CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: PLASTİK ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Emine ATALAY

Sivas
Ağustos 2017

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: PLASTİK ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Emine ATALAY

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Sivas

Ağustos 2017

KABUL VE ONAY

Üniversite: : **Cumhuriyet Üniversitesi**

Enstitü : **Sosyal Bilimler Enstitüsü**

Ana Bilim Dalı: İşletme Ana Bilim Dalı

Bilim Dalı : **İşletme**

Tezin Başlığı : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Performans Algısına Etkisi: Plastik Üretim İşletmesinde Bir Araştırma

Savunma Tarihi: 18.08.2017

Danışmanı : **Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ**

Unvanı - Adı Soyadı	**İmza**
Jüri Başkanı : Prof. Dr. Mehmet Sadık Öncül	
Üye : Doç. Dr. Berrin Filizöz	
Üye : Yrd. Doç.Dr. Serdar Çöp	

Oy Birliği ☒

Oy Çokluğu ☐

Emine ATALAY **tarafından hazırlanan** Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi: plastik üretim işletmesinde bir araştırma **başlıklı tez, kabul edilmiştir.** ../..../.....

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL

Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;

2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;

3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;

4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

Emine ATALAY

TEŞEKKÜR

Bu tezin yazımında benden desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Berrin FİLİZÖZ'e, çalışmanın analiz bölümünde destek aldığım Yrd. Doç. Dr. Emel TOZLU' a ve Yrd. Doç. Dr. Serdar ÇÖP'e son olarak, çalışmalarım sırasında fedakârlık gösterip hep yanımda olan sevgili eşime ve aileme çok teşekkür ederim.

Emine ATALAY

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER ..... **i**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **v**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vii**

ÖZET ..... **ix**

ABSTRACT ..... **xi**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **3**

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ **3**

1.1. Strateji Ve Stratejik Yönetim Kavramları 3

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı 4

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler 7

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Özellikleri 9

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum 15

1.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyutu 16

1.5.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyutu 18

1.6. İşletme Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Model ve Tipoloji 21

1.6.1. Devanna, Fombrun ve Tichy Modeli 21

1.6.2. Miles ve Snow Modeli 22

1.6.3. Schuler ve Macmillan Modeli 24

1.6.4. Goldenn ve Ramanujam Modeli 25

1.6.5. Lengnick – Hall Tipolojisi 26

1.6.6. Schuler ve 5 – P Modeli 27
1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları 28
1.7.1. Evrensellik (Universalistic) Yaklaşımı / En İyi Uygulamalar Yaklaşımı 28
1.7.2. Durumsallık (Contingent) Yaklaşımı / En İyi Uyum Yaklaşımı 29
1.7.3. Biçimlendirme (Configurational) Yaklaşımı 31
1.7.4. Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım 33
1.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları Ve Dezavantajları ... 34
İKİNCİ BÖLÜM 39
ÇALIŞAN PERFORMANSI 39
2.1. Performans Kavramı 39
2.2. Performans Yönetimi Kavramı 40
2.3. Performans Yönetimi ve Örgütler İçin Stratejik Önemi 46
2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri 52
2.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım 52
2.4.1.1. Basit Sıralama Yöntemi 53
2.4.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi 53
2.4.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi 54
2.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım 55
2.4.2.1. Grafik Dereceleme Ölçekleri 55
2.4.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri 56
2.4.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri 57
2.4.2.4. Kritik Olaylar Yöntemi 58
2.4.2.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi 59

2.4.2.6. Amaçlara Göre Yönetim 60
2.4.2.7. Doğrudan İndeks Yöntemi 61
2.4.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme 62
2.5. Performans Yönetimi Sürecinde Değerlendirme Hataları 66
2.5.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar 66
2.5.2. Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar 67
2.5.3. Merkezi Eğilim Hataları 67
2.5.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları 68
2.5.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalmadan Kaynaklanan Hatalar 68
2.5.6. Baskın Özellikten (Halo Etkisi) Kaynaklanan Hatalar 68
2.5.7. Tek Yönlü Ölçümden Kaynaklanan Hatalar 68
2.5.8. Taraflı Ölçümden Kaynaklanan Hatalar 69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 71
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: PLASTİK ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA 71
3.1. Araştırmanın Amacı 71
3.2. Araştırma Modeli 71
3.3. Araştırmanın Hipotezleri 72
3.4. Evren ve Örneklem 73
3.5. Araştırmanın Varsayımları 74
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 74
3.7.Veri Toplama Aracı 74
3.8.Veri Analizi 76

3.8.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yönelimini Belirleme Formu 76

3.8.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi 77

3.8.3. Örneklem Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Tablosu 78

3.8.4. Araştırmaya Katılanların Ölçeklere Verdikleri Yanıtlara İlişkin İstatistiki Bulgular 81

3.8.5. Katılımcıların Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi, Anova Testi ve Tukey Testi Sonuçları 81

3.8.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 84

3.8.7. Katılımcılarının Performans Algısının Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 85

3.7.8. Katılımcılarının Çalışanların Performans Algısı Ölçeğinde İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular 86

3.8.9. Korelasyon Analizi ve Sonuçları 87

3.7.10. Regresyon Analizi ve Sonuçları 89

3.8.11. Bulgular Ve Yorumlar 91

SONUÇ VE ÖNERİLER 95

KAYNAKÇA 101

EK – 1. 119

EK – 2. 121

ÖZGEÇMİŞ 113

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Stratejik İKY Faaliyetleri 13

Tablo 1.2. Miles & Snow Strateji Tipolojisi Strateji Tiplerinin Özellikleri..... 23

Tablo 2.1. Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği..... 56

Tablo 2.2.Müşteri İle İlişkiler Boyutunda Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği 57

Tablo 2.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği..... 58

Tablo 2.4.Fırın Yöneticisinin Değerlendirme İçin Kullandığı Ağırlıklı Kontrol Listesinden Madde Örnekleri..... 60

Tablo 3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yönelimi 76

Tablo 3.2. Araştırma Ölçeği Güvenilirlik Analizi..... 78

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları..... 79

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların İş Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları 80

Tablo 3.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Çalışanların Performans Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 81

Tablo 3.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinde Bireysel Özellikler Anova, T-Testi, Tukey Testi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar..... 83

Tablo 3.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinde İş Özellikleri Anova, T-Testi, Tukey Testi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar..... 84

Tablo 3.8. Çalışanların Performans Algısı Ölçeğinde Bireysel Özellikler Anova, Tukey, T-Testi Ortalamalar ve Standart Sapmalar..... 85

Tablo 3.9. Çalışanların Performans Algısı Ölçeğinde İş Özellikleri Anova, Tukey, T-Testi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar..... 86

Tablo 3.10. SİKY Yatay, Dikey Boyutu ile Çalışanların Performans Algısı Arasındaki İlişki 87

Tablo 3.11. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan Alt Boyutların Çalışanların Performans Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi 89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Stratejik İKY Alanındaki Uyum Türleri 20

Şekil 1.2. Evrensellik Yaklaşımı 29

Şekil 1.3. Durumsallık Yaklaşımı 31

Şekil 1.4. Biçimlendirme Yaklaşımı 32

Şekil 1.5. Bağlamsal Yaklaşım 34

Şekil 2.1. Performans Yönetimi Modeli 41

Şekil 2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi 54

ÖZET

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), yatay ve dikey boyutları ile incelenen bir alandır. SİKY'nin yatay boyutu, İKY uygulamalarının birbirine uyum sağlayacak ve birbirini destekleyecek şekilde oluşturulmasıdır. Dikey boyut ise, İKY uygulamalarının örgütsel stratejilerle bütünleşmesi ve örgütün stratejik amaçlarını desteklemesini ifade etmektedir. Çalışmanın temel amacı, SİKY'yi kavramsal olarak açıklamak, SİKY'nin uygulama düzeylerinin tespit edilerek; çalışanların performans algısı üzerine etkilerini belirleyip, SİKY ve çalışanların performans algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının bulunmasıdır. Bu bağlamda, plastik üretimi yapan bir işletmede gönüllülük esasına dayalı anket tekniği uygulanmış ve sonuçlar SPSS analizine göre yorumlanmıştır. Buna göre demografik değişkenlerin SİKY'de yaş ve eğitim değişkenlerinde farklılaştığı saptanırken, çalışanların performans algısının hiçbir demografik değişkende farklılaşmadığı görülmüştür. SİKY ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişkinin varlığı tespit edilirken ilişkinin yönü ve etkisi model çerçevesinde açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yatay Uyum, Dikey Uyum, Performans

ABSTRACT

Strategic Human Resource Management (SHRM) is a field with horizontal and vertical dimensions. The horizontal dimension of SHRM is that Human Resources Management (HRM) practices are designed to adapt to each other and support each other. The vertical dimension refers to the integration of Human Resource Management practices into organizational strategies and to support organizational strategic objectives. The main purpose of the study is to explain the concept of strategic human resources management, identifying the level of strategic human resources management; Determine the effects of employees on performance perception and find out whether strategic human resources management and employee performance perceptions differ according to demographic variables. In this context, a survey based on volunteerism was applied to a plastic manufacturing enterprise and the results were interpreted according to the SPSS analysis. According to this, while demographic variables are found to differ in age and education variables in strategic human resources management, it has been observed that the performance perception of employees does not differ in any demographic variant. When the relationship between strategic human resources management and employees' perception of performance is determined, the direction and effect of the relationship is explained in the framework of the model.

Key Words: Strategic Human Resource Management, Horizontal Dimension, Vertical Dimension, Performance

GİRİŞ

Bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışmanın ana sorusu eğer firma stratejik insan kaynakları uygulamarını doğru bir şekilde gerçekleştirirse; İK politika ve uygulamaları ile stratejik yönetim süreci birbiriyle ilişkili olarak yürütülürse çalışanların performans algısının bununla doğru orantılı olarak artış gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Literatür araştırmasında SİKY uygulamaları ile farklı ara değişkenlerin varlığı ölçülmüştür. SİKY ile çalışanların performans algısı üzerine yapılan çalışmaların kısıtlı oluşu ve sektör farklılaşması olması adına bu konu seçilmiştir. Daha önce yapılmış çalışmalarda SİKY ile performans arasında ilişki olduğu ve ilişkinin yönünün pozitif olduğu görülmüştür. Fakat SİKY'nin alt bayutlarına inilerek performans algısı ile ilişki ve etki varlığı incelenmemiştir. Bu çalışmada SİKY ve alt boyutları ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişkiye ayrı ayrı bakılmış ilişkinin yönü ve etkisi belirlenmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisinin ele alındığı bu çalışmada öncelikli olarak stratejik insan kaynakları yönetimi kuramsal açıdan incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde performans kavramına bakılmış, sonraki bölümde ise araştırmanın modeli kurulmuş, hipotezleri yazılmış analizler yapılmış, sonuçlara göre hipotezler yorumlanmıştır. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, çalışma özetlenmiş, araştırmanın temel bulguları yorumlanarak bu bölüme eklenmiş, sektöre ve akademiye önerilerde bulunulmuştur.

