkaları tarafından okunamayacak şekilde saklanmaktadır. Dolayısı ile kullanıcıya özel şifrelerin saklama ve bu şifreler üzerinden yapılan işlemlerin (uygulama, çalıştırma, internete erişim, e-posta iletme) sorumluluğu tamamen şifre sahibine aittir.

16. KBBKS bünyesindeki tüm sistemlere yazılım kurulumu sadece Bilgi İşlem Servisi tarafından gerçekleştirilir. KBBKS çalışanları müzik, film, resim vb dosyaların internet üzerinde paylaşılması ve dağıtılmasının sağlayan yazılımlar kuramaz ve kullanamaz.

Kulübümüzde kıyafet yönetmeliği politikası uygulanmaktadır. Paydaşlarımıza karşı kurumsal temsilimiz çok önemlidir.

Kurumu (KBBKS) temsil davranış standartları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Standart kurum dokümanlarının kullanımı ve kurum tanıtımı; 3. parti kuruluş ve kişilere yönelik kurum tanıtımlarında standart bilgilendirilmenin yapılması, yorum ve spekülasyonlara yol açacak konuşmalardan kurumun ve verdiği hizmetlerin aleyhine olabilecek doğrudan veya dolaylı ifadelerin kullanılmaması gereklidir.
2. Kurum imajını zedeleyecek tutum ve davranışlardan kaçınmaya özen gösterilmesi,
3. Kurumun temsil edildiği (işe alım süreci, mevcut-potansiyel paydaşlar ile toplantılar–telefon görüşmeleri, oryantasyon sunumları, tedarikçiler ile ilişkiler) iletişim sürecinde; Verilen randevu ve zamanlamalara sadık kalınması, aşırı samimi davranışlarda bulunulmaması, görgü kurallarına uyulması belli bir mesafenin korunmasına özen gösterilmesi, kıyafet tarzına özen gösterilmesi kurumun temsil edildiği durumlarda ve toplu olarak sosyal etkinliklerde bulunulan durumlarda olay çıkarılmaması ve taşkınlıkta bulunulmaması,
4. KBBKS logosunun kullanımı; Kurumun logosunun yer alacağı her türlü mecra seçiminde ve dokümanın yayınlanmasında İletişim Bölümü ile görüşülmesi ve izin alınması, her türlü baskılı doküman ve tanıtım malzemelerinde standardizasyonun sağlanması amacı ile İletişim Bölümü ile birlikte çalışılması,

5. Kurum bünyesinde veya dışarıda yayımlanması planlanan her türlü tanıtım dokümanında (e-bülten, broşür, vb) İletişim Bölümü ile irtibata geçilmesi,
6. Yazılı/Görsel/İşitsel/Basın İlişkileri–Basın ile İzinsiz Görüşme; Yazılı, Görsel, İşitsel, Basın ile ilişkiler üst yönetimce sınırları çizilerek belirlenen kişiler tarafından yürütülür. Her türlü kamu ve yerel kuruluşlar ile finans kuruluşlarına, yerel konular veya kurumsal konuların yerel yansımaları ve 3. şahıslara açıklama yapmak da yine aynı şekilde ele alınır.
7. Medya'dan Gelen Talepler; Medyadan gelen her türlü talep öncelikle doğru bir biçimde kaydedilmeli (arayan kişinin adı, bağlı olduğu yayın kuruluşu, telefon numarası, konu vb.) ve ivedilikle İletişime aktarılmalıdır. Televizyon, radyo, gazete, dergi, yerel/ulusal ve ticari medya ve internet siteleri dahil her türlü medya kuruluşundan gelen röportaj talepleri ve sorular aynı yöntemle İletişime bildirilmelidir. İletişim Bölümü, kurum onayı doğrultusunda KBBKS adına yanıt vermeli ya da yanıt vermek üzere KBBKS'den uygun kişinin belirlenmesine yardımcı olmalıdır.

Sporcular ve teknik kadronun yapacakları seyahat ve kamplarda uyulması gereken kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Sporcular, ferdi ve toplu olarak yapılacak seyahat ve kamplar için önceden belirlenen ve uygun biçimde duyurulan programlara aynen uymak zorundadır.
2. Seyahat, kamp, oteller ve günlük hayatta, sporculuk ve genel ahlak kurallarına uymayan hareket ve davranışlar içinde olamazlar.
3. Servisi kaçıran sporcular, kendi imkânları ile antrenmana yetişmek zorundadır.
4. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin müsabakalara gidiş-geliş ve müsabakalarda kullanmak üzere tahsis ettiği araçları kullanan personel azami hız sınırlarına ve trafik kurallarına uymak zorundadırlar.
5. Kulüp araçlarına, kulüp personeli ve sporcusu olmayan veya şube kaptanının onayı olmadan herhangi bir yolcu/3. şahıslar alınamaz.

6. Seyahatlere hep birlikte, yönetimin tespit ettiği vasıta ile gidilir. İzinsiz ve mazeretsiz olarak kafiye ile birlikte seyahat etmeyenler tüm masraflarını kendileri karşılar.
7. Seyahatlerde, kafiye'deki tüm kişiler, kafiye'den ayrılmak için kafiye başkanından izin almak zorundadırlar.
8. Seyahat ve deplasmanlarda lokanta, otel ve seyahat araçlarından hatıra olarak hiçbir şey alınmaz.
9. Seyahat ve müsabakalar sırasında tüm sporcular, otelden ayrılmadan ekstra harcamalarını ve telefon görüşmelerini kendileri öderler.
10. Kamp yerindeki malzeme odasından ve genel olarak antrenörün ve kulübün kontrolündeki özel malzeme yerlerinden, antrenörden habersiz malzeme alınmaz.
11. Kampta uyuyarak yapılan istirahatları, sporcular kendi odalarında yapacaklardır. Bay ve bayan sporcular birbirlerinin odalarına giremezler.
12. Teknik ve idari kadro dışında hiç kimse, kamp yerindeki telefonla izinsiz görüşme yapamaz.
13. Trafik kuralları ihlal edilerek kulüp araçlarına kesilecek cezalar araçları kullanan personel tarafından ödenir.
14. Kamp yerinde kalan sporcular en geç saat 22.00'da kamp yerinde olmak zorundadır.
15. Teknik kadro kamp yerini şube kaptanı veya teknik direktörün onayı olmadan terk edemez.

Sporcular ve teknik kadronun antrenmanlarla ilgili olarak uymaları gereken kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Çeşitli yollar ile bildirilmiş veya duyurulmuş olan antrenmanlara katılmak mecburidir. Çok gerekli ve kaçınılmaz hallerde, en az bir gün önceden teknik direktör veya antrenörden mutlaka izin almak koşulu ile sporcular o günkü antrenmandan muaf tutulurlar.

2. Bütün sporcuların antrenmanların başlamasından en az 30 dakika önce çalışma yerinde hazır bulunmaları zorunludur.
3. Antrenman, antrenörün ilan ettiği saate göre başlar. 10 dakikaya kadar bir sefere mahsus gecikmelerde mazaret kabul edilebilir. 10 dakikadan fazla gecikmede veya ikinci seferden sonraki gecikmelerde gecikme süresi ne olursa olsun antrenör sporcuyla antrenmana alıp almamakta serbesttir. Aldığı takdirde antrenmana geç gelen gelen sporcunun cezası ne ise, antrenmana almadığı takdirde bu ceza ikiye katlanır.
4. Sağlık çantasındaki ilaç ve tedavi malzemeleri teknik ve idari kadrodan habersiz alınamaz ve kullanılamaz.
5. Antrenmanlarda tüm sporcular, antrenörün talimatını dinlemek, ona karşı gelmemekle yükümlüdür.
6. Antrenmanlarda tüm sporcular tam randımanla çalışmak, arkadaşlarına bağırılmamak, kötü söz söylememek, antrenmanın düzenini bozucu hareketlerde bulunmamak, laubali davranmamak, antrenmanın temposunu düşürecek hareketlerde bulunmamakla yükümlüdür.
7. Antrenmanlarda tüm sporcular, takım arkadaşlarına karışmamak, antrenörün izni olmadan antrenmanı bırakmamakla yükümlüdür.

Sporcu ve teknik kadronun yarışmalar esnasında uymaları gereken kurallar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Yarışların başlama saatinden 30 dakika önce sporcular her türlü hazırlıklarını (giyinme, masaj vb.) tamamlamış olarak müsabaka başlama yerinde hazır bulunmak zorundadırlar.
2. Yarış öncesi akşamlar, sporcu en geç saat 22:00'de odasında olmak zorundadır.
3. Özel veya resmi tüm müsabakalarda, takımın müsabaka amacı ile yapacağı tüm seyahatlerde ve yarış süresince tüm sporcu ve teknik kadro, yönetim tarafından belirlenecek tek tip kıyafeti giyerler.

4. Sporcular yarışını kazanmak için gerekli performansı göstermekle birlikte, karşı takım oyuncularına, teknik-idari heyete, hakemlere ve seyircilere karşı sportmence davranmak zorundadırlar.

Takımlarda kaptanlık konusu oldukça önemli bir konu olması nedeniyle, kaptan ve görevleri de aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

1. Kaptan, takımın lideridir. yarış içinde, dışında, antrenmanlarda, seyahatlarda takımın bu yönetmelik esaslarına göre hareket etmesinde Teknik Kadro ve Yönetime yardımcı olur.
2. Kaptan, bu yönetmelik esaslarının antrenörün ve yönetimin kendisinden talep ettiği konuların dışında kendiliğinden kural koyamaz, takımın bir aile gibi saygı sevgi bağları ile dolu bir hava içinde bulunması için sporcuları yönlendirir ve takımın moral gücünün üstün seviyede olması için bağdaştırıcı, eğitici davranışlarda bulunur, sporcular ile Teknik Kadro ve Yönetim arasında köprü rolü üstlenir.
3. Sporcular şahsi veya kulüple veya diğer sporcularla ilgili sorunlarını önce kaptan ile paylaşırlar. Ancak, arzu ettikleri taktirde sorunlarını doğrudan teknik direktöre veya şube kaptanına da iletebilirler.
4. Kaptan, sporcuların deneyimi, yaşı, spor kariyeri ve liderlik özellikleri dikkate alınarak Teknik Heyetin önerisi ve Yönetim'in onayı ile seçilir.
5. Yönetimin kararı ile kaptana yardımcı olmak ve kaptanın olmadığı zamanlarda kaptanlık görevini yerine getirmek üzere 4. maddedeki özellikler dikkate alınarak bir sporcu da ikinci kaptan olarak belirlenir.

1.3.1.16.1. KBBKS'de Tedarikçi ve Müşterilerle Olan İlişkiler

1. Çalışanlarımız kurumdaki görev ve yetkilerini hiç bir şekilde kişisel ve özel çıkar sağlamak üzere kendilerinin, ailelerinin veya 3. şahısların yararına kullanamazlar; işi gereği sahip olduğu bilgilerden yarar sağlayacak kişi veya organizasyonlar ile yakın ilişki içine girmeleri yasaktır.

