

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA
ETKİSİ : BAKÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eyyub ALİZADA

İSTANBUL – 2023

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA
ETKİSİ : BAKÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eyyub ALİZADE

Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi İlknur SAYAN

İSTANBUL – 2023

KABUL VE ONAY

Eyyub Alizade tarafından hazırlanan “Sağlık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisi : Bakü Örneği” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 10.08.2023.tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Dr.Öğr.Üyesi İlknur SAYAN

.....

Üye

Doç. Dr. Bülent DEMİR

.....

Üye

Dr. Öğr.Üyesi Mustafa NARCI

.....

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak hareket edildiğini, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının İstanbul Kent Üniversitesi'nde veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Eyyub ALİZADA

08.08.2023

ÖN SÖZ

Yüksek lisans tez çalışmamda her zaman benimle değerli bilgilerini paylaşan, yaptığım çalışmayı takip ederek düzenlemeler yaptıran, günün her bir saatinde zamanını bana ayıran, bana yeni öneriler vererek yardımını benden hiç bir zaman esirgemeyen çok değerli tez danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi İlknur Sayan'a, savunma sınavı öncesi jüri üyeleri tez çalışmamın son hale gelmesinde bana yardımcı oldukları için teşekkür etmeyi kendime borç bilirim.

Tüm eğitim hayatım boyunca hep yanımda olan başta annem olmak üzere bana destek veren aileme teşekkür ederim.

Eyyub Alizade

08.08.2023

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	i
TABLO LİSTESİ	ii
ŞEKİL LİSTESİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	4
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	6
1.4. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi.....	8
1.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	10
1.6. İnsan Kaynakları Planlaması.....	13
1.7. İş Analizi ve Tanımı.....	14
1.8. İş gören Bulma ve Seçme.....	17
1.9. İşgören Eğitimi.....	20
1.10. Kariyer Planlaması.....	21
1.11. Performans Değerleme.....	22
1.12. İş Değerleme ve Ücretlendirme.....	24
1.13. Endüstriyel İlişkiler.....	25
1.14. İşçi Güvenliği ve İşçi Sağlığı.....	26
BÖLÜM 2: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	27
2.1. Stratejik Yönetim.....	27
2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	29
2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	30
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım.....	31
2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemini Arttıran Gelişmeler.....	33
2.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi.....	35
2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları.....	37
2.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi.....	39
2.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	40

2.10. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	41
BÖLÜM 3: PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE KULLANIM	
ALANLARI.....	44
3.1. Performans Kavramı.....	44
3.2. Performans Değerlendirme Kavramının Önemi.....	46
3.3. Bireysel Olarak Çalışanların Performansını Değerlendirme	46
3.4. Kurumsal Olarak İşletme Performansını Değerlendirme	47
3.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	48
3.6. Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi	49
3.7. Performans Değerlendirmenin Çalışanları Geliştirme Yönünden Amaçları.....	50
3.8. Performans Değerlendirme Kriterinin Belirlenmesi	51
3.9. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	52
3.10. Performans Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi	53
3.11. Performans Değerlendiren Kişilerin Belirlenmesi	53
3.12. Performans Değerlendirmenin Yararları	54
3.13. Stratejik Planlama.....	55
3.14. Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme	56
3.15. Eğitime İhtiyacın Belirlenmesi.....	57
3.16. Personelin Planlanması.....	58
3.17. Ücret ve Maaş Sisteminin Yönetimi.....	59
3.18. İş Tasarımının Planlanması ve Uygulanması	59
3.19. Taşınması Gereken Özellikler	60
3.19.1. Güvenilirlik.....	60
3.19.2. Geçerlilik	60
3.19.3. Pratiklik	61
3.19.4. Esenlik	61
3.19.5 Kabul Edilebilirlik	61
BÖLÜM 4: YÖNTEM VE BULGULAR	62
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	62
4.2. Araştırmanın Sınırlıkları.....	62
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	62
4.4. Araştırmanın Modeli	63
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	64

4.6. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları.....	64
4.7. Analiz ve Bulgular.....	65
4.7.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Performansı Ölçeklerinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	65
4.7.2. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	65
4.8. Hipotez Testi Sonuçları	77
SONUÇ	78
KAYNAKÇA.....	82
EKLER	98
ÖZ GEÇMİŞ	101

KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İSG	: İş Güvenliği
PD	: Performans Değerlendirme
PDS	: Performans Değerlendirme Sistemi
PY	: Personel Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
VB	: Ve Benzeri

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi	10
Tablo 2: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması	12
Tablo 3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminden Ayıran Farklılıklar	33
Tablo 4: Kariyer Geliştirme Sistemi.....	57
Tablo 5: Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi	65
Tablo 6: Ölçüm Ortalamaları.....	66
Tablo 7: Cinsiyete Göre Dağılımı	66
Tablo 8: Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	66
Tablo 9: Medeni Durumuna Göre Dağılımı	67
Tablo 10: Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	67
Tablo 11: Şimdiki Kurum Tecrübesine Göre Dağılımı	67
Tablo 12: Korelasyon Analizi.....	68
Tablo 13: Cinsiyete Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	69
Tablo 14: Yaş Gruplarına Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması.....	70
Tablo 15: Medeni Duruma Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	71
Tablo 16: Eğitim Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	72
Tablo 17: Şimdiki Kurumdaki Tecrübesine Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması.....	73
Tablo 18: Toplam İş Tecrübesine Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	74
Tablo 19: Meslek Gruplarına Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması	75
Tablo 20: Bağımsız Değişkenler ile Çalışan Performans Ölçeğinin Yordanması için Çoklu Lineer Regresyon Analizi Bulguları.....	76
Tablo 21: Hipotez Test ve Sonuçları	77

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	7
Şekil 2: İş Analizi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	16
Şekil 3: Stratejik Yönetim Evreleri	27
Şekil 4: Stratejik Yönetim Modeli	28
Şekil 5: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Modeller	30
Şekil 6: İnsan Kaynakları Departmanının Önemli Fonksiyonları.....	34
Şekil 7: Stratejik Planlama ile İnsan Kaynakları İlişkileri	36
Şekil 8: Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Strateji Etkileşimi	37
Şekil 9: Performansın Tanıtımı	45
Şekil 10: Araştırmanın Modeli.....	63

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Sağlık Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Performansına
Etkisi : Bakü Örneği
Eyyub ALİZADE
Yüksek Lisans Tezi
Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı/Sağlık Yönetimi Bilim Dalı
Danışman: Dr. Öğr.Üyesi İlknur SAYAN
Ağustos, 2023 –101

Sağlık hizmetleri doğası gereği emek yoğun işletmelerdir. Sağlık sektörü bir hizmet sektörü olduğundan çalışan verimliliği ve mevcut çalışanlar için uzun süreli çalışma koşullarının sağlanması kritik öneme sahiptir. Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, üretkenlik ve nihayetinde performans önemlidir. İnsan kaynakları, bir organizasyonun verimliliğini, karlılığını ve kalitesini etkileyebildiği için şirketler için vazgeçilmez bir kaynak haline gelmiştir. Bir kurumun uyguladığı çeşitli stratejilerin yanı sıra en önemli gücün, etkin işleyen bir stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) olduğu kabul edilmektedir. Sağlık sektöründe, SİKY uygulanması kurum ve kuruluşlar için seçme, en uygun işe yerleştirme, eğitim ve terfi gibi işlevlerin yerine getirilmesinde performans ilkelerine bağlı kalınması çalışan performans açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma, sağlık kuruluşlarında çalışanların bakış açısından SİKY çalışan performansına etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma tanımlayıcı tipte planlanmıştır. Bakü’de bulunan hastanelerde çalışan 158 sağlık çalışanı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin toplanılmasında sosyo-demografik veri formu ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) ve Çalışan Performansı ölçeği kullanılmıştır. SİKY toplam puan ortalaması ($3,6 \pm 0,77$) olup çalışan performansı toplam puan ortalaması ($3,74 \pm 0,91$) ortalamasının üzerinde bulunmuştur. SİKY’nin çalışan performansına pozitif ve anlamlı yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların performansı ile SİKY alt boyutları (eğitim, ödül sistemleri, kadrolama, katılım ve performans değerlendirme) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. SİKY, sağlık yöneticilerinin aracılığıyla daha iyi çalışan performans sonuçları elde edilmesine yardımcı olabilir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Performansı, Sağlık Hizmetleri, Çalışan Verimliliği, Sağlık Sektörü, İnsan Kaynakları

ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute
Strategic Human Resources Management Influence To Employee Performance In Health
Sector : Baku Model
Eyyub ALİZADE
Master Thesis
Department of Health Management/Division of Health Management
Supervisor: Dr. Lecturer İlknur SAYAN
August 2023 –101

Healthcare is labor-intensive by nature. As the healthcare sector is a service sector, employee productivity and ensuring long-term working conditions for existing employees are critical. Organizational commitment, productivity, and ultimately performance are important in healthcare. Human resources have become an indispensable resource for companies as they can affect the efficiency, profitability and quality of an organization. In addition to the various strategies implemented by an organization, it is accepted that the most important power is an effective strategic human resources management (HRM). In the health sector, adherence to performance principles in the fulfillment of functions such as selection, optimal job placement, training and promotion for institutions and organizations is of great importance in terms of employee performance. This research aimed to reveal the effect of SIKM on employee performance from the perspective of employees in health institutions. The research was planned as descriptive. The research was conducted with 158 health workers working in hospitals in Baku. Socio-demographic data form and Strategic Human Resources Management (CYM) and Employee Performance scale were used to collect the research data. The mean of total score of SIKM (3.6 ± 0.77) and the mean of employee performance total score (3.74 ± 0.91) was found to be above average. It has been determined that SIKM has a positive and significant effect on employee performance. In addition, significant positive relationships were found between the performance of employees and the sub-dimensions of the CSM (training, reward systems, staffing, participation and performance evaluation). SIQM can help achieve better employee performance outcomes through healthcare managers

Keywords: Employee Performance, Health Services, Employee Efficiency, Health Sector, Human Resources

GİRİŞ

1990'lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi (İKY) ve performans ile ilgili oldukça fazla çalışmalar yapılmıştır. Birçok çalışma, İKY'nin örgütsel performans için artan verimlilik, daha yüksek karlılık ve daha düşük çalışan devir hızı açısından önemli olduğunu sonuçlarını göstermektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt içinde yenilenmeyi teşvik etmek, örgütün kültürünü geliştirerek rekabet ortamında kalmasını sağlamaktır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi organizasyonun stratejisini belirlenmesi ve belirlenen stratejilerin İnsan Kaynakları fonksiyonlarının daha etkili şekilde kullanılmasını temin etmektedir. Stratejik İnsan Kaynakları belirli zamanlar içinde organizasyonun rekabete dayanabilmesi için nitelikli, yetenekli çalışanları seçmektedir. Seçilen çalışanlar örgüt içinde yaptıkları yenilikler örgüte yarar sağlayabilmektedir.

Son zamanlarda hem akademisyenler hem de yönetim uygulayıcıları arasında, sağlık sektöründe SİKY kullanımına önemli bir ilgi duyulmaktadır. Bunun nedeni, sağlık hizmetleri temel bir hizmet olması ve etkili bir sağlık sistemi toplumun sağlığı ve refahı için kritik öneme sahip olmasıdır (Vo ve Bartram, 2012:3760).

Birçok ülkede, sağlık kuruluşları, hizmet kalitesini ve güvenliğini artırma baskısı altındadır, aynı zamanda verimlilik seviyelerini ve hasta refahını optimize etmek önemlidir. Özellikle sağlık kuruluşları maliyetleri düşürürken çabalarını yüksek kaliteli hasta bakımı sunmaya giderek daha fazla odaklanmaktadır. Hastane performansının önemli bir yönü hasta memnuniyetidir ve hastane gönüllüleri potansiyel olarak hasta memnuniyetini artırabilir. Hastane performansının en önemli belirleyicileri çalışanlardır. Çalışanların performans değerlendirme sonuçları bu noktada oldukça önemlidir. Çalışan performansı sonuçlarından elde edilen verilere göre kariyer, eğitim, terfi, ücret vb. ihtiyaçları belirlenmektedir. Çalışanın bu ihtiyaçlar doğrultusunda kendisini geliştirmesi kendisine yarar sağlamanın yanında bağlı bulunduğu kuruluşa da önemli yararlar sağlamaktadır. Çalışanların bu verilere göre eğitim alması veya bireysel geliştirilmesi organizasyonun belirlediği stratejik hedeflere yakınlaştırmaktadır. Dolayısıyla bu tezde, stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışan performansını etkilemedeki rolü incelenmiştir. Temel olarak yedi, bölümden oluşan tezin birinci bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi kavramsal olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde, İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonları açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramsal olarak ele alınmıştır. Tezin dördüncü bölümünde, Performans ve İlgili Kavramlar, beşinci bölümünde, Performans

Değerlendirme Süreci ve Yararları, altıncı bölümünde, Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları açıklanmaktadır. Tezin son bölümünde ise Analiz ve Bulgular ele alınmıştır. Katılımcıların görüş, öneri ve değerlendirmeleri sonucunda mevcut durum ve ilgili öneriler ortaya konulmaya çalışılmıştır.



BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE FONKSİYONLARI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Son yıllarda insan kaynaklarına olan talep, çalışma yaşamında meydana gelen değişim ve gelişmeler nedeniyle artmıştır (Bek, 2007: 107). 21. yüzyılda sağlık hizmetlerinde de etkinlik ve verimlilik ilkelerinin önem kazandığı bir süreç başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, operasyondaki en önemli destek faaliyetlerinden biridir. İş hayatında fark yaratan iş gücünün yetenek ve yetenekleridir. Bu süreçte insan kaynağı kullanma kapasitesi göstermeyen kurum ve kuruluşların var olma şansı yok denecek kadar azdır (Uluç & Sayan, 2013:66).

Günümüz dünyasında maddi kaynaklardan verimli şekilde kullanmak için beşeri kaynakların iyi olması şarttır. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun sahip olduğu beşeri kaynakların işletmeye faydalı olmasını teşvik etmektedir (Ceferov, 2004 :3). İKY, çalışan davranışını, tutumlarını ve performansını etkileyen politikalar, uygulamalar ve sistemler anlamına gelir. Birçok şirket insan kaynakları yönetimine bağlıdır ve insan kaynakları yönetimi de şirketlerin hayatta kalması, verimliliği ve rekabet gücünde önemli bir rol oynar. Etkili İK uygulamaları iş hedeflerini destekler. Etkili çalışan yönetimi uygulamaları, çalışan ve müşteri memnuniyetini, yaratıcılığı, yenilikçiliği, üretkenliği ve iş sonuçlarını artırarak şirketlerde olumlu bir itibar gelişimini teşvik eder (Bayar, 2019:4). Mesleği, amacı, teknolojisi ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumun en önemli unsurunun insan unsuru olduğu tespit edilmiştir. Böyle bir durum, aynı amaca ulaşmak için bir araya gelen ve organizasyonu oluşturan insanlar arasındaki ilişkilerin başka bir perspektiften değerlendirilmesini gerektirdi ve bu da İK yönetimi tarafından vurgulandı (Uluç & Sayan, 2013:66).

İK kavramı, organizasyonun en tepe kademedeki yöneticisinden başlayarak, en alt kademedeki çalışanlarla birlikte çalışan herkesi kapsamaktadır. Bu kavram organizasyon için gelecek dönemlerde çalışan adayı olacak kişileri de kapsamaktadır (Tunçel, 2012 :.207).İKY, insan kaynağının elde edilmesi ve bu kaynağın en etkin şekilde nasıl kullanılacağı ile ilgili tüm faaliyetleri içeren süreç yönetimidir (Oruçoğlu, 2022:61). İKY işletmenin hedefine ulaşabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için yararlandığı beşeri kaynaklar olarak da ifade edilmektedir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynaklarının önemi kurumun büyüklüğü ve yukarı kademedeki yöneticilerin insan kaynaklarına verdiği öneme göre biçimlenmektedir. İşletmelerin bütün kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanması için insan kaynaklarının doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Kaya ve Kesen, 2014 :98). İKY'nin verdiği kararlar stratejik boyutta kararlar olabilmektedir. Bu kararlar tüm çalışanları, kurumu ve müşterileri ilgilendirmektedir. Çalışanların ve kurumun performansına olumlu veya olumsuz etkilemesi nedeniyle insan kaynakları departmanının kurum içindeki organizasyon yapısında olması gereken yeri alması ve insan kaynakları uygulamalarında yetki ve sorumluluklarının verilmesi gerekmektedir (Demirkaya, 2018 :5).Günümüz dünyasında kurumların rekabet açısından fark yaratabilecekleri önemli bir etken olan insan kaynakları faktörü kurumlar arası rekabet üstünlüğü açısından da önemli bir faktördür (Koçak, 2015 :57). İnsan kaynakları yönetimi dengeleyici bir eylemdir. Bir taraftan, nitelikli insanları işletmenin ihtiyaçlarına uygun değerlendirmek, diğer taraftan da işletmenin ihtiyaçlarına göre, çalışanların eğitimi ve gelişimini sağlamak durumundadır (Uluç & Sayan, 2013:67).

İKY organizasyondaki görev ve sorumluluklarının yerine getirirken iki amacı bulunmaktadır. İlk amacı işletmenin çalışanlarının beceri, bilgi ve performansından maksimum yararlanmak ve bu doğrultuda işletmenin performansını arttırmaktır. Diğer bir amacı ise, işletmenin çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu sağlamaktır. İKY bu hedeflerin gerçekleşmesi amacıyla beşeri kaynaklarla çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak, onları motive etmek ve onların haklarını korumakla ilgilenmektedir. İKY çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını ön plana çeken, işletmenin kültürüne uygun çalışma sistemi kuran ve işletmenin bütünlüğünü sağlama çabalarının toplamıdır (Kosa, 2011 :133).

İKY ile beraber, maliyet kavramı, verimlilik kavramı, kriz kavramı, toplumsal, eğitsel, yasal ve kültürel değişim kavramlarını ele almak gerekir. İKY, bu alanlarda meydana gelebilecek olumsuzlukların etkilerini azaltmaya ve ortadan kaldırma konusunda kuruluşların önemli bir bölümüdür (Tülen, 2010 :11). Özellikle, İKY, günümüz iş dünyasında karşılaşılan çalışma gücü "maliyetleri, verimlilik, değişimler" ve çalışma gücü ile ilgili olumsuz göstergeleri nedeniyle daha da önem kazanmıştır. İKY'nin önemini aşağıda alt maddeler olarak açıklanmıştır (Birsen, 2018:8).

Bunlar:

- İnsan kaynaklarının maliyeti; Örgüt, dürüst ve etkili çalışanları kısa sürede istihdam edebilmelidir. Günümüz dünyasında insan kaynağı olarak bilinen en değerli varlık doğru bir şekilde kullanılırsa, işletme ve çalışanların verimliliği artacaktır.
- Küreselleşme: Küreselleşme çağında, örgütler sadece kendi ülkelerinde değil, tüm dünyada örgütler ile rekabet ediyor. Bu, modern kurumlar için zorunludur. Günümüz iş yaşamında, küresel pazarda rekabet edebilecek bilgi ve becerilere sahip çalışanlar gereklidir. Küreselleşme aynı zamanda işgücü çeşitliliğini de neredeyse ortadan kaldırmıştır.
- Değişim hızlılığı ve karmaşıklığı: İKY, karmaşık "kültürel, ekonomik, toplumsal ve teknolojik gelişme" nedeniyle daha da önemli hale geldi. Farklı alanlarda yaşanan bu karmaşık koşullar nedeniyle çalışanların uygun nitelikte, değişime hızlı uyum sağlayabilen, dijital değişimlere uyumlu çalışanlar olması gerekmektedir. Modern zamanda, teknolojik alan her gün geliştikçe, çalışanların beceri gereksinimleri de değişmektedir.”
- Toplam kalite yönetimi: İKY bakımından kurum bünyesindeki çalışanların değeri müşterileri kadardır. İKY kurumlara her bir çalışanını bir müşterisi gibi kabul etmesini zorunlu kılmaktadır. İKY çalışanları müşteriler gibi kıymetli kılarak verimliliği yükseltmeyi hedeflemektedir.
- Yetkilendirme: Kurumlar içi gerçekleşen gelişim ve değişmelerin sonunda işlerin başarılı bir biçimde yürütülmesi için yetkilendirmenin yapılması gereklidir. Yetkilendirmede hakların devredilmesi, personelin grup çalışmasına hazırlanması, yetkililerinin eğitim alması süreçlerini yapısında bulundurmaktadır.
- Sayı azaltma veya küçültme: Günümüz iş dünyasında, bir şirketin büyümesi veya küçülmesi kaçınılmazdır. Çalışanların gerektiği durumlarda azalması maliyetleri düşürür.

İnsan kaynakları sağlık sistemi için çok önemlidir. Sağlık sistemindeki değişimler nedeniyle sağlık insan kaynakları planlamasına (İKP) olan ihtiyaç artmış ve sağlık sisteminin işleyişi için gerekli olan nitelikli insan kaynağının önemi zaman içinde daha iyi anlaşılmıştır. Sağlık hizmetlerinin kalitesinde ve başarısında en önemli faktör sağlık çalışanlarının başarısıdır. Bu başarı, sağlık meslek mensuplarının bilgi, beceri ve deneyimlerinin yanı sıra sağlık meslek mensuplarını ve çalışanlarını yönetmedeki yetkinlik ve hassasiyetlerine bağlıdır. Sağlık çalışanlarının kendi alanlarında yüksek vasıflı ve uzmanlaşmış pozisyonlara sahip olmaları beklendiğinden, sağlık iş gücü diğer sektörlerle göre daha pahalı bir kaynaktır. Uzmanlık derecesi birkaç aşamadan oluşur. Birçok birimde hizmete kesintisiz devam etme zorunluluğu vardır ve bu durum vardiya vb. olarak

değerlendirilebilir. işgücü yönetiminde karışıklık yaratır. Bu karmaşıklık, tıbbi personel için yüksek maliyetler ve uygulamadaki birçok profesyonel özerklik alanı nedeniyle, klinik prosedürlerde özgür karar verme ayrıcalığı, kötü seçim ve uygulama durumunda büyük fiziksel ve zihinsel kayıplara neden olur. Sağlık hizmetlerinde nitelikli insan kaynağını elde etmek, doğru işlerde istihdam etmek ve örgütte tutmak iyi organize edilmiş bir insan kaynakları yönetimini gerektirmektedir. İKY’de düzenlemenin önemi tam da bu noktada değer yaratabilen ve sağlık hizmetlerine katkı sağlayabilen çalışanlara olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Uluç & Sayan, 2013:66).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

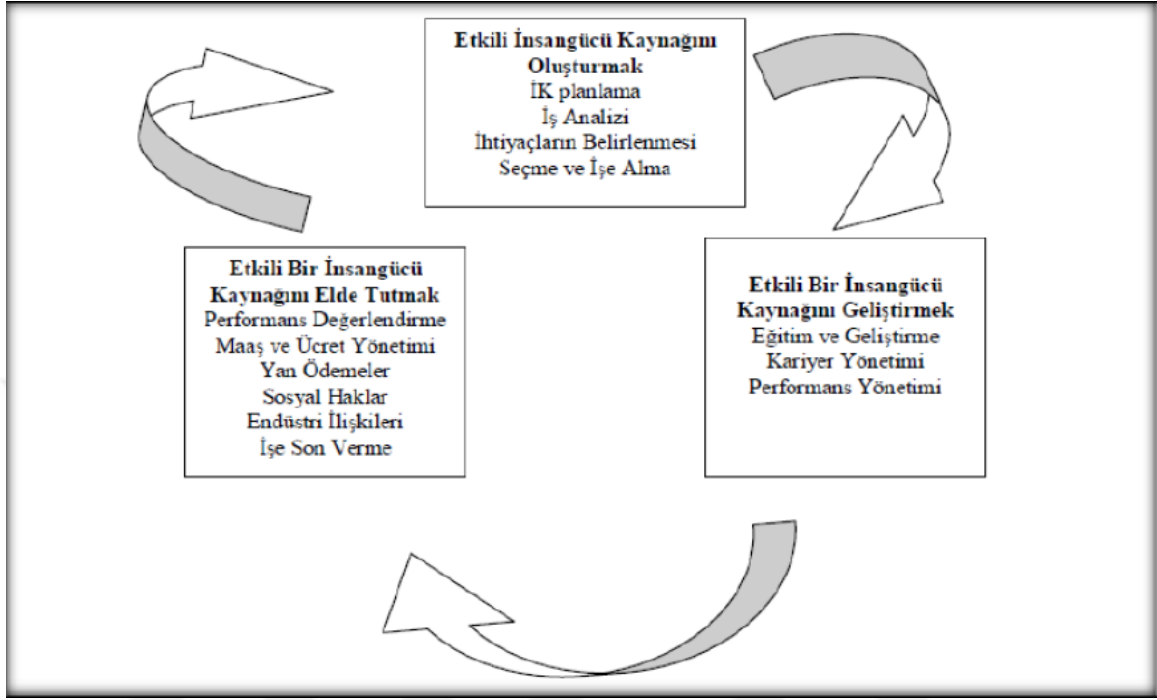
İKY temel amacı bilgili ve donanımlı çalışanlardan olumlu iş ortamı yaratmak, başarılı çalışanların işletmede kalmalarını sağlamak ve çalışanları motive etmektir. İKY’nin aynı zamanda stratejik planların oluşturulmasında rekabetçi anlayışını işletmede yaratmak gibi bir amacı da bulunmaktadır. Bowen ve Ostroff (2004), İKY sisteminin ayırt edicilik, tutarlılık ve fikir birliği açısından yüksek olarak algılanması durumunda, 'güçlü bir durum' ve tutarlı çalışan davranışı yaratacağını ve böylece örgütsel performansı artıracığını savunmaktadır (Vo & Bartram, 2012:3762).

Organizasyonların türü amacını belirler. Özel işletmelerin amacı kar elde etmek iken, kamu ve sivil organizasyonların amacı sosyal hayata yardım etmektir. Her hangi bir işletmenin maddi kaynağı güçlü olsa dahi İKY yeterli performansta değil ise başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır (Şahin, 2013 :4).

İKY personeli ihtiyacının belirlenmesi, personel duyuruları, uygun çalışanların seçilmesi ve kurum kültürüne uyum sağlanması, çalışanların motive edilmesi, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözülmesi, kişiler ve gruplar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin düzenlenmesi, yönetim düzenlemelerinin geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı iş ortamının oluşturulması, eğitimden geliştirmeye kadar birçok uygulamayı kapsar. Bu sorumluluğu yerine getirmek için İKY çeşitli faaliyetlerde bulunur ve çeşitli görevleri yerine getirir. (Uluç & Sayan, 2013:67).

İKY’nin fonksiyonları ana başlıklar ve ilgilendirdiği işlevler bağlamında şekil 1’deki gibi sıralanabilir :

Şekil 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



Kaynak: Barutçugil (2004 :381)

İKY'nin amaçları, “etkili insan gücünü oluşturmak, geliştirmek ve elde tutmaktır. 1. İnsan kaynaklarının planlanması, işe alınması ve seçilmesi:(a) stratejik insan kaynakları planlaması, (b) işe alım (c) seçim 2. İnsan kaynakları gelişimi:(a) eğitim ve geliştirme, (b) kariyer planlama ve geliştirme, (c) performans değerlendirmesi 3. Ücretlendirme ve refah rejimi: (a) tazminat, (b) menfaatler ve diğer tazminat konuları 4. Güvenlik ve sağlık:işyeri çevresinde güvenlik ve sağlık 5. Çalışanlar ve çalışma ilişkileri: (a) sendika değerlendirmesi, (b) yönetim-sendika ilişkileri (c) işyerinde çalışan ilişkileri (6) (Şekil-1). (Barutçugil 2004 :381)

Tüm bu işlevler çerçevesinde insan kaynakları yönetimi, diğer fiziki üretken kaynakların yanı sıra insan kaynaklarının kalitesini sistematik bir yaklaşımla örgütsel amaçlarla uyumlu verimliliğe dönüştürmeyi amaçlayan bir dizi operasyon yönetimi işlevi olarak tanımlanabilir. İKY'nin amacı işletmenin amacıyla aynı doğrultuda olursa işletmenin başarı oranı yüksek olacaktır (Alabduljader. 2012 :257).