Bu çalışmanın 3 ana hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezler, H1, H2 ve H3 olmak üzere, "H1: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların performans algısını etkiler. "H2: Çalışanların performans algısı demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" ve "H3: Stratejik insan kaynakları yönetimi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir' şeklindedir. Bu hipotezlerin belirlenmesi adına, "Anova, T- testi ve Tukey" testleri uygulanmış,

ilişkinin ve etkinin varlığının ölçülmesi adına sırasıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda H1 hipotezi reddedilemezken, H2 ve H3 hipotezleri reddedilmiştir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada belli kısıtlar bulunmaktadır. Çalışma SİKY'nin çalışanların performans algısı üzerine etkisi ölçmeyi hedeflemiş ancak ilişkiyi etkileyecek ara değişkenlerin varlığı ölçülmemiştir. Bir diğer kısıt ise araştırmanın tek bir sektör bazında gerçekleştirilmesidir. Mevcut çalışma plastik üretimi yapan bir işletme üzerinde yapılmıştır.

Araştırmanın da bu çerçevede; konusu doğrultusunda ve Stratejik İKY ve İKY sürecinde performans yönetimi kavramlarının tanımlanması ve İK departmanına sahip işletmede Stratejik İKY uygulamalarının çalışanların performans algısı üzerine etkisinin belirlenmesi kapsamında, katılımcı görüşlerinin belirlenmesi ve elde edilecek görüşler bağlamında konu ile ilgili önerilerde bulunulması ile birlikte, yapılacak diğer çalışmalara katkı sağlaması ve kaynak oluşturması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları

Strateji kavramı, etimolojik olarak Latince "yol, çizgi ya da yatak" anlamına gelen "stratum" kelimesinden türetilmiş bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda "strateji" kavramı, oyunun yeni kurallarının araştırılması ve oyunun kazanılabilmesine yönelik yeni yollar denenmesi anlamında kullanılabilmektedir (Eren, 2013: 3). İşletme yönetimi kapsamında da "strateji" kavramı; "katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmelerin izlemeleri gereken hareket biçimi" ve "bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının belirlenmesine ve bu amaçlara ulaşılabilmesi sürecinde gerekli kaynakların tahsis edilmesi ve kullanılmasına yönelik belirlenmiş olan yollar" anlamında tanımlanabilmektedir (Pamuk ve diğerleri, 1997: 19).

Strateji; işletme ile işletme çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi doğrultusunda işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesini, bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tespit edilmesini ve örgüt yapısının bu temelde yeniden düzenlenmesine yönelik kaynaklarının tahsis edilmesini sağlamaktadır (Dinçer,2013: 7). Bu nitelikleri doğrultusunda stratejik yönetim düşüncesi, oldukça yeni bir düşünce anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Zira 1960 – 1990 yılları arasını kapsayan dönemde stratejik yönetim düşüncesinin temellerinin oluşturulmasına yönelik birtakım çalışmalarda bulunulduğu görülmekle birlikte, özellikle 1990'lı yılların ardından stratejik yönelim düşüncesinin işletmelerin gelecek yönelimleri kapsamında ele alınması söz konusudur.

Bu bağlamda 1960 – 1990 yılları arasını kapsayan dönem stratejik yönetim çalışmalarında "klasik stratejik yönetim düşüncesi" olarak adlandırılmaktayken; 1990 sonrasında gündeme gelen konu ile ilgili gelişmeler, küresel dünyadaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak gündeme gelen daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerini içermektedir (Dinçer,2013: 57).

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşünce sisteminin ardında yer alan felsefenin hayata geçirilmesini ifade eden sistematik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda da stratejik yönetim; işletme yöneticilerinin işlerini zorlaştırmaya yönelik belirlenmiş bir durum değil, tam aksine işletmeye rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin belirlenmesini ve uygulanmasını sağlayan değişim yönelimli bir yönetim felsefesi olarak görülmelidir (Baird, L. & Meshoulam, 1988: 117).

Becker & Huselid'e (1999) göre de "stratejik yönetim"; etkili stratejiler geliştirilmesine, uygulanmasına ve sonuçlarının değerlendirilmesi doğrultusunda kontrol sağlanmasına yönelik karar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu belirlemeler kapsamında görülmektedir stratejik yönetimin; stratejilerin planlanmasına yönelik gerçekleştirilmesi gereken araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim faaliyetlerini, bu faaliyetlere yönelik yapılan planlamaları ve tüm bu sürecin kontrol edilmesini ve değerlendirilmesini ifade etmesi bakımından işletmeler açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir.

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı ve süreci; "insan kaynağının örgütün stratejik başarısı açısından en önemli faktörlerden biri olduğu noktasından hareketle, İKY programlarının stratejik çıktılarla ilişkilendirilmesi ve örgütsel yapılanma içerisinde İKY fonksiyonunun ve rolünün incelenmesi doğrultusunda makro – örgütsel bir anlayış olarak kendisini ortaya koymaya başlamıştır" (Wright & McMahan, 1992: 298). Bu temelde stratejik İKY, örgütlerin yenilik ve esneklik ihtiyacı yaratan "stratejik sürprizlerle (strategic surprises)" baş edebilmelerini sağlamaktadır (Rowden, 1999: 23).

Stratejik İKY kavramı "Reaktif Yaklaşım", "Proaktif Yaklaşım" ve "Uyum / Bütünleşme Yaklaşımı" temelinde aşağıda verilen kapsamda farklı bakış açıları ile ele alınarak tanımlanabilmektedir (Wright & Nishii vd., 2007: 5);

- **Reaktif Yaklaşım**

"Reaktif Yaklaşım"a göre stratejik İKY; İK fonksiyonlarının işletme seviyesindeki stratejileri takip etmesini ve bu stratejiler doğrultusunda İK politikalarının ve uygulamalarının şekillendirilmesini içermektedir.

- **Proaktif Yaklaşım**

"Proaktif Yaklaşım"a göre stratejik İKY; İKY yöneticilerinin stratejinin oluşum sürecine aktif olarak katılmalarını ve strateji belirlerken İK departmanının özelliklerini göz önünde bulundurmalarını içermektedir.

- **Uyum / Bütünleşme Yaklaşımı**

"Uyum / Bütünleşme Yaklaşımı" ise, İKY politikalarının ve örgüt stratejilerin birbirleriyle uyumlu ve bütünleşik olarak belirlenmesini ve uygulanmasını içermektedir. Bu bağlamda Uyum / Bütünleşme Yaklaşımı, İKY politikalarının ve örgüt stratejilerinin aşağıda verilen kapsamda saptanması gerektiğini ifade etmektedir;

- İK politikaları ve uygulamaları ile stratejik yönetim süreci birbirleriyle ilişkili olarak yürütülmelidir.
- İK departmanının örgütle bütünleştirilmesi adına hareket edilmelidir.
- Stratejik amaçlar ile işgücünün ya da insan kaynaklarının bütünleştirilmesi adına hareket edilmelidir.

Stratejik İKY, aşağıda verilen dört temel yaklaşım doğrultusunda da değerlendirilmektedir (Kazmi & Ahmat, 2001:133-140);

1. Strateji Odaklı Yaklaşım

"Strateji Odaklı Yaklaşım"a göre stratejik İKY; insan kaynağının hem özel sektörde hem de kamu sektöründe işletmelere rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görülmesini öngörmekte; finansal ve teknolojik kaynaklar gibi diğer kaynaklarla insan kaynaklarının da etkin yönetilmesine önem verilmesi gerektiğini belirtmektedir (Manning, 2010: 153).

2. Karar Odaklı Yaklaşım

"Karar Odaklı Yaklaşım"a göre stratejik İKY "yönetim seviyeleri" kavramından hareketle tanımlanmaktadır. Bu temelde yaklaşım kapsamında yönetim seviyeleri; "stratejik yönetim seviyesi", "yönetsel yönetim seviyesi" ve "operasyonel yönetim seviyesi" olarak üç grupta incelenmekte ve üç farklı karar alma tarzını ifade etmeye yönelik olarak kullanılmaktadır (Wright & McMahan, 1992: 296).

Bu üç seviyeye ilişkin belirlemeler aşağıda verildiği gibi ifade edilmektedir (Dyer & Holder, 1987: 32);

a) Stratejik Yönetim Seviyesi

"Stratejik Yönetim Seviyesi"; işletmenin kendi çevresindeki uzun dönemli konumunu ifade etmekte ve genel işletme amaçlarının belirlenmesi ile işletme politikalarının formüle edilmesini içermektedir.

b) Yönetsel Yönetim Seviyesi

"Yönetsel Yönetim Seviyesi", stratejik planların gerçekleştirilmesine yönelik kaynakların elde edilebilirliğinin ve tahsisi ile ilgili belirlemelerin ortaya konulmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda orta vadeli bir seviye olarak değerlendirilen ve stratejik planların hazırlanabilmesi için parametrelerin oluşturulduğu yönetsel yönetim seviyesinde; stratejik düzeyde belirlenen işlerin yapılabilmesi için gerekli olan bilgi, sermaye ve insan kaynağının nasıl temin edileceği ile ilgili tespitlerde bulunulmaktadır.

c) Operasyonel Yönetim Seviyesi

"Operasyonel Yönetim Seviyesi", işletme faaliyetlerinin tümünü ve tüm yönetim süreçlerini içermektedir ve bu seviyedeki çalışmaların yönetsel planlara uygun olarak yürütülmesi öngörülmektedir.

3. İçerik Odaklı Yaklaşım

"İçerik Odaklı Yaklaşım"a göre stratejik İKY, İKY'nin strateji fonksiyonlarına odaklanılarak gerçekleştirilmeli ve İKY sürecine ilişkin alt fonksiyonların stratejik unsurları "stratejik İKY" çalışmalarının birebir kendisi olarak değerlendirilmelidir (Rakowskavd., 2014: 9).

4. Uygulama Odaklı Yaklaşım

"Uygulama Odaklı Yaklaşım"a göre;"Stratejik İKY, İKY'nin stratejik bir işletme ortağı olarak görülmesini ve İK uygulamaları ve politikaları ile örgüt stratejisi arasında bütünleşme sağlanmasını öngörmektedir" (Rowden, 1999: 22).