2. KBBKS çalışanları kurum operasyonlarından şahsi yarar sağlayamaz, kurum mülk ve bilgilerini ve pozisyonlarını kendi çıkarları için kullanamaz, kurum ile rekabete giremez.
3. KBBKS çalışanları ve akrabaları kurumun doğrudan iş ilişkisi bulunduğu bir tedarikçinin veya herhangi bir rakibinin sahibi veya kar ortağı olamaz.
4. Satın alma ile ilgili sorumluluğu olan hiçbir çalışan bireysel olarak ilgili sektörde ticari ilişki kuramaz.
5. **Uygunuz Ödeme ve Hediyeler:** Çalışanlarımız Kurum ile iş yapan 3. şahıslardan hiçbir şekilde kişisel bir ödeme veya hediye talep edemez.
6. **Kabul Edilebilir Hediye:** Dürüstlük ve iyi niyet anlayışı çerçevesinde kalmak kaydıyla bir takım hediyelerin kabulü ancak aşağıdaki kurallar çerçevesinde söz konusu olabilir.
7. Çalışanlarımız hiç bir şekilde ve miktarda parasal ödeme kabul edemez, paraya çevrilebilen (hediye çeki, hazine bonusu, hisse senetleri gibi) araçlar da buna dahildir. Parasal ödeme şeklinde olmayan hediyelerin değeri 200 YTL'yi aşmamak ve kurumu ilgilendiren hiç bir anlaşmayla bağlantılı olmak ve çalışanlarımızı bu konularda etkilemek için verilmediği açık olmak kaydıyla kabul edilir sayılmaktadır.
8. Çalışanlarımız paydaşların veya paydaşı olduğumuz kurumların kabul edilebilir sınırlar içinde kalmak kaydıyla geleneksel olarak düzenlediği ticari amaç içermeyen aktivitelere katılabilir.
9. İş ile ilgili konuların tartışıldığı ve gözden geçirildiği toplantılar sırasında yenen yemeklerin veya yapılabilecek diğer harcamaların paydaşlar veya paydaşı olduğumuz kurumlar tarafından ödenmesine izin verilebilir.
10. Belirtilen limitleri aşan hediyeler için Disiplin Kurulu ile temasa geçilmelidir.
11. **Paydaşlara Verilecek Hediyeler:** paydaşlara verilecek hediyelerin taraflar arasında bir çıkar çatışması yaratmayacağından emin olunmalıdır. Bu doğrultuda verilecek hediyeler ile ilgili kurallar; Hiç bir şekilde ve miktarda parasal ödeme yapılamaz,

verilen hediyelerin kurumun içinde yer aldığı herhangi bir iş veya anlaşmayla ilgili karşı tarafı etkilemek amacını taşımaması gerekmektedir.

12. **Devlet Yetkililerine Verilecek Hediyeler:** Herhangi bir devlet yetkilisine hediye verilmek istendiğinde, Üst Yönetime başvurulmalıdır. Yetkililerin onayı alınmadan devlet yetkililerine hediye verilemez.
13. **Kurumsal Ödemeler Ve Siyasi İçerikli bağışlar:** Kurumun faaliyetlerinin devamı ile ilgili veya kurum veya kurum yararına olabilecek herhangi bir kararın etkilenmesi amacıyla hiç bir şekilde hiç bir devlet yetkilisine, siyasi parti adaylarına kurumsal bir ödeme yapılamaz.
14. **Borçlanma İle ilgili düzenlemeler:** Kurum çalışanları yalnız kanuni olarak yetki verilen kurum ve kuruluşlara borçlanabilirler.
15. **Maaşlar ve primler:** Tüm çalışanlar maaşlarını, primlerini, ikramiyelerini, harcırahlarını, Kulüp'ün açıklamadığı ödülleri, aldıkları zamları gizli tutmakla yükümlüdür. Bu konularda Kulüp çalışanları ile görüşmeler yapmaları kabul edilemez. Ayrıca bu bilgilere görevi gereği ulaşan çalışanların söz konusu bilgileri gizli tutmak yükümlülüğü vardır. Bu konuda duyurular olur ise ilgili bölüm yöneticisi ve Mali Sekreter açıklama yapan/yaptıranı belirler ve yazılı ihtar ile cezalandırır.
16. **Dosyalama, Bilgi Yönetimi:** Tüm çalışanlar bilgi ve belgeleri işe yarayacak süreler ve yasal zorunluluklar için saklamalı ve itina göstermelidirler. Kulüp'e ait tüm bilgiler yazılı ve rapor edilmiş durumda olmalıdır.

1.3.1.16.2. KBBKS'de Disiplin Cezaları

Kurum, yasalardan doğan haklı ve geçerli fesih hakları saklı kalmak koşulu ile iş yerinin ve çalışanların iş düzenini ve çalışma mutluluğunu aksatacak, işyeri çalışma kurallarına, iş standartlarına uygun olmayan davranışlar sergilediği görüldüğünde aşağıdaki süreç izlenir.

1. Disiplin ile ilgili hususlar Disiplin Kurulu tarafından ele alınır.

2. İlgili çalışanın bağlı olduğu yöneticisi çalışana yazılı olarak, görülen hatayı belirterek nedenini ve açıklamasını ister.
3. Yönetici çalışanın açıklamasını 1 işgünü içerisinde vermesi gerektiğini belirtmelidir. Bu yazının bir kopyası çalışana verilir, bir kopyası Disiplin Kurulu ve İnsan Kaynakları Bölümü'ne iletilir.
4. İlgili çalışan olay hakkındaki açıklamasını yazılı olarak yöneticisine verir.
5. Çalışandan alınan açıklama, bağlı olduğu yöneticisi ve Disiplin Kurulu tarafından değerlendirilir.
6. Değerlendirmede çalışanın hatalı olduğu durumda ise uygulanacak yaptırıma karar verilir.

1.4. Kurumsal Bağlılık Kavramı

Örgütsel davranış alanı, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden akademisyen ve araştırmacıların örgütsel bağlılık ile ilgili sergiledikleri farklı yaklaşımlardan dolayı, örgütsel bağlılık konusunda çok sayıda tanım yapıldığını ortaya koymaktadır (Karatepe ve Sökmen 2001). Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık “organizational commitment” kavramını; Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) “örgütsel bağlılık”, Balcı (2000) ve Celep (1996) ise, “örgütsel adanmışlık” şeklinde adlandırdıkları görülmektedir (Balay 2000’dan Aktaran, Geri 2010:34).

1.4.1. Normatif Bağlılık

Normatif Bağlılık: Bu boyut Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilip Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutun Allen ve Meyer tarafından güncelleştirilmiş halidir (Shepherd and Mathews 2000, Meyer and Allen 1984, Weiner and Vardi 1980).

Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlü olduğu duygularını yansıtmaktadır. Çalışan örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması kendini örgüte kalmaya zorunlu hissetmesine dayanan bağlılıktır (Saldamlı 2009, Balay 2000). Normatif bağlılık hisseden çalışanlar bu şekilde davranmaya zorunlu olduklarını hissettikleri için örgütlerinde kalmaktadırlar (Allen and Meyer 1990, Meyer and Allen 1998). Bireyler

yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaktadırlar (Obeng and Ugboro, 2003). Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden, diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Saldamlı 2009'dan Aktaran, Geri 2010:34).

1.4.2. Devam Bağlılık

Devam bağlılığı ile örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Saldamlı 2009). Devam bağlılığı, çalışanların örgütte bulunduğu zaman süresince harcadığı, zaman ve çabalar ile ilgili kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla kaybedeceğini düşünmesiyle oluşan bağlılıktır. Birey, örgütten ayrılmanın sonucunda maliyetinin yüksek olacağını düşünmekte ve örgütte kalma ihtiyacı duymaktadır (Meyer and Allen 1991, Allen and Meyer 1990, Meyer and Allen, 1998'dan Aktaran, Geri 2010:34).

1.4.3. Duygusal Bağlılık

Duygusal Bağlılık: Bireyin örgüte katılımı, örgüte karşı duygusal ilgisini ortaya koyması, örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesi ve özdeşleşmesidir. Çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri söylenebilir. Duygusal ve hissi bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesi ile örgüt yararına olağanüstü çabalarını kapsamaktadır Bu bağlılık boyutunda bireyin, örgütte kalma isteği duygusaldır. Birey örgütle özdeşleştiği için, örgütün bir üyesi olmaktan dolayı mutlu olur. Bu tür bağlılığı güçlü olan birey örgütte kalmayı ve çalışmayı içten gelen bir hisle kabul eder (Meyer and Allen 1991, McGee and Ford 1987, Bartlett 2001'dan Aktaran Geri 2010:34).

BÖLÜM 2: MATERYAL VE METOD

Bu bölümde sırasıyla, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın hipotezlerine, araştırma için veri toplama aracının geliştirilmesi sürecine, geçerlilik, güvenirlik çalışmalarına, araştırma verilerinin toplanmasına, araştırmanın varsayımlarına, araştırmanın sınırlılıklarına, araştırma verilerinin nasıl toplandığı ve değerlendirildiğine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini ülkemizin en önemli amatör spor kulüplerinden birisi olan Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübündeki 3500 sporcu, oluşturmaktadır. Örneklem grubu seçiminde tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kulüpteki sporculardan anketi doldurmayı kabul eden 408 sporcu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

2.2. Araştırmanın Alt Problemleri

1. Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “kulübümüzdeki motivasyon faaliyetlerini değerlendirme” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Kulübümüzün size yakın olmasını değerlendiriniz.” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3. Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Ücretlendirme ve ödeme şekli şartlarını değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Kulübümüzdeki organizasyonel yapıyı değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

5. Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Kulübümüzdeki birimler arası iletişimi değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6.Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Başka bir iş yerinde çalışma işteğinizi değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

7.Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Kulüpteki mevcut eleman sayısını değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

8.Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Kulüpte işlerin takip süreçlerini değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

9.Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “alışmalarınızdan dolayı ödüllendirilmenizi değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

10.Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Kulübümüzün 5 yıllık gelişimini değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

11.Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Kulübün sahip olduğu teknik ekipmanları (Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, telefon, gsm, internet vb.) değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

12.Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Kulübün fiziki şartlarını (Büro düzeni, büro malzemeleri, masa, koltuk, dolap vb.) değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

13.Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Kulübümüzdeki iletişim ve haberleşme (Etkinliklerden zamanında haberdar olma, onaylama vb.) yeterliliğini değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

14.Ankete katılan sporcuların medeni durum değişkeni ile “Kulübümüzdeki mevcut şartlardan dolayı verimli çalışmanızı değerlendiriniz” sorusuna verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2.3. Veri Toplama Aracı:

Araştırma için veri toplamada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmayla ilgili alan taraması kapsamında akademik amaçlı elektronik veri tabanları, üniversite kütüphanelerinden faydalanılmıştır. Konu ile ilgili yurt içinde yapılmış tezler için Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Dokümantasyon Merkezi, yurt dışındaki tezler için ise yurt dışındaki üniversitelerin elektronik tez veri tabanı, “ProQuest Dissertations and Theses” veri tabanından faydalanılmıştır.

Araştırma anketinin birinci bölümü sporcuların demografik yapıları ile ilgili soru cümlelerinden oluşturulmuştur.

Araştırma anketinin ikinci bölümü sporcuların kulübü değerlendirmeleri ilgili soru cümlelerinden oluşturulmuştur.