1.4. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde şirketler için önem arz eden insan kaynağı gelişimine tarihsel bir süreç içerisinde bakıldığında zaman içinde bugünkü konumuna gelebilmesi için farklı aşamalardan geçtiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşık yetmiş yıldır işlevsel bir uzmanlık ve uygulama alanı olarak kabul edilse de kökleri geçmişe dayanmaktadır. Bunun bu kadar eski bir doktrin olmasının en önemli sebebi; tarih boyunca ortak hedeflere ulaşmak için örgütlenmiş insan gruplarının varlığıdır. İnsan kaynakları yönetimi gelişiminin ilgili sistematik aşamaları; endüstri devrimi, endüstri psikolojisinin gelişimi, insan kaynaklarının fonksiyonel gelişimi ve davranış bilimidir. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimine baktığımızda İKY kavramının kökeni eski çağlara (MÖ 1800'lerde Hammurabi) dayanmaktadır (Uluç & Sayan, 2013:68). Hatta Hammurabi döneminde ücret yönetiminin yapıldığı, Çin ve Mısırdaki başka yönetim sistemleri ve hatta personel arası devir oranıyla ilgili uygulamaların olduğunu bilinmektedir. (Çınar ve İmran, 2010 :274).

İKY kavramı, 1890'lı yıllarda personel yönetimi anlamında kullanılmaya başlandı. Bugünkü anlamda kullanımı 1950'li yıllarda neoklasik yönetim modeli döneminde gerçekleşmiştir (Oruçoğlu, 2022:61). 2. Dünya savaşından sonraki sanayi devrimi, İKY'nin işlevlerini daha bilimsel ve disiplinli hale getirdi. Küreselleşmenin meydana gelmesi İKY çalışmalarına katkı sağladı (Çınar ve İmran, 2010 :274). Nitekim klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları günümüz organizasyonlarında iş gören ilişkilerinin gerektirdiği yeni ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmıştır (Uluç & Sayan, 2013:66). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, bazı bilim adamları "Personel Yönetimi" (PY) ile "İnsan Kaynakları Yönetimi" (İKY) kavramlarını aynı anlamda kullanırken, bir çok araştırmacı bu kavramlar arasında önemli farklılıklar olduğunu ortaya koydular (Bek, 2007: 107). Personel yönetimi; iş görenlerle kurum, kurumla devlet arasında ve daha çok çalışanla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; insan kaynaklarının önemli bir alt çalışma alanını oluşturur (Uluç & Sayan, 2013:66).

1960'lı yıllarda şirketlerde insan kaynakları departmanı, finans departmanının bir alt kolu olarak yasal işlemleri yürüten departman iken, 19'cu yüzyılın başlarında insan gücü planlanması üretimde çalışan işçilerin yani mavi yakalı çalışanların üzerine odaklanmıştı. 2'ci Dünya savaşı sonrası insan gücünün verimliliğinin önemi arttı. Bunun nedeni genç nüfusun silahlanmasıyla insan gücünün azalması olmuştur. İnsan gücünün planlanması ve uygulanması 1990'lardan bu yana artan bir önem kazanmaya devam ediyor. Bu nedenle, niteliksiz işgücü talebi azalırken, nitelikli işgücü talebi

artıyor. Türkiye’de insan kaynakları çalışmaları on beş yıldan fazladır. Özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de uzun vadeli insan gücü sorunları için planlama yapılması zorunlu hale gelmiştir (Yumuşak ve Kışlalıoğlu, 2013 :58). İKY’nin, çalışanı çalıştığı örgüte pasif bir faktör gibi görülmesi ve verimliliğin yalnızca sıkı denetimle sağlanabileceğini söyleyen dar kapsamlılığı, 1970’li yıllarda biraz gelişmeler olsa da, 1980’li yıllarda çalışan bütünlüğüne saygının önemsenmesiyle olgunlaşan yaklaşım haline gelmeye başlamıştır. İnsanların toplumsal ve bireysel ihtiyaçlarına saygı, yönetici kavramı yerine liderlik kavramının benimsenmesiyle artmıştır. Ancak insan kaynaklarının üretim için girdi olmadığı, tam tersine olarak, organizasyonlar için başarı ve performansın en temel bileşeni ve kaynağı olduğu bilincine 1980 ve 1990’lı yıllarında gelinmiştir (Ceferov. 2011 :56).

2000’li yıllara gelindiğinde organizasyonlar küresel rekabetle karşı karşıya kalmış ve insan kaynağının önemi anlaşılmaya başlanmıştır. 2000’li yıllarda, insan kaynakları yönetimi departmanlarına (genellikle büyük şirketler) sahip kuruluşların oranının yükseldiği görülmüştür (Uluç & Sayan, 2013:69). Tablo 1’de İKY’nin tarihçesi on yıllık dönemler halinde sunulmuştur.

Tablo 1
İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi

Teknikler	İşveren Bakışı	Temel Kriter	Dönem
Disiplin sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli olmamaktadır.	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenlik ve fırsatlara ihtiyaç duymaktadırlar.	Çalışanların rahatlığı	1900-1910
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle gelen yüksek ücret isterler.	Görev verimliliği	1910-1920
Psikolojik testler. Danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel farklılıklar	1920-1930
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-1940
Emellilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Ekonomik güvenlik	1940-1950
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	İnsan ilişkileri	1950-1960
Katılımcı yönetim teknikleri	Çalışanlar görevleri ile ilgili kararlara katılmak isterler.	Katılım iş kanunları	1960-1970
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-1980
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı şimdi kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar	1980-1990
İş ihtiyaçları, eğitim, etik gibi olguları birleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyaları dengelemelidir.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000

Kaynak: Tahiroğlu (2002 :232)

1.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Küreselleşen dünyada, nitelikli insan kaynağının etkin kullanımı, bir organizasyonun rekabet avantajı ile yakından bağlantılıdır. Hem özel hem de kamu kuruluşları, insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılayabilmelerinden sorumludur. Bunu yaparken yönetici ve çalışanlara sağlıklı ve güvenilir bir ortam sağlamak için uyum içinde hareket etmek, etkin bir yönetim oluşturmak, personel ve işgücü planlaması yapılmalı, çalışanlar teşvik edilmeli, etkin bir ücretlendirme sistemi kurulmalıdır. . ve çalışan ilişkileri düzenlenmelidir. Bu ihtiyaçlardan hareketle insan yönetimi kavramı oluşmuş ve ilk kez insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanmıştır. Yöneticilerin ve çalışanların beklentileri

zamanla arttıkça yeni uygulamalara duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Bu doğrultuda personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğrusal bir geçiş başlamıştır (Yılmaz & Erdem, 2022:377).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin günümüz anlayışıyla gelişimi çeşitli aşamalardan geçtikten çok sonra mümkün olmuştur. Başlangıçta personel yönetimi, çalışanlar için sadece bir muhasebe faaliyeti olarak görülmekte ve bu bağlamda çalışan bir maliyet unsuru olarak ele alınmaktaydı. Ancak mevcut anlayış, insan kaynağını bir maliyet faktörü olarak değil, değer verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir (Uluç & Sayan, 2013:69).

Personel terimi, kuruluşların tüm çalışanları da dahil olmak üzere profesyonel yaşamda kullanılan kişileri ifade eder. Bir kişinin çalıştığı sektör hakkında özel ya da kamusal ya da hiyerarşik olarak üstün alt düzeyde bilgi vermeden sadece bir örgütteki işini açıklar. Kamu yönetimi sözlüğünde insan kaynakları yönetimi kavramını "örgütlerine gerekli insan kaynağını sağlamanın ve bu kaynağı mümkün olan en etkin şekilde kullanmanın yol ve yöntemlerine ışık tutan bir disiplin" olarak ifade etmiştir. Örgütler en önemli hedeflerine ulaşmak için insan kaynakları yönetimini bir araç olarak kullanırlar. Personel yönetimi kavramı, personel, eğitim, finansal memnuniyet, sağlık hizmetleri vb. tüm konuları kapsar. Kısaca insan kaynakları yönetimi kavramı faaliyet planlama, düzenleme, yönetim ve kontrol kavramlarını içermektedir (Yılmaz & Erdem, 2022:377).

Endüstri devrimi sonrasında dünyada iş bölümleri, performans ve örgütsel verim gibi konular sıklıkla gündeme gelmiştir. Bu konular İKY gibi daha disiplinli yapının oluşumuna neden olmuştur (Boyacı, 2008 :3).Amerikalı bilim adamı Fredric. W. Taylor Bilimsel Yönetim anlayışını ortaya atmıştır. Bu görüşün asıl amacı çalışanların iş gücü performansından maksimum düzeyde yararlanmak ve bu doğrultuda onların performansını maksimum verimliliğe çıkarmak olmuştur (Boyacı, 2008 :3).

İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramları bazen eşanlamlı olarak kullanılsa da; aralarında önemli farklar olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi, personele ait belirli görevleri yerine getiren bir birim olma rolünün ötesine geçemezken, insan kaynakları yönetimi örgütün stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve izlenmesi ile ilgili tüm konulara müdahale eder. Her ikisi de toplu olarak "doğru işe doğru insanı yerleştirme" sorununun yanı sıra

insan kaynakları yönetimi, eğitim ve gelişim, kariyer planlama, performans değerlendirme vb. oranlar ve ödüller vb. . meseleleri daha ciddiye alıyor gibi görünüyor. Örgütlerde insan faktörünün özellikle verimlilik açısından öneminin farkına varılması, personel yönetimi kavramını insan kaynakları kavramına dönüştürmüştür. (Yılmaz & Erdem, 2022:377). İKY geçişini etkileyen unsurlar arasında küreselleşme, iş dünyasının rekabeti, iş gücünün kuşak değişimi, yönetim ve üretim modellerinde olan değişimler vb gibi unsurlardır. Ayrıca İKY geçişini hızlandıran unsurları şu şekilde sıralayabilir (Kaynak ve ark, 1998 :16)

1. İşgücü maliyetlerindeki artış
2. İşgücü verimine verilen önemin artması
3. Yönetim ve üretimde meydana gelen değişimler
4. İşgücünde meydana gelen tatminsizlik ve tükenmişlik sorunları.

İKY kavramı mekanik bakış açısının hakim olduğu bir yönetim tarzını gösterse de İKY yaklaşımına hümanist bir yönetim tarzının hakim olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 2’de görülen personel yönetimi ve İK yönetimi yaklaşımlarındaki farklılıklardır. Bu iki yaklaşım arasında geçişi sağlayan yeniliklerin örgüt kültürü, örgütün misyon ve vizyonu ile örgütte personele verilen değerin artırılması olduğu söylenebilir. Bu sayede her türlü sorunun dikkate alındığı, personel gelişimi, eğitimi ve kariyer planlaması yapılan bir yapıya geçiş sağlanmış, personel sadece personele ilişkin fonksiyonların dikkate alındığı bir yapıdan uzaklaştırılmıştır. . tutuldu Bu değişimle birlikte insan kaynakları yönetimi, İK departmanı ile sınırlı kalmayıp, organizasyonun tüm organizasyonel yapılarıyla koordinasyon sağlayan bir birim haline gelmiştir (Tablo 2).

Tablo 2
Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırılması

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Odak noktası iştir	Odak noktası insandır
İş takibi yapma	Danışmanlık yapma
Manuel kayıt yapma	Kaynak temelli yaklaşım
Durağan bir yapıya sahiptir	Aktif bir yapıya sahiptir
İş gücünü maliyet olarak görür	Çalışana önem verir
Sabitleşmiş kalıplar vardır	Vizyon ve misyon temellidir
Yönetim modeli klasiktir	Yönetim modeli TKY
Çalışan işgücü olarak görülür	Çalışan değer olarak görülür
İçyapı da planlar yapma	İleriye dönük planlar yapma

Kaynak: Sabuncuoğlu (2000 :11)

İKY geleneksel işlevleri içermekte aynı zamanda stratejik niteliğe sahip bir durumdadır. İKY insan ile ilgili olan her şeye önem vermekte ve bununla da iş dünyasında varlığını sürdürmektedir. Bu nedenle İK işlevi, örgütsel yapı arasında önemli bir konuma gelmektedir (Tablo 2) (Sabuncuoğlu, 2000 :11).

1.6. İnsan Kaynakları Planlaması

İşgücü planlaması veya İK planlaması, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için doğru sayıda, doğru becerilere sahip kişilerin doğru zamanda doğru yerde olmalarını ve doğru işi yapmalarını sağlama sürecidir. Daha kolay anlaşılır bir tanıma göre; planlama, kuruluşların doğru zamanda doğru miktarda ve kalitede personeli işe almasını sağlar. Gerekli nicelik ve nitelik, örgütün yönlendirdiği işi üretebilecek kişilerin nitelik ve niceliğini ifade eder (Çavmak, 2017:14). Planlama, önceden ileriye görmek veya belirli bir davranışı uygulamadan önce karar vermektir. (Tortop ve ark, 2010 :37).

Toplumun ihtiyaç duyduğu sağlık hizmetlerinin sunumunda insan kaynağı önemli bir rol oynamaktadır. Sağlık hizmetleri, yeterince büyük ve nitelikli bir işgücünün mevcudiyetine bağlıdır. Bu nedenle sağlık planlamacıları ve karar vericiler, gerekli sağlık hizmetini uygun fiyata sağlayabilecek niteliksel ve niceliksel insan kaynağı sağlamalıdır. Dünya Sağlık Örgütü'ne göre sağlık işgücü planlaması; Önceden belirlenmiş sağlık amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli tutum, beceri ve bilgiye sahip iş gücünü değerlendirme sürecidir. Bu süreç, kimin, neyi, nerede, hangi toplum grubu için nasıl yaptığının yanı sıra iş gücünün önceden tanımlanmış sağlıkla ilgili amaçlar için sahip olması gereken bilgi ve becerilerin belirlenmesini içerir. Sağlık işgücünü doğru bir şekilde planlarken sekiz bileşen dikkate alınmalıdır. Bunlar; nicelik, eşit dağılım, nitelik, zamanlama, tam istihdam, sağlık ihtiyaçları, hedefler ve fırsatlardır (Çavmak, 2017:14).

Sağlık hizmetlerinde insan kaynakları planlaması, operasyonel olarak aşağıdaki konuları netleştirmeye yardımcı olur:

1. Eksikliklerin ve fazlalıkların belirlenmesi
2. Görevlerin ve rollerin değerlendirilmesi
3. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
4. İşgücü dinamiklerinin (personel, devamsızlık vb.) belirlenmesi

5. Gelecekte ihtiyaç duyulacak sağlık hizmetlerinin değerlendirilmesi ve mevcut duruma göre olası personel durumunun analiz edilmesi ile sağlık iş gücünün planlaması yapılır. (Çavmak, 2017:14).

Organizasyondaki İKY'den sorumlu olan bölüm “İnsan Kaynakları Departmanı”dır. Bu, organizasyonun bütün birimlerinin çağdaş yönetim anlayışı ve insan kaynağına önem vermesi gerektiği anlamına gelir. İK departmanının çok çeşitli görevleri vardır. Bunların bazıları kariyer yönetimi, ücret yönetimi, personel oluşturma, motivasyon yönetimi, performans yönetimi, eğitim yönetimi, işe alım yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi oluşturma ve özlük işleridir. (Gündüz, 2017 :107-108). Örgütler, kendi içinde ve dışında meydana gelen değişimlerden, teknolojik ilerlemelerden, piyasa koşullarından ve yasalardaki değişikliklerden haberdar olmalıdır. Bu planlamanın verimli olabilmesi için gereklidir. (Reilly, 1996 :14).

İnsan kaynakları planlamasının kurum için önemi aşağıda verilmiştir(Sabuncuoğlu, 2000 :29):

- İhtiyaç duyulan özgül iş gücü niteliklerini belirlemek,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerinde uygun düzeyde verimliliği belirlemek,
- Örgütsel planlama sürecinin desteklemek,
- İş gücü gereksiniminin daralmaları önceden belirlemek ve gereksinimlerin bu şekilde karşılanmasını sağlamak,
- Tüm örgüt kademelerinde insan kaynakları yönetiminin verimliliğini artırmak.

Stratejik İKY planlaması bir süreç olarak, sekiz temel unsurdan meydana gelmektedir: örgütün misyonunu ve amaçlarını belirlemek, insan kaynakları bilgi sistemini analiz etmek, iş tanımları ve gereklerini incelemek, insan kaynakları talebini belirlemek, insan kaynakları arzını tahmin etmek, arz ve talebi karşılamak (Reilly, 1996 :14; Kök, 2006 :92).

1.7. İş Analizi ve Tanımı

İş analizi, işyerinde yapılması gerekenleri belirlemeye yönelik sistematik bir süreçtir. Bu süreç emek ve zaman gerektirmektedir. İş analizi işle ilgili sorumluluklar, davranış ve kişisel niteliklerin oluşturulması gereklidir ve iş analizi bir şirkete işin neden özel beceri ve yetenekler gerektirdiğini ortaya koyan çalışmalardır. Aynı zamanda gelecekteki yeni iş ihtiyaçlarına nasıl cevap verileceğini bilmek gereklidir (Ekmekçi, 2017:6).

İş analizini, organizasyonda işlerin sağlıklı bir biçimde değerlendirilmesi için işlerin ayrı şekilde çalışma koşullarının, sorumluluklarının, gereklerinin, niteliğinin ve niceliğinin bilimsel yöntemlerle inceleyerek bilgilerin toplanması tekniğidir (Yılmaz, 2018 :20;Sabuncuoğlu, 2000 :54;Örücü ve Mortaş, 2005 :25).

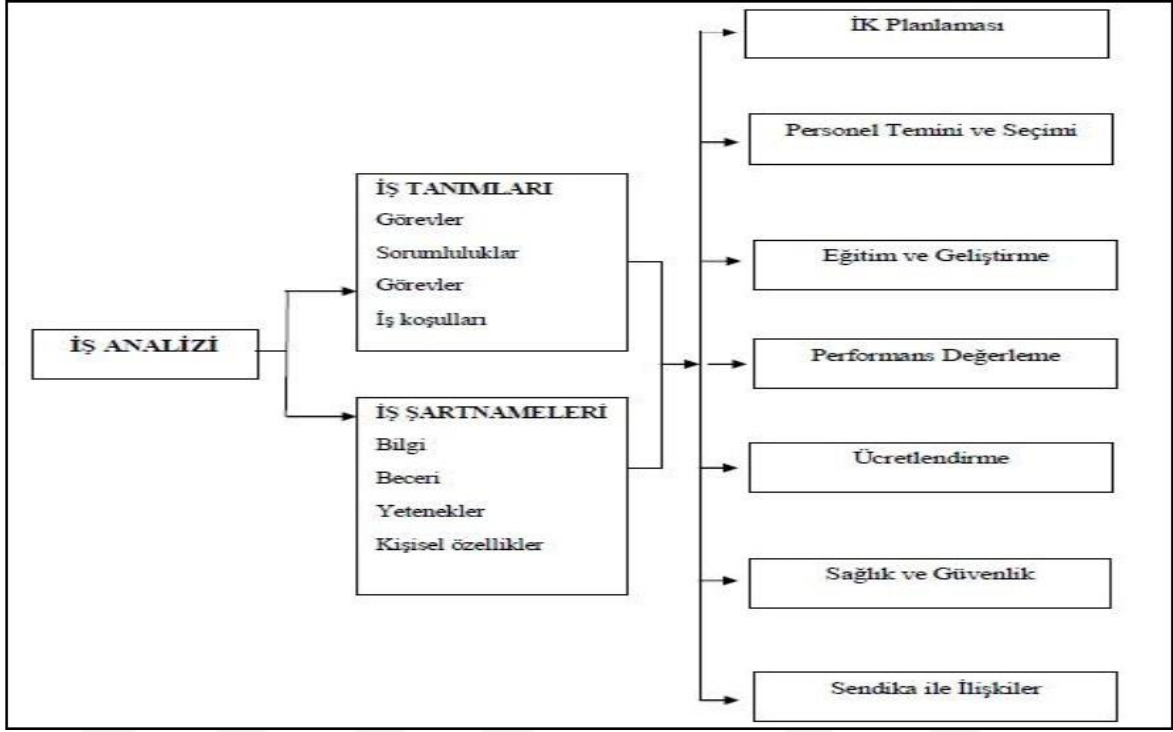
İş analizi, işletmelerin hedeflerine ulaşmak ve varlıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları tüm İKY faaliyetlerinin merkezinde yer alır. İş analizi işletmenin diğer fonksiyonlarının da başarısı için büyük önem taşımaktadır (Muchinsky, 2000 :66-67). İş analizi sonucunda toplanan veriler, sadece insan kaynakları departmanı için değil, bir bütün olarak üst yönetim için gerekli bilgileri sağlayan kaynaktır (Harvey, 1993). İş analizinden elde edilen bilgiler, sadece yöneticilere değil, diğer çalışanlara da iş hakkında bilgi edinme ve belirsizlikleri ortadan kaldırma konusunda yardımcı olan bir rehber niteliğindedir (Ghorpade, 1988 :13).

İK, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için işle ilgili doğru bilgiler seçmeli ve kullanmalıdır. İş analizi için elde edilen veriler insan kaynakları departmanındaki uzmanlar tarafından kullanılmalıdır (Bingöl, 2013 :76-78). İş analizi sürecinde beklenen hedefler ve faydalar aşağıda sunulmuştur (Sezen, 2013 :25):

1. İş gereklerinin belirlenmesi,
2. İş verilerinin belirlenmesi,
3. İş gereksinimlerini belirlemek için personel seçimi ve yerleşimi,
4. Personel eğitimi için gerekenler,
5. İşteki riskleri belirleme,
6. Çalışma ortamını geliştirmek,
7. İş yalınlaştırma ve zenginleştirme araçlarının kullanılması yoluyla verimliliği artırmak,
8. Organizasyon şeması,
9. İş gören ve işle ilgili arşiv kayıtlarının tutulmasıdır.

Şekil 2

İş Analizi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları



Kaynak: Haznedar (2006 :17)

İş analizinin çabuk, etkili, uygulanabilir ve başarılı olması için bazı kararlar alınması gerekir.

İş analizi yapılırken izlenilmesi gereken prosedürler aşağıda sıralanmıştır (Alaç, 2009 :83):

- İş tanımlanması
- İşe ait kaynakların incelenmesi
- İş ve işlem sıralarının listelerinin oluşturulması
- İş listesinin incelenmesi
- Kullanılan malzeme ve araçların gözden geçirilmesi
- İş gereksinimlerinin ve personelin belirlenmesi
- Örneklem analizi yapmak ve analiz tasarımlarının geliştirmesi
- Önceden belirlenmiş olan analiz tasarımlarının uygulanması
- Verileri analiz etmek
- İş envanteri oluşturma
- Bütün çalışmaları rapor haline getirmek

İş analizleri, işletmenin risk değerlendirmesi, tehlike oranları ve risk değerlendirmesi için çalışanların niteliksel standartlarını belirlemek için önemli bir İKY fonksiyonudur. Bu görevin sonunda elde edilen veriler, birçok insan kaynakları operasyonu için bilgi akışı sağlar.

1.8. İş gören Bulma ve Seçme

Personel seçimi, kişisel arama sonucunda elde edilen adaylar arasından işin gereklerine en uygun adayların belirlenmesidir. Bu süreçte, işin gereklilikleri ile aday özellikleri arasındaki uyum göz önünde bulundurulmalıdır. İşe alımlarda, işe başvuran adayların alınması ve değerlendirilmesi, adayın yetenek sınavından geçmesi, adaylarla mülakat yapılması, referansların ve deneyimlerin değerlendirilmesi ve gerekli tıbbi muayeneden geçerek pozisyona uygun adayların seçilmesi süreçleri gözden geçirilir. (Sunter, 2019:152).

Organizasyonun başarıya ulaşmasında, işletme bünyesine katılan çalışanların yeterli sayıda olması ve bu katılan çalışanların yeterli nitelikte olmasına organizasyon açısından dikkat gösterilmesi oldukça önemlidir. Maddi kaynakların etkili olacak şekilde kullanılması beşeri kaynakların gerekli niteliklere sahip olmasından asılıdır. Bu nedenle personel seçme ve yerleştirme İK görevleri arasında büyük bir öneme sahip olmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002 :91).

İşletmeye alınacak doğru elemanın seçilmesinin gerçekleştirmeden önce çalışanın yapacağı işlerin belirlenmesi gerekmektedir. Eleman seçme ve yerleştirme sürecinin ilk aşaması başvuran kişilerin kabulüdür. Bu aşamada aday ilk defa beklentilerini sunmakta, işveren ise adayda istenilen niteliklerin var olup olmadığını değerlendirmektedir. İkinci aşamayı, adayın bedensel ve zihinsel yeteneklerinin, kişilik yapısının değerlendirilmesi için yapılacak testler ve ölçümler oluşturmaktadır. Üçüncü aşama ise adaylarla yapılan görüşmelerden oluşmaktadır. Bu aşama eleman seçimi sürecinin en önemli aşamasıdır.. Dördüncü aşama yapılan görüşmeler sonrası kişinin kendisi için referans soruşturması hazırlamasıdır. Bu aşamada aday referans verdiği kişilerden geri bildirim alarak adayın işletmeye verdiği bilgilerin doğruluğunu denetlenmektedir. Burada önemli olan referans verilen kişilerin adayla duygusal bir bağının olmamasına dikkat edilmelidir. Sonuncu aşamada özellikleri bakımından uygun olan adayın alınacağı pozisyon için oryantasyon programı ile uygulama yapılmasıdır. Oryantasyon programı işletmelerde alıştırma programı olarak bilinmektedir (Doğangüneş, 2009 :49).

İşletmeler, kısa ve uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için doğru kişileri doğru işlerde çalıştırmalıdır. Personel seçme ve yerleştirme işletmeler için zordur. İşletmenin personel seçme ve yerleştirme politikasında, uygulanması gereken beklentilerin maksimum veya minimum olması, işletmeye yüksek maliyet getirebilir. Böyle bir durumda iş analizi sonucunda belirlenmiş iş gereklerinin önemi ön plana çıkmaktadır. Personel seçme ve yerleştirmesinin başarı göstergesinden biride, işe yeni alınan çalışanların kısa sürede işletme için verimli durumuna gelmesidir (Çınar ve Arslan, 2011 :25).

Zaman geçtikçe iş dünyasında olan değişimler yeni iş gücü temin yönetimlerini meydana getirmiştir. İK, artık eskisine oranla çok daha aktif şekilde seçim ve temin sürecini gerçekleştirmektedir. Personel seçme ve yerleştirme sürecinde, referansları, başvuruları ve mülakatları değerlendirirken, adayın etik değerlerinin de olmasına dikkat edilir. Seçilen kişinin kurumun kültürüne uyum sağlayacak özellikte olması dikkate alınmalıdır (Zaim, 2008 :99).

Personel seçme ve yerleştirme süreci tüm aday olan kişiler için tutarlı olmalıdır. İş başvurusunda bulunan tüm adaylar ayrımcılık olmadan aynı görüşme sürecinden, testlerden geçirilmelidir. Çalışma adaylarına tarafsız bir bakış açısı verilmelidir. İş başvurusunda bulunan adayların seçim sürecinin adil olmadığını düşünmeleri işletmenin imajını zedeleyebilir. Bu durum aynı zamanda iş etiğine dikkat edilmediği imajını da oluşacaktır (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012 :9).

İş başvuru formları, şirketlerin adayları seçme ve işe alma sürecinde kullanılır. İş başvuru formları, yasal olmayan ve kişisel hayata karışmayan sorular içermelidir. (Yeşiltaş ve ark. 2010 :186).

Çalışan adayın seçme sürecinde iç ve dış kaynaklardan faydalanılabilir . Bu kaynaklar aşağıda sunulmuştur (Yeşiltaş ve ark. 2010 :186):

1) İç Kaynaklar

- Ödüllendirme
- İç transfer

2) Dış Kaynaklar

- İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulması
- Profesyonel firmalardan yardım alma
- Eğitim kuruluşları
- İş kurumu

- İnternet
- Doğrudan başvuru
- Taşeron firmalar
- Aracılarla başvuru

Çalışan adayı bulmak için ilk düşünülen çözüm yolu, adayın işletme içinde bulunan çalışanlardan karşılamaktır. Düşünülen bu yol çalışanlara bir yükselme şansı sunduğu için , motivasyon artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma sayesinde kendisini geliştirmek isteyen nitelikli çalışanların işletmeye sadakat duygusu artabilir.