1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler

Stratejik İKY'nin daha hızlı, daha etkin ve rekabet edebilirliği yüksek olabilme sürecinde yoğun baskı altında olan işletmelerin desteklenmesine yönelik olarak aşağıda verilen temel nedenler doğrultusunda ortaya çıktığı ve şekillendiği belirtilmektedir (Dessler&Gary, 2000: 9-13)

1. Küreselleşme

"Özellikle günümüz itibariyle etkisini yoğun olarak hissettiren küreselleşme kavramı, işletmelerin ürün veya hizmetlerini dışarıda yeni pazarlara açarak, her yerle ticaret yapabilme faaliyetlerini içerir. Bu sayede küresel ve küreselleşme sürecinin temel çıktıları, işletmelerin ürün ve/veya hizmet yelpazeleri artırır, rekabet büyük oranda artar ve sürdürülebilir bir düşünce anlayışına sahip olmak işletmeler açısından zorunlu bir hal alır"(Dessler&Gary, 2000: 10)

2. Teknolojik Gelişmeler

Özellikle 21. yüzyılda söz konusu olmaya başlayan hızlı değişim ve gelişim süreci, küreselleşmenin de etkisi ile tüm dünyayı etkisi altına alır hale gelmiştir. Bu süreçte ancak bu hızlı değişim ve gelişim sürecine ayak uydurabilen

işletmelerin faaaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve rekabet edebilirliklerini artırabilmeleri söz konusu olduğundan, yine stratejik İKY politika ve uygulamaları ile işletmelerin bu yönde bir avantaj sağlayabilmeleri mümkün olabilmektedir (Mishra & Akman, 2010: 245).

3. Deregülasyon

Deregülasyon; devletin karar alanını daraltan ve devletin ekonomiye direkt etkide bulunduğu çeşitli iktisat araçlarından biri olan regülâsyonların azaltılması ya da kaldırılması ve kamunun elinde bulunan gücün özel sektöre ve sermayeye devredilmesi yönünde söz konusu edilen yasal düzenlemeleri ifade etmektedir. Bu bağlamda günümüz itibariyle birçok ülke işletmelerin daha hızlı, daha etkin ve daha rekabetçi olmalarını sağlamaya yönelik birtakım yasal düzenlemelerde bulunmakta ve stratejik İKY uygulamalarının yaygınlaştırılmasına yönelik mevcut mevzuatı geliştirmeye yönelik hareket etmektedir ki, bu durum da stratejik İKY uygulamalarının her geçen gün daha fazla işletme tarafından benimsenmesini ve uygulanmasını beraberinde getirmektedir (Cania, 2014: 376).

4. İşletme Faaliyetlerinin Doğasından Kaynaklanan Değişimler

İlk üç neden bağlamında söz konusu edildiği üzere, günümüz itibariyle küreselleşmenin, teknolojik değişimlerin ve deregülasyonun etkisi ile artık iş piyasası koşullarının da değişmeye başladığı görülmektedir. Bu durum neticesinde, kaçınılmaz olarak işletmelerin ve işletme faaliyetlerinin de iş piyasasında söz konusu olan bu değişimlere uymasını zorunlu kılmaktadır ki, stratejik İKY planlama ve uygulamaları bu uyum sürecini kolaylaştırmaktadır (Jošanov, Vrgović & Jošanov, 2009: 5).

5. İnsan Kaynağının Niteliğindeki Değişimler

Günümüz itibariyle insan kaynağının niteliğindeki değişimler ve ırk, cinsiyet, yaş, değer ve kültürel normlar gibi etmenlerden bağımsız istihdam edilen işgücü çeşitliliği; kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb. aktif olarak çalışma hayatına

girince daha da çeşitlenmiştir. Artan çeşitlilikle birlikte insan kaynağından en etkin şekilde yararlanmak zorunlu hale gelmiştir.

Sonuç olarak stratejik İKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan temel nedenler anlamında ifade edilen bu nedenler, iş yaşamının ve iş piyasası koşullarının da zorunlu olarak değişmesini gerekli kıldığından, İKY uygulamaları da buna yönelik olarak evrimsel bir değişim süreci içerisinde yer almaya başlamıştır. Bu temel nedenler doğrultusunda İKY aşamasından stratejik İKY aşamasına geçişin de aşağıda verilen temel dört aşama doğrultusunda gerçekleştiği belirtilmektedir (Ghalamkari vd., 2015: 121);

1. Aşama: İlk aşamada işletmelerin İKY departmanı ile stratejik planlama grubu birbirlerinden bağımsız ve eşgüdümsüz çalışmaktayken, süreç içerisinde birbirleriyle ilişki içerisinde olmadan işletme içerisinde yer edinmelerinin olası olamayacağını anlamaya başlamaktadırlar.

2. Aşama: Birinci aşama kapsamında birbirleri ile koordinasyon içerisinde ve eşgüdümlü olarak çalışmaları gerektiğinin ayrımına varan İKY departmanı ve stratejik planlama grubu, bu aşamada birbirleri ile bağlar kurmaya başlamaktadır.

3. Aşama: Üçüncü aşamada İKY departmanı ile stratejik planlama grubu arasındaki bağlar güçlendirilmeye başlanmıştır ve bu iki birimin de birbirinden bağımsız hareket etmemeleri gerektiği anlayışı üzerinde yoğunlaşılmıştır.

4. Aşama: Dördüncü ve son aşamada ise; İKY departmanı ile stratejik planlama grubunun birbirinden bağımsız hareket edemeyeceği anlayışından hareketle, stratejik İKY planlama ve uygulamalarına geçilmesi söz konusudur ve bu durumun da işletmenin örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini artırdığı daha net bilinmektedir.

1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Özellikleri

Stratejik İKY öncelikli olarak örgütsel yapının şekillendirilmesini ve örgüt stratejilerinin belirlenmesini sağladığından; işgören motivasyonunun, sadakatinin, bağlılığının ve adanmışlığının artırılmasını sağlamayı ve bu temelde örgüt kültürü oluşturulması sürecinde çalışanların etkin çalışmalarda bulunmalarını

amaçlamaktadır (Wright, Gardner & Moynihan, 2003: 26). Bu bağlamda stratejik İKY, aktif işgücünün yaratılmasında ve insan kaynağının optimum düzeyde değerlendirilmesi sürecinde önem taşımaktadır.

Stratejik İKY'nin temel amaçlarından bir diğeri de, işletmelere rekabet yönetimi konusunda destek sağlamak olarak ifade edilmektedir. Zira stratejik İKY, insan kaynağının ve işletme normlarının yeni örgütsel hedef ve stratejiler doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamak bakımından işletmeye rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet edebilirliği kazandırması açısından da işletmenin rekabet yönetimi sürecini etkin bir şekilde yürütebilmesini kolaylaştırmaktadır (Ulrich, 1987: 172).

Stratejik İKY, tüm kademe çalışanları için çalışma koşullarının ve ortamının değişmesi doğrultusunda, yeni çalışma profillerinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Zira bu yönde bir gelişim gösteremeyen ve stratejik İKY politika ve uygulamalarından yoksun örgütler; finansal kaynakların ve insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanamamakta, kararlarını vizyonlarının ve misyonlarının gerektirdikleri yerine günlük politikalar kapsamında almakta ve sonuç olarak da konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz etkilenmektedir (Alakoç – Burma, 2014: 88).

Stratejik İKY, işletmelerin karmaşıklaşan çevre koşullarına uyum sağlayabilmesini ve örgüt açısından buna yönelik çok önemli olarak nitelendirilebilecek stratejik açılımlar gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır. Zira bu stratejik açılımlar işletmelerin keşfetmesini ve geleceği yaratma sürecinde stratejik yeniliklerin gerçekleştirilmesini ve tüm çalışanların yaratıcılığının strateji yaratma sürecine dâhil edilmesini sağlamaktadır (Wright, Gardner & Moynihan, 2003: 26).

Stratejik İKY; rekabetin daha yoğun hale gelmesi,demografik yapının değişmesi, teknolojik değişimlerin hızlanması, ekonomik dalgalanmaların daha sık yaşanması ve yeniden yapılanmaların yoğunlaşması gibi etmenlere uyum sağlanması sürecinde, işletme ile stratejik yönetim unsurlarının bütünleşmesinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu süreçte de stratejik İKY, İKY faaliyetlerinin dış

çevrenin artan baskılarına stratejik yanıtlar verilebilmesini ve yeni stratejiler geliştirilmesini sağlayan kilit bir unsur olmak bakımından önem taşımaktadır (Barutçugil, 2004: 66).

Stratejik İKY işletmelere artı değer yaratılmasını amaçlamaktadır. Bu temelde İKY'nin işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmayı sağlayan mükemmel bir partner olmasının sağlanması adına, stratejik partnerliğe doğru bir değişim yaşaması gerekmektedir ki, bunu sağlayacak olan da hem içsel hem de dışsal olarak işletmenin yeni stratejilerinin belirlenmesini sağlayacak olan stratejik İKY faaliyetleri olacaktır (Buller, 1988: 31).

Stratejik İKY, işletmelerde daha fazla stratejik yaklaşım oluşturulmasını amaçlamaktadır. Zira İKY faaliyetlerinin gereği gibi yürütülebilmesi, çalışan motivasyonunun güçlendirilebilmesi, örgüt gelişmesinin sağlanabilmesi ve rekabet edebilirlik gücünün artırılabilmesi için yeni stratejik yaklaşımlara ihtiyaç duyulması söz konusudur ve bu da ancak stratejik İKY politika ve faaliyetlerinin şekillendirilmesi ile mümkün olabilmektedir (Alakoç – Burma, 2014: 89).

Stratejik İKY; örgüt stratejilerinin, İK faaliyetlerinin ve örgüt performansının artırılması çalışmalarının uyumlaştırılmasını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda stratejik İKY; örgütsel kültürün gelişmesine katkıda bulunmaya yönelik olarak, örgütün stratejik amaç ve hedeflerinin şekillendirilmesini sağlamakta ve bu amaç ve hedeflerin birbirleriyle uyumlu olmasını olanaklı kılmaktadır (Golden & Ramanujam, 1985: 433).

Söz konusu edilen bu temel amaçlar doğrultusunda stratejik İKY'nin işletmeler açısından önemi Yavan (2012:7) tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Ulrich, 1987: 173; Kazmi & Ahmad, 2001: 135; Bayat, 2008: 71; Cook & Ferris, 1986: 446).