Araştırma anketinin üçüncü bölümü ise örgütsel bağlılık konusunda daha önce Allen ve Meyer tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır (Allen ve Meyer, 1990). Araştırmada kullanılan “Örgütsel Bağlılık Anketi”nin Türkçe’ye çevirme ve uyarlama işlemlerinde, İngiliz dili uzmanından geçerlilik için spor yönetim bilim uzmanlarının bilgi ve görüşlerinden yararlanılmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesinde Allen ve Meyer’in geliştirdiği 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin araştırmada kullanılmak istenmesinin nedeni, farklı sektör ve farklı konularda kullanılabilmesi ve güncelliğini halen koruyor olmasıdır (Günel 2009). Bu ölçek spor kulüplerinde “kulübe bağlılık” veya kurumlarda “kurumsal bağlılık” gibi isimlendirilerek ve soru cümlelerin başına kulüpte ve kulübünüzde ibareleri konularak ta kullanılmaktadır. Çalışmamızda “bu kulübe ibaresi” kulübe bağlılık ölçeği için kullanılmıştır.

Araştırmadaki değişkenler, demografik ve tutum değişkenleri olmak üzere 2 ana başlık altında toplanmıştır. Tutumlar ise 5’li ve 4’lü Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Cevapların puanlandırılması şu şekilde yapılmıştır:

Tablo 11: Anket Cevaplarının Puanlandırma Dağılımı Tablosu

BEŞLİ LİKERT		DÖRTLÜ LİKERT	
YARGILARIN YANITLARI	YARGILARIN PUANLARI	YARGILARIN YANITLARI	YARGILARIN PUANLARI
Kesinlikle Katılmıyorum	1	Çok İyi	4
Çoğunlukla Katılmıyorum	2	İyi	3
Bazen Katılıyorum	3	Yeterli	2
Çoğunlukla Katılıyorum	4	Yetersiz	1
Her Zaman Katılıyorum	5		

Anket çalışması yapılırken, ters sorular ve olumsuz ifadeler cevaplayanların algılarını bozmaması için koyu harflerle ifade edilmiştir. Ölçekte sonuçların hatalı olmaması için olumsuz sorulara verilen yanıtlar ters çevrilerek önermelerin tek bir yönde toplanmaları sağlanmıştır.

Cronbach Alfa katsayısı ile araştırmamızdaki ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem cronbach alpha olarak ta bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ve 1 arası değerler alır ve Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri incelendiğinde;

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Özdamar 2002).

Kurumsallaşma ile ilgili

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	30

anketin C.Alpha 0,94 olarak bulunmuştur.

Kulübe bağlılık ile ilgili

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,742	18

anketin C.Alpha 0,74 olarak bulunmuştur.

2.4. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Ölçekler aracılığıyla toplanan veriler istatistiksel paket programı (SPSS15) aracılığıyla analiz edilip sonuçlar yorumlanmıştır. Öncelikle hem demografik bilgiler ve diğer grup sorulara ait fikir edinilmesini sağlamak amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımları içeren tanımlayıcı istatistikler sunulacaktır. Cinsiyet değişkenine göre sporcuların kulübü değerlendirmeleri ve kulübe bağlılık boyutları ile medeni durum değişkenleri arasında ki-kare analizi kullanılacaktır.

BÖLÜM 3: BULGULAR

3.1. Sporcuların Demografik Yapılarına İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Sporcuların Cinsiyet Dağılımı Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bayan	163	40,0
Bay	245	60,0
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılan sporcuların 163'ü bayan, 245'i erkek sporculardan oluşmaktadır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Sporcuların Medeni Durum Dağılımı Tablosu

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekâr	201	49,3
Evli	207	50,7
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılan sporcuların 201'i bekâr, 207'si evli sporculardan oluşmaktadır.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Sporcuların Yaş Durumlarının Dağılımı Tablosu

Yaş Durumu	Frekans	Yüzde
18 yaş altı	123	30,1
18–30 yaş arası	207	50,7
31–40 yaş arası	54	13,2
40 yaş üstü	24	5,9
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılan sporcuların 123'ü 18 yaş altı, 207'si 18–30 yaş arası, 54'ü 31–40 yaş arası, 24'ü 40 yaş üstü sporculardan oluşmaktadır.

Tablo15: Araştırmaya Katılan Sporcuların Eğitim Durumları Dağılımı Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	158	38,7
Lise	189	46,3
Üniversite	59	14,5
Lisansüstü	2	,5
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılan sporcuların 158'i ilköğretim, 189'u Lise, 59'u üniversite, 2'si lisansüstü eğitim görmüştür.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Görev Sürelerinin Dağılımı Tablosu

Görev Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	123	30,1
1- 5 yıl	235	57,6
6–10 yıl	40	9,8
10 yıl ve üzeri	10	2,5
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılan sporcuların 123'ü 1 yıldan az, 235'i 1–5 yıl arası, 40'ı 6–10 yıl arası, 10'u 10 yıl ve üzeri süredir kulüpte görev almaktadır.

3.2. Sporcuların Kulübü Değerlendirmelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpte Kendini Geliştirme Olanaklarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulüpte Kendini Geliştirme Olanakları	Frekans	Yüzde
Yetersiz	6	1,5
Yeterli	39	9,6
İyi	156	38,2
Çok iyi	207	50,7
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulüpte kendini geliştirme olanaklarını değerlendiren sporculardan 6'sı kulübü yetersiz, 39'u yeterli, 156'sı iyi, 207'si çok iyi görmektedir.

Tablo 18: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Eğitim Faaliyetlerini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Eğitim Faaliyetlerinin Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	23	5,6
Yeterli	46	11,3
İyi	175	42,9
Çok iyi	164	40,2
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulüpteki eğitim faaliyetlerini değerlendiren sporculardan 23'ü kulübü yetersiz, 46'sı yeterli, 175'i iyi, 164'ü çok iyi görmektedir.

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Motivasyon Faaliyetlerini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulüpteki Motivasyon Faaliyetleri Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	22	5,4
Yeterli	78	19,1
İyi	143	35,0
Çok iyi	165	40,4
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulüpteki motivasyon faaliyetlerini değerlendiren sporculardan 22 si kulübü yetersiz, 78'i yeterli, 143'ü iyi, 165'i çok iyi görmektedir.

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Takım Çalışmalarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulüpteki Takım Çalışmalarının Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	9	2,2
Yeterli	75	18,4
İyi	159	39,0
Çok iyi	165	40,4
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulüpteki takım çalışmalarını değerlendiren sporculardan 9'u kulübü yetersiz, 75'i yeterli, 159'u iyi, 165'i çok iyi görmektedir.

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Kendilerine Yakın Olmasını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulübün Yakın Olması Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	14	3,4
Yeterli	50	12,3
İyi	160	39,2
Çok iyi	184	45,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün kendilerine yakın olmasını değerlendiren sporculardan 14'ü kulübü yetersiz, 50'si yeterli, 160'ı iyi, 184'ü çok iyi görmektedir.

Tablo 22: Araştırmaya Katılan Sporcuların Çalışmalarından Dolayı Takdir Edilmelerini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Çalışmalardan Dolayı Takdir Edilme Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	12	2,9
Yeterli	43	10,5
İyi	189	46,3
Çok iyi	164	40,2
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün çalışmalarından dolayı kendilerini takdir etmelerini değerlendiren sporculardan 12'si kulübü yetersiz, 43'ü yeterli, 189'u iyi, 164'ü çok iyi görmektedir.

Tablo 23: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Sporcu Sayısının Artışını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Son 5 Yıldaki Sporcu Sayısının Artması Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	5	1,2
Yeterli	33	8,1
İyi	165	40,4
Çok iyi	205	50,2
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün son beş yıldaki sporcu sayısı artışını değerlendiren sporculardan 5'i artışı yetersiz, 33'ü yeterli, 165'i iyi, 205'i çok iyi görmektedir.

Tablo 24: Araştırmaya Katılan Sporculara Birim Yöneticilerinin Davranışlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Birim Yöneticisinin Sporculara Davranış Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	1	0,2
Yeterli	33	8,1
İyi	141	34,6
Çok iyi	233	57,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak birim yöneticilerinin kendilerine karşı davranışlarını değerlendiren sporculardan 1'i davranışı yetersiz, 33'ü yeterli, 141'i iyi, 233'ü çok iyi görmektedir.

Tablo 25: Araştırmaya Katılan Sporculara Kulüp Yöneticilerinin Davranışlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulüp Yöneticisinin Sporculara Davranış Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	7	1,7
Yeterli	44	10,8
İyi	150	36,8
Çok iyi	207	50,7
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulüp yöneticilerinin kendilerine karşı davranışlarını değerlendiren sporculardan 7'si davranışı yetersiz, 44'ü yeterli, 150'si iyi, 207'si çok iyi görmektedir.

Tablo 26: Araştırmaya Katılan Sporculara Kariyerlerinde İlerleme Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kariyerlerinde İlerleme Durumları	Frekans	Yüzde
Yetersiz	4	1,0
Yeterli	79	19,4
İyi	163	40,0
Çok iyi	162	39,7
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kariyerlerinde ilerleme durumları değerlendiren sporculardan 4'ü ilerleme durumlarını yetersiz, 79'u yeterli, 163'ü iyi, 162'si çok iyi görmektedir.

Tablo 27: Araştırmaya Katılan Sporcuların Ücretlendirme ve Şartlarıyla İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Ücretlendirme ve Şartları Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	13	3,2
Yeterli	112	27,5
İyi	152	37,3
Çok iyi	131	32,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak ücretlendirme ve şartlarıyla ilgili durumları değerlendiren sporculardan 13'ü şartları yetersiz, 112'si yeterli, 152'si iyi, 131'i çok iyi görmektedir.

Tablo 28: Araştırmaya Katılan Sporcuların Sosyal Koşul ve Şartlarıyla İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Sosyal Koşul ve Şartları Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	13	3,2
Yeterli	88	21,6
İyi	149	36,5
Çok iyi	158	38,7
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak sosyal koşul ve şartlarıyla ilgili durumları değerlendiren sporculardan 13'ü şartları yetersiz, 88'i yeterli, 149'u iyi, 158'i çok iyi görmektedir.

Tablo 29: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Güvenlikleri İle İlgili Durum Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulüpteki Güvenlik Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	17	4,2
Yeterli	71	17,4
İyi	129	31,6
Çok iyi	191	46,8
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulüpteki güvenlikleri ile ilgili durumları değerlendiren sporculardan 17'si şartları yetersiz, 71'i yeterli, 129'u iyi, 191'i çok iyi görmektedir.

Tablo 30: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Branş Sayısının Artışını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Son 5 Yıldaki Branş Sayısının Artması Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	5	1,2
Yeterli	53	13,0
İyi	151	37,0
Çok iyi	199	48,8
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün son beş yıldaki branş sayısı artışını değerlendiren sporculardan 5'i artışı yetersiz, 53'ü yeterli, 151'i iyi, 199'u çok iyi görmektedir.

Tablo 31: Araştırmaya Katılan Sporcuların Organizasyonel Yapı İle İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Organizasyonel Yapı Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	20	4,9
Yeterli	84	20,6
İyi	177	43,4
Çok iyi	127	31,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak organizasyonel yapı ile ilgili durumları değerlendiren sporculardan 20'si yapıyı yetersiz, 84'ü yeterli, 177'si iyi, 127's'i çok iyi görmektedir.