Aday bulmak için dış kaynaklardan da yararlanılır. Yeni kurulan işletmelerde, yeni bölüm açılan işletmelerde, dış kaynaklardan işgören temin edilir. İşgörenin sağlanması için seçme ve yerleştirme politikası sağlam ve tarafsız olmalıdır. Personel seçme ve yerleştirme süreci için bazı aşamaların tamamlanması gerekmektedir: iş profillerinin çıkarılması, görüşmelerin yapılması, psiko-teknik testlerin uygulanması, referans araştırması, sağlık kontrolü ve benzeri (vb) (Ünal, 2002 :2).

İşletmeler dış kaynak kullanımına bazı durumlarda başvurabilmektedir. Dış kaynak kullanımı, belirli bir süre boyunca belirli bir ücrete sunulan bir hizmet sağlayan bir dış tedarikçidir. Buna "hizmet sağlayıcıya iç iş işlevlerinin transferi" de denir. İnsan kaynaklarının daimi transferi, genellikle "outsourcing" olarak bilinen hizmetin bir parçasıdır. "Outsourcing" olarak adlandırılan bu harici hizmet sağlayıcılar, bir kuruluşun iç işleyişinin belirli karar ve sorumlulukların tedarikçi firmaya geçmesini ifade eder. Outsourcing, kuruluşun belirli işlevlerini gerçekleştirmek için yetkili kişi veya kuruluşlar kullanmasıdır. Outsourcing, bazı işlevleri dışarıdan bir kuruluşa bazen ise bir bireyin yetkili kişilerce tamamlanması anlamına gelmektedir. Bazen dahili personel ile outsourcingin uyguladığı işleri uygulamak zor olabilmektedir. Outsourcing, değişikliklerin daha hızlı uygulaması için kullanılan bir araçtır. (Fapuhanda ve Tinuke , 2013 :41).

İş analizi sürecinde ihtiyaç duyulan çalışanların niteliklerine göre çalışanların işletmeye katılımı, personel seçme ve yerleştirme görevinin bir parçasıdır. İşe alınacak kişinin örgütün kültürü, misyonu, vizyonu ve değerleriyle uyumlu olması gerekir.

1.9. İşgören Eğitimi

Teknolojideki ve iş dünyasında meydana gelen hızlı değişiklikler, rekabet ortamının büyümesi ve işletmenin gelişmesiyle birlikte oluşan kompleks yapı sonucu ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılması için işletmeler becerikli ve gerekli niteliklere sahip başarılı bir işgücüne sahip kadroyu bünyelerinde bulundurmak istemektedirler. Bu koşullarda çalışanların verimliliğini artırmak, yöneticiler için önemi gittikçe artan ve kavranması gereken bir kavram olarak bilinmektedir. Bu durumda çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve bilgi birikimlerini artırmaları çok önemlidir. İşletmelerde İKY'nin başarı faktörlerinden biri de kişisel gelişim ve değişime destek olmaktır. Değişime açık olmanın asıl nedeni örgütün çağın gerisinde kalmamasının istenmesidir. (Çınar ve Arslan, 2011 :23):

Eğitim, işletme yöneticileri ve girişimciler için en önemli şeylerden biridir. Çoğu kurumsal endüstride iş görevlerinin doğası doğrudan çalışanların eğitimi ile ilgilidir. Çalışanlarının eğitimi, işletmenin iç ve dış ortamındaki değişikliklerin yönetilmesinde çok önemlidir. İyi bir çalışan yönetimi, amirler iş yerinin gereksinimleri konusunda çok iyi eğitilerek sağlanabilir. İşletme içinde ve dışında ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap vermenin ve değişen koşullara uyum sağlamanın tek yolu budur (Bayar, 2019:47).

İşletmelerin uyguladıkları eğitim programlarının çalışanların verimliliklerinin artması konusu işletmeler için önem taşımaktadır. Eğitim programı belirlendikten sonra işe yeni başlayan çalışanların ve mevcut çalışanların kurum kültürünü, kurum iklimini benimsemesinin yanında, gerek kişisel hem mesleki yönden başarılı sonuçlar elde edilir (Özden ve Çolak, 2012 :92).

İşletmeler eğitim politikası konusuna baş vurdukları zaman bir çok eğitim tekniğini denemektedirler. İşletmeler eğitimle ilgili tercih ettikleri bir diğer yöntem kurum üniversiteleriyle iş birliği yapmaktır. Zaman geçtikçe bilginin eskimesi ve eski eğitimin artık işletmenin ihtiyacını karşılamadığı için işletmeler alternatif bir yol aramışlardır (Ünal, 2012 :67). Gelişen teknolojik gelişmeler İK biriminin işlerini ortaya çıkan “e-eğitim” programları yoluyla kolaylaştırmaktadır. Bilgi teknolojilerinin eğitimi sağlaması sonucu ortaya çıkan e-eğitim kavramı kaliteli ve etkili öğrenmenin beraberinde çalışanların motivasyonu sağlamaktadır. Bunların yanında kurum sadakati sağlamakta büyük bir etkiye sahiptir. E-eğitim daha fazla kişiye daha ucuz eğitim verebilmektedir (Öksüz, 2011 :27).

Şirketin iç ve dış eğitiminde eğitimde eşitlik gözetilmelidir. Eğitim, çalışanların kariyer gelişimini etkileyen bir faktör olduğu için, eğitime katılan personel atamalarında adil ve objektif kriterlere göre seçilmelidir (Zaim, 2008 :101).

İKY uygulamalarında “fırsat eşitliği ilkesinin” tam anlaşılan şekilde olması için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yerine getirilmesi için dikkat edilmesi gerekli bazı hususlar vardır. Bunlar:

- Eğitim programlarında cinsiyet ayrımcılığı olmadan eşit fırsatlara sahip olmalı,
- Yeni işe alınan çalışanlara eğitim programına katılma fırsatı verilmelidir,
- Yeni çalışanlara da eğitim programına katılma fırsatı verilmelidir.

Öğretim ve gelişim konusunda ortaya çıkan sorulardan birisi de “eğitim ve gelişim arasındaki veya eğitim ve öğretim arasındaki fark nedir?”. Çalışanın bir meslek veya özel bir beceri için, çalışma hayatına başlamadan önce veya başladıktan sonra hazırlanmasına eğitim denir. Çalışanın her hangi bir zayıf bilgi ve becerisinden kaynaklanarak iş performansını iyileştirmek için kurum tarafından verilen eğitimler çalışan için kolay şekilde odaklanmayı, beceri ve tutumları edinmeyi sağlamaktadır (Josephat, 2011 :127).

1.10. Kariyer Planlaması

Kariyer kavramı, bireyin yaşam pratikleri ve bilgisiyle bağlantılı ve işte ortaya çıkan eylem ve davranışlarını içeren bir dizi durumdur. Başka bir deyişle kariyer kavramı meslekte aşılması gereken aşamalardır. Çalışanların işletme bünyesinde seçilmeleri ve işletmede çalışmaya devam etmeleri için kariyer çok etkili bir unsur olmaktadır. Kariyer geliştirme bir işletmede uyumluluğu ve paralelliği sağlamanın yanında beşeri kabiliyetini geliştirmek için tasarlanmış bir kavram olmaktadır (Çınar ve Arslan, 2011 :26). Bazı kariyer gelişimi araçları aşağıda verilmiştir (Demir, 2006 :112):

1. Bireysel gelişim katalogları,
2. Liderlilik eğitimleri,
3. Mentorluk yaklaşımı,
4. Kariyer danışmanlığı toplantıları.,

Burada amaç iş tatmini ve işyeri sadakatinin sağlanması, terfilerin yapılması ve eğitim programlarıyla ile motivasyonu arttırmaktır (Ünal, 2011 :4). Çalışanları işletmeye bağlamanın unsuru kariyer hedefiyle sunulan kariyer fırsatlarının uyumlu olmasıdır.

1.11. Performans Değerleme

Günümüz dünyasının bilgi çağı olması, performans değerlendirme (PD) sürecini çalışanların yetenekleriyle ilişkilendirmenin çok önemli görülmesine neden olmuştur(Çınar ve Arslan, 2011:25). Çalışanların yaptıkları işi ve bu işi yapabilme yeterliliğine göre analiz edilmesi, yapılan işlerin başarıma derecesinin değerlendirilmesine PD, olarak tanımlanmaktadır (Savaş 2006:3). PD, çalışanların yaptıkları işteki başarılarının işin gereklerine göre değerlendirilmesidir. Başarılı ve başarısız çalışan ayrımı yapmak ve başarısız çalışanı eğitimlerle motive ederek çalışan performansını artırmak temel amaçtır. Günümüz iş dünyasında çalışanlar müşteriler, astlar ve çalışma arkadaşları tarafından değerlendirici olabilmektedir.

Artık günümüz iş dünyasında PD farklı yollar ile yapılabilmektedir. PD yöntemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür: (Sezen, 2013 :34) :

- Geleneksel PD
 - Çağdaş PD
1. Geleneksel Performans Ölçme Yöntemleri
 - Sıralama yöntemi,
 - Zorunlu dağıtım,
 - Grafikselleştirme yaklaşım,
 - Önemli olaylar yaklaşım,
 - Kontrol listesi yöntemi,
 - Davranış analizi ölçeği,
 - Alan analizi.
 2. Çağdaş Performans Ölçme Yöntemleri
 - Hedeflere göre yönetim yaklaşımı,
 - Merkezi değerlendirme yöntemi,
 - Elektronik performans değerlendirilmenin bir yolu,

- Standartlaştırma yaklaşımı,
- Çok kaynaklı analiz (360 derece değerlendirme yöntemi).

Teknolojinin gelişmesiyle PD işlemleri günümüzde elektronik ortamda gerçekleşmektedir. Teknolojinin gelişimi PD-nin online şekilde olmasına imkan vermektedir. Bu sistemde olan formlar aracılığıyla değerlendirme yapan ve değerlendirenler PD verisini İK birimlerine iletebilmektedirler. “E-Sistemler”in var oluşu birçok kurumsalın süreçlerin işleyişi konusunda işini kolaylaştırmaktadır. Yöneticilere ölçüm yapma, PD nin işlenmesi, çalışanlara geribildirimler sağlamaktadır. E-sistemler PD sürecinde belirtiler, önemli başarılar ve işin yapımı harcanan zamanı, hata oranları gibi değişkenleri sabit tutularak kolaylık sunmaktadır (Öksüz, 2011 :272). PD uygulamalarının satışlar üzerinde etkili olduğu bilgisine akademik çalışmalar sonucu anlaşılmaktadır (Özden ve Çolak, 2012 :93).

Performans değerlendirme yönetimi sonucu elde edilen sonuçlar ücret belirleme, terfiler, kariyer planlaması konularında yöneticilere daha doğru karar vermekte kolaylık sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerde çalışan performansını arttıran bazı yöntemler aşağıda verilmiştir (Blaga ve Jozsef, 2014 :470).

- İnsan kaynaklarında eğitim ve gelişim: Eğitim ve gelişimin doğru yönetimi uzun vadeli şekilde kültür seviyesini yükseltmek ve aynı zamanda İK’ya doğru bilgilerin aktarılmasını sağlamaktadır. İşletme çalışanlarına işe uygun profesyonel eğitimler verilmesini sağlamalıdır. Bunun yapılması bireysel sermayeye yatırım ve insan faktörünün gelişimini sağlamaktadır. Bireyin beklenen potansiyelini ortaya çıkartır ve yaratıcılığı arttırabilmektedir.
- Otomasyon:Dünyanın son yıllarda daha da teknolojik açıdan gelişmesiyle PD de robotların kullanılmasıdır. Otomasyon kullanılan iş yerlerinde robotlar ve yeni teknikler işin daha kolaylaşmasını sağlamakta ve modern teknik düzenlemeler yapılmaktadır.
- Üretimde Yenileme: Bu yöntem sonucu iş verimliliğinde artış sağlanarak kalitede üst seviyelere çıkılır. Burada bulunan yapıcı iyileştirmeler, fonksiyonel, estetik ergonomik özellikler sağlamaktadır.

1.12. İş Değerleme ve Ücretlendirme

Çalışanlara adil şekilde çalıştıkları işin değerlerine göre ücret ödenmesi değerinin nispi olarak sıralanması sürecine, iş değerlendirme denilmektedir. İş değerlendirme süreci, çalışanın kişisel özelliklerine değil, iş gereksinimleri ve iş koşullarına odaklanır (Yasemin, 2012 :52):

İş değerlendirme süreci ücret yönetiminin en önemli kaynağıdır. İş değerlendirmesinin amacı, maaş yapısını daha adil bir şekilde yönetmektir. Küçük şirketler iş değerlendirme sistemlerini etkin bir şekilde kullanmazken, büyük şirketler sayısal ve hatta daha karmaşık iş değerlendirme sistemleri uygulamaktadır. (Yasemin, 2012 :52).

Ücretin ekonomik tanımı, iş gücü için harcanan tüm maddi kaynaklardır. Bu ödeme çalışana yaptığı işin karşılığı olarak verilir. Diğer tanımla ücret çalışanlar için gelir işletme için giderdir. Şirket sahipleri veya firma amirleri ücreti gider olarak gördükleri için minimuma indirmeye daha çok eğilimlidirler. Buna nazaran çalışanlar hayatlarını iyileştirmek adına daha fazla ücret beklentisinde olurlar. Bu yüzden de İKY firmanın durumu ve çalışanın beklentisini ön plana alarak daha iyi ve performansa dayalı ücret sisteminin kurulması önemlidir (Özdemir ve Akpınar, 2002 :92). Çalışanların işletmede devam etmelerinin nedeni aldıkları ücretin uygun olmasıdır. Yetkinlik bazlı ücret sistemi, işletmenin işle ilgili olarak ne kadar iyi olduğunu değerlendirmek için tasarlanmıştır. İş gereklerinin ve yeteneklerin işletme performansını etkilediği durumlarda, yetkinlik bazlı ücret sisteminin uygun olacağı düşünülmektedir (Çınar ve İmran. 2011 :26).

Çalışan ücretleri, nitelikli iş gören kişileri organizasyona kazandırma, kazanılan bu kişileri organizasyonda tutma ve motivasyonlarını artırmada organizasyona yardımcı olmaktadır. Ücret konusu bu yüzden çalışanların ve işletmenin öncelik verdiği bir konudur. İşletmeler finansal ve yapısal durumlarını göz önünde bulundurarak, izledikleri İK politikası ve piyasanın özelliklerini baz alarak ücret sistemlerini yapılandırılır (Ünal, 2002 :5).

Maaşlar belirlenirken üst yönetime yakınlık, cinsiyet, din ve siyasi görüş gibi kriterler etik dışıdır ve ayrımcılığa yol açmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönemlerde ücretme politikasının yapılanması aşamasında cinsiyet farkına göre ücret çokça görülmektedir. Bunun olması işletmede bir çok olumsuz durumu beraberinde getirir. Ücret politikası yürütülürken bazı unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012 :15,17):

- Eşit değerdeki işleri yerine yetiren kişilerin eşit ücret alması,
- Ücret belirlenirken çalışanların ait oldukları örgüte katkıları dikkate alınmalı,
- Ücretler belirlenirken kriterlerin objektif ve düzenli olarak gözden geçirilerek kullanılması,
- Örgüt içinde ve dışında işe eşit ücret politikasını uygulamak için sürekli ücret araştırması yapmak,
- Ücret sistemini oluştururken çalışanların ait oldukları örgüte kattıkları değeri yansıtması için objektif kriterlerin seçilerek kullanılması,
- Ücret yönetimi zamanı şeffaflık korunmalı, geri bildirimler verilmelidir,
- Çalışanlara ücret zamanında ve gecikmeden ödenmelidir.

Ücretlerin adil bir şekilde belirlenmesi, ücret sorununun ahlaki açıdan önemli bir parçasıdır. Sosyal yardımlar, ikramiyeler ve maaşlar objektif kriterlere göre belirlenmelidir. Saha çalışmaları, işçilerin adil bir ücret sisteminin varlığına olan inancının, birden fazla ücretten daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Zaim, 2008 :103). Çalışanın emeklerinin altında ücret alması, devamsızlığı, verimsizliği, motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır.

1.13. Endüstriyel İlişkiler

İş dünyasının gelişimiyle bazı gruplar iş görenler ve işverenler ilişkileri sendikalar aracılığıyla oluşmaktadır. İKY-nin sorumluluk alanı olan endüstriyel ilişkiler, işçi sendikaları, işveren temsilcileri sendikaları ve devlet olarak üç taraflıdır. Bu tarfların asıl amacı, yasal çerçeve içinde endüstriyel ilişkisinin ilerlemesi ve hiç bir tarafın mağdur olmamasıdır. İK bu kapsam içinde işletme içinde iş gören ve işveren ilişkilerini düzenleme görevini düzenler.. İKY ilişkileri bazen bireysel, bazen grup bazında inceleyebilmektedir (Özdemir ve Akpınar. 2002 :93).

Zaman ilerledikçe endüstriyel ilişkilerle İKY arasında etkileşim olmuştur. 1920-li yıllarda personel yönetiminden İKY-ye geçiş yaşayan endüstriyel ilişkiler,1950-li yıllara kadar stratejik nitelikte değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Endüstriyel ilişkilerin İKY-nin en popüler konusu haline gelmesinin asıl nedeni, Bu, 1950'lerde sendikaların ve toplu pazarlığın hızlı gelişimidir. İşgücü piyasası ilişkilerine personel açısından bakıldığında, ilişkilerin zaten sendikalar ve toplu sözleşme alanına ait olduğunu görüyoruz. Zamanla mevcut işgücü piyasası ilişkileri, personel yönetimi bölümleriyle birleşerek personel yönetimini formüle etmeye çalıştı. Bu değişiklikler 1980'lere kadar uzanıyor. Bu değişikliklerden bu yana birçok şirket "personel ve endüstriyel ilişkiler"

birimlerini “İKY” birimleri olarak görmüş ve yeniden adlandırmıştır. Artık insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak görülen endüstri ilişkileri, yönetim-sendika ilişkilerini ve işçilerin katıldığı çalışma ilişkilerini, toplu sözleşmeleri, toplu sözleşmeleri, grevleri ve tüm sorunları ortadan kaldıracak önlemleri içermektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002 :54).

İşletme yönetimi ile çalışan ilişkilerinin olduğu işletmelerde: personel devir oranının azaldığı, işgücü verimliliği ile satışlarının arttığı sonucuna varılabilmektedir (Özden ve Çolak, 2012 :93). İKY’ nin öneminin son yıllarda artmasının temel amacı, şirketler ve işçi sendikaları veya şirketler ve sendikalar, işverenler durumunda ortaya çıkan sorunlarda şirketi temsil etmektir.

1.14. İşçi Güvenliği ve İşçi Sağlığı

İnsan kaynakları yönetiminin önemli görevlerinden biri de iş esnasında çalışanların güvenliğini ve sağlığını sağlamaları ve korumalarıdır. Tanım olarak çalışan sağlığı ve güvenliği, “çalışma koşullarını iyileştirmek, çalışanların sağlığına duyarlı olmak ve güvenlik önlemlerine ilişkin çabalar bütünüdür” denilmektedir. Son dönemler tüm işletmeler, iş güvenliği (İSG) politikaları ve hedeflerine uyumlu olarak İSG sağlamakta zorunlu olmaktadır. Son dönemler yasal düzenlemeler, İSG konusundaki teşvikler ve İSG’nin öneminin anlaşılmasına başlanması ile İSG tedbirlerinin alınmasını daha hızlı şekilde yapılmaktadır (Sezen, 2013 :41).

İş güvenliği politikasının olmasının asıl nedeni işletmelerde olan iş kazaları ve meslek hastalıkları, sağlıksız koşulların önceden belirlenerek ortadan kaldırılmasıdır. İSG tedbirleri çalışanları düşünerek uygulanmalar sağlasa da bir çok çalışan ekipmanların nasıl kullanacağı bilgisine sahip değildir. Çalışanların bu ekipmanları kullanabilmek adına İSG eğitim politikalarının belirlenmiş olması gereklidir (Çalışkan, 2011 :18).

Çalışanların en değerli unsuru olan can güvenliğinin sağlanmasında İSG uzmanları ile eş değer sorumluluklara sahiptir. İK birimi, işletmenin İSG için gerekli uyarıların yapılması eğitimlerinin verilmesi, bu eğitimlerin organize edilmesi, koruyucu olan ekipmanlarla temin edilmesi ve çalışanlara ekipmanların ulaştırılması gibi birçok konuda İSG uzmanları ile koordinasyon içinde olmalıdır.

BÖLÜM 2: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

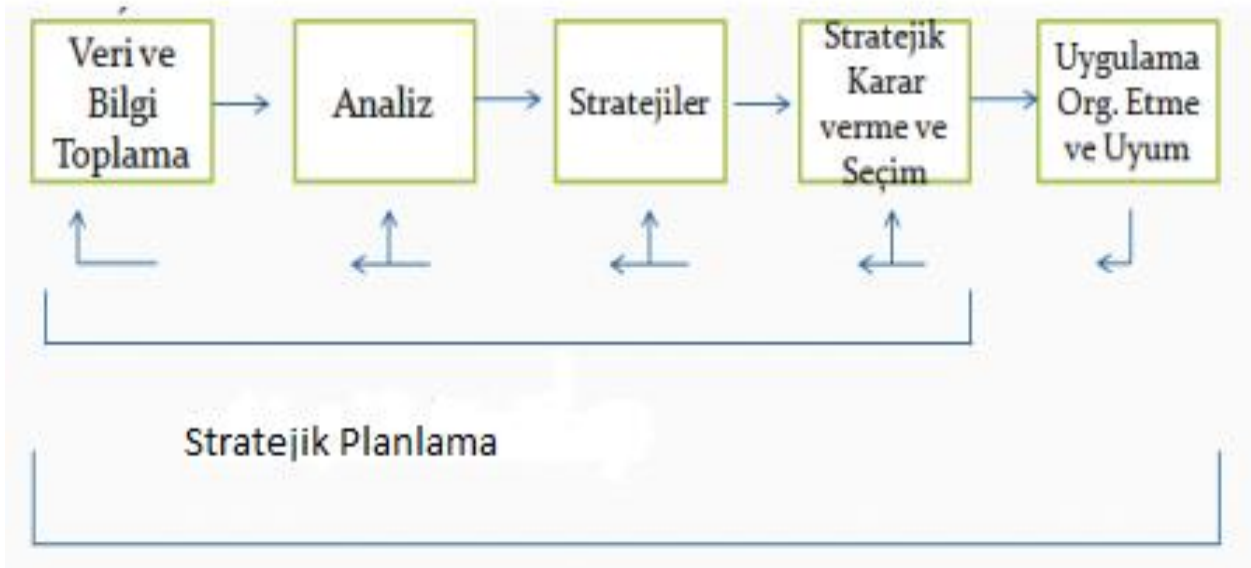
2.1. Stratejik Yönetim

Wright ve McMahan (1992), stratejik insan kaynakları yönetimini "bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasını amaçlayan planlı insan kaynakları dağıtımlarının ve faaliyetlerinin örüntüsü" olarak tanımlamaktadır. SIKY, amaçlı insan kaynakları yönetiminin veya İK'nın stratejik önemini vurgulamaktadır. SIKY bir kuruluşun stratejisi ile çalışanlarını yönetme şekli arasındaki ilişkidir (Rogers ve ark., 2015:2).

SİKY, uzun vadeli bir hedefe veya nihai sonuca ulaşılmasını sağlayan uzun vadeli bir plandır.(Bingöl, 2013 :7).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin evresi olarak bilinse de, bu kavram daha önce literatüre girmiştir. Dış koşulların değerlendirilerek, şirketin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek uygun stratejileri düzenli hale getirmektedir. Stratejik yönetimi, bir şirketin belirli amaç ve hedeflerine ulaşması için, dış çevreyle olan ilişkileri düzeltmek, yönelimlerin belirlenmesi adına faaliyetleri planlama, organizasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir (Dinçer, 1997 :21).

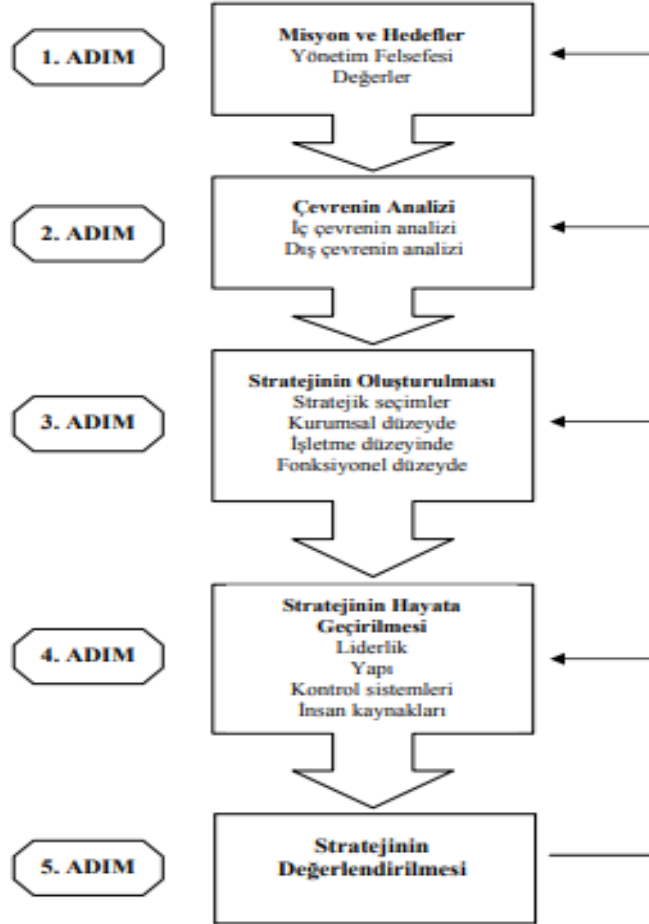
Şekil 3
Stratejik Yönetim Evreleri



Kaynak: Ülgen ve Mirze (2004 :37)

Stratejik planlama işletmenin vizyon, misyon ve etik değerlendirmesiyle başlar. Vizyon, işletmenin amacı gerçekleştirebilmek için gelecekte ulaşmak istediği konumdur. Misyon, vizyona ulaşmak için firmanın rekabet alanında dayanıklı olması kendisini nasıl konumlandığı, organizasyonun hem iç hem de dış çevresine yaklaşımı ve çevresel-sosyal sorumluluk gibi değerleri ifade eder. Etik evrensel bir ilke olarak değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin organizasyonda kurumsallaştırılma anlamına gelmektedir. Etik değerlerin işletmede olması: çalışanlara değer verilmesi, müşterilere iyi hizmet, kalite hizmetinde sorumlu olmak, çevrenin doğallığının korunması, sosyal sorumluluk anlayışının benimsenmesini örnek olarak gösterilmektedir (Şekil 4) (Akgemci ve Güleş, 2010 :12-14).

Şekil 4
Stratejik Yönetim Modeli



Kaynak: Bratton (2007 :41)

Stratejik yönetim süreci beş adımdan oluşmaktadır. Bu beş adım birbirini izlemekte ve birbiriyle etkileşim içinde olmaktadır. Birinci adım olan “misyon ve hedefler” en basit tabirle örgütün var olma nedenidir. Misyon örgütün yaptığı tüm işlemler için temel oluşturmaktayken, hedefler örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı işlemler ve gelecek konumunu ifade etmektedir. İkinci adım, “çevre analizi”, örgütün dışsal tehdit veya fırsatlarını analiz eden bir adımdır. Bu aynı zamanda örgütün zayıf ve güçlü taraflarını belirlemesini sunmaktadır. Üçüncü adım, “strateji oluşturma”, stratejik faktörleri oluşturarak, örgütü gelecek için hedeflerine ulaştıracak stratejilerin seçilmesini kapsamaktadır. Dördüncü adım, "Strateji yürütme", yöneticilerin bir stratejiyi yürütmek için kullandıkları teknikleri kapsar. Bu teknikler organizasyon yapısı, bilgi ve kontrol sistemleri ve insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir. Sonuncu adım olan “stratejilerin değerlendirilmesi” gerçekleşen değişikliklerin, performansın arzu edilen yönde değişmesini değerlendiren bir süreç olmaktadır (Şekil 4).