- **Kurumsal Performansın Artırılması**

Stratejik İKY kurumsal performansın artırılması sürecinde önem taşımaktadır. Zira stratejik İKY faaliyetleri kapsamında; örgüt ürün ve/veya hizmet yelpazesinin müşterilere en iyi şekilde sunulmasını sağlayacak olan insan kaynaklarının yönetilmesi ve yetiştirilmesi yer almaktadır. Dolayısıyla da stratejik İKY, örgütün stratejik amaçlarına ulaşılmasını sağlayan İK departmanın en büyük destekçisi durumundadır.

- **Stratejik Planlamanın Şekillendirilmesi**

Stratejik İKY, stratejik planlama grubu ile İKY departmanının birlikte çalışmasını ve hareket etmesini gerekli kıldığından, örgütsel kararların da İKY departmanından bağımsız alınmamasını ve bu doğrultuda stratejik planlamanın İKY faaliyetleri göz önünde bulundurularak yapılmasını sağlamaktadır.

- **Birleşme, Satın Alma ve Küçülme Faaliyetlerinin Koordine Edilmesi**

Stratejik İKY; örgütlerin birleşme, satın alma ve küçülme faaliyetlerinin yürütülmesi sürecine yönelik de stratejiler belirlenmesini içerdiğinden, bu sürece yönelik örgüt stratejileri doğrultusunda hareket edilmesi işletmelerin beklenmedik durumlarla karşılaşması olasılığının da bertaraf edilmesini sağlamış olacaktır.

- **Organizasyon ve Çalışma Biçimlerinin Yeniden Düzenlenmesi**

Stratejik İKY, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesini sağlaması bakımından, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak olan stratejik insan kaynağının da çok daha iyi anlaşılabilmesini sağlamaktadır (Golden & Ramanujam, 1985: 434). Bu doğrultuda da işletmenin organizasyon ve çalışma biçimleri yeniden düzenlenmekte ve işletme çalışanlarının performanslarının artırılması olanaklı kılınmaktadır.

- **İnsan Kaynaklarına Mali Güvence Sağlanması**

Stratejik İKY, verimliliği ve etkinliği yüksek olan insan kaynağına yönelinmesini sağlaması bakımından, insan kaynağından maksimum düzeyde yararlanılmasını olanaklı kılmaktadır. Bu doğrultuda stratejik İKY faaliyetleri ile işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesinde en önemli kaynak olarak nitelendirilen insana odaklanmak ve insan kaynağının mali açıdan da desteklenmesini sağlamak söz konusu olabilmektedir.

Stratejik İKY'nin önemi kapsamında ve stratejik İKY'nin temel amaçları arasında ifade edilen faaliyetler çerçevesinde "Stratejik İKY Faaliyetleri" genel olarak Tablo 1.1.'de verildiği çerçevede değerlendirilmektedir.

Tablo 1.1. Stratejik İKY Faaliyetleri

STRATEJİK İKY FAALİYETLERİ	
İnsan Kaynakları Felsefesi Tanımlanmış Örgüt Değerleri ve Kültürü	İnsanlara nasıl davranılacağını ve insan kaynağının nasıl değerlendirileceğini ifade etmektedir.
İnsan Kaynakları Politikaları Paylaşılan Değerler	İnsanlarla ilgili iş konularına ve insan kaynakları programlarına kılavuzluk etmektedir.
İnsan Kaynakları Programları İnsan Kaynakları Stratejileri	İnsanlarla ilişkili temel iş meselelerini göstererek, bu konulardaki değişim çabalarını düzenlemektedir.
İnsan Kaynakları Faaliyetleri Liderlik, Müdürlük ve Faal Görevler	İhtiyaç duyulan rol biçimlerini harekete geçirmektedir.
İnsan Kaynakları Metotları Diğer Faaliyetler	Bu faaliyetlerin nasıl başarıldığını ifade etmektedir.

Kaynak: Yavan, Ö.(2012)."Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:32, s.8.

Bu temelde stratejik İKY; örgütün İK felsefesini, örgüt değerlerini ve kültürünü ve genel olarak örgüt çalışanlarının davranışlarının şekillendirilmesini içermektedir. Bu yönüyle İKY; İK politikaları ve örgütte paylaşılan değerler çerçevesinde örgüt faaliyetlerine kılavuzluk etmekte, liderlik ve müdürlük gibi

ihtiyaç duyulan rol biçimlerini harekete geçirmekte ve örgüte ilişkin diğer faaliyetlerin nasıl başarılması gerektiğini belirlemektedir.

Stratejik İKY, söz konusu bu faaliyetlerin yerine getirilmesi sürecinde sahip olduğu birtakım özellikler doğrultusunda hareket edilmesini öngörmektedir. Bu süreçte de stratejik İKY, aşağıda verilen dört temel unsurun göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar;"1.Stratejik İKY, planlama süreci ile şekillendirilmelidir. 2.Stratejik İKY; bir istihdam politikası, İK stratejisini temel alan İK sistemlerinin oluşturulması ve yönetilmesi doğrultusunda kapsamlı bir yaklaşımla şekillendirilmelidir. 3.Stratejik İKY, İKY faaliyetlerinin ve politikalarının açık işletme stratejileri ile uyumlaştırılması doğrultusunda şekillendirilmelidir. 4.Stratejik İKY, örgüt çalışanların rekabet avantajı elde etme sürecinde "stratejik kaynak" olarak görülmesi doğrultusunda şekillendirilmelidir" (Verma, 2012: 45).

Bu temel unsurlar doğrultusunda stratejik İKY; "İKY planlama sürecini kullanan, işletme stratejileri ile İKY uygulamaları arasında eşgüdüm ve koordinasyon oluşturan ve rekabet üstünlüğü elde edilmesinde örgüt çalışanlarını stratejik kaynak olarak gören kapsamlı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu kapsam, stratejik İKY'nin aşağıda verilen temel özelliklere göre şekillendirilmektedir" (Milliman, Von Glinow & Nathan, 1991: 322; Lengnick – Hall & Lengnick – Hall, 1988: 458; Jimoh & Danlami, 2011: 48);

- Stratejik İKY, insan kaynağının ve bu kaynağın sahip olduğu temel yeteneklerin değer yaratmanın arkasında yer alan temel güç olarak görülmesini sağlamaktadır.

- Stratejik İKY, İKY departmanının her probleminin örgütsel boyutta ele alınmasını ve bu doğrultuda daha kapsamlı çözümlemelerle değerlendirilmesini sağlamaktadır.

- Stratejik İKY, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının örgüte nasıl çekilebileceğine yönelik stratejiler belirlenmesini sağlamaktadır.

- Stratejik İKY, tüm İK faaliyetleri ile işletme stratejileri ve müşteri beklentilerinin direkt olarak ilişkilendirilmesini ve uyumlaştırılmasını sağlamaktadır.

- Stratejik İKY, örgütte İK uygulamalarından sadece İK yöneticilerinin değil tüm örgüt yöneticilerinin sorumlu olmasını sağlayacak stratejiler belirlenmesini olanaklı kılmaktadır.

- Stratejik İKY, İK fonksiyonlarının uzun vadeli stratejilere dâhil edilmesini sağlamaktadır.

- Stratejik İKY, İKY ve stratejik planlama uygulamaları arasındaki bağlantıların ortaya konulmasını sağlamaktadır.

- Stratejik İKY, İKY faaliyetleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin ön plana çıkarılmasını ve bu ilişkiye uygun stratejiler geliştirilmesini sağlamaktadır.

- Stratejik İKY, İKY'nin stratejik öneminin örgüt yönetimi ve tüm örgüt çalışanları tarafından kabul edilmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak stratejik İKY, işletmelerin günü kurtarmaya yönelik uygulamalar içerisinde bulunmasından, daha uzun vadeli stratejiler belirlemesinin sağlanması ve İK sistemlerinin örgütsel ihtiyaçlara cevap verebilecek yönde düzenlenmesini olanaklı kılmasaından dolayı işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak bu şekilde işletmelerde İKY ile stratejik planlama arasında bir bütünleşme sağlanabilmekte ve stratejik İKY ile çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik stratejiler geliştirilebilmektedir.

1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum

Uyum kavramı; bir duruma yönelik ihtiyaçların, isteklerin ve amaçların, bir başka durumun ihtiyaçları, istekleri ve amaçları ile tutarlı bir yapı göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Milliman ve diğerleri, 1991: 319). Bu bağlamda stratejik İKY kapsamında uyum kavramı, "yatay uyum" ve "dikey uyum" olmak üzere temel iki süreç kapsamında değerlendirilmektedir. "Yatay uyum ya da iç

uyum", farklı İK politikaları ve faaliyetleri arasında söz konusu olan karşılıklı uyumu ifade etmeye yönelik kullanılmaktayken; "dikey uyum ya da dış uyum", işletmenin genel stratejileri ile İK stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Wright & Snell, 1998: 758).

1.5.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyutu

Stratejik İKY'de "yatay uyum" ya da "içsel uyum", İKY uygulamalarının birbirlerini tamamlamasını ve bu uygulamaların birbirleri ile tutarlılığını ifade etmektedir. Bu bağlamda yatay uyum, birbirleri ile uyumlu İK uygulamalarının bir bütünlük içerisinde değerlendirilmesini ve bireysel İK uygulamalarından genel İKY sistemlerine dek bu uyum devam ettirilmektedir (Armstrong, 2006: 61).

"Stratejik İKY'de yatay uyumun temel varsayımı, bir İKY uygulamasının etkinliğinin diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlı olduğu anlayışıdır. Bu anlayış temelinde eğer tüm İKY uygulamaları birbirleri ile uyumlu ise, genel İKY strateji ve politikalarının da çalışan performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmekte ve İKY uygulamalarının her birinin tek başına uygulanması durumunda sağlayacağı etkiden daha fazla etki elde edeceği kabul edilmektedir" (Delery, 1998: 291). Buna göre; eğer İKY uygulamaları kapsamında yer alan ücretlendirme uygulamaları performans değerlendirme ya da kariyer geliştirme uygulamalarını desteklemekteyse, bu doğrultuda tüm işletme stratejilerinin desteklenmesi söz konusu olmaktadır.