Tablo 32: Araştırmaya Katılan Sporcuların İş Yüğü Dağılımı İle İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

İş Yüğü Dağılımı Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	18	4,4
Yeterli	97	23,8
İyi	161	39,5
Çok iyi	132	32,4
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak iş yüğü dağılımı ile ilgili durumları değerlendiren sporculardan 18'si dağılımı yetersiz, 97'si yeterli, 161'i iyi, 132's'i çok iyi görmektedir.

Tablo 33: Araştırmaya Katılan Sporcuların Birimler Arası İletişim İle İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Birimler Arası İletişim Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	35	8,6
Yeterli	82	20,1
İyi	167	40,9
Çok iyi	124	30,4
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak birimler arası iletişim ile ilgili durumları değerlendiren sporculardan 35'i iletişimi yetersiz, 82'si yeterli, 167'si iyi, 124'ü çok iyi görmektedir.

Tablo 34: Araştırmaya Katılan Sporcuların Başka Bir Kulüpte alışma İstekleri İle İlgili Durumları Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Başka Bir Kulüpte alışma İsteği Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	84	20,6
Yeterli	79	19,4
İyi	139	34,1
Çok iyi	106	26,0
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak başka bir kulüpte çalışma isteği ile ilgili durumları değerlendiren sporculardan 84'ü isteği yetersiz, 79'u yeterli, 139'u iyi, 106'sı çok iyi görmektedir.

Tablo 35: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Mevcut Eleman Sayısını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulüpteki Eleman Sayısı Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	32	7,8
Yeterli	99	24,3
İyi	146	35,8
Çok iyi	131	32,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulüpteki mevcut eleman sayısını değerlendiren sporculardan 32'si sayıyı yetersiz, 99'u yeterli, 146'sı iyi, 131'i çok iyi görmektedir.

Tablo 36: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki İş Takip Süreçlerini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

İş Takip Süreçleri Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	24	5,9
Yeterli	112	27,5
İyi	147	36,0
Çok iyi	125	30,6
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulüpteki iş takip süreçlerini değerlendiren sporculardan 24'ü süreçleri yetersiz, 112'si yeterli, 147'si iyi, 125'i çok iyi görmektedir.

Tablo 37: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Sportif Başarılarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Son 5 Yıldaki Sportif Başarı Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	7	1,7
Yeterli	20	4,9
İyi	134	32,8
Çok iyi	247	60,5
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün son beş yıldaki sportif başarılarını değerlendiren sporculardan 7'si başarıları yetersiz, 20'si yeterli, 134'ü iyi, 247'si çok iyi görmektedir.

Tablo 38: Araştırmaya Katılan Sporcuların Yaptıkları İşi Benimsemeleri İle İlgili Durum Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Yaptığı İşi Benimseme Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	2	,5
Yeterli	58	14,2
İyi	157	38,5
Çok iyi	191	46,8
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak yaptıkları işi benimsemelerini değerlendiren sporculardan 2'si işi benimsemelerini yetersiz, 58'i yeterli, 157'si iyi, 191'i çok iyi görmektedir.

Tablo 39: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Bütçe Artışlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Son 5 Yıldaki Bütçe Artışı Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	9	2,2
Yeterli	63	15,4
İyi	144	35,3
Çok iyi	192	47,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün son beş yıldaki bütçe artışını değerlendiren sporculardan 9'u artışları yetersiz, 63'ü yeterli, 144'ü iyi, 192'si çok iyi görmektedir.

Tablo 40: Araştırmaya Katılan Sporcuların alışmalarından Dolayı dllendirilmeleri İle İlgili Durum Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Çalışmalardan Dolayı dllendirme Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	30	7,4
Yeterli	91	22,3
İyi	132	32,4
Çok iyi	155	38,0
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak çalışmalarından dolayı ödüllendirilmelerini değerlendiren sporculardan 30'u ödüllendirilmesini yetersiz, 91'i yeterli, 132'si iyi, 155'i çok iyi görmektedir.

Tablo 41: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Milli Sporcu Sayısının Artışını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Son 5 Yıldaki Mili Sporcu Sayısının Artışı Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	5	1,2
Yeterli	69	16,9
İyi	119	29,2
Çok iyi	215	52,7
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün son beş yıldaki Milli sporcu sayısı artışını değerlendiren sporculardan 5'i artışı yetersiz, 69'u yeterli, 119'u iyi, 215'i çok iyi görmektedir.

Tablo 42: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Son Beş Yıldaki Gelişimini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Son 5 Yıldaki Kulübün Gelişim Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	19	4,7
Yeterli	72	17,6
İyi	117	28,7
Çok iyi	200	49,0
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün son beş yıldaki gelişimini değerlendiren sporculardan 19'u gelişimi yetersiz, 72'si yeterli, 117'si iyi, 200'ü çok iyi görmektedir.

Tablo 43: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Sahip Olduğu Ekipmanları (Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, telefon, gsm, internet vb.) Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulübün Sahip Olduğu Ekipmanların Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	24	5,9
Yeterli	107	26,2
İyi	146	35,8
Çok iyi	131	32,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün sahip olduğu ekipmanları (Bilgisayar, yazıcı, telefon, gsm, internet vb.) değerlendiren sporculardan 24'ü ekipmanları yetersiz, 107'si yeterli, 146'sı iyi, 131'i çok iyi görmektedir.

Tablo 44: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Fiziki Şartlarını (Büro düzeni, büro malzemeleri, masa, koltuk, dolap vb.) Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulübün Fiziki Şartları Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	33	8,1
Yeterli	81	19,9
İyi	163	40,0
Çok iyi	131	32,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün fiziki şartlarını (Büro düzeni, büro malzemeleri, masa, koltuk, dolap vb.) değerlendiren sporculardan 33'ü fiziki şartları yetersiz, 81'i yeterli, 163'ü iyi, 131'i çok iyi görmektedir.

Tablo 45: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki İletişim ve Haberleşme (Etkinliklerden zamanında haberdar olma, onaylama vb.) Yeterliliğini Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulüpteki İletişim ve Haberleşme Yeterliliği Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	27	6,6
Yeterli	104	25,5
İyi	151	37,0
Çok iyi	126	30,9
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulüpteki iletişim ve haberleşme (Etkinliklerden zamanında haberdar olma, onaylama vb.) yeterliliğini değerlendiren sporculardan 27'si şartları yetersiz, 104'ü yeterli, 151'i iyi, 126'sı çok iyi görmektedir.

Tablo 46: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüpteki Mevcut Şartlardan Dolayı Verimli Çalışmalarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Mevcut Şartlardan Dolayı Verimli Çalışma Durumu	Frekans	Yüzde
Yetersiz	34	8,3
Yeterli	84	20,6
İyi	148	36,3
Çok iyi	142	34,8
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulüpteki mevcut şartlardan dolayı verimli çalışmalarını değerlendiren sporculardan 34'ü verimli çalışmasını yetersiz, 84'ü yeterli, 148'i iyi, 142'si çok iyi görmektedir.

3.3. Sporcuların Kulübe Bağlılık Konusuna İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Tablo 47: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulüplerinin Sadakatini Hak Etme Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulübün Sadakatini Hak Etme Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	40	9,8
Katılmıyorum	13	3,2
Kararsızım	49	12,0
Katılıyorum	107	26,2
Kesinlikle Katılıyorum	199	48,8
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün sadakatlerini hak etmesini değerlendiren sporculardan 40'ı kesinlikle katılmamakta, 13'ü katılmamakta, 49'u kararsız kalmakta, 107'si katılmakta, 199'u kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 48: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübe Çok Şey Borçlu Olduklarını Hissetme Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulübe Çok Şey Borçlu Olduklarını Hissetme Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	41	10,0
Katılmıyorum	17	4,2
Kararsızım	47	11,5
Katılıyorum	150	36,8
Kesinlikle Katılıyorum	153	37,5
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübe çok şey borçlu olduklarını hissetme durumlarını değerlendiren sporculardan 41'i kesinlikle katılmamakta, 17'si katılmamakta, 47'si kararsız kalmakta, 150'si katılmakta, 153'ü kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 49: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübe Karşı Güçlü Bir Aitlik Duygusu Hissetmeme Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulübe Karşı Güçlü Bir Aitlik Duygusu Hissetmeme Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	41	10,0
Katılmıyorum	51	12,5
Kararsızım	44	10,8
Katılıyorum	63	15,4
Kesinlikle Katılıyorum	209	51,2
Toplam	408	100,00

Araştırmaya katılarak kulübe karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmeme durumlarını değerlendiren sporculardan 41'i kesinlikle katılmamakta, 51'i katılmamakta, 44'ü kararsız kalmakta, 63'ü katılmakta, 209'u kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 50: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübe Kendilerinden Bu Kadar Çok Şey Vermemiş Olsaydım Başka Bir Kulüpte Olmayı Düşünebilirdim Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulübe Kendimden Bu Kadar Çok Şey Vermemiş Olsaydım Başka Bir Kulüpte Olmayı Düşünebilirdim Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	184	45,1
Katılmıyorum	71	17,4
Kararsızım	92	22,5
Katılıyorum	33	8,1
Kesinlikle Katılıyorum	28	6,9
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübe kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım kulüpten ayrılmayı düşünebilirdim durumlarını değerlendiren sporculardan 184'ü kesinlikle katılmamakta, 71'i katılmamakta, 92'si kararsız kalmakta, 33'ü katılmakta, 28'i kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 51: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulübe Kendimi Duygusal Olarak Bağlı Hissetmiyorum Durumlarını Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Bu Kulübe Kendimi Duygusal Olarak Bağlı Hissetmiyorum Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	45	11,0
Katılmıyorum	23	5,6
Kararsızım	40	9,8
Katılıyorum	71	17,4
Kesinlikle Katılıyorum	229	56,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak bu kulübe kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum durumunu değerlendiren sporculardan 45'i kesinlikle katılmamakta, 23'ü katılmamakta,