Stratejik yönetim uygulamalarının başlangıcı, üst yöneticilerin işletmenin durumunu değerlendirmesi ve hedefleri belirlemesiyle başlar. Çevresel ortamın güçlü ve zayıf yönleri, analizler yoluyla incelenir ve dış ortamdan gelecek fırsatlar ve tehditler değerlendirilir. Üst düzey yöneticilerin oluşturduğu stratejiler, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına rehberlik eder. Stratejinin uygulanması kısmı anlamı, yönetici olan kesimin liderlik özelliği ile örgütsel yapı, bilgilerini ve kontrol sisteminin insan kaynakları fonksiyonları konularındaki bazı teknik özellikleri kullanarak bu stratejileri uygulamaya koyduğu faaliyetler türüdür. Seçilen stratejinin değerlendirilmesi istenen değişimleri ve performansın ne kadarının gerçekleşebileceğinin belirlenmesidir (Bratton 2007 :41).

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

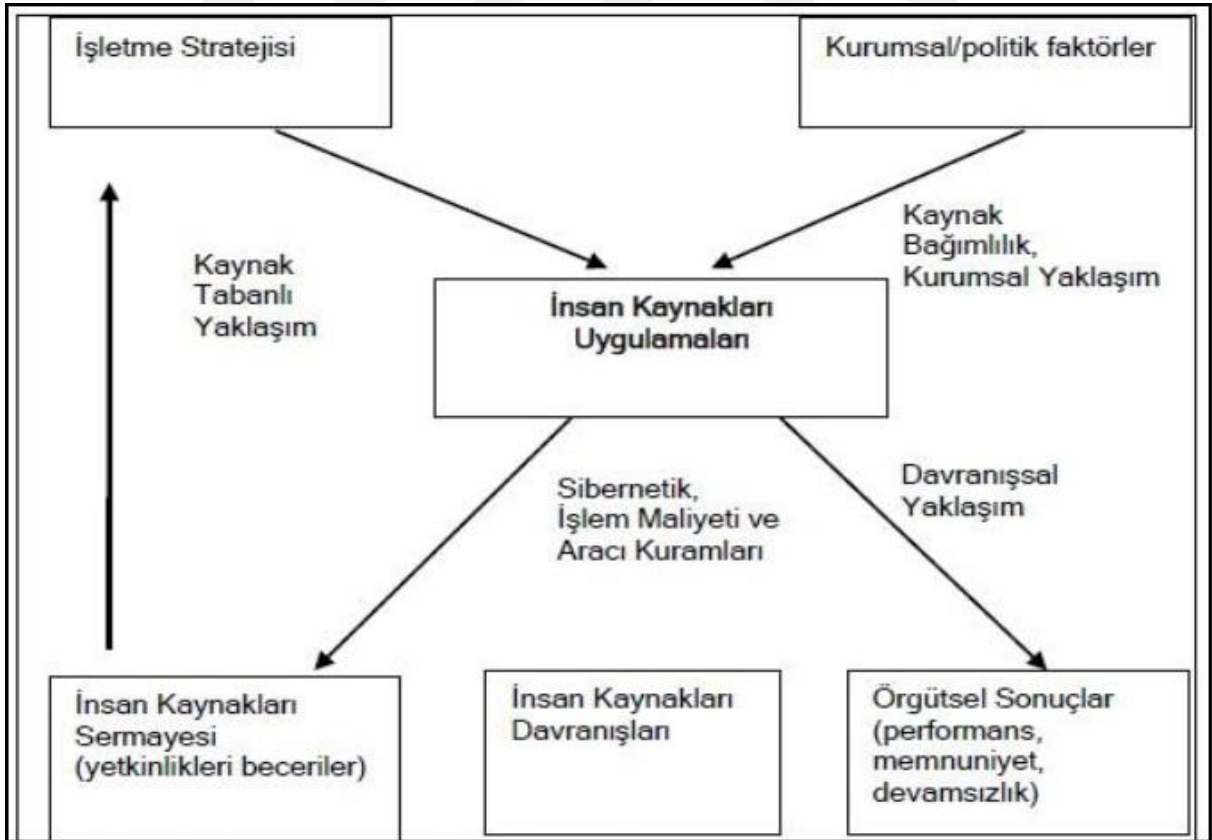
İş dünyasının her geçen gün değişerek gelişmesiyle iş dünyasında rekabet ortamı, SİKY kavramının gelişmesine neden olmuştur. SİKY, insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarını içerir. SİKY, stratejik yönetime entegre edilmiş bir alt süreçtir (Akbaba ve Günlü, 2008 :222). Stratejik insan kaynakları yönetimi, iş verimliliğini yükseltmek, örgütte yenilikçiliği ve değişmeyi teşvik etmek ve kurum kültürlerini geliştirmek insan kaynaklarıyla stratejik bakışı birleştirmektedir. SİKY, organizasyonun stratejisini belirlemesi ve bu stratejiler kapsamında İK fonksiyonlarının daha etkili kullanılmasını temin etmektedir (Yılmaz, 2012 :12).

İnsan kaynakları planlamasının yapıldığı zaman veya eğitim programları planlandırıldığında işletmenin gelecek yıllar için olmayı hedeflediği stratejik insan kaynakları yönetimi ile planların uyumluluk göstermesi gerekmektedir.

2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkış Nedenleri

Geleneksel İKY anlayışından SİKY anlayışına geçiş zamanı bazı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklardan en başlıcası: SİKY de bireysel performans yerine örgütsel performansa daha çok önem verilmektedir. Bir diğer fark ise işletme sorunlarının çözülmesi birey odaklı İKY sistemine değil İK sisteminin tümüne odaklanılmıştır. SİKY de bulunan bazı yönetim modelleri (Ünlü ve Keçecioğlu, 2009 :1173); kaynak bağımlılığı-kurumsal yaklaşım, kaynak tabanlı yaklaşım, vekalet kuramları, davranışsal yaklaşım ve kaynak tabanlı yaklaşım modelleridir (Schuler, 1998 :53). Bu modeller şekil 5 de gösterilmiştir (Ünlü ve Keçecioğlu (2009 :1173).

Şekil 5
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Modeller



Kaynak: Ünlü ve Keçecioğlu (2009 :1173)

Kaynak temelli yaklaşım, İK uygulamaları, strateji ve beşeri sermaye arasındaki ilişkiye odaklanırken, davranışsal yaklaşım, strateji, İK uygulamaları ve bunların etkileşimini inceler. Siber işlem maliyetleri ve aracılık teorileri; insan kaynakları uygulamalarını, stratejilerini, sermaye ve davranışlarını inceler ve kaynak temelli yaklaşımla karşılaştırır. Son olarak, kurumsal ve kaynak temelli teoriler kurumsal ve politik faktörlerin personel uygulamasındaki rolüne odaklanır (Şekil 5) (Schuler, 1998 :54).

SİKY-nin ortaya çıkma nedenlerini şu şekilde sıralanmaktadır (Yetimtaş, 2010 :55):

1. Küreselleşme: Rekabetin artmasında küreselleşmenin önemli bir payı vardır.
2. Teknolojik gelişmeler: Rekabet üstünlüğünü sağlamakta teknoloji çok etkilidir.
3. Deregülasyon: Yasal kısıtlamalar sırasında bazı değişiklikler, pazar talebi ve iş bulma sorunları oluşturur.
4. İşin doğasındaki değişimler: Dünyada meydana gelen değişim ve gelişmeler, iş süreçlerini de görev tanımlarını değiştirmektedir.
5. İşgücü çeşitliliği: Gelişmelerin meydana gelmesi iş gücü çeşitliliğini de yaratmaktadır.

Ekonomik, toplumsal beşeri değişimler nedeniyle, “İKY” yerini “SİKY”ye devretmektedir. İşletmeler ilerleyen zamanı yakalayabilmesi için SİKY ihtiyaçları ve bu yüzden gerekli önemi göstermelidir.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım

SİKY yaklaşımı, İKY işlevlerinin stratejik örgütsel hedeflere ulaşmak için yönetimi ve çalışan davranışını sürekli olarak etkilemesi gerektiğini öne sürmektedir. Teorisyenler, İK sistemleri ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin, bireysel çalışan yeteneklerini, motivasyonlarını ve iş fırsatlarını etkileme biçimleri aracılığıyla sağlandığına vurgu yapmaktadır. İKY sistemi ve süreçleri, çalışanlara istenen ve uygun bireysel ve kolektif tepkileri anlamalarını sağlar. İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımın amacı, İKY uygulamalarının örgütsel stratejilerle iyi bir şekilde uyumlu olmasını sağlamaktır. Bu nedenle, kurum çalışanlarına "stratejik kaynak" olarak baktığı için rekabet üstünlüğünü korumaktadır. Stratejik İKY işlevlerinin uzun vadeli stratejik planlara dahil edilmesi için "uzun dönemli" odaklanma sunmaktadır. Stratejik İKY-nin benimsenilmesi için, amaçların belirlenmesi ve yeteneklerin değerlendirilmesi zamanı insan

kaynakları, finansal ve teknolojik kaynaklarla birlikte göz önünde bulundurulmalıdır (Cingöz ve Akdoğan, 2013 :91).

İKY'ne stratejik yaklaşım daha çok 1980 yıllarında araştırmalara konu olmuş ve araştırmacılar tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yıllarda araştırmacılar tarafından İKY'nın stratejik işlevi Schuler (1998) tarafından bütünleşme ve uyarlama olarak görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının stratejik yapısının, örgütün stratejisi ve stratejik ihtiyaçlarıyla bütünleşmesi ve hiyerarşik yapıdaki yöneticiler ve çalışanlar tarafından günlük işlerinde kullanılması, bunun temel amacı olarak belirtilmektedir (Schuler, 1998 :86).

Gelecek vadeden ve yüksek niteliklere sahip çalışanların örgüte çekilmesi, bu çalışanların gelişmesi için ihtiyaçlara cevap verme, motivasyonun sağlanması ve bu çalışanları örgütte tutma, bu sayede rekabet üstünlüğünü sürdürebilme ve bu durumda örgütün amaçlarına ulaşması İKY-nin stratejik yaklaşımının göstergesidir (Bayat, 2008 :87).

İç ve dış çevre koşullarının sürekli değişimi, karmaşık sorunların ve yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkmasına ve en önemlisi rekabet üstünlüğünün sağlanması için kaynak olan insana “stratejik” önemin verilmesi kaçınılmaz olmuştur. İKY'ne stratejik yönetimin benimsenmesi, değişmekte olan çevre koşullarına karşı örgütün daha kolay uyum sağlamasına ve örgüt çalışanlarının örgütün uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlamaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşması için stratejilerin belirlenmesi sürecinde çalışanların da bu sürece katılımı ve onların amaçları benimseyerek ve inanarak uygulamalarına yol açacaktır (Ylyasov, 2006 :26).

İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım, örgütlerde olacak önemli değişiklikleri gerçekleştirecek bir anlayıştır. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları departmanını, örgütle bütünleşerek, vizyon ve hedeflerini, tüm birimlerin ve bireylerin aynı hedefleri paylaşmasını sağlayan bir merkeze dönüştürmektedir (Barutçugil, 2004 :57). İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan süreçte SİKY, insan kaynakları uygulamalarını ve politikalarını şirket stratejisi ile uyumlu hale getirir. SİKY insan kaynakları yönetiminden farkı işgörenin yönetimine bütüncül, iç tutarlı ve stratejik bir boyuta getirmesidir (Bingöl, 2013 :12).

Tablo 3

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminden Ayıran Farklılıklar

İnsan Kaynakları	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
Sorumluluk	Uzman	Hat sorumlusu
Odak	İşgören ilişkileri	İç ve dış müşterilerle ortaklık
Rol	İşlemci, değişim takipçisi, savunucu	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçiren
Başlangış veya inisiyatif	Yavaş, tepkici, bölünmemiş	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş
Vade	Kısa dönemli	Kısa-orta-uzun dönemli (ihtiyaça göre)
Kontrol	Bürokratif-roller, politikalar, süreçler	Organik-esnek, başarı için ne gerekiyorsa onu yerine getiren
İş tasarımı	İşgücünün bölünmesi, bağımsızlık, uzmanlık	Geniş, esnek, çarpaz eğitim, takımlar
Temel veya Anahtar-Yatırım alanları	Sermaye ve ürünler	İnsan ve bilgi
Mali sorumluluk veya Değer biçme	Maliyet odaklı	Yatırım odaklı

Kaynak: Bingöl (2013 :13)

Stratejik insan kaynakları yönetimini geleneksel İKY'den ayıran en başlıca fark SİKY'nin uzun dönemli stratejik bir bakışa sahip olmasıdır. Geleneksel İKY kısa dönemli planları içermektedir. SİKY eğer ihtiyaç varsa kısa ve daha çok orta ve uzun dönemli planları içermektedir. Geleneksel İKY işlemci, savunucu ve değişim takipçisi bir yapıya sahip olmaktadır. SİKY ise hızlı ve motive edici bir yapıdır. SİKY sadece işçi-işveren ilişkileri için çalışmaz. (Tablo 3).

2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi Arttıran Gelişmeler

Küreselleşme, bilgi teknolojisinin ilerlemesi, modern dünyanın lojistik sektörünün büyümesi, küresel talep özelliklerinin giderek benzer hale gelmesi ve çok uluslu şirketler tarafından yeni pazar anlayışları gibi bir dizi faktörden kaynaklanmaktadır (Saruhan ve Müge, 2012 :85-87). Geçmiş zamanlarda şirketlerin belirlediği hedefleri gerçekleştirmek için stratejiler uygulanmıştır. Geçmiş zamandan farklı olarak günümüz işletmeye strateji belirleme ve uygulama sürecinde insan unsuru da stratejik öneme sahip olmasıdır. İKY-nın SİKY ile etkin ve verimli kullanımı işletmeye rekabet üstünlüğünü sağlamaktadır (Türk, 2006 :71).

Günümüzde işletmeler stratejik insan kaynakları yönetim anlayışını benimsemiştir. Ayrıca, yönetim alanında insan kaynakları yönetiminin önemi giderek daha da artmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Teknoloji Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Performans Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Yenilik Yönetimi gibi yeni yönetim stratejileri.

Son on yılda, insan kaynakları departmanı büyük şirketler için "Kutsal Kase" haline geldi. İnsan kaynakları yönetiminin (İK) literatürde daha çok tartışılması ve tartışılması, şirketler için ilerlemenin ve rekabette kalmak için en iyi yol olduğunu iddia ediyor (Lawler ve ark., 1993 :31-59). Stratejik bakımdan önem arz eden İKY'nin sorumluluklarını tam yerine getirilmesi fonksiyonların doğru bir şekilde uygulanmasına bağlı olmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonları, bir çalışanın işe alınmasından ayrılmasına kadar olan süre boyunca karşılaştığı insan kaynakları uygulamalarıdır. Şekil 6- da günümüz iş örgütlerinde yerine getirilen önemli fonksiyonları görülmektedir:

Şekil 6
İnsan Kaynakları Departmanının Önemli Fonksiyonları



Kaynak: Şimşek ve Öge. (2011 :8)

2.6. Stratejik Yönetim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim İlişkisi

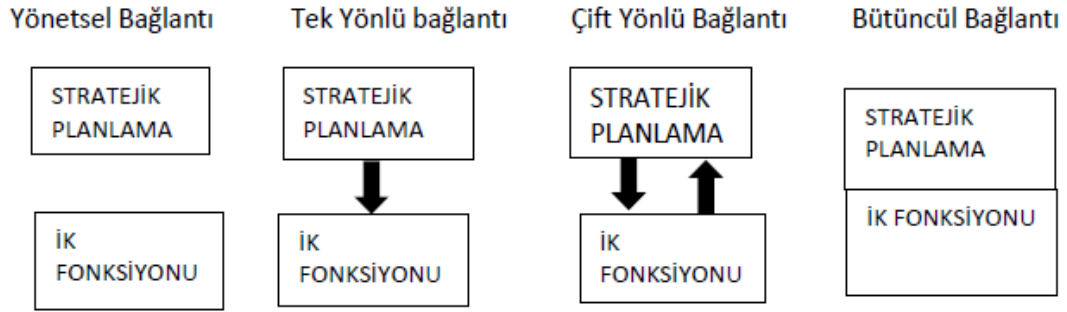
Geçmişte İK departmanı tüm örgütün faaliyetlerine ve amaçlarına kısmen katılmaktaydı. Eskiden personel yöneticileri kadro planları, iş gücünün özel olarak eğitimi ve performansın yıllık değerlendirilmesi programları konularla uğraşırken şimdi İKY bölümleri ve yöneticiler örgütsel faaliyetlerin daha fazla dahil olmaktadır. Bu, örgütün yönelimi gibi konusunda firmaların artık nelere ihtiyacı olacağını bilmeli ve gideceği yere varması konusunda, stratejik amaçlarının oluşturulması, gerçekleşmesine ve gelişmesine yardımcı olmalıdır (Bingöl. 2013 :31).

Stratejik İKY yaklaşımı, insan kaynaklarının şirket stratejileriyle uyumlu hale getirilmesine ve İKY'nin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesine dayanan bir yaklaşımdır (Gürbüz, 2011:397). Stratejik yönetim modern devrede rekabete dayalı piyasa ortamında örgütlerin her zaman gelişmesine katkı sağlayan yönetsel bir süreç olmaktadır. Kararların doğru alınması, örgütün gelecek odaklı olmasını belirlenmesini gerektiriyor(Ünal. 2012 :19).Çalışanın seçimi ve yerleştirilmesi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, ödeme sistemi, çalışanlarla ilişkiler, personel eğitimi ve gelişimi ve diğer insan kaynakları uygulamaları dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere, insan kaynakları fonksiyonu tarafından geliştirilen performans yönetimi ve ödüllendirme sistemi, stratejik planın uygulanmasına yardımcı olmalıdır (Şimşek ve Öge, 2011 :41).

Stratejik insan kaynakları yönetimi personel yönetimi ve rekabetçi ortamda avantaj sağlayacak stratejinin uygulanabilmesi için işgücünü temin etme, onları seçme, eğitim ve geliştirmesinde, ödüllendirilmesi gibi İK faaliyetlerinin aracılığı ile firmanın stratejilerinin belirlenerek uygulanması konusunda insan kaynakları görevi stratejik bir ortak olarak görülmektedir (Bingöl. 2013. S:7).

Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından İK fonksiyonlarıyla Stratejik Yönetim sürecinin arasında dört bağlantı düzeyi bulunmaktadır.

Şekil 7
Stratejik Planlama ile İnsan Kaynakları İlişkileri



Kaynak:Şimşek ve Öge (2011 :39)

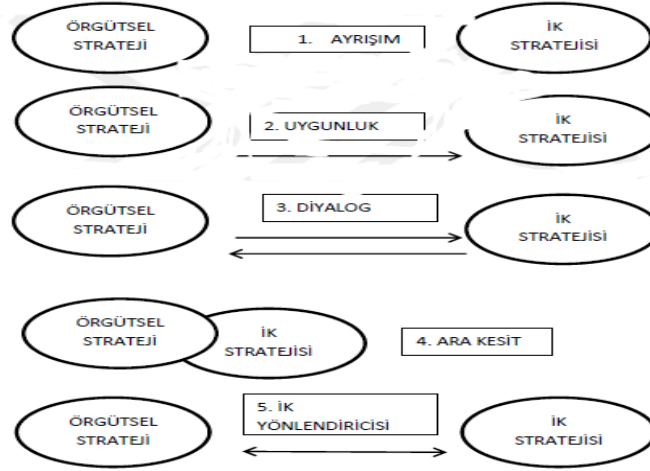
Stratejik insan kaynakları yönetiminde, stratejik entegrasyon en önemli kavramlardan biridir. İçsel insan kaynakları stratejisinin bileşenleri ile dışsal işletme stratejisinin bileşenleri arasındaki uyum, stratejik entegrasyon olarak bilinir. Bu durumda, stratejik yönetim süreci ile insan kaynakları fonksiyonu arasında dört stratejik entegrasyon düzeyi vardır (Şekil 7) (Şimşek ve Öge. 2011 :33-34):

- 1) Yönetsel bağlantı: insan kaynakları departmanı hem strateji uygulamasında hem de formülasyonunda stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden ayrıdır.
- 2) Tek yönlü bağlantı: Stratejik planlama fikri, örgütün stratejik planını oluşturmak ve İK departmanına sunmak için kullanılmaktadır..
- 3) Çift yönlü bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde ise, stratejik planlama fikri, bir şirketin stratejik planları hakkında İK departmanına bilgi verdikten sonra, insan kaynakları uzmanları çeşitli stratejilerin insan kaynakları ile ilgili yönlerini inceleyerek stratejik planlama birimine sonuçları sunar. Stratejik kararlar alındıktan sonra planlar İK'ye geri verilir.
- 4) Bütüncül bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde insan kaynakları departmanı stratejik yönetim ekibinin tamamlayıcısı olacaktır. Bu düzeyde ise örgütler, strateji geliştirme ve uygulama prosedürlerini bir araya getiren bağımsız insan kaynakları operasyonlarına sahip olacaktır..

Stratejik yönetim, hiyerarşi, fonksiyonel birimler ve faaliyet gösterdiği organizasyonun tüm iş alanları boyunca stratejik karar alma mekanizmalarını ve uygulamalarını birbirine bağlayan yönetsel becerilerin, organizasyonel sorumlulukların, değerlerin ve yönetim sistemlerinin geliştirilmesini sağlar (Ünlü ve Keçecioğlu, 2009. S:1175).

İKY ile işletmenin yönetimi arasında nasıl bir bağlantı olduğu Şekil 8 de göstermektedir. Keçecioğlunun (2006) ortaya koyduğu modellemeye beş farklı ilişki tipi görülmektedir:

Şekil 8
Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Strateji Etkileşimi



Kaynak: Keçecioğlu (2006. :73)

Personel yönetimi stratejisi ile işletme stratejisi arasında birçok bağlantı vardır.. Ayrışım modeli çok eskidir ve şu anda çok az işletme kullanıyor.İnsan kaynaklarının öneminin kavranmasını uygunluk modeli göstermektedir. Bu modelde beklenti insan kaynakları stratejisinin, işletme stratejisine uygun olmasıdır. Uygunluğun hiyerarşik ve tek yönlü olması söz konusudur. Bir diğer model olan diyalog modeli iki yönlü olan iletişime ihtiyaç duyan model olmaktadır. Bu modelde alternatif olasılık ihtiyaçları göz önünde bulundurulmaktadır. Ara kesit ve İK yönlendiricisi modellerinde, insan kaynakları işletme stratejisini destekleyen güç değildir. Aksine rekabet stratejisinin üzerine kurulu olan rekabet avantajıdır. Ara kesit ve İK yönlendiricisi modellerinin farkı, İK yönlendiricisi modeli İK'yı en büyük rekabet avantajı olarak görmektedir (Şekil 8).

2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları

Herhangi bir bileşenin gereksinimleri, arzuları ve amaçları, diğer bileşenin gereksinimleri, arzuları ve amaçları ile aynı olmalıdır. Bu, uyum kavramı olarak bilinir (Milliman vd., 1991, S.319.). Stratejik İKY'de uyum, "yatay ve dikey uyum" olarak adlandırılan temel iki süreç aracılığıyla ele alınmaktadır. İç uyum olarak da bilinen yatay uyum, çeşitli insan kaynakları faaliyetleri arasında

karşılıklı uyumu ifade eder. Dikey uyum olarak da bilinen dış uyum, insan kaynakları stratejileri ile işletmenin genel stratejileri arasındaki tutarlılığı ifade eder. (Wright ve Sbell, 1998 :758).

SİKY yatay boyutu: SİKY araştırmalarında yatay uyum, içsel uyum olarak da bilinen içsel uyum, İKY uygulamalarının tamamlayıcılığı ve içsel tutarlılığı ile ilgilidir (Delery, 1998 :291). Kısaca, yatay uyum, uyumlu olan İKY uygulamaları, bireysel İKY uygulamalarının genel insan kaynakları yönetimi sistemleri ile bütünlüğü ve uyumu açısından değerlendirilmeye devam etmektedir (Armstrong, 2006 :61). Bu, odağın bireysel İK uygulamalarından İK yönetim sistemlerine kaydığı anlamına gelir. İKY'nin başarısı, diğer uygulamaların başarısına bağlıdır. Seçilen tüm uygulamalar birbiriyle uyumlu ise, tek başına kullanıldığında İKY sisteminin performansının her bir İKY uygulamasının etkisinden daha büyük olduğu bilinmektedir (Delery, 1998 :291). Performans değerlendirme (PD) , kariyer geliştirme ve ücretlendirme gibi uygulamalar tamamlandığında şirket performansı artacaktır (Swiercz, 1995 :54).

Görüldüğü gibi insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum, işletmenin çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İnsan kaynakları uygulamalarında iki çeşit sinerjik ilişki vardır. İlk olarak, insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini artırmak için birbirleriyle işbirliği yapmaları gerekir. Bu düzeydeki uygulamalar tek başına olduğundan daha iyi sonuç verir. Buna pozitif sinerjik ilişki denir. İk olarak, insan kaynakları uygulamaları birbiriyle çelişebilir ve diğerlerinin etkinliğini azaltabilir. Bu tür bağlantılar negatif sinerjik ilişkiler olarak bilinir (Delery, 1998 :294).

SİKY dikey boyutu:SİKY için "dikey uyum (dış uyum)", İKY stratejilerinin kurumsal stratejilerle bütünleştirilmesi ve bunların organizasyonun stratejik hedeflerini destekleyecek şekilde hizalanması anlamına gelir (Gratton ve ark, 2003 :7). Birçok araştırma, insan kaynakları stratejileri ile işletme stratejileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmalar, İKY sisteminin iş stratejisinin gereklilikleriyle uyumlu ve/veya entegre olması gerektiğini göstermektedir (Buller, ve ark, 1990 :28-29). Acil durum yaklaşımı, İKY uygulamaları ile iş stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik uygulamalı ve kavramsal yaklaşımların başında gelir. Bu yaklaşım, bu alandaki teorik varsayımların temelini oluşturmaktadır. Acil durum yaklaşımı iki temel varsayıma dayanmaktadır (Bird ve Beechler, 1995 :25):

- İnsan kaynakları stratejileri, işletmenin ortamından doğrudan etkilenir ve insan kaynakları uygulamalarının seçimi ve birbirleriyle entegrasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

- Organizasyonel çevrenin kısıtları, organizasyonun stratejik ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve İKY uygulamalarının hayata geçirilmesinde etkilidir. Bu sürece uyum sağlayan kuruluşlar üstün performans sunabilir.

Bu açıdan değerlendirecek olursak, stratejik insan kaynakları yönetiminin temelinde yatan önerme, farklı stratejiyi kabul eden örgütlerin aynı zamanda farklı insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duymalarıdır. Yani kurumun stratejisi ve İK uygulamaları da farklılık gösterecektir (Bird ve Beechler, 1995 :25; Delery, 1996 :802). İKY uygulamaları, bir kuruluştan diğerine değişebilir ve çalışan seviyelerine bağlı olarak değişebilir. Örneğin, üst düzey yöneticiler dış kaynakları seçerken, diğer kademeler iç kaynakları seçer (Schuler ve Jackson, 1987 :125-126).

Bir şirket, inovasyonu ana rekabet stratejisi olarak kullandığında risk almaya isteklidir. Ayrıca gerekli deneyime sahip ve uzun vadeli bir yönelimle hareket eden çalışanların seçilmesine yönelik insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları bulunmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar farklı iş stratejilerine göre farklı davranabilirler (Schuler, 1989 :731-732).

2.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi

Değişen dünyamızda örgütler, büyümeye, küçülmeye, yeniden yapılanmaya maruz kalmakta ve yeni yönetim teknikleri uygulamaktadır. Bu nedenle İKY stratejik kararları işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Azad, 2013 :3). Stratejik insan kaynakları yönetimi, "bir şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için uygulanan planlı insan kaynakları yönetimi faaliyetleridir" Bu tanım, stratejik insan kaynakları yönetiminin dört unsurunu vurgular. Birincisi, rekabet avantajı kaynağı olarak stratejik bir anlayışla yönetilmesi gereken şirketin "insan kaynağı"dır. Diğer bir unsur olan "faaliyetler", çalışanların rekabet avantajı elde etmek için kullandıkları İK programlarını, ilkelerini ve uygulamalarını simgelemektedir. Üçüncüsü, "planlanmış" kelimesi, İKY uygulamalarının strateji ile dikey (iş stratejisi ile) ve yatay olarak (HRM uygulamaları ile) hizalanmasını tanımlar. Son olarak, "hedef başarısı" örgütsel performansı geliştirmenin stratejik İKY'nin nihai hedefi olduğunu vurgular (Gürbüz, 2011:400).