Bu belirlemeler doğrultusunda görülmektedir ki; stratejik İKY'de yatay uyum, İK uygulamaları arasındaki uyumun tüm örgüt çıktılarını etkilemesi doğrultusunda önem arz etmektedir. Zira İK uygulamaları, birbirlerinin etkinliğini desteklemesi bağlamında "pozitif sinerji" yaratabildiği gibi, birbirlerine ters uygulamalar ortaya koymak bakımından "negatif sinerji" oluşmasına da neden olabilmektedir (Delery, 1998: 294). Örneğin; âdemi merkeziyetçi İK uygulamaları, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin gözetilmesini gerektirmesi bakımından, çalışanların birbirleri ile uyum içerisinde çalışmalarını destekleyecek, hem çalışan hem de örgüt performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Stratejik İKY uygulamalarında yatay uyumun sağlanması, genel olarak pozitif sinerji yaratılmasını gerektirmektedir. Pozitif sinerji yaratılması sürecinde öncelikli olarak İK uygulamaları belirlenmekte, ardından bu uygulamaların birbirlerini desteklemelerini ve uyum içerisinde olmalarını sağlamak için birbirleri ile nasıl kümelendirileceği ya da gruplandırılacağı değerlendirilmekte ve son olarak da, bu uygulamalar arasındaki uyumun geliştirilmesine yönelik programlar oluşturulmaktadır (Armstrong, 2006: 61). Bu sürecin sonunda da, stratejik İK uygulamaları arasında pozitif sinerji yaratıldığı kabul edilmekte ve bu uygulamalar "bütüncül ya da Holistik" bir yaklaşım içerisinde değerlendirilmektedir (Hendry & Pettigrew, 1992: 137).

Stratejik İKY uygulamaları bağlamında yatay uyum, aşağıda verildiği şekilde dört farklı uyum türü bağlamında değerlendirilmektedir (Lengnick – Hall ve diğerleri, 2009: 66);

1. İKY Sistemi İçerisinde Dikey Uyum

"İKY Sistemi İçerisinde Dikey Uyum", farklı İKY faaliyetleri arasındaki uyumun seviyesini ifade etmektedir. Örneğin; ücret politikalarının belirlenmesi, uygulanması ve bu uygulama sürecinde söz konusu olan uyum, İKY sistemi içerisindeki dikey uyuma yönelik değerlendirilmektedir.

2. İKY Faaliyet Alanları Arasındaki Uyum

"İKY Faaliyet Alanları Arasındaki Uyum", farklı İKY faaliyetleri arasındaki uyumun varlığını ifade etmektedir. Örneğin; işgören seçim süreci ile ücret politikaları arasındaki uyum, İKY faaliyet alanları arasındaki uyuma yönelik olarak değerlendirilmektedir.

3. İKY Faaliyet Alanları İçerisindeki Uyum

"İKY Faaliyet Alanları İçerisindeki Uyum", İKY faaliyetlerinin belirli bir bölümü içerisinde yer alan özel faaliyetler arasındaki uyumu ifade etmektedir. Örneğin; işgören seçim süreci kapsamındaki söz konusu İKY uygulamaları

arasındaki uyum, İKY faaliyet alanları içerisinde uyuma yönelik değerlendirilmektedir.

4. İKY Sistemleri Arasındaki Uyum

"İKY Sistemleri Arasındaki Uyum", aynı işletmede uygulanan bir İKY sisteminin diğer İKY sistemleri ile uyumunu ifade etmektedir. Örneğin; mavi yakalı işgörenlere yönelik İKY sistemleri ile beyaz yakalı işgörenlere yönelik İKY sistemleri arasındaki uyum, İKY sistemleri arasındaki uyuma yönelik değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak stratejik İKY uygulamaları kapsamında söz konusu edilen yatay uyum, farklı İKY uygulamalarının birbirleriyle bütünleştirilmesini içermekle birlikte, özde bundan çok daha öte bir anlam içermektedir. Zira stratejik İKY uygulamalarında sağlanan yatay uyum, sadece İKY uygulamalarının değil, tüm örgüt sistem ve uygulamalarının bütünleştirilmesini ve uyumlaştırılmasını sağlamış olmaktadır.

1.5.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyutu

"Stratejik İKY'de "dikey uyum" ya da "dışsal uyum", İKY stratejilerinin ve uygulamalarının işletme stratejileri ile bütünleştirilmesini ve örgütün stratejik amaçlarını desteklemeye yönelik düzenlenmesini ifade etmektedir" (Gratton, 2003:7).

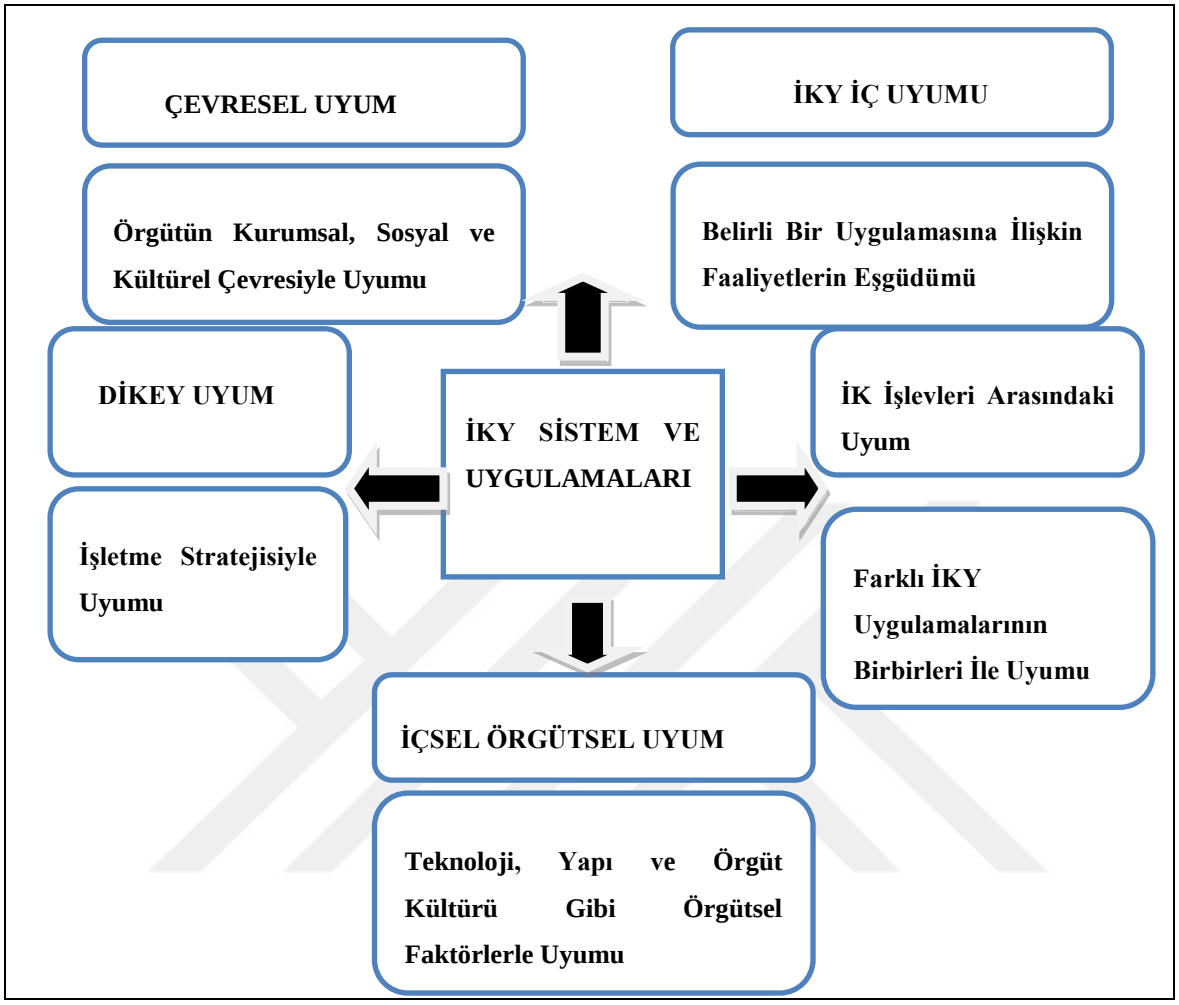
Stratejik İKY'de dışsal uyum bağlamında işletme stratejileri ile İKY stratejilerinin uyumlaştırılmasına yönelik çalışmalardan birisi "Durumsallık Yaklaşımı" kapsamında değerlendirilmektedir. Durumsallık Yaklaşımı, aşağıda verildiği şekilde temel iki varsayım doğrultusunda temellendirilmektedir (Bird & Beechler, 1995: 25);

- **Birinci varsayıma göre;** İK uygulamalarının seçimi ve bu uygulamaların birbirleri ile bütünleştirilmesi örgüt stratejileri temelinde gerçekleştirilmekte ve örgüt çevresinden kaynaklanan kısıtlamalardan direkt olarak etkilenmektedir.

- **İkinci varsayıma göre ise;** örgüt çevresinden kaynaklanan kısıtlamalar, örgütün stratejik gereksinimlerinin belirlenmesinde ve dolayısıyla da İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır ve bu süreçte uyumu yakalayabilen işletmeler çok daha yüksek düzeyde performans sergileyebilmektedirler.

Eğer bir örgüt içerisinde temel rekabet stratejisi olarak yenilik stratejisi benimsenmişse; bu işletmede risk alma konusunda istekli, gerekli uzmanlık bilgisine sahip ve uzun dönemli bakış açısı ile hareket edebilen işgören seçimine yönelik İKY uygulamalarında bulunulmaktadır. Bu durum farklı örgüt stratejileri doğrultusunda çalışanların farklı roller üstlenmelerine ve farklı özellikler sergilemelerine neden olmaktadır (Jackson, Schuler & Rivero, 1989: 731 – 732). Aynı şekilde performans değerleme sistemleri de değişmekte ve ücret politikalarından istihdam güvencesine ve eğitim programlarına yönelik tüm süreç bu temelde şekillendirilmektedir.

"Stratejik İKY Alanındaki Uyum Türleri" ile ilgili belirlemeler Şekil 1.1.'de yer almaktadır.



Şekil 1.1. Stratejik İKY Alanındaki Uyum Türleri

Kaynak: Gürbüz, S. (2013). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 52, s. 1 – 36.

Bu belirlemeler doğrultusunda görülmektedir ki; örgütler tarafından benimsenen stratejiler, İKY uygulamalarının temel belirleyicisidir ve örgüt stratejilerine bağlı olarak İKY uygulamaları farklılaşmaktadır. Hatta aynı örgüt içerisindeki farklı stratejiler farklı İKY uygulamalarını beraberinde getirmekte ve farklı düzeylerde çalışanlar için farklı İKY uygulamalarında bulunulabilmektedir. Bu nedenle de İKY uygulamalarındaki farklılıkların örgüt stratejilerindeki farklılıklar ile açıklanması adına hareket edilmelidir.