40'ı kararsız kalmakta, 71'i katılmakta, 229'u kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 52: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpte Görev Almalarının Kendileri için Önem Taşımaları Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Bu Kulüpte Görev Almak Benim İçin Büyük Önem Taşımaktadır Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	91	22,3
Katılmıyorum	49	12,0
Kararsızım	44	10,8
Katılıyorum	72	17,6
Kesinlikle Katılıyorum	152	37,3
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak bu kulüpte görev almanın kendileri için büyük önem taşıması durumunu değerlendiren sporculardan 91'i kesinlikle katılmamakta, 49'u katılmamakta, 44'ü kararsız kalmakta, 72'si katılmakta, 152'si kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 53: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpte Devam Etmeme Gerekli Her Hangi Bir Yükümlülük Hissetmiyorum Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulüpte Devam Etmeme Gerekli Her Hangi Bir Yükümlülük Hissetmiyorum Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	25	6,1
Katılmıyorum	41	10,0
Kararsızım	47	11,5
Katılıyorum	73	17,9
Kesinlikle Katılıyorum	222	54,4
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak bu kulüpte devam etmemi gerektirecek her hangi bir yükümlülük hissetmiyorum durumunu değerlendiren sporculardan 25'i kesinlikle katılmamakta, 41'i katılmamakta, 47'si kararsız kalmakta, 73'ü katılmakta, 222'si kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 54: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpte Olmaya Devam Etmemin En Önemli Nedenlerinden Biri de Başka Seçeneğim Olmamasıdır Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Bu Kulüpte Olmaya Devam Etmemin En Önemli Nedenlerinden Biride Başka Seçeneğim Olmamasıdır Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	164	40,2
Katılmıyorum	109	26,7
Kararsızım	53	13,0
Katılıyorum	46	11,3
Kesinlikle Katılıyorum	36	8,8
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak bu kulüpte olmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de başka seçeneğimin olmamasıdır durumunu değerlendiren sporculardan 164'ü kesinlikle katılmamakta, 109'u katılmamakta, 53'ü kararsız kalmakta, 46'sı katılmakta, 36'sı kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 55: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpte Kendimi Ailenin Bir Üyesi Gibi Hissetmiyorum Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Bu Kulüpte Kendimi Ailenin Bir Üyesi Gibi Hissetmiyorum Durumu	Frekan s	Yüzd e
Kesinlikle Katılmıyorum	212	52,0
Katılmıyorum	75	18,4
Kararsızım	58	14,2
Katılıyorum	27	6,6
Kesinlikle Katılıyorum	36	8,8
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak bu kulüpte kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum durumunu değerlendiren sporculardan 212'si kesinlikle katılmamakta, 75'i katılmamakta, 58'i kararsız kalmakta, 27'si katılmakta, 36'sı kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 56: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpte Olmaya Devam Etmem Kendi Tercihim Olduğu Kadar Aynı Zamanda da Bir Zorunluluktur Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Bu Kulüpte Olmaya Devam Etmem Kendi Tercihim Olduğu Kadar Aynı Zamanda da Bir Zorunluluktur Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	108	26,5
Katılmıyorum	73	17,9
Kararsızım	64	15,7
Katılıyorum	75	18,4
Kesinlikle Katılıyorum	88	21,6
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak bu kulüpte olmaya devam etmem kendi tercihim olduğu kadar aynı zamanda da bir zorunluluktur durumunu değerlendiren sporculardan 108'i kesinlikle katılmamakta, 73'ü katılmamakta, 64'ü kararsız kalmakta, 75'i katılmakta, 88'i kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 57: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpten Ayrılmayı Düşünmem İçin Gerekli Başka Fırsatların Mevcut Olmadığına İnanıyorum Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Bu Kulüpten Ayrılmayı Düşünmem İçin Gerekli Başka Fırsatların Mevcut Olmadığına İnanıyorum Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	123	30,1
Katılmıyorum	98	24,0
Kararsızım	87	21,3
Katılıyorum	66	16,2
Kesinlikle Katılıyorum	34	8,3
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak bu kulüpten ayrılmayı düşünmem için gerekli başka fırsatların mevcut olmadığına inanıyorum durumunu değerlendiren sporculardan 123'ü kesinlikle katılmamakta, 98'i katılmamakta, 87'si kararsız kalmakta, 66'sı katılmakta, 34'ü kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 58: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpten Şimdi Ayrılma Kararı Alsam Hayatım Büyük Ölçüde Alt Üst Olur Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Bu Kulüpten Şimdi Ayrılma Kararı Alsam Hayatım Büyük Ölçüde Alt Üst Olur Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	77	18,9
Katılmıyorum	85	20,8
Kararsızım	96	23,5
Katılıyorum	68	16,7
Kesinlikle Katılıyorum	82	20,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak bu kulüpten şimdi ayrılma kararı alsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur durumunu değerlendiren sporculardan 77'si kesinlikle katılmamakta, 85'i katılmamakta, 96'sı kararsız kalmakta, 68'i katılmakta, 82'si kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 59: Araştırmaya Katılan Sporcuların Bu Kulüpteki İnsanlara Karşı Kendimi Sorumlu Hissettiğim İçin Görevden Ayrılmayı Düşünme Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Bu Kulüpteki İnsanlara Karşı Kendimi Sorumlu Hissettiğim İçin Görevden Ayrılmayı Düşünme Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	29	7,1
Katılmıyorum	63	15,4
Kararsızım	71	17,4
Katılıyorum	57	14,0
Kesinlikle Katılıyorum	188	46,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak bu kulüpteki insanlara karşı kendini sorumlu hissettiği için görevden ayrılmayı düşünme durumunu değerlendiren sporculardan 29'u kesinlikle katılmamakta, 63'ü katılmamakta, 71'i kararsız kalmakta, 57'si katılmakta, 188'i kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 60: Araştırmaya Katılan Sporcuların İstesem Bile Bu An Kulüpten Ayrılmak Benim İçin Çok Zor Olurdu Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

İstesem Bile Bu An Kulüpten Ayrılmak Benim İçin Çok Zor Olurdu Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	32	7,8
Katılmıyorum	41	10,0
Kararsızım	75	18,4
Katılıyorum	85	20,8
Kesinlikle Katılıyorum	175	42,9
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak istesem bile bu an kulüpten ayrılmak benim için çok zor olurdu durumunu değerlendiren sporculardan 32'si kesinlikle katılmamakta, 41'i katılmamakta, 75'i kararsız kalmakta, 85'i katılmakta, 175'i kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 61: Araştırmaya Katılan Sporcuların Meslek Hayatlarının Geriye Kalan Sürelerini Bu Kulüpte Geçirmeleri Söz Konusu Olursa Kendilerini Mutlu Hissetmeleri Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Meslek Hayatlarının Geriye Kalan Sürelerini Bu Kulüpte Geçirmeleri Söz Konusu Olursa Kendilerini Mutlu Hissetmeleri Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	24	5,9
Katılmıyorum	36	8,8
Kararsızım	66	16,2
Katılıyorum	86	21,1
Kesinlikle Katılıyorum	196	48,0
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak meslek hayatlarının geriye kalan süresini bu kulüpte geçirmeleri söz konusu olursa kendilerini mutlu hissetme durumunu değerlendiren sporculardan 24'ü kesinlikle katılmamakta, 36'sı katılmamakta, 66'sı kararsız kalmakta, 86'sı katılmakta, 196'sı kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 62: Araştırmaya Katılan Sporcuların Şimdi Kulüpteki Görevimden Ayrılırsam Kendimi Suçlu Hissederim Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Şimdi Kulüpteki Görevimden Ayrılırsam Kendimi Suçlu Hissederim Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	42	10,3
Katılmıyorum	34	8,3
Kararsızım	48	11,8
Katılıyorum	101	24,8
Kesinlikle Katılıyorum	183	44,9
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak şimdi kulüpteki görevimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim durumunu değerlendiren sporculardan 42'si kesinlikle katılmamakta, 34'ü katılmamakta, 48'i kararsız kalmakta, 101'i katılmakta, 183'ü kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 63: Araştırmaya Katılan Sporcuların Kulübün Sorunlarını Kendi Kişisel Sorunum Gibi Düşünür Ve Çözmeye Çalışırım Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Kulübün Sorunlarını Kendi Kişisel Sorunum Gibi Düşünür Ve Çözmeye Çalışırım Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	33	8,1
Katılmıyorum	35	8,6
Kararsızım	59	14,5
Katılıyorum	93	22,8
Kesinlikle Katılıyorum	188	46,1
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak kulübün sorunlarını kendi kişisel sorunum gibi düşünür ve

çözmeye çalışırım durumunu değerlendiren sporculardan 33'ü kesinlikle katılmamakta, 35'i katılmamakta, 59'u kararsız kalmakta, 93'ü katılmakta, 188'i kesinlikle katılmaktadır.

Tablo 64: Araştırmaya Katılan Sporcuların Şu An Başka Bir Kulüpten Daha Avantajlı Bir Görev Teklif Alsaydım Bu Kulüpten Şimdi Ayrılmak Bana Doğru Gelmezdi Durumunu Değerlendirmelerinin Dağılımı Tablosu

Şu An Başka Bir Kulüpten Daha Avantajlı Bir Görev Teklif Alsaydım Bu Kulüpten Şimdi Ayrılmak Bana Doğru Gelmezdi Durumu	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	36	8,8
Katılmıyorum	24	5,9
Kararsızım	55	13,5
Katılıyorum	74	18,1
Kesinlikle Katılıyorum	219	53,7
Toplam	408	100,0

Araştırmaya katılarak şu an başka bir kulüpten daha avantajlı bir görev teklif alsaydım bu kulüpten şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi durumunu değerlendiren sporculardan 36'sı kesinlikle katılmamakta, 24'ü katılmamakta, 55'i kararsız kalmakta, 74'ü katılmakta, 219'u kesinlikle katılmaktadır.

3.4.Sporcuların Kulübü Değerlendirmelerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Sporculara yapılan ankette;

Kulübümüzde kendinizi geliştirme olanakları, eğitim, motivasyon faaliyetleri, takım çalışmaları, kulübün kendilerine yakın olması, çalışmalarından dolayı takdir edilmeleri, kulübün son beş yıldaki sporcu-branş sayısı artışları, kulüp-birim yöneticilerinin davranışları, kariyerlerinde ilerleme durumları, ücretlendirme ve ödeme şekilleri, sosyal şartlar, güvenlik, iş yükü dağılımı, iletişim durumu, organizasyonel yapı gibi konularda sorularla kulübü değerlendirmeleri ile ilgili yirmiiki soru sorularak kulüp hakkında fikirleri alınmıştır.

Tablo 65: Kulübü Değerlendirme Aritmetik Ortalamaları Tablosu

Kulübü Değerlendirme Anketi	N	Mn	Mx	Art Ort.	Std. Ht
Kulübümüzde kendinizi geliştirme olanaklarını değerlendiriniz	408	1	4	3,38	,719
Kulübümüzdeki eğitim faaliyetlerini değerlendiriniz	408	1	4	3,18	,843
Kulübümüzdeki motivasyon faaliyetlerini değerlendiriniz	408	1	4	3,11	,896
Kulübümüzdeki takım çalışmalarını değerlendiriniz	408	1	4	3,18	,804
Kulübümüzün size yakın olmasını değerlendiriniz.	408	1	4	3,26	,803
Çalışmalarınızdan dolayı takdir edilmenizi değerlendiriniz	408	1	4	3,24	,755
Kulübün son beş yıldaki sporcu sayısının artışı değerlendiriniz	408	1	4	3,40	,690
Bir yöneticinizin size davranışlarını değerlendiriniz	408	1	4	3,49	,654
Kulüp yöneticilerinizin size davranışlarını değerlendiriniz	408	1	4	3,37	,743
Kariyerinizde ilerleme durumunuzu değerlendiriniz	408	1	4	3,18	,773
Ücretlendirme ve ödeme şekli şartlarını değerlendiriniz	408	1	4	2,98	,851
Sosyal koşul ve şartları değerlendiriniz	408	1	4	3,11	,849
Kulübümüzdeki güvenliliğinizi değerlendiriniz	408	1	4	3,21	,875
Kulübün son beş yıldaki branş sayısının artışı değerlendiriniz	408	1	4	3,33	,746
Kulübümüzdeki organizasyonel yapıyı değerlendiriniz	408	1	4	3,01	,846
Kulübümüzdeki iş yükü dağılımını değerlendiriniz	408	1	4	3,00	,860
Kulübümüzdeki birimler arası iletişimi değerlendiriniz	408	1	4	2,93	,919
Başka bir iş yerinde çalışma isteğinizi değerlendiriniz	408	1	4	2,65	1,077
Kulüpteki mevcut eleman sayısını değerlendiriniz	408	1	4	2,92	,935
Kulüpte işlerin takip süreçlerini değerlendiriniz	408	1	4	2,91	,900
Kulübün son beş yıldaki sportif başarılarını değerlendiriniz	408	1	4	3,52	,672
Yaptığımız işi benimsemenizi değerlendiriniz	408	1	4	3,32	,729
Kulübün son beş yıldaki bütçe artışı değerlendiriniz	408	1	4	3,27	,800
Çalışmalarınızdan dolayı ödüllendirilmenizi değerlendiriniz	408	1	4	3,01	,948
Kulübün son beş yıldaki Milli sporcu sayısının artışı değerlendiriniz	408	1	4	3,33	,797
Kulübümüzün 5 yıllık gelişimini değerlendiriniz	408	1	4	3,22	,898
Kulübün sahip olduğu teknik ekipmanları (Bilgisayar, internet vb.) değerlendiriniz	408	1	4	2,94	,904
Kulübün fiziki şartlarını (Büro düzeni, büro malzemeleri, masa, koltuk, dolap vb.) değerlendiriniz	408	1	4	2,96	,919
Kulübümüzdeki iletişim ve haberleşme yeterliliğini değerlendiriniz	408	1	4	2,92	,908
Kulübümüzdeki mevcut şartlardan dolayı verimli çalışmanızı değerlendiriniz.	408	1	4	2,98	,943