Kochan ve Osterman (1994), İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini "en iyi uygulamalar" yaklaşımı kullanarak açıklamaya çalıştı. Bu yaklaşıma göre, tüm şirketler başarılı olmak için bazı İKY uygulamalarına sahip olmalıdır çünkü bazıları diğerlerinden daha iyidir. Başka bir deyişle, bu

yaklaşımın temel amacı, şirketler "en iyi uygulamaları" benimseyip uyguladıklarında iş performanslarını geliştirmektir. Bu yaklaşıma göre, stratejik insan kaynakları (İKY) uygulamaları, örgütsel stratejiden bağımsız olarak yüksek performansa neden olur. Kuruluş içinde kariyer fırsatları, resmi eğitim sistemleri, sonuç odaklı performans değerlendirmeleri, iş güvenliği, iş tanımları ve kar paylaşımı bunlardan bazılarıdır. (Gürbüz, 2011:400).

Örgütleri diğer rakip örgütlerden ayıran en büyük unsur insan kaynağı olmaktadır. Bu yüzden insan kaynağının etkin kullanılması insan kaynağının stratejik planlamasını gerektirmektedir. Örgütün bütün çalışmalarının merkezinde insan vardır. İnsanların yönetilmesi zor bir durumdur.. Yalnız bu zor durum, insanların stratejik yönetimi ile örgütün stratejileri ile bütünleştikçe başarılı olunmaktadır. SİKY, stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı, çalışan ve yöneticinin amacını bir araya getirmek ve bunu yaparak işletmenin beşeri kaynaklarından verimli şekilde yararlanmayı sağlamak ve bunun sonucunda işletmenin de faydalanmasını sağlamaktır. SİKY örgüt ve çalışanın stratejilerini uyumlaştırarak başarı elde etmeyi hedeflemektedir (Bayraç, 2008 :3).

Bu anlayışın uygulanması insan kaynaklarının yönetim anlayışını ve örgüt için var olan fonksiyonlarını değiştirmekte, insan kaynakları bölümünde değişiklikler yapmaktadır. İşte bu sebepten çalışanların motivasyonlarını artıracak yeni strateji ve politikalar geliştirilmektedir. Performans yönetimi, tedarik, planlama ve ödüllendirme gibi uygulamalar ön plana çıkmaktadır.Örgütün yetkinliklerini sağlamlaştıracak yeni uygulamalar oluşturulmaktadır (Akgeyik 2002 :22).

Örgüt için tehdit unsuru olduğu veya rekabetin olduğu ortamda öne geçebilmek için ön şart olan, tüm koşullara uyum sağlamaya sahip olan, bilgi üretebilen ve değişebilen insan kaynağını yönetebilmektir. Bunu sadece iyi bir stratejik insan kaynağı yönetimi ile yapmak mümkündür. Büyük ve başarılı örgütler stratejik insan kaynaklarını büyümenin ve başarılı olmanın tek yolu olarak görmektedirler (Bingöl, 2013 :1).

2.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çevrenin fırsatlarının değerlendirilmesi ve tehditlerin ortadan kaldırılmasına dayanmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011 :17-19).Sürekli değişim karşısında organizasyonlar, mevcut stratejilerini daimi uyarlamalı ve yenilerini uygulamalıdır. Rekabet

avantajlarının yanında kayma, kendisine bağı olanlar da dahil olmakla her bir faaliyetin stratejisi üzerinde etkiye sahip olmaktadır (Erkoç, 2009 :27-30).Stratejik insan kaynakları yönetiminin özelliklerini anlata bilmek için nitelendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyacı yerine getirebilecek insan kaynakları yönetimi özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenmektedir (Doğru, 2012 :85).

Stratejik İK yönetiminin beş temel özelliğı vardır. Bu özellikler (Kılıçaslan ve Marşap,2018:8).

- Uzun vadeli planlama: İnsan kaynaklarının kullanılması için uzun vadeli stratejik planlar yapılmalıdır.
- İK ve stratejik planlama arasında yeni bağlantıların geliştirilmesi: İK, iş stratejilerinin hem tanımını hem de uygulanmasını destekler.
- İnsan kaynakları ve organizasyonel performansın etkileşimini sağlar: Kurumun stratejik hedeflerinin uygulanmasında İK yönetiminin önemli rolü, organizasyonun performansını olumlu yönde etkiler.
- İK yönetimi ile üst düzey yönetim arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi: Şirkette İK yönetiminin stratejik önemi, yönetim ve idare ile olan ilişkiyi güçlendirir.
- İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir nitelik kazanır:

Planlama ve uygulama aşamasında insan kaynakları yönetimi görevlerinin daha etkin olması sağlanır. Stratejik İKY'nin bu özellikleri, sistemi geleneksel İKY'ye kıyasla ön plana çıkarak daha ekonomik hale getirir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimi, içsel yönetim modelinin birincil boyutudur.

2.10. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İKY'nin sahip olduğı tüm fonksiyonlar SİKY bünyesinde bulunmaktadır. İnsan kaynaklarının fonksiyonlarına stratejik anlayış uyumlayarak bu fonksiyonlar uygulanırken proaktif bir yaklaşım sergilenmelidir.

SİKY'nin fonksiyonları aşağıda verilmiştir (Nuran, 2008 :21):

- 1) İnsan Kaynakları Planlaması Yönelik Stratejiler:

Her hangi bir işletme amaçlarına daha hızlı şekilde ulaşması için iyi performansa sahip ekibe ihtiyaç duymaktadır. Bu ekibin kurulması için ise iyi bir İKP'na ihtiyaç vardır. Bu yüzden İKP'nin etkili ve verimli olabilmesi için İKP örgütün iç ve dışında olan değişimleri, teknolojik gelişmeleri, piyasadaki, değişen yasaları vb. bir çok durumları yakından takip ederek bunlardan bilgili olması ve güncel olarak izlenmesi gerekir.

2) İş Gören Bulma, Seçme ve Yerleştirme ile İlgili Stratejiler:

İKY'nin en önemli faaliyet alanlarından biri iş görenin bulunması ve seçilmesi sürecidir. Personelin seçme ve yerleştirilme süreci: çalışanların sayılarının tespit edilmesi, onların durumlarının tespit edilmesi, ihtiyaçların uygun kanallarla duyurulması, iş başvurularının alınmasından sonra onlarla görüşülmesi ve görüşme sonrası faaliyetlerin yapılması.. Örgütün belirlediği stratejik hedeflere hızlı ve tam ulaşılabilmesi için süreç iyi planlanmalı ve doğru iş göreni doğru işe yerleştirilmelidir.

3) Performans Değerlendirmeye Yönelik Stratejiler:

PD işletme stratejisinin oluşturulması iş görenin stratejik plana bağlı ve uyumlu olmasını sağlayacaktır.

4) Örgütsel Gelişmeye Yönelik Stratejiler:

Hızla gelişen dünyamızda örgütün ayakta kalabilmesi, yaşamına devam edebilmesi ve gelişmeler kaydedebilmesi için “örgütsel gelişmeye” ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel gelişim örgütün çevresinde olan değişimlerin yarattığı istek ve davranış biçimlerinde olan gelişmeler sayesinde meydana gelmiştir.

5) Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Stratejiler:

İşletmelerin asıl amacı olan karlılığı en üst seviyeye çıkarmak için iş görenlerin sosyal ve maddi olanakları konusunu doğru tatmin etmeleri gerekmektedir. Bu ancak stratejik bir ücret politikasıyla olabilmektedir.

6) Hizmet İçi Eğitime Yönelik Stratejiler:

Çalışanların veya çalışan gruplarının işletmedeki görevleri doğru yapmaları ve bu görevlerde yükselmeleri adına onların bu mevzu için sahip olmaları özellikleri kazanmaları için ve aynı

zamanda çalışanların kendilerinin gelişmeler sağlayabilmesi için mesleki kapsamda verilen eğitimlere “hizmet içi eğitimler” denilmektedir.

7) Kariyer Gelişimine Yönelik Stratejiler:

Gelişen dünyamızda insanlar yalnızca para kazanmakla tatmin olmaz aynı zamanda kariyerde hedeflediklerine ulaşmak insanlarda iş doyumunu sağlar. Zaten yapılan araştırmalar sonucu insanların mutlu oldukları işletmelerde daha iyi verimli çalıştıkları, yalnız kendilerine değil işletmeye de fayda sağladıkları görülmektedir.



BÖLÜM 3: PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE KULLANIM ALANLARI

Günümüz dünyasında geleceğin kuruluğu olmak isteyen bir işletmenin performans seviyesini sürekli izlemesi ve iyileştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle müşterinin memnuniyetini esas alan süreç odaklı bir takım yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir.

3.1. Performans Kavramı

Oxford Sözlüğü, "icra etmek" kelimesini "bir görev yapmak" olarak tanımlar ve performansı, "icra etme" işlemi veya eylem tarzı olarak tanımlar. Yani sözlük açısından bakarsak, bu iki tanımlı birleştirdiğimizde performans "bir görev yapma süreci" olarak tanımlanabilir (Akal, 2011: 17). Performans sözcüğü Fransız kökenli olup her hangi bir işte başarı kavramını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle performans; yerine getirme, yapma, verim, icra, ifa gibi anlamlarına gelmektedir. Performans sözünün kelime anlamı "her hangi iş ya da hizmetin yerine getirilmesidir" (Dilsiz, 2010 :2).

Literatüre göre akademisyenler performansın standartlaştırılmış tek tip bir tanımının olmadığı konusunu ve bunun çok boyutlu bir kavram olduğunu tartışmışlardır. Lebas (1995)'a göre performans, iyi bir şekilde konuşturmak ve yönetmekle ilgilidir. Rolstadas (1998)' a göre performans, yedi performans kriteri arasındaki karmaşık bir ilişkidir.

Bir başka deyişle, performans, herhangi bir işletmede çalışanlar için işe girmeden önce belirlenmiş ölçü ve standartlara göre amacın veya görevin gerçekleştirilmesidir (Helvacı, 2002 :156). Performans değerlendirme , çalışanların yapmalı oldukları iş ve görevlere gereken niteliklerin ne kadarına sahip olduklarını ve yetkinliklerinin yapmaları olan iş ve görevlerin ne kadarına uygun olduğunu değerlendiren süreçtir (Örencik, 2007 :5). Genel olarak performans, kuruluşun tanımladığı amaç için kullanılan kaynağın ölçülmesi, bu kaynaklar için elde edilen hedefin düzeyi, verimlilik, verimlilik, verimlilik, kalite, karlılık, müşteri memnuniyeti gibi faktörler arasındaki ilişkilerle hedeflenen faaliyetlerle ölçülebilir (Ağca ve Tunçer, 2006, s. 175).

Performans, önceden belirlenmiş hedeflere ne kadar iyi ulaşıldığının bir göstergesi olarak görülebilir. Bir örnek, belediyelerde toplanan çöp miktarı veya asfalt yolların uzunluğudur. Elde edilen sonuçlar, belirli performans standartları gerektiren nitel veya nicel sonuçlara dayanmaktadır. Performans standartları, SMART olarak kısaltılan özelliklere sahip olmalıdır (Işığışok, 2008, s. 3).

S'ye özgü: çalışanlar hedefte olmalı ve çalışan onlardan ne beklendiğini bilmelidir.

M-ölçülebilir: Hedefler ölçülebilir ve objektif olmalıdır. Ölçüm yöntemi belirlenmelidir. Kantitatif standartların ölçülmesi, nitel olanlardan daha kolaydır. Kalite ile büyük özen gösterilmelidir.

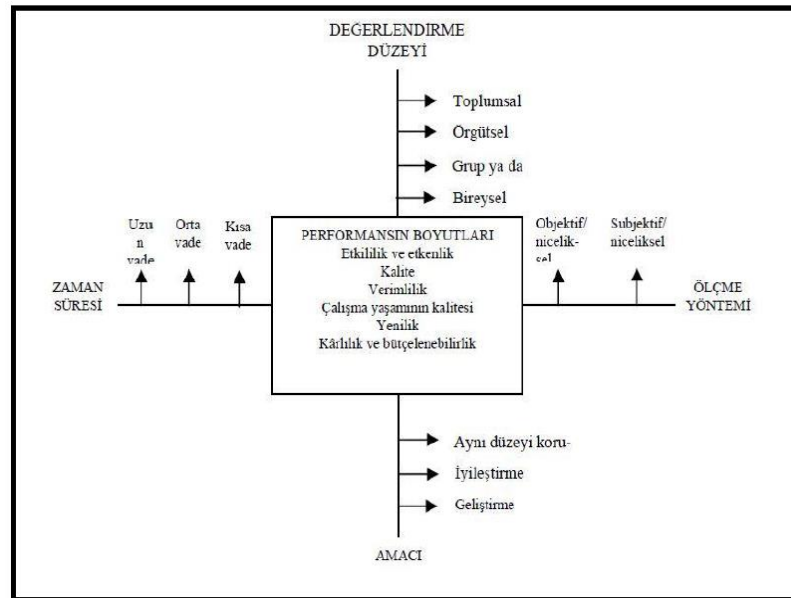
A-Ulaşılabilir: Hedefler zorlu ama ulaşılabilir olmalıdır. Bir çalışanın asla ulaşamayacağı hedefler zor olmamalı ve ulaşılması kolay olmamalıdır.

R-Realizm: Hedefler ulaşılabilir olmalıdır.

T-Time'da: Hedeflere ulaşmak zamanla sınırlı olmalıdır.

Performans ölçümü, verimliliği ölçmeye yönelik yöntemler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca performans standartlarına göre verimliliğin ölçülmesi olarak da tanımlanabilir. Bir ölçüm yapılması gerekiyorsa, ölçümü yapmak için bazı standartlar olmalıdır. Bir çalışanın diğerinden daha iyi olduğunu veya bir şefin en iyisi olduğunu söyleyemeyiz, ölçüm standartlarını temel almalıyız (Akal, 2011: 17). Ölçümün süresi, süresi, amacı ve yönetimi, değerlendirme düzeyi olarak bilinen bir kavramdır Şekil 9'da performans boyutlarının değerlendirme düzeyi, zaman süresi, ölçme yöntemi görülmektedir.

Şekil 9
Performansın Tanıtımı



Kaynak: Akçakaya (2012 :174).

3.2. Performans Değerlendirme Kavramının Önemi

Performans değerlendirme, çalışanın gelişimi ve iletişimin gelişiminin sağlanması yoluyla, işletmenin amacına ve hedeflerine ulaşması konusunda yardımcı olur. Söz konusu sadece çalışanların eğitime olan ihtiyaçlarının belirlenmesi değil, onların gizli yeteneklerinin ortaya çıkarılmasıdır. Performans değerlendirme, mevcut problemlerin belirlenerek gelecekte iyi performansın sergilenmesi için çalışma faaliyetlerine ve amaçlarına odaklanma fırsatı sunmaktadır. Yani bir bütün olarak işletmenin performansını artırır (Nancy, 2007 :41;Atmaca, 2010 :8).

Performans değerlendirmede organizasyonların iki temel hedefi bulunmaktadır. Bu hedefler iş performansıyla ilgili bilgileri edinmek ve elde edilen bilgileri performans yönetiminde kullanmaktır. Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen veriler İK fonksiyonlarının hepsinde kullanılmaktadır. PD aynı zamanda iş analizi ile belirlenmiş iş tanımı ve standartlarına işletme çalışanlarının hangi seviyede uyduklarıyla ilgili bilgilere sahip olmak konusunda da yardım etmeyi amaçlamaktadır (Kaplan, 2007 :60).

3.3. Bireysel Olarak Çalışanların Performansını Değerlendirme

Performans değerlendirme ölçülebilir olması nedeni ile iki farklı değerlendirme yöntemlerine uygun bir kavram olmaktadır:

1. Bireysel performans değerlendirme
2. Kurumsal performans değerlendirme

Kişinin kendisi için verilen görevleri yerine getirebilmesine kişisel başarı denilmektedir. Kişisel başarıdan bahsetmeden önce kişinin ona verilen işi yapmış olması, yaptığı işin ölçülebilir olması ve bu işin ölçüle bilmesi için standartların belirlenmesi gereklidir. Çalışanın bu standartta yakınlığıyla başarısının yüksek olması olasılığı büyüktür. Çalışanın sergilediği bu davranışlar işletmeniyöneticisi tarafından değerlendirilir (Akşit, 2008 :18).Kişisel başarı işi yapanla bu yapılan işten etkilenen kişi arasında etkileşimi artırır ve bu kişisel başarıyla meydana gelen artış, şirket başarısında da büyük ölçüde artış yapmaktadır (Kadak, 2006 :9). Genel olarak değerlendirdiğimizde,bireysel performans değerlendirmenin faydaları aşağıda verilmiştir (Barutçugil, 2015: 179).

- Beklentileri netleştirir ve çalışanın organizasyondaki rolünü görmesine yardımcı olur,

- Çalışanın performansını anlamasına yardımcı olur,
- Çalışanın güçlü becerileriyle gurur duymasına ve kendine güvenmesine yardımcı olur,
- Çalışanın zayıf yönlerini öğrenmesine ve bunları düzeltmesine veya iyileştirmesine yardımcı olur,
- Çalışan ve değerlendirici arasındaki iletişimi daha iyi hale getirir,
- Çalışana sorunlarını anlatma ve çözüm talep etme şansı verir.

Bir çalışanın ortaya koyduğu bireysel PD zamanı organizasyondaki diğer çalışanların veya grupların performansları değil, çalışanın kendisinin ortaya koymuş olduğu başarılar ön plana çekilerek performans değerlendirme yapılmaktadır.

3.4. Kurumsal Olarak İşletme Performansını Değerlendirme

Kurumsal performans yönetimi, bir kuruluşun mevcut ve gelecekteki durumlarıyla ilgili olarak faaliyetleri planlama, başlatma, sürdürme ve geliştirme görevini üstlenen, toplanan bilgiler ile kuruluşun istenilen hedeflere doğru yönlendirilmesi için sürekli performans gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli mekanizmaların karşılaştırılması görevini üstlenen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Akal, 1992).

Performans yönetim sistemleri, organizasyonun potansiyelini belirlerken yöneticilere hem kısa hem de orta vadede uygulanması gereken etkili yöntemler sunar. Sistem temelinde kurum ve kuruluşlarla gelişmiş bağlılık ve entegrasyon sağlar (Helvacı, 2002).

Etkili bir performans yönetim sisteminin anahtar kelimeleri; performansla ilgili standartlar, performans ölçüm kriterleri, personele ve insan kaynakları birimine sağlanan geri bildirimler. Performans standartları veya ölçümler bir iş ile ilişkili değilse, sonuçlar gerçekçi olmaz. Geri bildirimde bulunulmazsa, çalışan gelişimi olmayacak ve İK bilgi sistemi eksik belgeye sahip personelle ilgili kararlarda etkili olmayacaktır. Performans göstergeleri stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Ne, nasıl, nerede, ne zaman ve neden ölçüleceği çok önemlidir (Mercanlıoğlu, 2012). Ayrıca bireysel performans değerlendirme zamanı kullanılan skalaların, kurumsal performans değerlendirme zamanı kullanılan skalalarla uyumlu olması gereklidir (Oyman, 2009 :32; Akşit, 2008 :17):

3.5. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans Değerlendirmenin amaçlarını iki yere ayırmak mümkündür:

- 1) Yönetmel amaçlar
- 2) Personel geliştirme amaçları

Yönetmel amaçlar: Performans değerlendirmenin yönetmel amaçları, işletmenin amaç ve hedefleriyle paralel olduğu zaman başarılı olunmaktadır. Yönetmel amaçlar işletmenin gelecek için planları konusunda karar vermesi ve çalışanlarının geliştirilmesi amaçları için kurulmuş bir sistem olmaktadır. İşletme çalışanlarının sergileye bildikleri ve aynı zamanda geliştirilmesi düşündükleri başarıların yönetmekde olan bir sistem niteliğindedir (Ata, 2006:21).

Performans değerlendirmenin yönetmel amaçlarını bu şekilde sıralamak mümkündür (Okka, 2008 :7):

- 1) İşletmenin her bir kademesindeki çalışanların performansını ölçecek bir ortamın hazırlanması,
- 2) İşletmenin ve çalışanın amaçlarının bütünleşmesini sağlamak,
- 3) İşletmenin işgücü analizi hakkında sağlıklı bilgiler edinmek,
- 4) İşletmede olan potansiyel sorunları tespit ederek geleceğe dair öngörü yapmak.

Personel geliştirme amaçları: Performans değerlendirmenin personel geliştirmeye yönelik amacı iş gören kesim bakımından önem arz etmektedir. PD işlemi bittikten sonra iş gören kişinin güçlü ve zayıf noktaları belirlenip geliştirilmesi gereken noktalara göre, bireysel gereksinimleri doğrultusunda geliştirici kararlar alınmaktadır (Altan, 2005 :15).

Personel eksikliği nedeniyle eğitim ve danışmanlık programları, kariyer planlamasının bir parçasıdır. PD'nin temel amacı, çalışanların performanslarını analiz etmek, iş tanımlarını oluşturmak ve bu tanımların ne ölçüde karşılandığını belirlemek için yeniden eğitim sağlamaktır. İnsan kaynakları alanında kariyer gelişimi için PD sistemi iyi bir veri kaynağıdır (Çolak, 2010 :17).

Performans değerlendirme sonucunda alınan bilgiler sonucu kapsamında, işletme çalışanların geliştirilmesi, işletmenin hedefleri ve işin niteliklerine göre eğitim gibi konular personel gelişimi açısından önemli olmaktadır.

3.6. Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi

Performans değerlendirme sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetiminin çeşitli yönlerinde kullanılmaktadır (Öztürk, 2009:12-16).

1. Stratejik Planlama: Performans değerlendirme sistemlerinin ilk amacı, performansı iyileştirmektir, yani şirketin performansını ve bireysel performansı iyileştirmektir. Yani şirketlerin stratejileri ve şirketin istediği bakışı sağlaması performans değerlendirme sistemleri ile ilgilidir. Stratejileri ve hedefleri net bir şekilde belirleyen bir şirket, bu hedeflere ulaşmak için Performans değerlendirme sistemlerini kullanabilir ve bireyleri bu zirveye yönlendirmek için performans değerlendirme sistemleri kullanabilir.

2. Personel Planlaması: performans değerlendirme sistemlerinin bir başka açık kullanımı da personel planlamasıdır. İnsan kaynaklarının kimin işten atılacağını, kimin terfi edeceğini, adaylarda hangi yetenek veya becerilerin araştırılması gerektiğini, kaç işçinin mutsuz olduğunu belirlemesine yardımcı olur.

3. Eğitim Planlaması: Tüm çalışanların zayıflıklarının düzeltilmesi veya iyileştirilmesi gerektiğini de gösterir, böylece İK'nın eğitim ihtiyaçlarını tanımlamasına, bütçelendirmesine ve şirketin zayıf yönlerinde eylem planları yapmasına yardımcı olur.

4. Maaş Planlaması: performans değerlendirme sistemleri, maaş aralıklarını, kimin ödüllendirileceğini, kimin terfi edeceğini ve kimin aynı seviyede kalacağını belirlemeye yardımcı olur. Ayrıca performanslara yönelik teşvikler sistem tarafından değerlendirme süreci sonrasında belirlenmektedir. Buradaki bir diğer önemli noktada, performans değerlendirmeyi gerçekleştirmeyi kolaylaştırıcı olarak kullanmaktır. Kötü performans gösterenlere vurgu yapılmamalı, iyi performans gösterenlere ödül verilmelidir.

5. Kariyer Planlaması: performans değerlendirme sistemleri, yöneticilere ve İnsan Kaynakları personeline her seviyedeki tüm çalışanlar için kritik kariyer yolları oluşturmada yardımcı olur. Eğitim ve yönetsel yardımla, tüm çalışanlar kendi kariyer yollarında yürürler ve performans değerlendirme sistemleri, çalışana, yöneticisine ve İnsan kaynaklarına yararlı geri bildirimler sağlar.

Performans Değerlendirmesi amacı ise PD sonucu elde edilen verilerin işletme yönetimine veri akışı sağlaması konusunda çok büyük bir destek sağlamasıdır (Kanat, 2009: 6;Öztürk ve Demir, 2008: 136).

İnsan kaynakları yönetimi tüm işletmelerde çalışanlarla ilgili konuları çalışmaktadır. Bu konuda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi konusu ve bir çok insan kaynakları fonksiyonuna verilerin girdisini sağlaması konusundan yola çıkarak insan kaynakları yönetiminde en büyük önem payına sahip olmaktadır.

3.7. Performans Değerlendirmenin Çalışanları Geliştirme Yönünden Amaçları

Çalışanların performansı, personelin iş tatmin seviyesi, işletmenin ona gerekli olan niteliklerle iş görenleri işletmeye çekmesi, çekilen bu iş görenleri işletmede tutması becerisi, yönetim ve işgörenler arasında olan ilişkiler, işgören kesimin verimliliği, işe devamsızlıklar, işgören kesimin işletmeye bağlılık oranları gibi değişkenlerle ölçülmektedir.

Verimlilik, aynı kaynaklar kullanılmasına rağmen daha iyi yada daha çok ürün yada hizmet elde etmek için bu kaynaklardan az oranda kullanılmasıdır. Bu kullanılan firma ürünlerinin etkin kullanılması anlamına gelmektedir. İşletme çalışanlarına bunu verimliliklerini arttırmayı ve rekabet etme imkanını elde etmeyi amaçlamaktadır (Kayar, 2012 :45).

Örgütün verimliliğini artıran kaynakların en başında işgörenler gelmektedir. Her kademedeki yöneticilerin iş görenlere karşı olan tutum ve davranışları verimliliği sağlaması açısından önemli bir faktör olmaktadır. İşgören kesimle iyi ilişki içinde olmak, onlara ilgili oldukları konularda kararların alınması konusunda söz hakkı vermek, yenilikçi fikirlerinden yararlanma, sorunları olduğu zaman sorunların çözümünde onlara rehberlik yapmak işgörenlere karşı olan tutum göstergesidir (Başaran, 2004: 261).

Çalışanların geliştirilmesi amacı, çalışanlarla ilgili bir bakış açısı içerdiği için önemlidir. Performans değerlendirmelerinin tamamlanmasının ardından, çalışanların arasında iyileştirilmesi gereken ve düzeltilmesi gereken noktalar belirlenir. Bunun sonucunda stratejik değişim ve düzeltici eğitim kararları alınır (Altan, 2005 :15). Çalışanların yetenek ve bilgi eksikliklerine göre eğitim programlarının belirlenmesi ve kariyer planlaması, geliştirilmesine yönelik diğer amaçlar arasında sayılmaktadır. Performans değerlendirmesinin amacı, çalışan grubun iş tanımlarını ve analizlerini

yapmak ve bu tanımlara ne ölçüde uyulduğunu belirlemektir. PDY sistemi İKY alanına girerek kariyer geliştirme çalışmaları için veri sağlar (Çolak, 2010 :17).

İnsan kaynakların stratejik boyut kazanması informel örgüt kültürü ve formel vizyonun içselleştirilmesiyle yetkin, yaratıcı ve yetenekli çalışanları organize etmek ve motive etmek, örgüt stratejisinin başında gelmektedir (Öğüt ve ark, 2004:288).

Kaza ve hastalık vb. nedenlerle çalışanların devamsızlığını arttırması örgütün üretim ve verimlilik oranını düşürmektedir. Bu nedenle devamsızlık oranını hesaplayarak örgüte büyük fayda sağlanmaktadır. İşgücünün devri oranında olan değişimler nedeniyle ek insan kaynaklarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bir dönem sonrası yeni yatırım ve büyüme, ölüm, emeklilik vb nedenlerle işgörenlerin sayısında değişim olmaktadır. Dönem başı olan işgören sayısının, dönem sonunda olan iş gören sayısı ile toplamı ve ikiye bölünmesi ortalama iş gören sayısını ortaya çıkarmaktadır (Şimşek ve Öge. 2011 :71).