1.6. İşletme Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişkiyi Açıklamaya Yönelik Model ve Tipoloji

1.6.1. Devanna, Fombrun ve Tichy Modeli

"Devanna, Fombrun ve Tichy Modeli", İKY bağlamındaki ilk dönem çalışmalar kapsamında geliştirilen bir model olarak değerlendirilmektedir ve İK etkinliklerinin ve uygulamalarının birbirleri ile ilişkili ve tutarlı olması gerektiği anlayışına dayanmaktadır (Delery & Doty, 1996: 808). "Stratejik Eşleştirme Teorileri (Strategic Matching Theories)" olarak da adlandırılan "Devanna, Fombrun ve Tichy Modeli", İKY döngüsünün aşağıda verildiği şekilde dört temel bileşenden ve etkinlikten oluştuğunu belirtmektedir (Bennett, Ketchen & Schultz, 1998: 7);

1. Seçme;
2. Değerlendirme;
3. Geliştirme ve
4. Ödüller.

Devanna, Fombrun ve Tichy Modeli kapsamında söz konusu bu dört temel bileşen ve etkinliğin temel amacı, örgütsel performansın artırılmasını sağlamak olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte Devanna, Fombrun ve Tichy Modeli, İKY döngüsünü bu dört temel bileşen ve etkinlik ile sınırlandırması bakımından zayıf bir model olarak değerlendirilmektedir (Delery & Doty, 1996: 809). Zira Model, dört temel bileşen haricinde İKY döngüsü içerisinde değerlendirilmesi gereken ve örgütsel performans üzerinde direkt olarak etkili olduğu düşünülen sermayedarların ilgileri, durumsal faktörler ve yönetimin stratejik tercihleri gibi hususları göz ardı etmektedir.

Devanna, Fombrun ve Tichy Modeli'nin güçlü yönleri ise; örgüt içi İKY politikalarının tutarlılığı üzerinde durması ve örgüt içi İKY politikasının önemine değinmesi doğrultusunda, dış ilişkiler stratejileri ile İKY uygulamaları arasında karşılaştırmalar yapılmasına olanak sağlaması olarak ifade edilmektedir (Kamoche, 1996: 216). Bununla birlikte Devanna, Fombrun ve Tichy Modeli'nin

basit ve karmaşık olmayan İKY döngüsü üzerine temellendirilmesi, özde karmaşık bir yapılanma içerdiği düşünülen İKY uygulamalarının daha anlaşılır ve açıklanabilir hale getirilmesini sağlamaktadır (Brewster, 1999: 48).

1.6.2. Miles ve Snow Modeli

"Miles & Snow Modeli", işletme stratejileri ile İKY arasındaki ilişkiyi işletmelerin çevreye adaptasyon çabasına bağlı olarak açıklamaktadır. Bu doğrultuda Miles & Snow Modeli, farklı araştırmacılar tarafından uyum sağlama yetenekleri ile birlikte değerlendirilmekte ve işletmelerin uyum sağlama yeteneklerinin uygulanan stratejiye bağlı olarak performans çıktısını farklılaştırdığı belirtilmektedir (Matsuno & Mentzer, 2000: 5).

Miles & Snow Modeli, uyum sağlama yeteneklerine bağlı olarak geliştirilen stratejilerin uygulanmasının çevreye adaptasyonunun bir ifadesi olarak ortaya konulmaktadır. Bu yönüyle Miles & Snow Strateji Tipolojisi, algılanan çevreye göre planlanmış örgütsel stratejilerin adaptasyonu şeklinde değerlendirilen bir stratejik yaklaşımdır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar doğrultusunda da, örgütsel adaptasyon sağlanabilmesi için işletmelerin uygun stratejiler belirlemeleri gerektiği saptanmıştır (Miller & Friesen, 1982: 5).

Miles & Snow (1978) tarafından belirlenmiş olan strateji tipleri; işletme yapısı, işletme stratejileri ve süreçleri gibi değişkenlerin uyumlu bir teorik çerçevede ortaya konulmasını içermektedir. Bu doğrultuda da Miles & Snow Modeli, işletme stratejilerinin açıklanmasında önemli bir model olarak görülmektedir, zira işletme stratejilerinin anlaşılmasını kolaylaştıran bir model olarak kendisini ortaya koymaktadır (Matsuno & Mentzer, 2000: 6)

"Miles & Snow Strateji Tipolojisi Strateji Tiplerinin Özellikleri" ile ilgili belirlemeler Tablo 1.2.'de yer almaktadır.

Tablo 1.2. Miles & Snow Strateji Tipolojisi Strateji Tiplerinin Özellikleri

UYUM SAĞLAMA DÖNGÜ BİLEŞENLERİ	BOYUTLARI	STRATEJİ TİPLERİ			
		Araştırmacılar	Savunmacılar	Analizciler	Reaktif Olanlar
Girişimcilikle İlgili Problemler ve Çözümler	Ürün – Pazar Alanı	Geniş ve Sürekli Genişlemekte	Dar ve Dikkatli Odaklanılmış	Bölümlendirilmiş Ayarlanmış	Düzensiz ve Geçici
	Başarı Durumu	Değişimi Aktif Olarak Başlatma	Pazarlardaki Ünler	Değişimi Takip Etme	Fırsatçı Hamleler
	Gözetim	Pazara / Çevreye Odaklanma Agresif Araştırma	Alanlara Odaklanma Güçlü Örgütsel Tarama	Rakiplere Odaklanma	Anlık Sorunlara Odaklanma
	Büyüme	Ürün / Pazar Geliştirme Farklılaştırma	Dikkatli Pazara Giriş Verimlilikte İlerleme	Pazara Güçlü Girme	Acele Değişim
Mühendislik Problemleri ve Çözümleri	Teknolojik Hedef	Esneklik ve Yenilik	Maliyet Etkililik	Teknolojik Sinerji	Proje Geliştirme ve Tamamlama
	Teknolojik Genişlik	Çoklu Teknoloji	Temel Uzmanlık Çekirdek Teknoloji	Birbiriyle İlişkili Teknoloji	Teknolojik Uygulamalarda Sürekli Değişim
	Teknolojik Tampon	Teknik Elemanların Yetenekleri	Standartlaşma Bakım Programları	Sinerji Küçük Değişim	Deneme Yapma Yeteneği Geçici Çözümler
Yönetimsel Problemler ve Çözümler	Baskın Koalisyon	Pazarlama AR – GE	Finans ve Üretim	Planlama Personeli	Problem Çözücüler
	Yapı	Ürün veya Pazar Odaklı	Fonksiyonel	Matris Yapılar	Sıkı Formel Otorite Gevşek Operasyon Dizaynı
	Planlama	Fırsat Bulma Kampanya Bakış Açısı	İçten Dışarı Kontrol Ağırlıklı	Kapsamlı Değişiklikleri Kapsayan	Kriz Merkezli ve Birbiriyle İlintisiz
	Kontrol	Pazar Performansı Satış Miktarı	Merkezi ve Formel Finansal Ağırlıklı	Çoklu Metot Dikkatli Risk Hesaplamaları	Problemlerden Kaçınma

Kaynak: Apaydın, F.&Torlak, N. (2011). "Denison'un Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow'un Tipolojisinin Desteklenmesi ve Açıklanması ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 53, s. 593-629.

Miles & Snow Strateji Tipolojisi'ne göre, farklı eylemler sergileyen işletme yöneticileri farklı davranışlar sergileyebilmekte ve farklı strateji özellikleri gösterebilmektedirler. Bununla birlikte ağırlıklı olarak belirli strateji özellikleri ortaya konulduğundan, her bir eylemin belirli bir strateji grubu içerisinde değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Bir strateji tipi diğer bir strateji tipinden daha başarılı ya da daha başarısız olarak nitelendirilmemektedir. Buna karşın her bir strateji, uygulanan çevreye uyumlu olmalarına ve işletmeler tarafından uygulanma becerisine göre farklı performans çıktıları elde edilmesini sağlayabilir.

1.6.3. Schuler ve MacMillan Modeli

"Schuler ve MacMillan Modeli", Stratejik İKY ile uluslararası yönetim kavramlarının temelinde yer alan "Schuler Okulu Yaklaşımı" kapsamında ortaya konulmuş bir modeldir. Bu bağlamda Schuler Okulu Yaklaşımı'na ve dolayısıyla da Schuler ve MacMillan Modeli'ne göre, stratejik örgütsel davranışlar ile stratejik örgütsel ihtiyaçlar arasında bir bağ kurulmalı ve amaç İKY yaklaşımlarına yeni boyut kazandırmak olmalıdır (Pamuk ve diğerleri, 1997: 98).

Schuler ve MacMillan Modeli'ne göre, küreselleşme neticesinde her geçen gün İKY uygulamaları "uluslararası İKY" olarak algılanmaya başlanmakta ve bu durum artık her örgüt için kaçınılmaz hale gelmektedir. Uluslararası anlamda söz konusu olan sürekli değişim ve gelişim süreci, işletmelerin de stratejik bir yönetim anlayışı geliştirmelerini zorunlu kılmakta ve bu temelde stratejik örgütsel davranışlarla ihtiyaçlar arasında sağlıklı bir bağ kurulması gerekmektedir (Schuler & Jackson, 1987: 128).

Bu belirlemeler temelinde Schuler ve MacMillan Modeli, özellikle çokuluslu örgütlerde söz konusu edilen İKY uygulamalarının uluslararası bir yönetim şekli olan uluslararası İKY kapsamında ele alınması gerektiğini belirtmekte ve işletme stratejilerinin de bu doğrultuda şekillendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

1.6.4. Goldenn ve Ramanujam Modeli

"Goldenn ve Ramanujam Modeli", farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanan stratejik İKY kavram ve süreçlerin, kurumsal stratejik plan ile ilişkilendirmek doğrultusunda ele alınması gerektiği savunusuna dayanmaktadır. Bu doğrultuda Goldenn ve Ramanujam Modeli, stratejik İKY'nin resmi bir stratejik planlamadan daha fazla anlam ifade ettiği anlayışı ile hareket edilmesi gerektiğini belirtmekte ve stratejik plan uygulamalarının her aşamasının İK uygulamaları açısından değerlendirilmesini öngörmektedir. Bu durumun da ancak İK birim yöneticilerinin stratejik planlama sürecine tam katılımı ile sağlanabileceğini belirten Goldenn ve Ramanujam Modeli, İK yöneticilerinin stratejik plan sürecine katılımlarının önemine vurgu yapması açısından önemli bir model olarak değerlendirilmektedir (Swiercz, 1995: 54).