3.5. Kulübe Bağlılık Aritmetik Ortalama

Tablo 66: Kulübe Bağlılık Aritmetik Ortalamaları Tablosu

Kulübe Bağlılık Anketi	N	Minimu m	Maksimu m	Aritmetik Ort.	Standart Sapma
Bu Kulüp benim sadakatimi hak ediyor	408	1	5	4,01	1,273
Bu Kulübe çok şey borçluyum.	408	1	5	3,88	1,245
Bu Kulübe karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	408	1	5	3,85	1,417
Bu Kulübe kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir kulüpte olmayı düşünebilirdim.	408	1	5	2,14	1,265
Bu Kulübe kendimi "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	408	1	5	4,02	1,372
Bu Kulüpte görev almak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır.	408	1	5	3,36	1,600
Bu Kulüpte olmaya devam etmemi gerektirecek her hangi bir yükümlülük hissetmiyorum.	408	1	5	4,04	1,271
Bu Kulüpte olmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır.	408	1	5	2,22	1,317
Bu Kulüpte kendimi "ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum.	408	1	5	2,02	1,313
Bu Kulüpte olmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur.	408	1	5	2,91	1,510
Bu Kulüpten ayrılmayı düşünmem için gerekli başka fırsatların mevcut olmadığına inanıyorum.	408	1	5	2,49	1,296
Bu Kulüpten şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde altüst olur.	408	1	5	2,98	1,392
Bu Kulüpteki insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için görevimden ayrılmayı düşünmem.	408	1	5	3,76	1,357
İstesem bile şu an Kulüpten ayrılmak benim için çok zor olurdu.	408	1	5	3,81	1,299
Meslek hayatımın geriye kalan süresini bu Kulüpte geçirmem söz konusu olursa kendimi çok mutlu hissederim.	408	1	5	3,97	1,236
Şimdi Kulüpteki görevimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	408	1	5	3,86	1,345
Kulübümün karşılaştığı sorunları kendi kişisel sorunumuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım.	408	1	5	3,90	1,293
Şu an başka bir Kulüpten daha avantajlı bir görev teklifi alsaydım, bu Kulüpten şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi.	408	1	5	4,02	1,306
Valid N (listwise)	408				

3.6.Kulübe Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaları

Tablo 67: Kulübe Bağlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaları Tablosu

Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Normatif Bağlılık	408	1,50	5,00	3,9281	,90582
Devam Bağlılığı	408	1,00	5,00	2,7574	,75016
Duygusal Bağlılık	408	2,00	5,00	3,5192	,59743

Araştırmaya katılan sporcularda kulübe normatif bağlılık 3,92 ortalama ile yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bunu 3,51 ile duygusal bağlılık takip etmedir. Kulübe devam bağlılığı ise 2,75 ile daha düşük seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir. Başyigit'in yaptığı çalışmada örgüte bağlanmakla çok şey kazanacağıma eminim sorusundaki aritmetik ortalama değeri ise $X=3,81$ dir. Yine yüksek düzeye yakın bir bağlılık durumu söz konusudur (Başyigit 2006)

3.7. Alt Problem Bulguları

Tablo 68: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzdeki Motivasyon Faaliyetlerini Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulübümüzdeki Motivasyon Faaliyetlerini Değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekar	7	22	67	105	201
Evli	15	56	76	60	207
Toplam	22	78	143	165	408
Chi-Square Tests	Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	30,487(a)		3	,000	
Likelihood Ratio	31,215		3	,000	
Linear-by-Linear Association	27,951		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,84. Medeni durum değişkeni ile kulübümüzdeki motivasyon faaliyetlerini değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir ($P<0,05$).

Tablo 69: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzün Size Yakın Olmasını Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulübümüzün size yakın olmasını değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekar	5	17	78	101	201
Evli	9	33	82	83	207
Toplam	14	50	160	184	408
Chi-Square Tests	Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	8,037(a)		3	,045	
Likelihood Ratio	8,146		3	,043	
Linear-by-Linear Association	7,213		1	,007	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,90. Medeni durum değişkeni ile kulübümüzün size yakın olmasını değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir ($P<0,05$).

Tablo 70: Medeni Durum Değişkeni İle Ücretlendirme Ve Ödeme Şartlarını Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Ücretlendirme ve ödeme şekli şartlarını değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekâr	5	44	67	85	201
Evli	8	68	85	46	207
Toplam	13	112	152	131	408
Chi-Square Tests	Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	19,493(a)		3	,000	
Likelihood Ratio	19,718		3	,000	
Linear-by-Linear Association	16,061		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,40.

Medeni durum değişkeni ile kulübümüzün ücretlendirme ve ödeme şartlarını değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$).

Tablo 71: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzdeki Organizasyonel Yapıyı Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulübümüzdeki organizasyonel yapıyı değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekar	5	34	81	81	201
Evli	15	50	96	46	207
Toplam	20	84	177	127	408
Chi-Square Tests	Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	18,880(a)		3	,000	
Likelihood Ratio	19,255		3	,000	
Linear-by-Linear Association	17,307		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,85.

Medeni durum değişkeni ile kulübümüzdeki organizasyonel yapıyı ün değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$).

Tablo 72: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzdeki Birimler Arası İletişimi Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulübümüzdeki birimler arası iletişimi değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekâr	11	30	78	82	201
Evli	24	52	89	42	207
Toplam	35	82	167	124	408
Chi-Square Tests	Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	24,276(a)		3	,000	
Likelihood Ratio	24,695		3	,000	
Linear-by-Linear Association	22,247		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,24.

Medeni durum değişkeni ile kulübümüzdeki birimler arası iletişimi değerlendirme sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0,05$).

Tablo 73: Medeni Durum Değişkeni İle Başka Bir İş Yerinde Çalışma İsteğini Değerlendirme Ki-kare Testi tablosu

Medeni Durumunuz	Başka bir iş yerinde çalışma isteğinizi değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekâr	27	32	72	70	201
Evli	57	47	67	36	207
Toplam	84	79	139	106	408
Chi-Square Tests	Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	24,565(a)		3	,000	
Likelihood Ratio	25,012		3	,000	
Linear-by-Linear Association	24,155		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 38,92.

Medeni durum değişkeni ile başka bir iş yerinde çalışma isteğinizi değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir ($P<0,05$).

Tablo 74: Medeni Durum Değişkeni İle Kulüpteki Mevcut Eleman Sayısını Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulüpteki mevcut eleman sayısını değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekâr	12	39	69	81	201
Evli	20	60	77	50	207
Toplam	32	99	146	131	408
Chi-Square Tests	Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	14,144(a)		3	,003	
Likelihood Ratio	14,266		3	,003	
Linear-by-Linear Association	12,799		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,76.

Medeni durum değişkeni ile kulüpteki mevcut eleman sayısını derlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir ($P<0,05$).

Tablo 75: Medeni Durum Değişkeni İle Kulüpte İşlerin Takip Süreçlerini Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulüpte işlerin takip süreçlerini değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekâr	10	38	75	78	201
Evli	14	74	72	47	207
Toplam	24	112	147	125	408
Chi-Square Tests	Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	19,903(a)		3	,000	
Likelihood Ratio	20,191		3	,000	
Linear-by-Linear Association	16,775		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,82. Medeni durum değişkeni ile kulüpte işlerin takip süreçlerini değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (P<0,05).

Tablo 76: Medeni Durum Değişkeni İle Çalışmalarınızdan Dolayı Ödüllendirilmenizi Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Çalışmalarınızdan dolayı ödüllendirilmenizi değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekar	11	34	66	90	201
Evli	19	57	66	65	207
Total	30	91	132	155	408
Chi-Square Tests	Value		Df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	11,893(a)		3	,008	
Likelihood Ratio	11,998		3	,007	
Linear-by-Linear Association	11,188		1	,001	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,78.

Medeni durum değişkeni ile çalışmalarınızdan dolayı ödüllendirilmenizi değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir ($P<0,05$).

Tablo 77: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzün Son Beş Yıllık Gelişimini Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulübümüzün 5 yıllık gelişimini değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekar	7	26	52	116	201
Evli	12	46	65	84	207
Toplam	19	72	117	200	408
Chi-Square Tests	Value		Df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	13,350(a)		3	,004	
Likelihood Ratio	13,462		3	,004	
Linear-by-Linear Association	12,192		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,36.

Medeni durum değişkeni ile kulübümüzün son beş yıllık gelişimini değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir ($P<0,05$).

Tablo 78: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübün Sahip Olduğu Teknik Ekipmanları (Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, telefon, gsm, internet vb.) Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulübün sahip olduğu teknik ekipmanları (Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, telefon, gsm, internet vb.) değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekar	13	33	76	79	201
Evli	11	74	70	52	207
Toplam	24	107	146	131	408
Chi-Square Tests	Value		Df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	21,605(a)		3	,000	
Likelihood Ratio	22,049		3	,000	
Linear-by-Linear Association	12,153		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,82.

Medeni durum değişkeni ile kulübün sahip olduğu teknik ekipmanları (bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, telefon, gsm, internet vb.) değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0,05$).

Tablo 79: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübün Fiziki Şartlarını (Büro düzeni, büro malzemeleri, masa, koltuk, dolap vb.) Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulübün fiziki şartlarını (büro düzeni, büro malzemeleri, masa, koltuk, dolap vb.) değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekar	14	31	70	86	201
Evli	19	50	93	45	207
Toplam	33	81	163	131	408
Chi-Square Tests	Value		Df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	21,208(a)		3	,000	
Likelihood Ratio	21,477		3	,000	
Linear-by-Linear Association	14,143		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,26.

Medeni durum değişkeni ile Kulübün fiziki şartlarını (büro düzeni, büro malzemeleri, masa, koltuk, dolap vb.) değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P < 0,05$).