Performans değerlendirme sonucu alınan veriler kapsamında çalışanların gelişmesini ve işletmenin hedeflerine, iş niteliklerine göre eğitim verilerek belirlenen hedeflere ulaşılması amaçlanmakta ve bunun sonucunda personel gelişiminde önemli birer adım olmaktadır.

3.8. Performans Değerlendirme Kriterinin Belirlenmesi

İşletmeleri organize edilmiş bir performans değerlendirme sistemine götürecek en önemli adım, kriterlerin belirlenmesi olabilir. Başarılı performans değerlendirme kriterleri belirlemek için öncelikle çalışanların görev tanımlarının yapılması gerekir. Tanımlamalar yapıldıktan sonra ikinci adım, çalışanların işlerine göre kriter gruplarının belirlenmesidir (Öztürk, 2009: 16).

İşletme için PD sistemi kurulmadan önce, performans değerlendirmesinin tüm gereksinimlerini belirlemek en önemli adımdır. Kriterin doğru seçilmesi, verilerin doğru ve güvenilir olması ve geçerliliği gibi konularda etkili olmaktadır. Performans değerlendirme kriterleri açıklandığında, örgütün performansını değerlendirmek için gerekli olan zaman aralığı anlaşılır hale gelir. Değerlendirmenin temel performans kriterleri dört kategoriye ayrılabilir. Bu kriterler şunlardır (İpek, 2010 :28):

- Yapılacak olan işin niteliksel ve niceliksel özellikleri,
- Meslekle ilgili bilgi ve becerisi,

- Kişilik özellikleri,
- İletişim becerisi.

Başarılı performans değerlendirme kriterleri belirlemek için çalışanların görev tanımlarının yapılması gerekir. Tanımlamalar yapıldıktan sonra ikinci adım, işçilerin işlerine göre kriter gruplarının belirlenmesidir (Öztürk, 2009: 16).

Farklı çalışan grupları için her zaman aynı kriterleri kullanamayız. Çeşitli görev türleri için kriter setleri oluşturmalı ve bunları uygun çalışanlarla kullanmalıyız. Örneğin, orta kademe bir yöneticiyi değerlendirmeye çalışırken “liderlik” kriteri ve alt kriterleri kullanılabilirken, bizim için çalışan her insan için “zamanında gelenler” kriteri kullanılabilir. Bir diğer önemli nokta, sadece çalışanın becerileri için kriterleri koymamak, aynı zamanda onların davranışları için kriterler de belirlemektir (Akal, 2011: 22-24).

3.9. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

PD kriterleri tanımlandıktan sonra, ikinci adım kriterlerin değerlendirileceği standartları tanımlamaktır. Sonuçları değerlendirmek için nicel ve nitel standartlar vardır. Nicel ölçümler, bir görevi tamamlamak için geçen süreyi, yapılan hataların sayısını ve yayınlanan makalelerin sayısını içerir. Nitel standartların içerdiği bilgiler ise, yapılmış işin kalitesi, verilerin analiz edilmesi yeteneğini kapsar. PD standartları çalışanın ne kadar başarılı olmasını belirlemeye yönelik ölçütler olduğu için standartları belirlediğimiz zaman hareket ve zaman etütü, işin analizi, çalışanın geçmiş zamanlardaki başarısı faktörleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Çakır, 2008 :23). PD standartları tespiti dört aşama olarak incelenebilmektedir (Güneş, 2008 :31).

- Standartların oluşturulması
- Standartların kullanması
- Standartların nitelikleri
- Standartların sınıflandırılması

Performans değerlendirme modellerinde sıklıkla kullanılan beşli değerlendirme sistemi, çalışanların performans standardı ve iş tanımına göre performans düzeyini ölçer ve tanımlar (Barutçugil, 2002 :142). İş analizi ve zaman etüdü gibi nicel faktörlerin yanı sıra kurum kültürü ve

seçilmiş yönetim gibi nitel faktörler de performans değerlendirme standartlarını belirlerken kullanılır.

3.10. Performans Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi

Çalışanların PD'si çok vakit alıcı ve zor bir işlemdir. Bu yüzden sık sık PD yapmak çok da verimli sonuçlar ortaya koymaz. PD sık sık yapıldığı zaman çalışanlar kendi üzerinde baskı hissetmektedir. Bu yüzden akademik çalışmalar PD-yi periyotlara bölmekte ve en ideal periyotları altı aylık ve bir yıllık olarak görmektedir. Böyle yapılan PD sonucunda elde edilen verilere göre çalışanın çalışma ve başarı durumu, davranışlarında olan değişiklikler gibi konular PD formlarına yazılmaktadır (Bilecen, 2007 :20).PD çalışanın işe başlama tarihi başlangıç nokta kabul edilmekte ve yöneticiler tarafından edilen sıklıklarla yapılmaktadır (Kocabay, 2010 :30).

3.11. Performans Değerlendiren Kişilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemini uygulayan kişinin kim olması çok önemli konudur. PD-nin kim veya kimler tarafından uygulanmasını PD planlayıcısı belirlemektedir. PD yapan kişinin değerlendirmesi gereken iş görenlerin işlerini bilmeli, işletmeyi çok yakından tanımalı, duygusal eğitime ve peşin bir yargıya kapılmadan iş görenin performansını, elinde olan ölçütlere göre belirlemesi gereklidir. Buna göre değerlendirme yapan kişileri bu şekilde sıralamak mümkündür (Satır, 2011 :22).

- Değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması,
- Kişinin kendini değerlendirmesi,
- Değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin astlar tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin dışarıdan bir kişi veya kuruluş tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin sendika temsilcileri ile yöneticiler tarafından yapılması,
- Karma değerlendirme yaklaşımı,
- Bilgisayarlı değerlendirme.

Performans değerlendirme yapan kişinin belirlenmesi zamanı, seçilen PD yönteminin etkisi çok büyüktür. Mesela: klasik PD yöntemi ilk amir tarafından yapılabilmektedir. Buna nazaran 360 derece PD sisteminde birden fazla kişi değerlendirme yapabilmektedir.

3.12. Performans Değerlendirmenin Yararları

PD alışanlar bakımından yararlanacak taraflarından biri de, çalışan ve çalışmayan kesimin ayırımı yönetimin yapacağını bilmesidir. PD açık yapılması ve aynı zamanda sonuçlardan çalışanların da haberdar edilmesi, çalışanlar için yararlı olmaktadır (Kanık, 2006:27). Performans değerlendirme sisteminin (PDS) alışanlar için yararları aşağıda verilmiştir (Ceferov, 2011 :81).

- İşini yaparak başarını görür ve işinden tatmin almış olur,
- Yöneticilerin onlardan neleri beklediklerini öğrenmiş olurlar,
- stlerinin PD sırasında nelere dikkat ettiklerini öğrenmiş olurlar,
- Kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini görme gibi şansları olmuş olur,
- İşletmenin bünyesinde olan görev ve sorumluluklarını pekiştirmiş olurlar,
- PD sonucu alınan verilerle olumlu bildirim olarak özgüvenlerini pekiştirmiş olurlar.

PD uygulamaları çoğu yönetici tarafından zamanın boşa harcanması gibi

görülmektedir. Bir kısım yönetici düzenli şekilde oluşturulmuş PDS'in değerlendirenler açısından yararlı olduğunu savunmakta ve bu yararları göz ardı edilemez olduğunu söylemektedir (Kayalı, 2010:6).

PD sistemininyneticiler açısından faydaları aşağıda sunulmuştur: (Erdemir, 2013 :8).

- PD kullanılarak çalışanlara hedeflere ulaşılması için yönlendirmeler yapılabilmektedir,
- PD kullanılması yönetici olan kişilerin işletmede kontrolünü sağlar,
- Yöneticilerin çalışanlarla etkilişimini güçlendirir,
- PD sonucu oluşan veriler, yöneticiler için en doğru elde edilen verilerdir ,
- Yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ikili diyalog sırasında kendi eksiklerini de ortaya çıkararak bunun farkına varırlar.

PD, planlama, verimlilik vb. gibi konularda kuruma hedeflerine hangi ölçüde yaklaşıldığını belirlemesi konusunda yardım etmektedir. PD sonuçları sonrası kurum çalışanlarına ödül, ceza, iş

için araç-gereç gibi yönetim yapması konusunu gözden bir daha geçirir. Bunun yapılması sonucu kurumun etkinliği ve karlılığında artış gözlenmektedir. PD sonrası elde edilen veriler, eğitime ihtiyaç duyulan eğitimi ve eğitim bütçesini netleştirir. İKP için gerekli olan bilgiler doğru olmalıdır (Yazılıtaş, 2011 :2).

PD'nin organizasyon için faydaları aşağıda sunulmuştur (Uyargil ve , 2013:10; Barutçugil, 2015: 82).

- İşletmenin karlılığı artar,
- Üretimde ve hizmetde kalite anlamında artış olur,
- Eğitim bütçesi doğru kullanılır,
- İKP için gerekli olan veri akışı sağlıklı olur,
- Çalışan kişilerin bireysel potansiyelleri ortaya çıkmış olur,
- Organizasyon verimliliğini ve görevlerin verimliliğini artırır.
- Kuruluşun karlılığını artırır.
- Hizmetin kalitesini artırır.
- Tüm çalışanlar için eğitim ihtiyaçlarını netleştirir. Bu yüzden daha iyi bir bütçe oluşturmaya yardımcı olur.
- Organizasyon için kısa-uzun vadeli işe alım ihtiyacının anlaşılmasına yardımcı olur

PD günümüz dünyasında gerekli ve çok ihtiyaç duyulan bir sistemdir. PD, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için yönetici grubun liderlik ve yöneticilik yönlerini geliştirmeyi, çalışan kesime ise kendilerini yenilmeyi ve geliştirme fırsatı olarak oldukça yarar sağlamakta iyi olan bir İK fonksiyonudur.

3.13. Stratejik Planlama

İşletmeler gelecekte olacak değişim ve gelişimlere yönetim fonksiyonları ve İK açısından hazırlı olmaları gerekmektedir. PD sayesinde işten verimli sonuçların nasıl elde etmek mümkün olduğu belirlenmektedir. Bu işe alınacak yeni iş görenin şimdiki ve gelecekteki işlerde nasıl özellikler taşıması gerektiğinin belirlenmesi ve bu yolla iş görenin seçimi stratejik olarak planlanmalıdır. Dolayısıyla, stratejik planlama işletmedeki yönetim sisteminin tamamlayıcı unsurudur (İşlek, 2010 :38).

İşletmelerin bazıları biçimsel PDS'i oluşturmaktadır. Hedefler belirlendikten sonra fonksiyonel bir dağıtım gerçekleştirilir. İşletmeler, organizasyonun belirlenen stratejik planını bireysel plan haline getirmekte ve gelen amaçlar için bütünlük içinde olmanı sağlamaktadırlar (Kara, 2008 :37).

Stratejik planlamayla, geleceğe belirlenen hedefler için PD verileri asıl kaynak verileri olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni, işletmenin hali hazırda sahip olduğu işgücüyle hedeflediği yere ulaşmak için gerekli olan iş gücü arasındaki farkı PD ile bulmaktır.

3.14. Kariyer Planlama ve Kariyer Geliştirme

PD sonunda elde edilen verilere göre belirlenen ve başarılı olduğu tespit edilen çalışanların kariyerlerini geliştirmesi ve daha üst yönetim kademelere hazırlanması konusu günümüz dünyasında sıkça kullanılmaktadır. Tabii ki, verilen görevleri doğru ve başarılı şekilde yerine getiren çalışan her zaman işletme bünyesinde yatay ve dikey kariyer yolunda ilerlemesi beklenmektedir. Bu zaman çalışan PD-si bu kararın doğruluğunu almak için en önemli olan verileri sağlamaktadır. İşletme içerisinde bulunan çalışanları yatay veya dikey kariyer yollarında ilerleme imkanını bulması çalışanlar için büyük bir motivasyon kaynağı gibi görülmektedir (Karadeniz, 2010 :79)

Kariyer yönetim sistemi hedef belirlemesi konusunda, çalışanın ister kendisi isterse de amiri tarafından değerlendirilmesi konusuna göre PDS ile her zaman ilişki içinde bulunmaktadır. Bu iki sistemin de organizasyon içinde her zaman birbirine bilgi akışı sağlaması işletmeye büyük bir yarar sağlamaktadır. Kariyer geliştirme sistemi Tablo-4 de gösterilmiştir: (Yıldız, 2008:24)

Tablo 4
Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
- Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, gücülü ve gücsüz yönlerini değerlendirmesi	- Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
- Ogranizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarını tanımlaması	- Kariyer yollarının belirlenmesi
- Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler sapılması	- Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
- Planlarını hazırlaması	- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
- Planlarını uygulaması	- Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	- İş deneyimlerinin artırılması
	- Eğitim programları düzenlenmesi
	- Yeni personel politikalarının oluşturulması

Kaynak: Yıldız, (2008 :24)

Kariyer yönetim sistemi, hedef belirleyicisi olmakta ve çalışanın özdeğerlendirmesi, çalışanın üstü tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tutulması gibi faaliyetler nedenine göre PDS ile ilişkili olmaktadır. Bu iki sistem organizasyon içinde birbirine bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler işletmeye büyük yarar sağlamaktadır ve diğer İK sistemlerinin de etkinliğini olumlu olarak artırmaktadır (Tablo 4).

İşletme bünyesinde uygulanan PDS çalışanlara gelişmeleri açısından büyük bir pay sahibi olmaktadır. PD sonucu elde edilen verilerin çalışanlara duyurulması çalışanlara kendilerini geliştirmeleri ve uzun vadeli veya kısa vadeli hedefler koymasından çok büyük bir önem taşımaktadır. Bundan dolayı çalışanların terfi etmesi, yatay yönde iş transferlerinin yapılması kararlarının alınmasında PDS verilerinin, kariyer geliştirme sisteminde ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacağı bilinmektedir.

3.15. Eğitime İhtiyacın Belirlenmesi

PD sonucunda bir çok çalışanın iş için gerekli olan nitelikler konusunda yeterli bulunmadığı belirlenmektedir. Bu çalışanların organizasyona yarar sağlaması açısından geliştirilmesi gerekmektedir. Genç çalışanların yöneticilerinden kendilerini geliştirmeleri için destek

bekledikleri görülmektedir. Yöneticiler ise bu durumda çalışanlarına gerekli desteği vermeleri gerekmektedir. Bu durumda PD ile çalışanların eğitim ihtiyacını belirlenmesi konusunda yüze yüz yapılan değerlendirme mülakatı çok yararlı olmaktadır. Bunun asıl nedeniyse bu değerlendirme mülakatları esnasında değerlendirilen şahıslar değerlendiren kişilere daha objektif verileri vermektedirler (Tavas, 2011 :30).

Bundan başka bir çok çalışan PD dışında organizasyonda kendisi için eğitim alabilmek için başvuru yaparak veya ast yöneticilerine kendileri için hangi konuda eğitim alma isteklerini bildirerek eğitim alma şansları kazanabilirler. Bu İK-ye büyük bir ölçüde yardımcı olmaktadır (Akar, 2010 :59).

İşletmeler PD sonucu çalışanların eksik yönlerini belirleme ve görme şansları yakalamaktadırlar. Bireyin veya birimlerin eksik olan yönlerini eğitim yoluyla kapatılması konusunda PD verileri önemli sonuçlar vermektedir .

3.16. Personelin Planlanması

PD iş analizi zamanı çalışmalara veri sağlamakta ve geri bildirimde bulunmaktadır. Günümüz dünyasında teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi bilgisayarların öneminin daha çok artmasına sebep olmuştur. İşletme alanlarına giren bilgisayarların çalışanların bir çok alanlarda bilgisayar veya teknolojik alanda uzmanlaşması ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bunların yanında gelişmelerden dolayı insan ihtiyaçlarında bir çok değişimler meydana gelmekte ve bundan dolayı yeni meslekler doğarak ortaya çıkmıştır. Bu değişikliklere ek olarak, şirketlerin rekabet edebilmek için doğru iş gücünü seçmesi, yeterli sayıda ve uygun niteliklere sahip işçiyi işe alması, işe alınan işçilerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemesi veya karşılaması, verimliliklerini ve ücretlerini belirlemesi ve diğer görevleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu tür prosedürler için genellikle PD önerilir (Bağrıaçık, 2009 :20).

PD verilerinden bir çok işletme içi hareketlili yaratan kararların alınmasında aktif olarak yararlanılmaktadır. Bu kararlar; terfi, işten çıkarma, nakil vb.olabilir. PD işletme içinde başarılı ve başarısız çalışanları ayırt etmek, başarılı olan çalışanları ödüllendirmek ve başarısız olan çalışanları başarılı yapmak için çeşitli eğitim ve gelişim metodlarıyla çalışanı istenilen düzeye getirmek konusunda işletmeye kılavuzluk etmektedir (Reşitoğlu, 2011 :42).

PD verileri daha sonra İKP süreci kapsamında yetiştirilecek kadrolu personelin performans özelliklerinin mevcut durumla eşleşmesi durumunda kullanılabilir. Bu veriler bir iş kurmak ve onu rekabetçi kılmak için kullanılabilir.

3.17. Ücret ve Maaş Sisteminin Yönetimi

PD'nin asıl amacı, yüksek performansı ödüllendirmek ve başarıya odaklanmaktır. İşletmeye uygulanan PD uygulamaları çalışanları başarılı ve verimli olmaya çalışmak için büyük bir önem taşımaktadır. PD sonunda elde edilen veriler çalışanlara verilecek ücreti ve maddi ödülleri ve yan ödemeler konusunda büyük oranda etkili olduğu bilinmektedir (Yavuzçelik, 2006 :34).

Günümüzde birçok şirket, performansa göre ödeme sistemi kullanıyor ve maaş artışının bir kısmı veya tamamı, PD sonuçları verilerine dayalı olarak işleniyor. Ücret artışı PD'ye göre uygulanması, artışı geçmiş performansa göre hesaplamak ve gelecekte olan performansını artırmak için PD önemlidir (Gedikbey, 2009 :36).

Günümüzde işletmeler, yıllık maaş bordrosunu hesaplamak ve maaş aralıklarını belirlemek için doğru verilere ihtiyaç duyuyor. PD genellikle bu verileri kullanılabilir hale getirir. Yıl boyunca çalışan performansına ilişkin veriler, işverenlerin çalışanların maaş planlarını ve geleceğe yönelik planları anlamalarına yardımcı olur.

3.18. İş Tasarımının Planlanması ve Uygulanması

PD sonucu alınan veriler sonrası çalışanların organizasyon içindeki performans durumları belirlenmektedir. Performansı düşük çalışanları organizasyona kazanmak için iş zenginleştirme, iş rotasyonu çalışmaları ile daha verimli oldukları işlerde yerleştirme ile başarılı hale gelmeleri mümkün olmaktadır. Yapılan bu gibi değişiklikler çalışanların başarıları ve işletmeye verdikleri faydaları maksimum hale getirmektedir (Ünal, 2007 :41).

Çalışanın sadece bir işte değil bir çok işte uzmanlaşmasına iş genişletme denilmektedir. PD sonucu elde edilen veriler sonrası çalışanı yaptığı işin monotonluğundan çıkararak iş geliştirme konusunda yardımcı olunmaktadır. Bundan başka kişinin gelişmesi için: işin kapsamını genişletme, transferler, terfiler vb gibi yöntemler kullanılmaktadır (Marangoz ve Biber, 2007 :244).

PD sonucu alınan verilere göre performansı düşük olan çalışanın belirlenmesi sonrası onların, iş tatmini ve verimini artırmak, ve bunun yanında personel devir oranını düşürmek için iş geliştirme,

iş zenginleştirme, rotasyon gibi iş tasarım teknikleri kullanılarak çalışanı organizasyona kazanmak, onun gelişmesine yardım etmek hem çalışan hem de organizasyonun verimlilik ve rekabeti açısından olumlu sonuç vermektedir.

3.19. Taşınması Gereken Özellikler

PD'nin belirlenen başarıya ulaşabilmesi için, sağlıklı verileri elde edebilmesi, yönetici ve çalışanların içsel olan memnuniyeti sağlamaları için, PD nin taşınması gereken bazı özellikleri bulunmaktadır (Biçer, 2014 :79).

3.19.1. Güvenilirlik

PD hassaslık ve kararlık gibi önemli özellikleri bünyesinde barındırması önemli olmaktadır. Bunun olması durumunda PD-nin farklı zaman kesimlerinde farklı kişiler veya aynı kişiler tarafından yapılmasına rağmen yinede tutarlı sonuçları vermesi beklenmektedir (Akçakaya, 2012 :177).PD güvenilirlik özelliğini tanım olarak, belirli koşullar altında farklı birden fazla değerlendirme ile elde edilen sonuçlar arası tutarlılık gibi ifade edilmektedir. PD yönetimlerinde güvenilirlik derecesini artırması amacıyla aynı astın farklı birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi yapılmaktadır (Kesici, 2005 :13).

3.19.2. Geçerlilik

PD geçerlilik oranının yüksek olması için, çalışanın performansı için gerekte olan tüm niteliklerin hususunu atlamadan gerçekleştirilmesi çok gerekli olmaktadır. İş çalışmalarının işe başlamadan önce tanımlarının yapılması işin kolaylaştırılması ve verimli olması açısından büyük bir yarar sağlamaktadır. Seçilen değerlendirme faktörlerinin doğru, açık ve anlaşılır bir şekilde olması ifade anlamında kolaylık sağlamak ve böyle olması gerekli olmaktadır. Değerlendirmeyi yöneten yöneticiler soruları okudukları zaman aynı algıya sahip olmalılar. İşletmeye uygun düzenlenen ölçüm yönetimi sonucunda elde edilen verilerin oranı ideala yakın veya tamamen ideal oranda olması durumunda geçerli olmaktadır (Kesici, 2005 :13). Bir çok nedenlerden dolayı değerlendirme hataları olması mümkündür. Ve bu hataların olması normal bir haldir. Bu hataların oranını azaltma için çalışmak ve bunu başarmak PD-nin geçerliliğini artırmaktadır (Dilek, 2009 :86).

3.19.3. Pratiklik

PD yöneticileri işlem zamanı beyaz yaka ve mavi yaka çalışanları ayrı ayrı değerlendirerek bunun yanında kendi grubu içinde tutarlı değerlendirmeye tabii tutulmalıdır. PD çalışmaları açık, net ve anlaşılır olması gerekmekte ve bu da mümkün olmaktadır (Kesici, 2005 :13). Aynı zamanda, zaman ve maddi açıdan kolaylık sağlaması gerekmektedir (Dilek, 2009 :87).

3.19.4. Esenlik

PD'nin günümüz dünyasının gelişmesi ve değişmesiyle meydana çıkan ekonomik gelişmelere, iş dünyası ve çevre şartlarına uyum sağlaması ve esnekliğe sahip olması gerekmektedir (Yıldız, 2008 :82). Uygulanacak PD'nin, geçerliliği saklı kalmak kaydıyla, farklı şirketlerde veya aynı gruba ait şirketlerde, aynı şirket veya şirketin farklı birimlerinde ve farklı koşul ve zamanlarda kullanılabilmesi özelliğine sahip olmalıdır (Kesici, 2005 :13).

3.19.5 Kabul Edilebilirlik

Değerlendirme çalışmalarına uzun süre ve büyük çaba harcadıktan sonra, PD sonucunda alınan veriler sonrası yöneticiler, düşük ve yüksek performans gösteren kişilerin aynı ödüllerle ödüllendiril ise sistem inandırıcılığını ve etkisini kaybeder (Dilek, 2009 :87). Belirlenen bu sistemin uygulanması aşamasında çalışan ve kullanıcılar tarafından desteklenerek sistemin benimsenmesi, kabul edilebilirlik açısından sistemin kendisi için çok önemli olmaktadır (Kesici, 2005 :14).

PDS, işletmeler için önemli olmasının yanında aynı zaman çok hassas olmaktadır. PD bir çok birim ve kişilere hitap edebilmektedir. Bu neden dolayı PD-nin bir çok farklılığa hitap edilebilir bir niteliğe sahip olması zorunlu olmaktadır.

BÖLÜM 4: YÖNTEM VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı kapsamı, önemi, örnekleme, hipotezleri ve modeli, araştırmanın yöntemi ve veri toplama araçları, analiz bulgular sonuç ve öneriler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi giderek daha fazla artmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi kuruluşların performansları ve iş memnuniyeti için hayati bir rol oynamaktadır. Stratejik kararlar, beceri ve insan kaynaklarına olan talebi belirler. Yetersiz insan kaynağı bulmak, eğitim, gelişim, ödül ve değerlendirme yöntemleri iş tatminsizliğine neden olan düşük performansı yol açabilir. Etkili insan kaynakları yönetimi stratejisi, çalışan performansını ve davranışını doğrudan etkiler. Ve bu etki kurumun performansı ve prestijini olumlu yönde etkiler. Bu çalışmanın amacı stratejik insan kaynakları yönetiminin ve çalışanın performansını etkisini belirlemektir.

4.2. Araştırmanın Sınırlıkları

Bu araştırma Bakü ilindeki sağlık çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Ancak Baküdeki tüm özel ve kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarını kapsamadığı için araştırma bu kapsamda genellenemez.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırma tanımlayıcı türde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Baküde hastanelerde çalışan görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma verileri online anketler ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında 170 çalışan ankete katılmış, ancak 158 anket geçerli kabul edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 158 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

Örneklem sayıları aşağıdaki formül ile hesaplanmıştır

$$n = \frac{t^2 pq}{d^2}$$

n: Örneklem alınacak birey sayısı

t: Belirli bir anlam seviyesinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

p: İncelenen olayın görünüş sıklığı

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası

Toplam Evren için hesaplanan örneklem sayısı;

$$n = \frac{1,96^2 * (0,5 * 0,5)}{0,08^2} = 146$$

T değeri %95 güven aralığı için t; 1,96

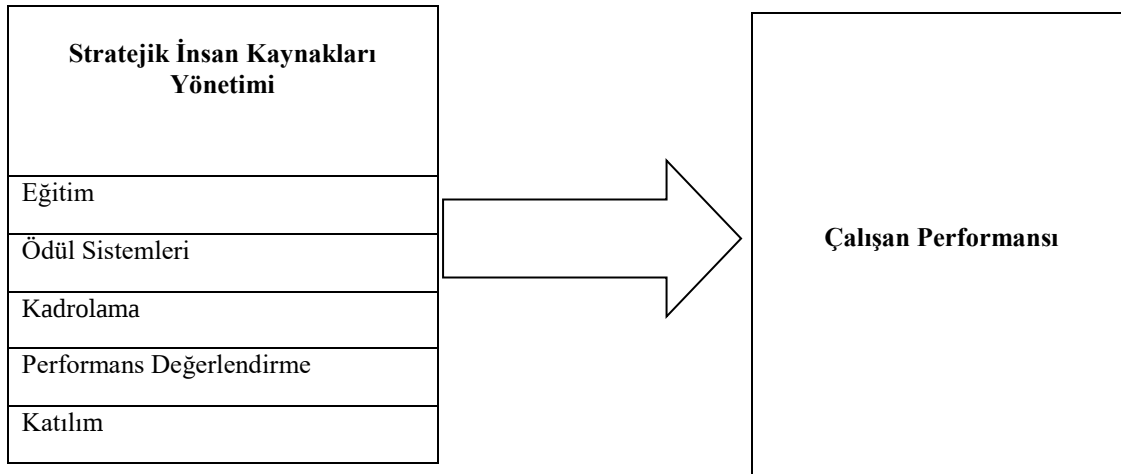
İncelenen olayın görüş sıklığı p; 0,5

Kabul edilen örnekleme hatası d: 0.08 olarak alındığında hesaplanan örneklem sayısı 146 olarak bulunmuştur. Bu durumda örneklemin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu görülmüştür.

4.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında oluşturulan model Şekil 10 da gösterilmiştir

Şekil 10
Araştırmanın Modeli



Araştırma modelinde görüldüğü gibi Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi bağımsız değişken, Çalışan Performansı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Stratejik insan kaynakları yönetimin çalışan performansı düzeyine anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H1.1: Eğitim ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.2: Ödül sistemleri ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.3: Kadrolama ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.4: Performans değerlendirme ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.5: Katılım ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşma gösterir.

H3: Çalışan performansı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşma gösterir.