Goldenn ve Ramanujam Modeli'ne göre, İKY kavram ve süreçlerinin kurumsal stratejik plan ile ilişkilendirilmesinin gerekliliğine karşın, birçok kurum bu gerekliliği göz ardı etmektedir. Bu durumun temel nedeni ise Goldenn ve Ramanujam Modeli kapsamında, personel birim yöneticilerinin ya da İKY departmanı yöneticilerinin görev yaptıkları kurumlarda düşük statüde değerlendirilmeleri ya da sadece rutin işleri yerine getiren elemanlar olarak görülmeleridir (Tompkins, 2002: 97).

İK yöneticilerinin stratejik planlama süreçlerine dâhil edilmeleri, İK uygulamalarının stratejik olarak yönetilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle İK yöneticileri kurum yönetiminin stratejik ortakları olarak kabul edilmeli ve stratejik planlamanın ilk aşamasından itibaren strateji hazırlama takımının ana unsurları arasında değerlendirilmelidir.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar doğrultusunda da, İK yöneticilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmelerinin, kurumsal strateji belirlenmesini ve bu stratejilerin kuruma entegrasyonunu desteklediğini belirlemiştir. İK yöneticileri karmaşık problemlere daha kapsamlı çözüm yolları üretmekte, kurumsal stratejilerin başarı ile uygulanması sürecini desteklemekte ve stratejik planlamanın

hazırlanması ve uygulanmasında kuruma teknik, mali ve insan kaynakları unsurları anlamında destek sağlamaktadırlar (Wright & Snell, 1991: 207).

1.6.5. Lengnick – Hall Tipolojisi

"Lengnick – Hall Tipolojisi", işletme yerel bilgilerinin küreselleştirilmesi anlayışından hareketle, işletmenin her departmanının bu düzeyde bilgi üretmek ve geliştirme konusunda entelektüel sorumluluğa sahip olduğunu belirtmekte ve İK departmanın da bu süreçte önemli roller üstlenebileceğini savunmaktadır. Yerel bilginin küreselleştirilmesi, özde zor bir süreç gerektirmekle birlikte, işletme stratejilerinin uluslararası bir boyut kazanmasını sağlaması açısından bilgi üretimlerine yönelik girişimler kapsamında kendiliğinden ortaya çıkabilir hale getirilmelidir (Lengnick – Hall & Lengnick – Hall, 1988: 456).

İşletmeler için bilgi ekonomisi kapsamında söz konusu edilmesi gereken yerel bilginin küreselleştirilmesi, işletmelerde yerel bilginin ya da stratejilerin üretildiği anda başlamakta ve kapsamlı bir eğitim programı ya da büyük mali kaynaklar gerektirmemektedir. Bu süreçte İK departmanı tarafından belirlenen çalışanlar arasında düzenlenen çeşitli etkinlikler ve yaratıcı çalışanların sorumluluk üstlenmeleri ile birlikte süreç daha sağlıklı yürütülebilmektedir (Lengnick – Hall ve diğerleri, 2009: 66).

İK departmanı tarafından sağlanan destekle koordine edilen bu süreçte bilgi paylaşımında bulunularak sorunların temeline inilebilmekte ve özellikle iletişim odaklı sorunların çözümlenmesi söz konusu olabilmektedir. Zira işletme stratejilerinin gereği gibi uygulanmasının önündeki en büyük engel hiyerarşik, emir – komuta zincirine dayanan ve kontrol anlayışının hâkim olduğu bir yönetim tarzı ve bu yönetim tarzının çalışanlarda korku yaratmasıdır ki, iletişim odaklı sorunların tespiti ve çözümlenmesi ile bu durum bertaraf edilebilmektedir (Lengnick – Hall & Lengnick – Hall, 1988: 457).

Genel olarak değerlendirildiğinde Lengnick – Hall Tipolojisi, daha açık organizasyonel yapıların ve işbirliği ile ortak sahiplenmenin kolaylaştırılabildiği daha fazla güvene dayalı kültürlerin doğmasını sağlamaktadır. Zira işletmelerde

bilgi paylaşımının gereği gibi gerçekleştirilebilmesi için güven en önemli koşuldur ve bu noktada bilinmesi gerekir ki, işletmelerde insan kaynağının değeri hiçbir zaman azalmış olmayacaktır (Barutçugil, 2004: 116). İşgörenlerin korkudan uzak bir örgüt kültürü içerisinde yer almaları ve daha fazla güvene dayalı ilişkiler kurmaları ile birlikte de, hem çalışan hem de örgüt performansının artırılması olası olabilecektir.

1.6.6. Schuler ve 5 – P Modeli

"5 – P Modeli", İK faaliyetlerinin stratejik ihtiyaçlarla kaynaştırılmasını öngörmekte ve ismini İngilizce "Philosophy (Felsefe)", "Policies (Politikalar)", "Programs (Programlar)", "Practices (Uygulamalar)" ve "Processes (Metotlar)" kelimelerinin baş harflerinden almaktadır. 5 – P Modeli'nin temelinde yer alan bu kavramların stratejik olup olmadıklarının, sistemli bir şekilde örgütün stratejik ihtiyaçlarına bağlı olarak ortaya çıkıp çıkmadıklarının, kısa ya da uzun vadeli olarak belirlenip belirlenmediklerinin ve sadece üst düzey yöneticilere yönelik olarak mı yoksa tüm işletme çalışanlarını kapsayacak şekilde tespit edilip edilmediklerinin ortaya konulması modelin temelini oluşturmaktadır (Martel & Carroll, 1995: 256).

5 – P Modeli, tek tek ele alınan İK uygulamalarının ve faaliyetlerinin birbirleri ile ilişkisini göstermesi bakımından, İK uygulamalarının ve faaliyetlerinin karmaşık yapısını derinlemesine inceleyen bir model olarak değerlendirilmektedir. İK uygulamalarının ve faaliyetlerinin tek başına tüm örgüt işleyişlerini açıklaması olası olmamakla birlikte, 5 – P Modeli kapsamında söz konusu edilen kavramların, içeriklerinin ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin gereği gibi anlaşılabilmesi örgüt stratejilerinin uygulanmasına katkı sağlayacaktır (Stroh & Caligiuri, 1998: 7).

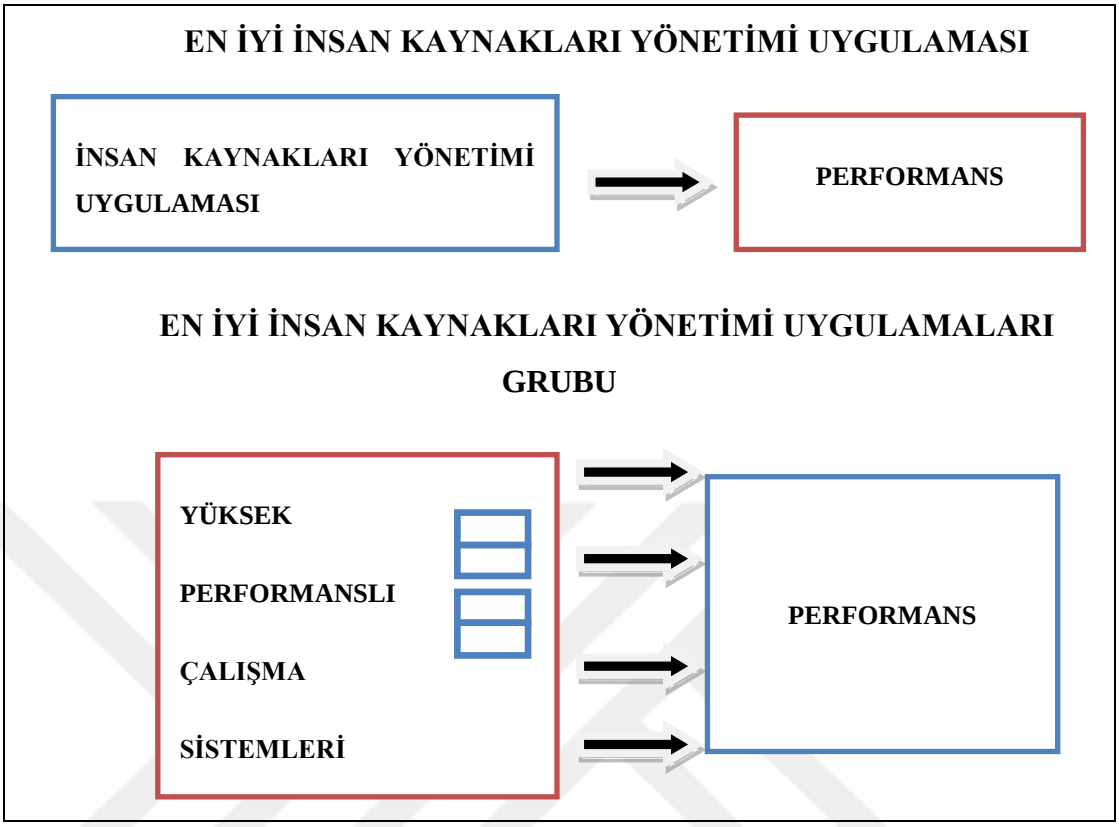
1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları

1.7.1. Evrensellik (Universalistic) Yaklaşımı / En İyi Uygulamalar Yaklaşımı

"Evrensellik (Universalistic) Yaklaşımı" ya da "En İyi Uygulamalar Yaklaşımı"; örgüt performansının artırılmasına, sürdürülebilir en iyi İKY uygulamalarının tanımlanmasına ve yüksek performanslı çalışma sistemlerinin açıklanmasına yönelik belirlemelerde bulunan bir yaklaşımdır. Bu doğrultuda Evrensellik Yaklaşımı; ücret değişimleri, seçme ve yerleştirme yöntemleri, kapsamlı eğitim ve geliştirme programları ve performans değerleme çalışmaları gibi işgörenlerin yeteneklerinin güçlendirilmesini öngören uygulamalara dayanmaktadır (Martin – Alcazar, Romero – Fernandez & Sanchez – Gardey, 2005: 634 – 635).

Evrensellik Yaklaşımı, İK uygulamalarının her zaman daha iyiye yöneltilebileceğini belirtmekte ve bu nedenle de tüm örgütlerin bu noktayı göz ardı etmeyerek İK uygulamalarını desteklemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle aynı zamanda "En İyi Uygulamalar Yaklaşımı" olarak da adlandırılan Evrensellik Yaklaşımı, ancak insanların yönetilmesinde en iyi yaklaşımları benimseyen işletmelerin başarılı olabileceklerini savunmaktadır (Boxall & Purcell, 2000: 186).

"Evrensellik Yaklaşımı" ile ilgili belirlemeler Şekil 1.2.'de yer almaktadır.