Tablo 80. Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzdeki İletişim Ve Haberleşme (Etkinliklerden zamanında haberdar olma, onaylama vb.) Yeterliliğini Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulübümüzdeki iletişim ve haberleşme yeterliliğini değerlendiriniz.				Top.
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekar	13	39	72	77	201
Evli	14	65	79	49	207
Toplam	27	104	151	126	408
Chi-Square Tests	Value		Df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	12,998(a)		3	,005	
Likelihood Ratio	13,117		3	,004	
Linear-by-Linear Association	9,171		1	,002	

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,30.

Medeni durum değişkeni ile Kulübümüzdeki iletişim ve haberleşme (Etkinliklerden zamanında haberdar olma, onaylama vb.) yeterliliğini değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$).

Tablo 81: Medeni Durum Değişkeni İle Kulübümüzdeki Mevcut Şartlardan Dolayı Verimli Çalışmanızı Değerlendirme Ki-kare Testi Tablosu

Medeni Durumunuz	Kulübümüzdeki mevcut şartlardan dolayı verimli çalışmanızı değerlendiriniz.				Toplam
	Yetersiz	Yeterli	İyi	Çok İyi	
Bekar	13	32	66	90	201
Evli	21	52	82	52	207
Toplam	34	84	148	142	408
Chi-Square Tests	Value		df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	18,459(a)		3	,000	
Likelihood Ratio	18,647		3	,000	
Linear-by-Linear Association	15,044		1	,000	
N of Valid Cases	408				

a 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16,75.

Medeni durum değişkeni ile Kulübümüzdeki mevcut şartlardan dolayı verimli çalışmanızı değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$).

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan sporcularda kulübe normatif bağlılık 3,92 ortalama ile yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bunu 3,51 ile duygusal bağlılık takip etmedir. Kulübe devam bağlılığı ise 2,75 ile daha düşük seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir. Başyığitin yaptığı çalışmada örgüte bağlanmakla çok şey kazanacağıma eminim sorusundaki aritmetik ortalama değeri ise $X=3,81$ dir. Yine yüksek düzeye yakın bir bağlılık durumu söz konusudur. Bu çalışma bizim çalışmamızla paralellik arz etmektedir (Başyigit, 2006).

Medeni durum değişkeni ile kulübümüzdeki motivasyon faaliyetlerini değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Bekarların araştırma yapılan kulüpteki motivasyon faaliyetlerini hakkındaki görüşleri olumlu iken, evli sporcuların görüşleri olumsuz olmasının nedeni ekonomik nedenlerden kaynaklandığı sanılmaktadır.

Medeni durum değişkeni ile kulübümüzün size yakın olmasını değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Bekarların araştırma yapılan kulüpte kulübü kendilerine yakın olmaları hakkındaki görüşleri olumlu iken, evli sporcuların görüşleri olumsuz olmasının nedeni ekonomik nedenlerden kaynaklandığı sanılmaktadır.

İş tatminine yönelik yapılan diğer bir çalışmada istatistiki analiz sonucu elde edilen ikinci faktör; “işyeri memnuniyeti” olarak belirlenmiştir. Bu faktör altında 5 madde yer almakta olup; “keşke bu işyerinde çalışmasaydım” ve “işe gelirken keşke bugün tatil olsaydı” ifadelerinin hissedilmesi ile iş tatmin seviyesi arasında istatistikî olarak çok anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. “Yapılmakta olan işin bir başkasına tavsiye edilmesi” ve “emekli olana dek mevcut işyerinde çalışma isteği” ifadeleri ile iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. “İşyerinin gelecek açısından güven vaat etmesi” ifadesi ile iş tatmini arasındaki ilişki ise orta derecede anlamlı bulunmaktadır (Keleş, 2006:144).

Medeni durum değişkeni ile kulübümüzün ücretlendirme ve ödeme şartlarını değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Bekarların araştırma yapılan kulüpte ücretlendirme ve ödeme şartları hakkında görüşleri olumlu iken evli olanların görüşleri

daha düşük seviyelerde olmuştur. Bunun nedeni ekonomik sorumlukların evlilerde daha fazla olmasından kaynaklandığı sanılmaktadır.

Medeni durum değişkeni ile kulübümüzdeki organizasyonel yapıyı değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Bekârların araştırma yapılan kulüpte organizasyonel yapıyı değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar olumlu iken evlilerde organizasyonel yapı ile ilgili görüşler bekârlara göre daha düşük olumlu olduğu gözlenmiştir. Bunun evlilerde organizasyonel yapıya daha fazla önem verilmesinden kaynaklandığı sanılmaktadır.

Medeni durum değişkeni ile kulübümüzdeki birimler arası iletişimi değerlendirme sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Bekârların araştırma yapılan kulüpte birimler arası iletişimi değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar olumlu iken evlilerde organizasyonel yapı ile ilgili görüşlerin olumsuz olduğu gözlemlenmiştir. Bunun evlilerde iletişime daha fazla önem vermesinden kaynaklandığı sanılmaktadır. Başyığitin yapmış olduğu çalışmada işgörenlerin örgüt içi bilgi paylaşımı algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönde bir ilişkiden söz edilir ve bu ilişki istatistiklse açıdan anlamlı bulunmuştur. Bizim yaptığımız çalışmada da bekâr sporcularda evli sporculara göre iletişim arasında daha olumlu farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Medeni durum değişkeni ile başka bir iş yerinde çalışma isteğinizi değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Bekârların araştırma yapılan kulüpte başka bir işyerinde çalışma isteği daha fazla iken evlilerde bu isteğin olumsuz olduğu gözlemlenmiştir. Bunun evlilerde çalışmış olduğu iş yerine karşı daha fazla bağlılık göstermelerinden kaynaklandığı sanılmaktadır.

Medeni durum değişkeni ile başka bir iş yerinde çalışma isteğinizi değerlendiriniz sorusuna verdikleri cevaplar arasında ki-kare bulguları incelendiğinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($P<0,05$). Bekârların araştırma yapılan kulüpteki mevcut eleman sayısını değerlendirmede görüşleri olumlu iken evlilerde bu görüş olumsuz olmuştur. Bunun nedeni, evlilerde kulüpteki işlemlerini yaparken daha kısa zamanda işlerini yürütebilme ihtiyacından olduğu düşünülmektedir.

Kulübe bağıllık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları incelendiğinde normatif bağıllık boyutunun aritmetik ortalamasının 3,92 olmasının nedenini tky felsefesinin iç müşteri ve dış müşteri odaklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Literatür çalışması ve anket çalışması sonucunda aşağıdaki öneriler ve sonuçlar geliştirilmiştir.

Sporcuların kulübe bağıllıklarını arttırmak için etkin önlemler alınmalıdır.

Transfer sporcu politikasının tekrar gözden geçirilmesi örnek alınabilecek üst düzey sporcular haricinde transfer sporcunun alınmaması ve alt yapıya önem verilmesi önerilmektedir.

Kulüplerde örgüte bağıllık ve toplam kalite çalışmaları yapılarak, kulüp yapılarının yeniden yapılanması önerilmektedir.

Kendi maddi kaynaklarını, sporcu kaynaklarını oluşturabilecek kulüp yapılarına geçirilmesi önerilmektedir.

KBBKS, ülkemizde bir çok amatör kulübe oranla büyük bir bütçeye sahiptir. Bu noktadan hareketle, daha düşük fiziki kaynak ve bütçeli amatör spor kulüpleri, özellikle ücretlendirme ve ödüllendirme kriterlerini kendi bütçeleri ölçüsünde yeniden ölçeklendirebilir ve modeli uygulayabilirler.

Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübü Kurumsallaşma Modeli, uzun bir zihinsel çalışma neticesinde geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Model kulübün sportif başarısını artırmış, ülkenin saygı duyulan ve tercih edilen bir amatör spor kulübü haline getirmiştir. Bu model diğer amatör spor kulüplerinde de uygulanabilir.

KAYNAKLAR

- ACAR, A, C (2000), “Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma”, *Personel Yönetimi Dergisi*, Temmuz–Ağustos, s.17.
- AÇIKALIN, A (1996), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- AKAT, İ. ve Atılgan, T (1992), “2000 Yılına Doğru Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Eğilimleri: İzmir ve Hinterlandında İmalat Sanayiinde Kurumlaşmaya Yönelik Bir Eğilim ve Saptama Araştırması Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü”, *Ankara, T.O.B.B. Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Dizisi 4*.
- AKMUT, Ö, R. Aktaş, B. Aykaç, M. Doğanay, T. Durukan, T. Müftüoğlu ve Ö. Yüksel (2003), *Girisimciler için İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- AKTAN, C (2009), “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Toplam Katılım Yönetimi için Değişim İlkeleri”, <http://www.canaktan.org>, 20.06.2009.
- ALLEN, N, ve J, Mayer (1990), “The Measurement and Antecedents Of Affective Continiance and Normative Commitment To The Organization”, *Journal Of Occupational Psychology*.
- ALTUNUŞIK, R, Coşkun, S, Bayraktaroğlu, ve E, Yıldırım (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya.
- ARGON, T ve A, Eren (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, 1.Basım, Ankara.
- ARICI, K (1999), *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği*, 1.Basım, Ankara.
- ARSEN, A (2000), *2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*, Çev., Faruk Türkoğlu, Sabah Yayıncılık, İstanbul.

- AYDIN, A (2000), “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Modu”, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:4, Sayı:15.
- AYDIN, İ (2006), *Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetim ve Denetim Bölümü.
- BAŞYİĞİT, A (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü.
- BATUR, E (2004), “İş Sağlığında ve Güvenliğinde Gelişmeler”, *Türkiye İşveren Sendikalar Konfederasyonu Dergisi*, Nisan 2004.
- BENLİĞİRAY, S (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi*, Editör: Ramazan Geylan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskisehir, No:1561 s.1-28.
- BİLGİN, L (2005), *İş Analizi*, Editör: Ramazan Geylan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskisehir No:1561:29-43.
- BÖL, D (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul.
- CAN, H, A, Akgün ve Ş, Kavuncubaşı (2001), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CANMAN, D(2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınları, 1. Basım, Ankara.
- DAFT, R., L (1994), *Management*, Dreyden Press, 3th edition, USA.
- DE CENZO and S, Robbins (1996), *Human Resources Management*, John Willey&Sons. Inc.
- DIMAGGIO, P. J and. W. Powel (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.” *American Sociological Review*, 48.
- EREN, E (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 6.Basım, İstanbul.