4.6. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Ocak-Mart-2022 tarihlerinde gerçekleştirilen anket uygulamaları online anket formu ile dağıtılmış ve toplanmıştır. Bu araştırmada istatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum) yanı sıra verilerin dağılımı Shapiro-Wilk Testi ile değerlendirilmiştir. Niceliksel verilerin üç ve üzeri grubun karşılaştırmasında Kruskal-Wallis testi; iki grup karşılaştırmasında Mann-Whitney U Testi kullanıldı. Nicel veriler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman's korelasyon analizi kullanıldı. Bağımlı değişkeni etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapıldı. Anlamlılık $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeylerinde değerlendirildi.

Bu araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanıldı. Anket formunun üç bölümü vardır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgileri, ikinci bölümünde stratejik yönetim ölçeği ve üçüncü bölümünde çalışan performansı ölçeği yer almaktadır. Araştırmada kullanılan stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği ikinci bölümde stratejik insan kaynakları yönetimi ölçeği

Youndt ve ark., (1996)'nın çalışmalarında kullanılan kadrolama, eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ödül sistemlerini içeren alt ölçek maddelerinin, Demirtaş (2013), tarafından kullanılan "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği" kullanmıştır. Bu ölçek 14 soru içermektedir. Çalışmada tüm değişkenleri ölçmek üzere 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Her bir katılımcıdan sorulara 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-fikrim yok, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Kirkman ve Rosen (1999) ve daha sonra Singler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda ölçekler, sağlık kurumlarında çalışan bireylerin "iş performans" düzeylerini belirlemek için kullanılmıştır (Coll, 2008). Bu testte dört soru vardır. Ölçekteki sorular, 5'li Likert ölçeği aracılığıyla değerlendirildi. Her katılımcıdan, 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-fikrim yok, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum seçeneklerini seçmeleri istenmiştir.

4.7. Analiz ve Bulgular

4.7.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Performansı Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Tablo 5
Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi

Ölçek Ssimleri	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	14	0.93
Çalışan Performansı Ölçeği	4	0.89

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi bulguları açısından tespit edilen Cronbach Alfa katsayıları Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği için 92.7 ve Çalışan Performansı Ölçeği 89.2'dir. (Tablo 5)

4.7.2. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde betimsel analiz yöntemleri ile belirlenmiştir.

Tablo 6
Ölçüm Ortalamaları

	<i>Ort±Ss</i>	<i>Min-Max (Median)</i>
<i>Çalışan Performansı</i>	3,74±0,91	1-5 (4)
<i>Eğitim</i>	3,28±0,87	1-5 (3,25)
<i>Ödül Sistemleri</i>	3,23±0,96	1-5 (3,5)
<i>Kadrolama</i>	3,52±0,95	1-5 (4)
<i>Performans Değerlendirme</i>	3,39±0,88	1-5 (3,5)
<i>Katılım</i>	3,43±0,88	1-5 (3,33)
<i>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	3,36±0,77	1-5 (3,36)

Çalışan performansı değeri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama 3,74±0,91 bulunmuştur. Eğitim değeri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama 3,28±0,87 bulunmuştur. Ödül sistemleri değeri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama 3,23±0,96 bulunmuştur. Kadrolama değeri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama 3,52±0,95 bulunmuştur. Performans değerlendirme değeri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama 3,39±0,88 bulunmuştur. Katılım değeri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama 3,43±0,88 bulunmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi değeri 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama 3,36±0,77 bulunmuştur (Tablo 6).

Tablo 7
Cinsiyete Göre Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	82	51,9
	Erkek	76	48,1

Katılımcıların, %51,9'u (n=82) kadın iken, %48,1'i (n=76) ise erkektir (Tablo 7).

Tablo 8
Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

		N	%
Yaş Grupları	18-24 Yaş	55	34,8
	25-34 Yaş	59	37,3
	35-44 Yaş	21	13,3
	45-54 Yaş	11	7,0
	55 Yaş ve Üzeri	12	7,6

Katılımcıların, %34,8'i (n=55) 18-24 yaş, %37,3'ü (n=59) 25-34 yaş, %13,3'ü (n=21) 35-44 yaş, %7'si (n=11) 45-54 yaş ve %7,6'sı (n=12) 55 yaş ve üzeridir (Tablo 8).

Tablo 9
Medeni Durumuna Göre Dağılımı

		N	%
Medeni Durum	Evli	54	34,2
	Bekar	104	65,8

Katılımcıların, %34,2'si (n=54) evli iken, %65,8'i (n=104) ise bekindir (Tablo 9).

Tablo 10
Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

		N	%
Eğitim Durumu	Lise	33	20,9
	Ön Lisans	20	12,7
	Lisans	51	32,3
	Yüksek Lisans	54	34,2

Katılımcıların, %20,9'u (n=33) lise, %12,7'si (n=20) ön lisans, %32,3'ü (n=51) lisans ve %34,2'si (n=54) yüksek lisans mezunudur (Tablo 10).

Tablo 11
Şimdiki Kurum Tecrübesine Göre Dağılımı

		N	%
Şimdiki Kurum Tecrübesi	1-5 Yıl	102	64,6
	6-10 Yıl	23	14,6
	11-15 Yıl	15	9,5
	16 Yıl ve Üzeri	18	11,4

Katılımcıların, %64,6'sı (n=102) 1-5 yıl, %14,6'sı (n=23) 6-10 yıl, %9,5'i (n=15) 11-15 yıl ve %11,4'ü (n=18) 16 yıl ve üzeri bulunduğu kurumda çalışmaktadır (Tablo 11).

Tablo 12
Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7
1. Çalışan Performansı	r	1						
	p	.						
2. Eğitim	r	,568**	1					
	p	,000	.					
3. Ödül Sistemleri	r	,321**	,556**	1				
	p	,000	,000	.				
4. Kadrolama	r	,466**	,632**	,515**	1			
	p	,000	,000	,000	.			
5. Performans Değerlendirme	r	,500**	,642**	,619**	,702**	1		
	p	,000	,000	,000	,000	.		
6. Katılım	r	,543**	,638**	,595**	,638**	,691**	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	.	
7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	r	,594**	,862**	,752**	,809**	,864**	,834**	1
	p	0	,000	,000	,000	,000	,000	.

Spearman's *p<0,05 **p<0,01

Çalışan performansı ile eğitim arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,568$, $p<0,01$). Çalışan performansı ile ödül sistemleri arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,321$, $p<0,01$). Çalışan performansı ile kadrolama arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,466$, $p<0,01$). Çalışan performansı ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,500$, $p<0,01$). Çalışan performansı ile katılım arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,543$, $p<0,01$). Çalışan performansı ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,594$, $p<0,01$).

Eğitim ile ödül sistemleri arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,556$, $p<0,01$). Eğitim ile kadrolama arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,632$, $p<0,01$). Eğitim ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,642$, $p<0,01$). Eğitim ile katılım arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,638$, $p<0,01$). Eğitim ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,862$, $p<0,01$).

Ödül sistemleri ile kadrolama arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,515$, $p<0,01$). Ödül sistemleri ile performans değerlendirme arasında pozitif

yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,619$, $p<0,01$). Ödül sistemleri ile katılım arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,595$, $p<0,01$). Ödül sistemleri ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,752$, $p<0,01$).

Kadrolama ile performans değerlendirme arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,702$, $p<0,01$). Kadrolama ile katılım arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,638$, $p<0,01$). Kadrolama ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,809$, $p<0,01$).

Performans değerlendirme ile katılım arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,691$, $p<0,01$). Performans değerlendirme ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,864$, $p<0,01$).

Katılım ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,834$, $p<0,01$) (Tablo 12).

Tablo 13
Cinsiyete Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması

		<i>N</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>P</i>
<i>Çalışan Performansı</i>	Kadın	82	3,77±0,89	1,5-5 (4)	0,771
	Erkek	76	3,7±0,94	1-5 (4)	
<i>Eğitim</i>	Kadın	82	3,31±0,82	1,75-5 (3,25)	0,876
	Erkek	76	3,24±0,93	1-5 (3,38)	
<i>Ödül Sistemleri</i>	Kadın	82	3,34±0,86	1-5 (3,5)	0,294
	Erkek	76	3,11±1,05	1-5 (3)	
<i>Kadrolama</i>	Kadın	82	3,49±0,93	1-5 (4)	0,583
	Erkek	76	3,55±0,99	1-5 (4)	
<i>Performans Değerlendirme</i>	Kadın	82	3,33±0,86	1-5 (3,33)	0,224
	Erkek	76	3,46±0,91	1-5 (3,67)	
<i>Katılım</i>	Kadın	82	3,49±0,8	1-5 (3,67)	0,565
	Erkek	76	3,37±0,95	1-5 (3,33)	
<i>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	Kadın	82	3,38±0,69	1,29-5 (3,36)	0,965
	Erkek	76	3,34±0,85	1-5 (3,43)	

Mann Whitney U Testi * $p<0,05$ ** $p<0,01$

Cinsiyete göre çalışan performansı değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre eğitim değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre ödül sistemleri değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre kadrolama değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre performans değerlendirme değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre katılım değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Cinsiyete göre stratejik insan kaynakları yönetimi değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Tablo 13).

Tablo 14
Yaş Gruplarına Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması

		<i>N</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>P</i>
<i>Çalışan Performansı</i>	18-24 Yaş	55	3,72±0,92	1-5 (4)	0,341
	25-34 Yaş	59	3,72±0,89	1-5 (4)	
	35-44 Yaş	21	3,86±1	1,75-5 (4)	
	45-54 Yaş	11	3,3±0,91	2-4,25 (3,5)	
	55 Yaş ve Üzeri	12	4,1±0,71	3-5 (4)	
<i>Eğitim</i>	18-24 Yaş	55	3,3±0,87	1-5 (3,25)	0,542
	25-34 Yaş	59	3,3±0,9	1-5 (3,25)	
	35-44 Yaş	21	3,21±0,87	2-5 (3)	
	45-54 Yaş	11	2,95±0,88	2-4,25 (2,75)	
	55 Yaş ve Üzeri	12	3,48±0,82	1,5-4,25 (3,75)	
<i>Ödül Sistemleri</i>	18-24 Yaş	55	3,24±0,95	1-5 (3,5)	0,321
	25-34 Yaş	59	3,23±1	1-5 (3,5)	
	35-44 Yaş	21	3,05±0,96	2-5 (3)	
	45-54 Yaş	11	3±0,84	2-4,5 (3)	
	55 Yaş ve Üzeri	12	3,71±0,89	2,5-5 (4)	
<i>Kadrolama</i>	18-24 Yaş	55	3,48±0,97	1-5 (4)	0,022*
	25-34 Yaş	59	3,49±0,88	1-5 (3,5)	
	35-44 Yaş	21	3,55±1,12	2-5 (4)	
	45-54 Yaş	11	3±0,87	2-4 (3)	
	55 Yaş ve Üzeri	12	4,25±0,72	2,5-5 (4)	
<i>Performans Değerlendirme</i>	18-24 Yaş	55	3,47±0,9	1-5 (3,67)	0,501
	25-34 Yaş	59	3,34±0,82	1-5 (3,33)	
	35-44 Yaş	21	3,38±0,98	1,33-5 (3,33)	
	45-54 Yaş	11	3,12±0,75	2-4 (3)	
	55 Yaş ve Üzeri	12	3,56±1,09	1,33-5 (4)	
<i>Katılım</i>	18-24 Yaş	55	3,48±0,91	1-5 (3,67)	0,134
	25-34 Yaş	59	3,38±0,83	1-5 (3,33)	
	35-44 Yaş	21	3,46±0,91	2-5 (3,33)	
	45-54 Yaş	11	2,91±0,92	1,33-4 (3,33)	
	55 Yaş ve Üzeri	12	3,89±0,74	2,33-5 (4)	
<i>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	18-24 Yaş	55	3,39±0,79	1-5 (3,57)	0,137
	25-34 Yaş	59	3,34±0,75	1-4,79 (3,36)	
	35-44 Yaş	21	3,33±0,8	2-5 (3,29)	
	45-54 Yaş	11	2,99±0,69	2-3,93 (3,21)	
	55 Yaş ve Üzeri	12	3,73±0,7	1,93-4,64 (3,82)	

Kruskall Wallis Testi

*** $p<0,05$ ** $p<0,01$**

Yaş gruplarına göre çalışan performansı değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Yaş gruplarına göre eğitim değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Yaş gruplarına göre ödül sistemleri değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Yaş gruplarına göre kadrolama değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,022;p<0,05$). 18-24 yaş grubunun kadrolama değerinin, 55 yaş ve üzeri olanlara göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p=0,001;p<0,05$). 25-34 yaş grubunun kadrolama değerinin, 55 yaş ve üzeri olanlara göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p=0,001;p<0,05$). 45-54 yaş grubunun kadrolama değerinin, 55 yaş ve üzeri olanlara göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p=0,001;p<0,05$). Yaş gruplarına göre performans değerlendirme değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Yaş gruplarına göre katılım değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Yaş gruplarına göre stratejik insan kaynakları yönetimi değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Tablo 14).

Tablo 15
Medeni Duruma Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması

		<i>N</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>P</i>
<i>Çalışan Performansı</i>	<i>Evli</i>	54	3,8±0,9	1,5-5 (4)	0,629
	<i>Bekar</i>	104	3,7±0,91	1-5 (4)	
<i>Eğitim</i>	<i>Evli</i>	54	3,25±0,89	1,5-5 (3,25)	0,635
	<i>Bekar</i>	104	3,3±0,86	1-5 (3,25)	
<i>Ödül Sistemleri</i>	<i>Evli</i>	54	3,38±0,87	2-5 (3,5)	0,328
	<i>Bekar</i>	104	3,15±1	1-5 (3,25)	
<i>Kadrolama</i>	<i>Evli</i>	54	3,69±1,01	1,5-5 (4)	0,077
	<i>Bekar</i>	104	3,43±0,91	1-5 (3,5)	
<i>Performans Değerlendirme</i>	<i>Evli</i>	54	3,42±0,93	1,33-5 (3,5)	0,945
	<i>Bekar</i>	104	3,38±0,86	1-5 (3,5)	
<i>Katılım</i>	<i>Evli</i>	54	3,5±0,85	1,67-5 (3,67)	0,521
	<i>Bekar</i>	104	3,4±0,9	1-5 (3,33)	
<i>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	<i>Evli</i>	54	3,42±0,76	1,93-5 (3,36)	0,677
	<i>Bekar</i>	104	3,33±0,77	1-5 (3,43)	

Mann Whitney U Testi * $p<0,05$ ** $p<0,01$

Medeni duruma göre çalışan performansı değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Medeni duruma göre eğitim değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Medeni duruma göre ödül sistemleri değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Medeni duruma göre kadrolama değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Medeni duruma göre performans değerlendirme

değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Medeni duruma göre katılım değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Medeni duruma göre stratejik insan kaynakları yönetimi değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Tablo 15).

Tablo 16
Eğitim Durumuna Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması

		<i>N</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>P</i>
<i>Çalışan Performansı</i>	Lise	33	3,39±1,02	1-5 (3,5)	0,097
	Ön Lisans	20	3,63±1	1,75-5 (4)	
	Lisans	51	3,79±0,92	1-5 (4)	
	Yüksek Lisans	54	3,94±0,74	2,25-5 (4)	
<i>Eğitim</i>	Lise	33	2,8±0,88	1-4,25 (3)	0,004**
	Ön Lisans	20	3,36±0,8	2-5 (3,38)	
	Lisans	51	3,25±0,86	1-4,5 (3,5)	
	Yüksek Lisans	54	3,56±0,79	1,5-5 (3,63)	
<i>Ödül Sistemleri</i>	Lise	33	3,15±0,84	1-4,5 (3,5)	0,134
	Ön Lisans	20	3,05±0,99	1,5-5 (3)	
	Lisans	51	3,11±0,95	1-5 (3)	
	Yüksek Lisans	54	3,45±1,01	1-5 (3,5)	
<i>Kadrolama</i>	Lise	33	3,17±0,93	1-5 (3)	0,033*
	Ön Lisans	20	3,6±0,94	2-5 (4)	
	Lisans	51	3,47±0,92	1-5 (3,5)	
	Yüksek Lisans	54	3,75±0,96	1-5 (4)	
<i>Performans Değerlendirme</i>	Lise	33	3,17±0,8	1-4 (3,33)	0,241
	Ön Lisans	20	3,38±0,77	2-5 (3,5)	
	Lisans	51	3,37±0,88	1-5 (3,33)	
	Yüksek Lisans	54	3,55±0,95	1-5 (3,67)	
<i>Katılım</i>	Lise	33	3,2±0,87	1-4,67 (3,33)	0,129
	Ön Lisans	20	3,27±0,81	2-5 (3,33)	
	Lisans	51	3,44±0,82	1-5 (3,67)	
	Yüksek Lisans	54	3,62±0,94	1-5 (4)	
<i>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	Lise	33	3,07±0,75	1-4,07 (3,14)	0,039*
	Ön Lisans	20	3,34±0,72	2-5 (3,43)	
	Lisans	51	3,33±0,76	1-4,57 (3,5)	
	Yüksek Lisans	54	3,58±0,75	1,29-5 (3,68)	

Kruskall Wallis Testi *** $p<0,05$ ** $p<0,01$**

Eğitim durumuna göre çalışan performansı değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre eğitim değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p=0,004$; $p<0,05$). Lise grubunun eğitim değerinin, ön lisans olanlara göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,05$). Lise grubunun eğitim değerinin, lisans olanlara göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur

($p=0,001$; $p<0,05$). Lise grubunun eğitim değerinin, yüksek lisans olanlara göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p=0,001$; $p<0,05$). Eğitim durumuna göre ödül sistemleri değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre kadrolama değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p=0,033$; $p<0,05$). Lise grubunun kadrolama değerinin, yüksek lisans olanlara göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p=0,001$; $p<0,05$). Eğitim durumuna göre performans değerlendirme değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre katılım değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Eğitim durumuna göre stratejik insan kaynakları yönetimi değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p=0,039$; $p<0,05$). Lise grubunun stratejik insan kaynakları yönetimi değerinin, yüksek lisans olanlara göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur($p=0,001$; $p<0,05$) (Tablo 16)

Tablo 17
Şimdiki Kurumdaki Tecrübesine Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması

		<i>N</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>P</i>
<i>Çalışan Performansı</i>	1-5 Yıl	102	3,67±0,9	1-5 (4)	0,728
	6-10 Yıl	23	3,83±1,05	1-5 (4)	
	11-15 Yıl	15	3,83±0,95	2-5 (4)	
	16 Yıl ve Üzeri	18	3,89±0,77	2-5 (4)	
<i>Eğitim</i>	1-5 Yıl	102f	3,26±0,83	1-5 (3,25)	0,383
	6-10 Yıl	23	3,1±1,02	1-5 (3)	
	11-15 Yıl	15	3,48±1,05	1,5-5 (3,5)	
	16 Yıl ve Üzeri	18	3,43±0,75	2-4,25 (3,75)	
<i>Ödül Sistemleri</i>	1-5 Yıl	102	3,18±0,93	1-5 (3,5)	0,594
	6-10 Yıl	23	3,13±1,05	1-5 (3)	
	11-15 Yıl	15	3,37±1,01	2-5 (3,5)	
	16 Yıl ve Üzeri	18	3,5±0,99	2-5 (3,75)	
<i>Kadrolama</i>	1-5 Yıl	102	3,44±0,94	1-5 (3,75)	0,424
	6-10 Yıl	23	3,54±0,98	2-5 (3,5)	
	11-15 Yıl	15	3,73±0,98	2-5 (4)	
	16 Yıl ve Üzeri	18	3,75±0,97	2-5 (4)	
<i>Performans Değerlendirme</i>	1-5 Yıl	102	3,38±0,86	1-5 (3,33)	0,992
	6-10 Yıl	23	3,49±0,72	2,33-5 (3,67)	
	11-15 Yıl	15	3,36±1,07	1,33-5 (3,33)	
	16 Yıl ve Üzeri	18	3,39±1,04	1,33-5 (3,83)	
<i>Katılım</i>	1-5 Yıl	102	3,39±0,9	1-5 (3,33)	0,700
	6-10 Yıl	23	3,45±0,7	2,33-5 (3,33)	
	11-15 Yıl	15	3,53±0,94	2-5 (3,33)	
	16 Yıl ve Üzeri	18	3,57±0,98	1,33-5 (4)	
<i>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	1-5 Yıl	102	3,33±0,77	1-5 (3,32)	0,530
	6-10 Yıl	23	3,33±0,74	2,07-5 (3,21)	
	11-15 Yıl	15	3,49±0,88	1,93-4,57 (3,57)	
	16 Yıl ve Üzeri	18	3,51±0,74	2-4,64 (3,71)	

Kruskall Wallis Testi * $p<0,05$ ** $p<0,01$

Şimdiki kurum tecrübesine göre çalışan performansı değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Şimdiki kurum tecrübesine göre eğitim değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Şimdiki kurum tecrübesine göre ödül sistemleri değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Şimdiki kurum tecrübesine göre kadrolama değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Şimdiki kurum tecrübesine göre performans değerlendirme değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Şimdiki kurum tecrübesine göre katılım değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Şimdiki kurum tecrübesine göre stratejik insan kaynakları yönetimi değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Tablo17).

Tablo 18
Toplam İş Tecrübesine Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması

		<i>N</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>P</i>
<i>Çalışan Performansı</i>	1-5 Yıl	81	3,62±0,92	1-5 (4)	0,177
	6-10 Yıl	35	3,77±0,95	1-5 (4)	
	11-15 Yıl	17	3,71±0,95	1,75-5 (4)	
	16 Yıl ve Üzeri	25	4,07±0,72	2-5 (4)	
<i>Eğitim</i>	1-5 Yıl	81	3,16±0,84	1-5 (3)	0,119
	6-10 Yıl	35	3,21±1,01	1-5 (3,25)	
	11-15 Yıl	17	3,62±0,8	2-5 (3,5)	
	16 Yıl ve Üzeri	25	3,51±0,75	2-4,75 (3,75)	
<i>Ödül Sistemleri</i>	1-5 Yıl	81	3,17±0,97	1-5 (3,5)	0,441
	6-10 Yıl	35	3,1±0,95	1-5 (3)	
	11-15 Yıl	17	3,47±0,93	2-5 (3,5)	
	16 Yıl ve Üzeri	25	3,44±0,96	2-5 (3,5)	
<i>Kadrolama</i>	1-5 Yıl	81	3,39±0,94	1-5 (3,5)	0,110
	6-10 Yıl	35	3,49±1	1,5-5 (3,5)	
	11-15 Yıl	17	3,68±0,95	2-5 (4)	
	16 Yıl ve Üzeri	25	3,88±0,88	2-5 (4)	
<i>Performans Değerlendirme</i>	1-5 Yıl	81	3,3±0,89	1-5 (3,33)	0,683
	6-10 Yıl	35	3,42±0,86	1,33-5 (3,67)	
	11-15 Yıl	17	3,49±0,76	2-5 (3,33)	
	16 Yıl ve Üzeri	25	3,57±0,96	1,33-5 (4)	
<i>Katılım</i>	1-5 Yıl	81	3,36±0,92	1-5 (3,33)	0,274
	6-10 Yıl	35	3,36±0,81	1,67-5 (3,33)	
	11-15 Yıl	17	3,55±0,74	2-5 (3,33)	
	16 Yıl ve Üzeri	25	3,69±0,91	1,33-5 (4)	
<i>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	1-5 Yıl	81	3,27±0,8	1-5 (3,29)	0,164
	6-10 Yıl	35	3,31±0,75	1,93-4,86 (3,21)	
	11-15 Yıl	17	3,56±0,7	2-5 (3,5)	
	16 Yıl ve Üzeri	25	3,61±0,69	2-4,64 (3,79)	

Kruskall Wallis Testi *** $p<0,05$ ** $p<0,01$**

Toplam iş tecrübesine göre çalışan performansı değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Toplam iş tecrübesine göre eğitim değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Toplam iş tecrübesine göre ödül sistemleri değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Toplam iş tecrübesine göre kadrolama değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Toplam iş tecrübesine göre performans değerlendirme değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Toplam iş tecrübesine göre katılım değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Toplam iş tecrübesine göre stratejik insan kaynakları yönetimi değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Tablo 18).

Tablo 19
Meslek Gruplarına Göre Ölçümlerin Karşılaştırılması

		<i>N</i>	<i>Ort±Ss</i>	<i>Min-Max (Median)</i>	<i>P</i>
<i>Çalışan Performansı</i>	Hekim	119	3,72±0,91	1-5 (4)	0,550
	Diğer Sağlık Çalışanı	39	3,77±0,93	1,75-5 (4)	
<i>Eğitim</i>	Hekim	119	3,26±0,87	1-5 (3,25)	0,684
	Diğer Sağlık Çalışanı	39	3,34±0,88	2-5 (3,25)	
<i>Ödül Sistemleri</i>	Hekim	119	3,21±0,94	1-5 (3)	0,722
	Diğer Sağlık Çalışanı	39	3,28±1,02	1,5-5 (3,5)	
<i>Kadrolama</i>	Hekim	119	3,49±0,95	1-5 (4)	0,560
	Diğer Sağlık Çalışanı	39	3,6±0,98	2-5 (4)	
<i>Performans Değerlendirme</i>	Hekim	119	3,36±0,87	1-5 (3,33)	0,456
	Diğer Sağlık Çalışanı	39	3,49±0,92	2-5 (3,67)	
<i>Katılım</i>	Hekim	119	3,37±0,87	1-5 (3,33)	0,153
	Diğer Sağlık Çalışanı	39	3,63±0,88	2-5 (4)	
<i>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	Hekim	119	3,33±0,76	1-4,86 (3,36)	0,492
	Diğer Sağlık Çalışanı	39	3,46±0,78	2-5 (3,43)	

Mann Whitney U Testi * $p<0,05$ ** $p<0,01$

Meslek gruplarına göre çalışan performansı değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Meslek gruplarına göre eğitim değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Meslek gruplarına göre ödül sistemleri değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Meslek gruplarına göre kadrolama değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Meslek gruplarına göre performans değerlendirme değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Meslek gruplarına göre katılım değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Meslek gruplarına göre stratejik insan kaynakları yönetimi değeri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Tablo 19).

Tablo 20
Bağımsız Değişkenler ile Çalışan Performans Ölçeğinin Yordanması için Çoklu Lineer Regresyon Analizi Bulguları

Model	Değişkenler	Univariable					Multivariable				
		B	S. Hata	Standart (B)	t	P	B	S.Hata	Standart (B)	t	p
1	Eğitim	0,649	0,065	0,623	9,945	0,001**	0,437	0,091	0,491	4,775	0,001**
	Ödül Sistemleri	0,386	0,069	0,407	5,568	0,001**	-0,295	0,101	0,311	-2,928	0,004**
	Kadrolama	0,520	0,064	0,546	8,145	0,001**	-0,094	0,115	-0,099	-0,814	0,417
	Performans Değerlendirme	0,553	0,070	0,536	7,937	0,001**	-0,26	0,141	-0,252	-1,853	0,066
	Katılım	0,568	0,069	0,549	8,212	0,001**	-0,121	0,13	-0,117	-0,928	0,355
	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	0,758	0,073	0,639	10,388	0,001**	1,529	0,32	1,29	4,775	0,001**
**p<0,01 *p<0,05											

Tablo 20 incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin çalışan performans ölçeğinin üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=24,353$, $p<0,001$). Bağımsız değişkenler ile çalışan performans arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir ($R=0,67$, $p<0,001$). Modelde yer alan bağımsız değişkenlerin çalışan performans toplam varyansın %44,5'ini açıklamaktadır ($p<0,01$).

Regresyon katsayıları incelendiğinde eğitim ($\beta=0,491$, $p<0,01$), ödül sistemleri ($\beta=0,311$, $p<0,01$) ve stratejik insan kaynakları ($\beta=1,290$, $p<0,01$) çalışan performansı pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, eğitim, ödül sistemleri ve stratejik insan kaynakları yönetim değerleri arttıkça çalışan performansının da arttığı görülmüştür (Tablo 20).

4.8. Hipotez Testi Sonuçları

Tablo 21
Hipotez Test ve Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Stratejik insan kaynakları yönetimin çalışan performansı düzeyine anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmıştır
H1.1: Eğitim ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H1.2: Ödül sistemleri ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H1.3: Kadrolama ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H1.4: Performans değerlendirme ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H1.5: Katılım ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Doğrulanmıştır
H2: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşma gösterir.	Kısmen Doğrulanmıştır
H3: Çalışan performansı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşma gösterir.	Yanlışlanmıştır

SONUÇ

Bir işletmenin İK'sının yönetim şekli, çalışan performans sonuçlarıyla önemli ölçüde ilişkilidir. SİKY ve çalışan performans arasındaki ilişkinin olması, SİKY'nin işletmelerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktör olarak kabul edilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışan performansını artırmak için en büyük etkenlerden biri sayılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışana değer verdiği için çalışan motivasyon ve performansını doğrudan etkilemektedir. Performans değerlendirmenin çalışana doğrudan etkilemesi, çalışanın kendisini geliştirmeyi teşvik etmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, sağlık sektöründe SİKY uygulamalarının çalışan performansına etkisini incelemektir. Ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetimi ve çalışan performansının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi ve medeni duruma göre nasıl değiştiğini belirlemektir. Bu amaçla bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin Azerbaycan ve Türkiye'deki sağlık kurumlarında çalışan sağlık çalışanlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi incelemiştir. Çalışmaya 170 kişi katılmış ancak 12 kişinin cevapları uygun yeterli olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Çalışmada 158 katılımcının verileri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma analizleri sonucunda SİKY'nin çalışan performansına pozitif ve anlamlı yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada öncelikle SİKY ve çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve SİKY'nin çalışan performansını etkileyip etkilemediği değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, SİKY ve çalışan performansı ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=,594$, $p<0,01$). Day (2019), çalışma sonucunda da benzer şekilde SİKY'nin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Çalışkan, (2010)'nın akademisyenlerin katılımcı olduğu çalışmasında SİKY ile firma performansı arasında pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Literatür bilgileri incelendiğinde SİKY ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin değerlendirildiği çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu görülmüştür.

Yine çalışmada SİKY'nin ve çalışan performans algısının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışanların performansı ile SİKY alt boyutları (eğitim, ödül sistemleri, kadrolama, katılım ve performans değerlendirme) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca SİKY çalışanların demografik özelliklerden eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan performansına göre katılımcıların demografik özellikleri farklılaşma göstermemektedir.

Literatürde SİKY'nin (eğitim, ödül sistemleri, kadrolama, katılım ve performans değerlendirme) alt boyutlarına göre farklılık gösteren çalışmalar incelendiğinde; Şahin ve ark. (2006) hastanelerde yaptıkları çalışmada hemşire veya diğer sağlık çalışanlarının yetersizliği durumunda stajyer olan hemşirelerin çalışarak eğitiminin verilmesi ve kadrolanması durumu sıkça görülmektedir. Araştırmalar sonucu eğitim ve ödül sisteminin birbirine bağlı olduğu ve bunun sonucunda çalışanın performans ve motivasyonunu arttırdığı görülmüştür. Altındağ ve Akgün'ün (2015) yaptığı çalışmanın sonucu, ödüllendirmenin motivasyonu artırdığı ve çalışan performansını doğrudan etkilediğidir. Yapılan diğer çalışmalarda, kadrolamanın örgüt ve örgüt çalışanlarının performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Elmalı (2021) ve ark.'nın yaptığı pilot çalışmada kadrolamanın çalışanları doğrudan pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Kesen'in (2015) çalışması sonucu katılımın örgüt içi adalet ve şeffaflığı sağlamakta ve örgütsel özdeşleşme ile çalışan performansını etkileyerek arttırdığı tespit edilmiştir. Tunçer'in (2013) yaptığı çalışmada performans değerlendirmenin örgüt ve çalışanlar için bir ihtiyaç olduğu, çalışan performansını doğrudan etkilemek için gerekli olduğu bildirilmiştir.

Araştırma sonucunda eğitim ile katılım arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,638$, $p<0,01$). Araştırmacılar Doğan ve Kuruluş'un (1997) araştırmalarına göre çalışanın eğitiminden verimlilik alabilmek için sadece eğitim yetmemektedir. Aynı zamanda eğitim verilecek kişinin katılımı ve eğitimi kabul edebilmesi de gerekmektedir.

Eğitim ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,862$, $p<0,01$). Yapılan araştırmalara göre stratejik insan kaynakları yönetimi eğitim ile her zaman ilişki içinde olmaktadır. Eğitim aynı zamanda stratejik olarak geleceği hedeflemekte ve çalışanların verimliliğini hedeflemektedir. Soysal ve Kılınç'ın (2016) yöneticiler arasında gerçekleştirdiği stratejik insan kaynakları yönetimi görüşü araştırması sonucunda, 96.8% yöneticinin eğitimle ilgili stratejik davranılması gerektiği düşüncesi ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırma sonucunda ödül sistemleri ile kadrolama arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,515$, $p<0,01$). Literatürde de görüldüğü üzere ödül sistemi çalışanların performansının artmasında etkili bir unsur olmaktadır. Anlaşıldığı üzere çalışanlar ödül sisteminin olduğu organizasyona katkı sağlamak ve ödül sisteminin olduğu organizasyonda çalışmak istemektedir. Ödül sisteminin olmadığı organizasyonda çalışanların verimliliğinin düşük

olduğu görülmekte ve aynı zamanda işten ayrılmaları artmaktadır. Bu konuda yapılan benzer bir çalışmada, Camgöz'ün (2006) yöneticilerin ödül sistemini denetlemesi sonucunda performans değerlendirme için etkili geri bildirim sağlaması görülmüştür. Ünal (2003) yaptığı araştırma sonucunda çalışanların ödüllendirilmesi beraberinde bireysel katılımı getirmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanın bireysel katılımı ile ister üretimde isterse de yönetimde yeni fikirlerin ve yeni yöntemlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ödül sistemleri stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutu olmakta ve çalışanın performans ve verimliliğini artırmak için stratejik bir hedef düşünmektedir. Yapılan araştırmanın aksine Demirtaş (2013) yaptığı çalışmada ödül sistemleri ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında anlamlı ilişki bulmamakta ve yaklaşımın varsayımlarını sağlamamaktadır.

Araştırma sonucu kadrolama ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,809$, $p<0,01$). Bu sonuca göre organizasyon kadrolamasına stratejik uygulamaların uygulanması sonucu ister organizasyonun isterse de çalışanların performansında artış görülmektedir. Araştırmacı Çalışkan (2019) ise sağlık kurumlarında yaptığı araştırma sonucunda kadrolama ve stratejik insan kaynakları yöntemi arasında anlamlı ilişki bulmamaktadır.

Performans değerlendirme ile katılım arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,691$, $p<0,01$). Araştırmacıların bir çoğunun araştırmasına göre organizasyon içi yapılan performans değerlendirme için katılımın olması gereklidir. Bunun olması sonucunda performans değerlemede alınan verilerin çok yararlı olacağına ve aynı zamanda performans değerlemesi sonrası çalışanların performansında artma oranı gözlemleneceğine inanılmaktadır. Araştırmacı Çakmak (2005) araştırmasında konu ile ilgili performans değerlendirme sürecinin katılımın oldukça önemli olduğunu belirtmiş ve çalışanların katılımını gösteren ölçeğin ifade olarak “Değerleme Sürecine Katılım” olarak adlandırmıştır. Araştırmada performans değerlendirme sürecine katılımın açıklama yüzdesini 66% olarak belirtmiştir.

Araştırma sonucunda performans değerlendirme ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönde ve çok yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,864$, $p<0,01$). Literatürde bu konu ile ilgili araştırma Çetin (2006) araştırmasında performans değerlendirme sonrası alınan verilere göre stratejik insan kaynakları yönetimine göre, ücret-maaş, eğitim vb uygulamaların

organizasyon ve çalışanların performans ve verimliliğinin yükseltilmesi ve rekabete dayanıklı olması hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, yöneticiler stratejik İKY uygulamalarını iş operasyonlarına dahil ettiklerinde, bazı İKY yöneticilerinin işyerlerine ve organizasyonlarına yönelik tutumlarında olumlu gelişmeler bekleyebilirler. Bu nedenle işletme yöneticilerinin stratejik İKY yaklaşımına dayalı bir anlayışla insan kaynaklarını yapılandırmaları sadece organizasyonel verimliliği artırmakla kalmaz; Bu nedenle, çalışma sonuçlarının gösterdiği gibi, SIKY çalışan performansını etkilemektedir.



KAYNAKÇA

- Ağca, V ve Tuncer, E., (2006), Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1) 173-193.
- Ahmed, Y. M. (2016) Eğitimin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri (HORMUUD TELECOM, SOMALİ) Örneği, [Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.
- Akal, Z. (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, *MPM Yayınları* No:473
- Akal, Z. (2011), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*.
- Akar, S. (2010). Çağrı Merkezinde Performans Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Akbaba, A. ve Günlü, E. Otel İşletmelerinde İş Gören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *SÜ İBBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*. 12(11). 222
- Akça, T. K. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 3(32), 174-177.
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 12-14
- Akgeyik, T. (2002), Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi, *İ.Ü.İktisat Fakültesi Maliye Araş.Merkezi Konferansları* (41). 21-57.
- Akşit, F. (2008) İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Alabduljader, S. A. (2012). The Extent to Which Human Resources Managers in the Kuwaiti Insurance Sector Perceived the Modern Roles Human Resources Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 8(2).
- Alaç, A.E. (2009). Türk Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizlerinin İş Alma ve Müfredatlarının Oluşturulmasında Ki Önemi. *Polis Bilimleri Dergisi*. 12(4). 83.
- Altan, Y. (2005). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015) Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12(30), 281-297
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. KoganPage, London and Philadelphia. 61.
- Ata, B. (2006). Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirilmesi. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atmaca, D. (2010). İstanbul İlindeki Özel Bir Sağlık Grubunda Çalışan Hemşirelerin Performans Değerlendirilmesi Görüşmelerinin İncelenmesi [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Haliç Üniversitesisi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azad, P.K. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçiliğin Rolü ve Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi. Bahçeşehir Üniversitesi. [Yüksek Lisans Tezi].
- Bağrıaçık, İ. (2009). Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Örnek Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, 142
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. 381
- Barutçugil, İ. (2015). Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, (3). 179.

- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri.
- Bayar, M. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde personelin hizmetiçi eğitimi ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin incelenmesi: Ankara İlindeki özel sağlık kurumlarında bir uygulama.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (3).
- Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S. ve Yılmaz, E. S. (2012). İş Etiği ve İKY İlişkisi, İKY Fonksiyonu Bazında Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, (14), 9-17.
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Biçer, E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama. İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilecen, M. (2007). İşletmelerde Performans Değerlemesinin Ücret Yönetimine Etkisi. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Bingöl . D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. 7-12.
- Bird, A. ve Beechler, S. (1995). Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23-46.
- Birsen, M. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yetkinlik ve İş Tatmininin Performansa Etkisi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı. [Yüksek Lisans Tezi].
- Blaga, P. ve Jozsef, B. (2014). Increasing Human Resource Efficiency in the production process, *International Conference Interdisciplinarity in Engineering*, 12(7), 470.

- Boyacı, A. (2008). Okullarda İKY. Anadolu Üniversitesi, 3.
- Bratton, J. (2007) Strategic Human Resource Managment, Human Resource Managment. London: Palgrave Macmillan. 41.
- Buller, P. F. Dudley, C. B. ve MCEVOY, G. M. (1990). Competitive Strategy and Human Resource Practices in a Professional Service Environment. *Human Resource Planning*, 13(1). 27-36.
- Çakır, M. (2008). Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Performans Değerlendirilmelerinin Eğitim Kalitesine Etkisi, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çakmak, A. F. (2005). Performans değerlendirme sistemi etkinliğinin değerleyici ve değerlendirilen bakış açısından incelenmesi. Diss. Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Çalışkan, A. (2011). Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Gören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6.2: 100-116.
- Çalışkan, H. (2019) Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 22(2). 341-358.
- Camgöz, S. M. ve Alperten, İ. N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 13(2). 191-212.
- Çavmak, D. (2017). Sağlık Hizmetlerinde İnsan Kaynakları Planlaması: Türkiye Değerlendirmesi. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 1(2), 13-24.
- Ceferov, R. (2004). Azerbaycan işletmelerinde Personel Yönetiminden İKY-e geçiş, *Journal of Studies*, 8(3) 3.

- Ceferov, R. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Uygulama, Qafqaz Üniversitesi yayınları, 4-81.
- Çetin, D. ve Yazıcı, Y. (2006). Performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme süreci sonuçlarının çeşitli insan kaynakları yönetimi işlevlerinde karar almaya etkileri ve bir uygulama örneği.
- Çınar, O. ve İmran, A. (2011). Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Yetkinliklerinin İncelenmesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. (12). 23-26.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 91.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (9). 35-46.
- Çolak, C. (2010). Performans Kavramı, Değerlendirmesi ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliğinde Performans Uygulaması Örneği. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi., Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolak, Z. (2019), Sağlık Kurumlarında Hizmet Kalitesinin Kurum Performansına Etkisi. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Konya.
- Day, U. A. (2019). Stratejik insan kaynakları uygulamalarının kurumsal ve çalışan performansı etkisine yönelik bir araştırma [Master's thesis], Ufuk Üniversitesi.
- Delery, E. J. (1998) Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research, *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Demir, M. E. (2006). İşletmelerde ISO 9001:200 Kalite Yönetim Sistem Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği Üzerine Bir Araştırma, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Demir, Y. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimin Açısından Performans Değerlendirme Yönetimlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirkaya, G. (2018) İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu Mezunları Üzerine Bir Araştırma, [Yüksek Lisans Tezi] Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel inovasyon. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2), 261-290.
- Derya, K. (2008). Performans Değerlendirme Yönetimi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerinin İş Başarısına Olan Etkisi:5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dilek, B.İ. (2009). Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilsiz, A. (2010). Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve 360 Derece Geri Bildirim Yöntemiyle Bir Uygulama . Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diğer. Ö. (1997). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım. 21.
- Doğamgüneş, C. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Şirket Verimliliğine Etkileri ve Boydak Grubu Örneği. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, O. (2000), Kalite Uygulamalarının İletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. *D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 45-66.
- Doğru, G. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü. [Yüksek Lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekmekçi, A. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama (Doctoral dissertation, Bursa Uludağ University (Turkey)).

- Elmalı, E. D. vd. (2021), Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Tutkunluğun Aracılık Rolü Atatürk Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler dergisi*.
- Erdemir, E. (2013). Performans Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Web-ofset. 8.
- Erkoç, D. (2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. [Yüksek lisans tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fapuhanda ve Tinuke. M. (2013). Towards Succesful Outsourcing of Human Resource Functions. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 41.
- Gedikbey, E. T. (2009). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirilmesinin İş Tatminine Etkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ghorpade, J. (1988). A handbook for the human resource director. Englewood Cliffs, Prentice Hall. 13-180.
- Gratton, L. vd. (2003) Strategic Human Resource Management, Oxford University Press,7.
- Gündüz, Ş. (2017). İş Yerinde Yaşanan Sendromlar.
- Güneş, İ. (2008). Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Harvey, R. J. (1993). Research monograph, The development of the common-metric questionnaire. (CMQ). *Personel Systems & Technologies Corporation*.

- Haznedar, B. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Helvacı, A. M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi EBF Dergisi*, 35(1-2), 156.
- İpek, E. (2010). İşletmelerde Performans Yönetimi ve 360 Derece Performans Değerleme Yönetimi, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- İşığışok, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, (7), 1-23.
- İşlek, G. C. (2010). 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi ile İş görenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konanlama İşletmelerinde Bir Uygulama, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Josephat, S. İ, (2011) Fundamentals Of Human Resource Managment, *African Public Adminstration And Managment Journal*. (2), 127.
- Kadak, E. G. (2006). Türkiyede AHP Tekniğinin Performans Değerlendirmekdeki Yeri ve İlaç Dağıtım Sektöründe Uygulanması. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kanık, L. (2006). Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri, [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadeniz, U. (2010). Performans Değerlendirme Yönetmeli ve Çok Ulusu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kaya, N. ve KESEN, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*, (58), 98.
- Kayalı, V. (2010). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi], İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayar, M. (2012). Üretim ve Verimlilik. 45.
- Kaynak, T. vd. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi.
- Keçecioğlu, T. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. 73.
- Kesen, M. (2015) Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2): 535-562.
- Kesici, B. (2005). Performansa Göre Ücretlendirme Sistemi Kahramanmaraş Devlet Hastanesi İle Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesinde Bir Araştırma. [Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi]. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıçalsan, Ö., ve Marşap, A. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *International Journal of Labour Life and Social Policy*, 1(2), 5-23.
- Kirkman, B. L. ve Rosen. B. (1999). Beyond self management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, (42). 58- 74.
- Knies, E. vd. (2015). Special issue of International Journal of Human Resource Management: *Strategic human resource management and public sector performance*. 26(3). 421-424.
- Kocabay, U. (2010). İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Aşama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gebze ileri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Koçak, M. (2015). Sanayi Toplumuna Geçiş Süresinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ortaya Çıkan Değişimler ve Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, [Yüksek Lisans Tezi], Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kök, B. (2006). İnsan kaynakları yönetim işlevlerinin stratejik planlaması ve tekdüze işletmesine yönelik bir model önerisi. Diss. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kosa, G. (2011) Örgüt Kültürünün Değişimde İKY-nin Rolüne İlişkin Bir Araştırma”, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 133.
- Lawler, E. E. vd. (1993). Strategic Human Resources Management. Building the Competitive Workforce Wiley. New York. 31-59.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.
- Maier, A. vd. (2012). İnnovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. *World Conference On Business, Economics And Managament*, 109(2). 647.
- Marangoz, M. ve Biber, L. (2007). İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırmasına Yönelik Bir Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 244.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4 (2012): 41-52.
- Mercin, L. (2005) İKY-nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği, *Elektronik SBD*, (4)14. 30.
- Milliman, J. vd. (1991). Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory, *Academy of Management Review*, 16(2), 318- 339.
- Muchinsky, P. M. (2000). Psychology Applied to Work. Belmont, CA: Wadsworth. 66-67.

- Nancy. M. (2007). The Performance Appraisal: A Powerful Management Tool, *Management Quarterly*, 48(2), 40-53.
- Nuran, S. N. (2008). Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öğüt, A. vd. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 288.
- Okka, Ö. F. (2008). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öksüz, B. (2011). E-işe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerin Kullanımı ve Konu Üzerinde Bir Araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 27-272.
- Örencik, İ. (2007). 360 Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarına Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oruçoğlu, O. (2022). Endüstri 4.0'IN İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından İşe Alıma'a Etkileri. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 57-84.
- Örücü. E. ve Mortaş, M. (2005). Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(1): 25-37.
- Oyman, S. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, [Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi], Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü.
- Özdemir, E. ve Akpınar, A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanyadaki Otel ve Tatillerinde İnsan Kaynakları Profili, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 90.

- Özdemir, Y. (2010). Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışını Belirlemeye Yönelik Araştırma:İSO 500 Örneği” , [Yayımlanmamış Doktora Tezi], Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, A. ve Çolak, H. E.E. (2012). İKY Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi (Stratejik bir Yaklaşım) Adana Nobel Kitabevi. 5-19.
- Öztürk, E. B. ve Demir, G. (2014). Performans Değerlendirme Sisteminin Hukuk ve İnsan Kaynakları Perspektifinden Değerlendirilmesi. *17 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Dergisi*, 136.
- Öztürk, Ü. (2009) Performans Yönetimi. Alfa Yayınları, 12-16.
- Reilly, P. (1996). Human Resource Planning An Introduction. IES Report 312. *The Institute for Employment Studies*.
- Reşitoğlu, S. (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti-Bir Uygulama, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rogers, S. E., vd. (2015). Strategic Human Resource Management of Volunteers and the Link to Hospital Patient Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 409–424.
- Rolstadas, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International journal of operations & production management*, 18(9/10), 989-999.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler. Bursa: Ezgi Kitabevi . 29
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). Uygulamalı Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul. Beta Basım. 7-8.
- Sadullah. Ö. (2012). İKY.

- Şahin, B. vd. (2006). Hastanelerde Kadrolama Çalışması: Bir Eğitim Hastanesinde İşyükü Analizine Dayalı Hemşire İhtiyacının Belirlenmesi. *Verimlilik Dergisi* 4.
- Şahin, S. (2013). OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sisteminde İKY-nin Yeri ve Önemi, *Akademik Bakış Dergisi*, (33), 4.
- Saruhan, Ş. C. ve MÜGE, Y. L.(2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama. Beta Basım, 85-113.
- Satır, E. (2011) Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama, [Yayınlanmamış Yüksek Tezi], Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savaş, T. (2006). Kariyer Yönteminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987) Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practice, *HR. Human Resource Planning*, 1987, 10(3), 125- 141.
- Schuler, R. S. (1998). Managing Human Resources, International Thompson Publishing, 6th Edition, Oxford. 86.
- Sezen, O. (2013). Otellerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikasının İş Gören Verimine Etkisi: Ankaradaki Beş Yıldızlı Otel Örneği, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimçek, M. Ş., ve Öge, H. S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Akademi Yayınları. Baskı, Yayınevi Sertifika.
- Singler, T.H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5. 27-52.
- Soysal, A, ve Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 16(31). 325-347.

- Sunter, M. (2019). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. *Verimlilik Dergisi*, (3), 143-160.
- Swiercz, P. M. (1995). Research Update: Strategic HRM, *Human Resource Planning*, 18(3), 53-59.
- Tahiroğlu, F. (2002). Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. 232.
- Tavas, B. (2011). Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Labaratuvarı Üzerinde Bir Araştırma. Polis Akademik Güvenlik Bilimleri Enstitüsü.
- Tekin, A. (2002). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim. İ.Ü.İktisat Fakültesi Maliye Araş.Merkezi Konferansları (41). 21-57.
- Tortop, N. vd. (2010). Yönetim Bilimi 8.
- Tülen, M. (2010). Elektronik İKY ve Bir Uygulama Araştırması. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçel, P. (2012). Değişen İKY, Anlayışında Kariyer Yönetimi, *On Dokuz Mayıs Üniversitesi EBF Dergisi*, 31(1), 207.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi* 88. 87-108.
- Türk, M. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımı Olarak Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing) Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. Nobel Yayınevi. 71.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim Literatör yayınlar. 37.
- Uluç, F. ve Sayan, İ. (2013). Özel hastanelerde işgören bulma yöntemleri üzerine bir araştırma. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (31), 65-90.
- Ünal M, (2007). E-Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ünal, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Ücretlendirme. *Kamu-İş Dergisi*, 7(2). 2-5.
- Ünal, A. (2003), Katılımı, Çalışanların.
- Ünal, Ö. F. (2012). İnsan kaynaklarının Geliştirilmesinde Farklı Bir Yaklaşım Olarak Kurum Üniversiteleri, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (10), 19-67.
- Ünlü, N. A. A ve Keçecioglu, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm/The Transformation From The Human Resource Managament to “Strategic” Human Resource Managament. *Ege Akademik Bakış*. 9(4) 1173.
- Uyargil, C. (2013). Performans ve Kariyer Yönetimi. Anadolu Üniversitesi.
- Vo, A., ve Bartram, T. (2012). The adoption, character and impact of strategic human resource management: a case study of two large metropolitan Vietnamese public hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3758–3775.
- Wright, P. M. & Snell; (1998) A. S. Toward A Unifying Framework For Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, , 23(4), 756-772.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Yasemin, B. (2012). Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 23(72). 48-76.
- Yavuzçelik, N. Ş. (2006). Türk İşletmelerinde Performans Değerlendirmenin Ücretler Üzerindeki Etkisi, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazılıtaş, A. (2011). Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirme, Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Bir Model Oluşturma. [Yayınlanmamış Doktora Tezi. Niğde Üniversitesi], Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yeşiltaş, M. vd, (2010). Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 186.
- Yetimtaş, S. (2010). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Süreci (Bir Uygulama), [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, Y. (2008). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması ve Uygulanan Bir Örnek, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, C. (2018). Aile İşletmeleri Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Etik Algısı: İstanbul İlinde Bir Araştırma, [Yüksek Lisans Tezi], Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi.
- Yılmaz, H. (2012). Bilgiye Dayalı Organizasyona İlişkin Özelliklerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, (7), 12.
- Yılmaz, Ö., ve Erdem, Ö. (2022). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Gerektiren Etmenler: Bir İnceleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 8(3), 376-381.
- Ylyasov, Y. (2006). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama, [Basılmamış Yüksek Lisans Tezi], Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Youndt, M.A, vd.(1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Yuçuşak S. ve Kışlalıoğlu, R. S. (2013). İşletmeler Üzerinde İK Planlanmasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (35), 58.
- Zaim, H. (2008). İKY açısından İş Etiği *İş Ahlakı Dergisi*, (1), 103.

EKLER

ANKET FORMU

BÖLÜM-1. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiniz:

☐ 1. Kadın ☐ 2. Erkek ☐ 3. Diğer

2. Yaşınız:

☐ 1. 18-24 ☐ 2. 25-34 ☐ 3. 35-44 ☐ 4. 45-54 ☐ 5. 55+

3. Medeni durumunuz:

☐ 1. Bekar ☐ 2. Evli ☐ 3. Diğer

4. Eğitim durumunuz:

☐ 1. Lise ☐ 2. Önlisans ☐ 3. Lisans ☐ 4. Yüksek lisans

5. Şu an çalıştığınız kurumda ki, tecrübeniz:

☐ 1. 1-5 yıl ☐ 2. 6-10 yıl ☐ 3. 11-15 yıl ☐ 4. 16+ yıl

6. Toplam iş tecrübeniz:

☐ 1. 1-5 yıl ☐ 2. 6-10 yıl ☐ 3. 11-15 yıl ☐ 4. 16+ yıl

7. Mesleğiniz:

☐ 1. Hekim ☐ 2. Eczacı ☐ 3. Hemşire ☐ 4. Teknisyen ☐ 5. Yönetici Hemşire ☐ 6. Diğer Sağlık Çalışanı ☐ 7. Yardımcı Personel ☐ 8. Diğer Sağlık Çalışanı ☐ 9. Hasta Danışmanı ☐ 10. Yönetici ☐ 11. Diğer

BÖLÜM-2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım kurum formal (resmi) eğitim sistemlerine sahiptir.					
2. Kapsamlı eğitim politika ve prosedürleri vardır.					
3. İşe yeni başlayanlara yönelik eğitim programları vardır.					
4. Problem çözme kabiliyetine yönelik eğitimler bulunmaktadır.					
5. Teşvik edici ödemeler yapılmaktadır.					
6. Performansa göre ödül sistemi uygulanmaktadır.					
7. Görev dağılımında uzman ve yetenekli bireylerin seçilmesi ön plandadır.					
8. Görev dağılımında gelecek potansiyeline sahip bireylerin seçilmesi ön plandadır.					
9. Gelişim odaklı bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır.					
10. Sonuç odaklı bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır.					
11. Davranış odaklı bir performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır.					
12. Çalışanlar karar verme sürecine katılmaktadır.					
13. Çalışanlar işlere yönelik iyileştirme önerileri yapabilmektedir.					
14. Çalışan sesinin üst kademelerde duyurulması mümkündür					

BÖLÜM-3 Çalışan Performansı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş görevimi tam zamanında yerine getiririm					
2. İş hedeflerime ulaşırım					
3. İş yerinde yaptığım işin istenilen standartlara uygun olduğunu düşünürüm.					
4. İş yerinde bir sorun olduğunda hızlı bir şekilde çözüm üretirim					

ÖZ GEÇMİŞ

Eyyub ALİZADE, 2004-2015 yıllarında 190 numaralı Lisede eğitim aldı, 2016-2020 yıllarında Bakü Biznes Üniversitesinde İşletme bölümünde Lisans eğitimini tamamladı. Üniversite dönemlerinde katıldığı Union Business yarışmasında takımıyla birlikte birincilik kazanmıştır. Aynı zamanda “Xemse” ve “NHN” gibi intellektüel yarışmalara katılmıştır. 2020 yılında İşletme bölümünden mezun olduktan sonra İstanbul Kent Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünde Yüksek Lisans eğitime başlamıştır. Bir çok gelişim sertifika programlarına katılmıştır. Özel SRM Group şirketinde 2022 yılında İnsan Kaynakları Yönetiminde iş hayatına başlamıştır.