- ERSEN, H (2003), *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*, Ayhan Matbaacılık, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 5. Baskı, İstanbul.
- GENÇ, D (1998), *Spor Hukuku*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti, Bursa.
- GERİ, S (2010), *Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (GSGM Merkez Örgütü Örneği)*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilimdalı.
- GEYLAN, R (1992), *Personel Yönetimi*, Met Yayınları, Eskişehir.
- GIDDENS, A (2000), *Sosyoloji*, Çev., Hüseyin Özel ve Diğ, Ayraç Kitabevi, Ankara.
- GÜNEL, Ö, D (2009), *Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*, Doktora Tezi, DOÜ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- HOWE, S (1995), *Essential Elements Of Human Resource Management*, London: DP Publications.
- JEPPERSON, L. R., *Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism*, W. W. Powel ve P. J. DiMaggio. The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago: University of Chicago Press, 6, s.143-163.
- KAYNAK, T, C, Acar, A, Uyargil, C, Dünder, G, Ataay, İ, Özçelik, O, Ö, Sadullah, R, Uluhan ve Z, Adal (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2. Baskı, İstanbul.
- KAYNAK, T, Z, Adal, İ, Ataay, C, Uyargil, Ö, Sadullah, A, Acar, C, ÖZÇELİK, O, Dünder, ve R, Uluhan (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ. Ü. işletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 276, İstanbul.
- KELEŞ, H.Ç (2006), *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KONDRA, Z. A (1998), *Organizational Diversity and Change in Institutional Theory* Organization Studies, 19, 5, Winter, s.743-767.
- KORAY, M (1992), *Endüstri İlişkileri*, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, İzmir.
- MADDUX, R, B (2004), "*Takım Kurma*", Çev. Can İkizler, Alfa Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- MARQARDT, J, M, and W, Dean (1993), *Global Human Resources Development*, N.J: Prentice Hall.
- MIZRUCHI, S, M and L. C. Fein (1999), "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of The Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism." *Administrative Science Quarterly*, 44, December.
- MUCUK, İ (2005), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 15. Baskı, İstanbul.
- ORRU, M, N, W Biggart and G. Hamilton (1991), "Organizational Isomorphism in East Asia." W.W. Powel and P. J. Dimaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: *University of Chicago Press*, Vol. 15, s.361:389.
- PALMER, M, and K, Winters (1993), *İnsan Kaynakları*, Rota Yayınları, İstanbul.
- POWELL, W and P, J, Dimaggio (1991), "The New Institutionalism in Organizational Analysis", *Chicago University of Chicago Press*, s.1-38.
- PÜSKÜLLÜOĞLU, A (2004), *Türkçe'deki Yabancı Sözcükler Sözlüğü*, Arkadaş Yayınevi, Ankara.
- RUEF, M ve W. R. Scott, "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments.", *Administrative Science Quarterly*, 4, December, 23, s.877-904.
- SABUNCUOĞLU, Z (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, 1. Baskı, Bursa.
- SALDAMLI, A (2009), *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.

- SARAÇ, T (2003), *Büyük Fransızca-Türkçe Sözlük*, Adam Yayınları, İstanbul.
- SELZICK, P (1995), "Institutionalism Old and New", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, s.270-277.
- SEYİDOĞLU, H., *Ekonomik Terimler*, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 1999.
- SONARTR (2009), "Bilgi Sistemleri", http://www.sonartr.com/Bilgi_Sistemleri.htm, E.T. 28.12.2009.
- STEIDLMEIER, P (1993), "Institutional Approaches in Strategic Management", *Journal of Economic Issues*, XXVII, 1, March, s.189-211.
- TANER, B (1996), "İşgünün Verimliliğini Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Organizasyonel Düzenlemelerin İncelenmesi-Likert Modeli Üzerine Görüşler", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:3, Ankara.
- UĞUR, A (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, 1.Baskı. Sakarya.
- UYARGİL, C (2002), *İş Analizi ve İş Dizayını*, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No:968: 30-58, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskisehir, 2002a.
- UYARGİL, C (2002), *Performans Değerlendirme*, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No:968, s.154-175, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskisehir, 2002b.
- UZUNÇARŞILI, Ü, M, Toprak ve O, Ersun (2000), *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2000-4.
- WERTHER, W, B and K, Davis (1993), *Human Resources and Personnel Management*, Mc Graw Hill, Inc., 4th Edition.
- YILDIRIM, V (2000), *Genel İşletmecilik*, Değişim Yayınları, Adapazarı.
- YÜKSEL, Ö (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- YÜKSEL, Ö (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

EK 1: KULÜBÜ DEĞERLENDİRME VE KULÜBE BAĞLILIK ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu bilimsel bir çalışmada kullanılmak amacıyla tasarlanmıştır. Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübündeki gelişim süreci içerisinde sporcuların karşılaştığı olumlu yada olumsuz durumların sporcular üzerindeki etkileri ile sporcuların kulübü değerlendirmeleri ve (örgüte) kulübe bağlılıkları araştırılacaktır.

Vereceğiniz samimi cevaplar araştırma açısından önem taşımaktadır. Lütfen her soru için tek seçeneği işaretleyiniz. Anketimize katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

(1) Demografik Yapınız Hakkındaki Aşağıdaki Soruları Cevaplayınız		1	2	3	4
1	Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Bayan	<input type="checkbox"/> Bay		
2	Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Dul	
3	Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18 Yaşaltı	<input type="checkbox"/> 18-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41 ve Üstü
4	Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans
5	Bu Kulüpteki Görev Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 Yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 Yıl	<input type="checkbox"/> 11 ve Üstü
(2) Kulübü Değerlendirmeniz ile İlgili Soruları Cevaplayınız		ÇOK İYİ (1)	İYİ (2)	YETERLİ (3)	YETERSİZ (4)
1	Kulübümüzde kendinizi geliştirme olanaklarını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
2	Kulübümüzdeki eğitim faaliyetlerini değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
3	Kulübümüzdeki motivasyon faaliyetlerini değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
4	Kulübümüzdeki takım çalışmalarını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
5	Kulübümüzün size yakın olmasını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
6	Çalışmalarınızdan dolayı takdir edilmenizi değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
7	Kulübün son beş yıldaki sporcu sayısının artışını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
8	Birim yöneticinizin size davranışını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
9	Kulüp Yöneticilerinizin size davranışını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
10	Kariyerinizde ilerleme durumunuzu değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
11	Ücretlendirme ve ödeme şekli şartlarını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
12	Sosyal koşul ve şartları değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
13	Kulübümüzdeki güvenliliğinizi değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
14	Kulübün son beş yıldaki branş sayısının artışını değerlendiriniz.	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
15	Kulübümüzdeki organizasyonel yapıyı değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
16	Kulübümüzdeki iş yükü dağılımını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
17	Kulübümüzdeki birimler arası iletişimi değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
18	Başka bir kulüpte çalışma isteğinizi değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
19	Kulüpteki mevcut eleman sayısını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
20	Kulüpte işlerin takip süreçlerini değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
21	Kulübün son beş yıldaki sportif başarılarını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
22	Yaptığınız işi benimsemenizi değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
23	Kulübün son beş yıldaki bütçe artışını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
24	Çalışmalarınızdan dolayı ödüllendirilmenizi değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
25	Kulübün son beş yıldaki Millî sporcu sayısının artışını değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
26	Kulübümüzün 5 yıllık gelişimini değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
27	Kulübün sahip olduğu teknik ekipmanları (Bilgisayar, yazıcı, tarayıcı, telefon, gsm, internet vb.) değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
28	Kulübün fiziki şartlarını (Büro düzeni, büro malzemeleri, masa, koltuk, dolap vb.) değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
29	Kulübümüzdeki iletişim ve haberleşme (Etkinliklerden zamanında haberdar olma, onaylama vb.) yeterliliğini değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz
30	Kulübümüzdeki mevcut şartlardan dolayı verimli çalışmanızı değerlendiriniz	<input type="checkbox"/> Çok İyi	<input type="checkbox"/> İyi	<input type="checkbox"/> Yeterli	<input type="checkbox"/> Yetersiz

Soruları Cevapladıysanız Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz

Sayfa 1

(3) Örgütsel (Kulübe) Bağlılık Durumunuzu Yansıtan Görüşlerinizi Almak İçin Hazırlanan Soruları Cevaplayınız		Kesimlerle Kathıyorum (1)	Kathıyorum (2)	Kararsızım (3)	Kathıyorum (4)	Kesimlerle Kathıyorum (5)
1	Bu Kulüp benim sadakatimi hak ediyor (NORMATİF BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bu Kulübe çok şey borçluyum (NORMATİF BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Bu Kulübe karşı güçlü bir aitlik duygusu <u>hissetmiyorum</u> (DUYGUSAL BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bu Kulübe kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir kulüpte olmayı düşünebilirdim (DEVAM BAĞLILIĞI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Bu Kulübe kendimi "duygusal olarak bağlı" <u>hissetmiyorum</u> (DUYGUSAL BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Bu Kulüpte görev almak, kişisel olarak benim için büyük anlam taşımaktadır (DUYGUSAL BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Bu Kulüpte olmaya devam etmemi gerektirecek her hangi bir yükümlülük <u>hissetmiyorum</u> (NORMATİF BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bu Kulüpte olmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de, başka seçeneğimin olmamasıdır (DEVAM BAĞLILIĞI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Bu Kulüpte kendimi "ailenin bir üyesi" gibi <u>hissetmiyorum</u> (DUYGUSAL BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Bu Kulüpte olmaya devam etmem, kendi tercihim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur (DEVAM BAĞLILIĞI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bu Kulüpten ayrılmayı düşünmem için gerekli başka fırsatlarının mevcut olmadığına inanıyorum (DEVAM BAĞLILIĞI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Bu Kulüpten şimdi ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde altüst olur (DEVAM BAĞLILIGI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Bu Kulüpteki insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için görevimden ayrılmayı düşünmem (NORMATİF BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	İstesem bile, şu an Kulüpten ayrılmak benim için çok zor olurdu (DEVAM BAĞLILIGI)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Meslek hayatımın geriye kalan süresini bu Kulüpte geçirmem söz konusu olursa kendimi çok mutlu hissederim (DUYGUSAL BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Şimdi Kulüpteki görevimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim (NORMATİF BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Kulübümün karşılaştığı sorunları kendi kişisel sorunummuş gibi düşünür ve çözmeye çalışırım (DUYGUSAL BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Şu an başka bir Kulüpten daha avantajlı bir görev teklifi alsaydım, bu Kulüpten şimdi ayrılmak bana doğru gelmezdi (NORMATİF BAĞLILIK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anketimize Katılarak Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederiz.

Sayfa 2

ÖZGEÇMİŞ

28 Ağustos 1967 tarihinde İzmit'te doğan Fikret YILDIZ, ilköğretimini İzmit Zafer İlköğretim Okulunda, orta öğretimini Kocaeli Hatipköy Ortaokulunda bitirdi. Liseye 1980'li yılların terör ortamından çekinmenin etkisiyle gitmeyip, SEKA (Selüloz ve Kağıt Sanayi) İzmit İşletmesinde işe başladı. 1987 yılında dışarıdan imtihanlara girerek İzmit Lisesi'nden mezun oldu.

1974 yılından itibaren judo sporu yaptı. Judo sporu yaparken birçok kez Milli Takımda görev alarak Milli Takımın kaptanlığını da yaptı. 2002 yılında Judo-Kuraş dalında Avrupa 3. sū oldu. 1989-1999 yılları arasında Seka Meslek Okulu Mezunları Dernek Başkanlığı, 1999-2005 yılları arasında Seka Kağıtspor Yönetim Kurulu Üyeliği yaptı. 2003 yılında Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği Programına girerek 2007 yılında 40 yaşında mezun oldu.

2005 yılında çalıştığı SEKA fabrikasının kapanmasından itibaren Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Gençlik Spor Müdürlüğü Bölümü'nde çalışmaya başladı ve o yıldan itibaren Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Kulübünde, 2008 yılından itibaren Türkiye Judo ve Kuraş Federasyonunda, 2009 yılından itibaren de Türkiye Buz Pateni Federasyonunda Yönetim Kurulu Üyeliği yapmaktadır.

2007 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimine başladı. Fikret YILDIZ halen evli ve 2 çocuk sahibidir.