Şekil 1.2. Evrensellik Yaklaşımı

Kaynak: Martin – Alcazar, F., Romero – Fernandez, P. M. & Sanchez – Gardey, G. (2005). "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives", *International Journal of Human ResourceManagement*, Volume: 16, Number: 5, pp. 642.

Şekil 1.2.'de, en iyi İKY uygulaması ile yüksek performans elde edilebileceği ifade edilmekte ve aynı şekilde en iyi İKY uygulamaları grubunun da yüksek performansa sahip çalışma sistemleri ile sağlanabileceği ve bu doğrultuda yüksek performans elde edilebileceği belirtilmektedir.

1.7.2. Durumsallık (Contingent) Yaklaşımı / En İyi Uyum Yaklaşımı

Evrensellik Yaklaşımı tarafından ortaya konulan ve doğrusallığa dayanan "En İyi İKY Uygulaması Modeli"ne karşılık; Woodward,Dewar, Werbel, Schooven, Van de Ven, Drazin & Venkatraman tarafından karşılıklı etkileşime dayanan farklı bir model ve anlayış olarak değerlendirilen "Durumsallık

(Contingent) Yaklaşımı / En İyi Uyum Yaklaşımı" geliştirilmiştir. Bu doğrultuda Durumsallık Yaklaşımı'na göre; İKY ile performans arasındaki ilişkinin uzun süre durağan kalması söz konusu olamaz ve bu ilişki "durağan değişkenler" olarak nitelendirilen üçüncü değişkenlere bağlı olarak mutlaka değişim gösterir (Martin – Alcazar, Romero – Fernandez & Sanchez – Gardey, 2005: 635).

Durumsallık Yaklaşımı'na göre "durağan değişkenler" anlamında üçüncü değişkenler aşağıda verildiği gibi üç grup bağlamında değerlendirilebilmektedir (Chew & Chong, 1999: 1033);

1. Grup: Stratejik Değişenler

Stratejik değişkenler, İK uygulamalarının performansa katkısının direkt olarak işletme stratejisi ile uyumuna bağlı olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir.

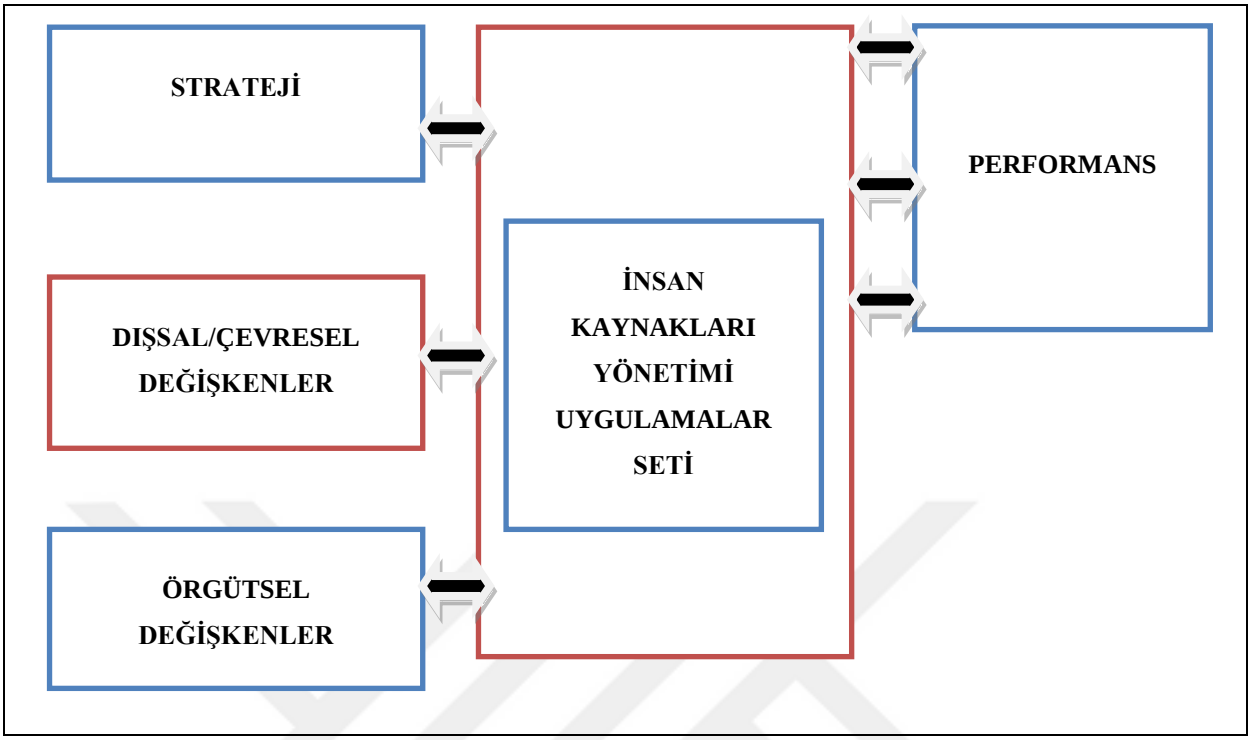
2. Grup: Örgütsel Değişkenler

Örgütsel değişkenler; işletme büyüklüğü, işletmenin organizasyonel yapısı ve kullandığı teknolojiler gibi faktörleri ifade etmektedir.

3. Grup: Dışsal / Çevresel Değişkenler

Dışsal / çevresel değişkenler; işletme stratejilerinin belirlenmesinden öne çıkan rekabetçi olma, teknolojik değerleri gereği gibi kullanma ve makro ekonomik faktörler gibi değişkenleri ifade etmektedir.

"Durumsallık Yaklaşımı" ile ilgili belirlemeler Şekil 1.3.'de yer almaktadır.



Şekil 1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Martin – Alcazar, F., Romero – Fernandez, P. M. & Sanchez – Gardey, G. (2005). "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives", *International Journal of Human ResourceManagement*, Volume: 16, Number: 5, pp. 642.

Sonuç olarak Evrensellik Yaklaşımı tarafından öngörülen "her zaman, her yerde ve her koşula uyan en iyi İK uygulamaları" olamayacağını belirten Durumsallık Yaklaşımı; örgütün iç ve dış çevresinden etkilenerek şekillendiğini ve örgüt yapısının, çalışanların özelliklerinin, teknolojik değerlerinin ve ekonomik ve sosyal çevresi anlamında içsel ve dışsal faktörlerinin incelenmesi ile İK stratejilerinin örgüt stratejileri ile birleştirilebileceğini belirtmektedir.

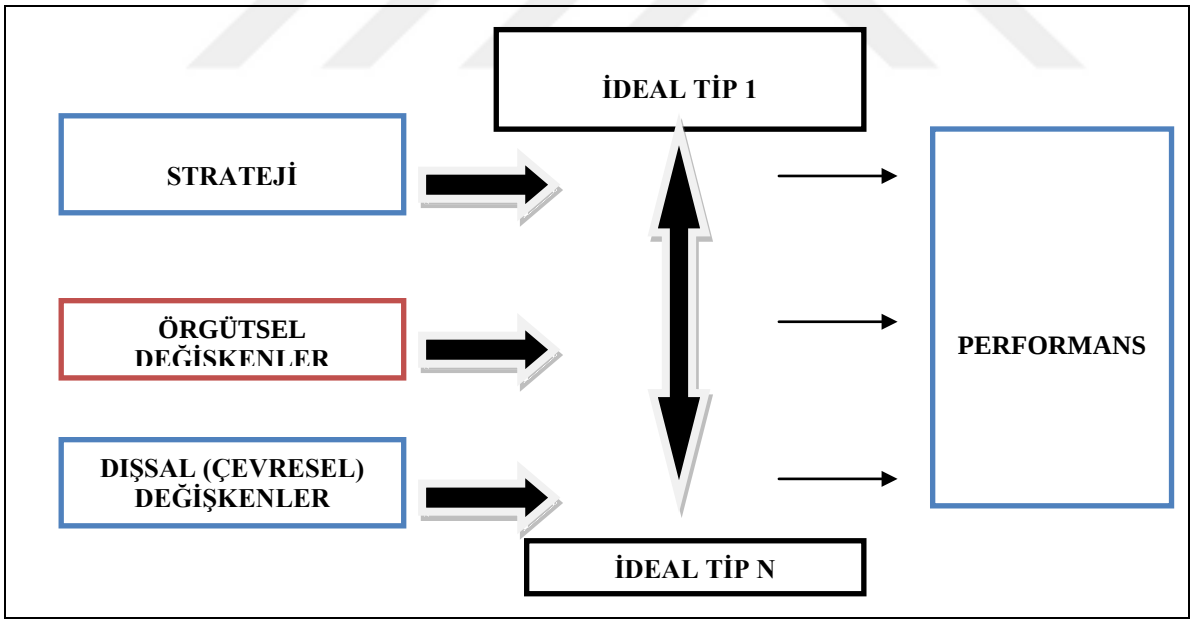
1.7.3. Biçimlendirme (Configurational) Yaklaşımı

"Biçimlendirme (Configurational) Yaklaşımı", "Durumsallık Yaklaşımı'nın devamı olarak değerlendirilmektedir ve diğer yaklaşımlardan farklı olarak İK fonksiyonunu etkileşimli ve karmaşık bir sistem olarak ele

almaktadır. İşletmeye yönelik bilgilerin analiz edilmesi yerine sentezlenmesi gerektiğini belirten Biçimlendirme Yaklaşımı, bu doğrultuda İK uygulamalarının bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir" (Yüksel, 2008: 19).

Biçimlendirme Yaklaşımı; örgütün bir "çoklu değişkenler kalıbı" ya da birbirlerine bağlı alt bileşenlerden oluşan karmaşık bir sistem olarak değerlendirilmesini öngörmektedir. Bu bağlamda Biçimlendirme Yaklaşımı'na göre; hiçbir etmen örgüt işleyişlerinin açıklanmasında tek başına yeterli olamayacağından ya da örgüt işleyişlerinin yerine getirilmesini tek başına sağlayamayacağından, örgüt bir karmaşık sistemler bütünü olarak ve bu temelde bütünsel bir yaklaşımla ele alınmalıdır (Sheppeck & Militello, 2005: 6).

Biçimlendirme Yaklaşımı tarafından öngörülen içsel, çevresel ve örgütsel koşullarla uyumlu ve "ideal tip" olarak nitelendirilen yönetim kalıpları Şekil 1.3.'de yer almaktadır.



Şekil 1.4. Biçimlendirme Yaklaşımı

(Kaynak: Martin – Alcazar, F., Romero – Fernandez, P. M. & Sanchez – Gardey, G. (2005). "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives",

International Journal of Human ResourceManagement, Volume: 16, Number: 5, pp. 643)

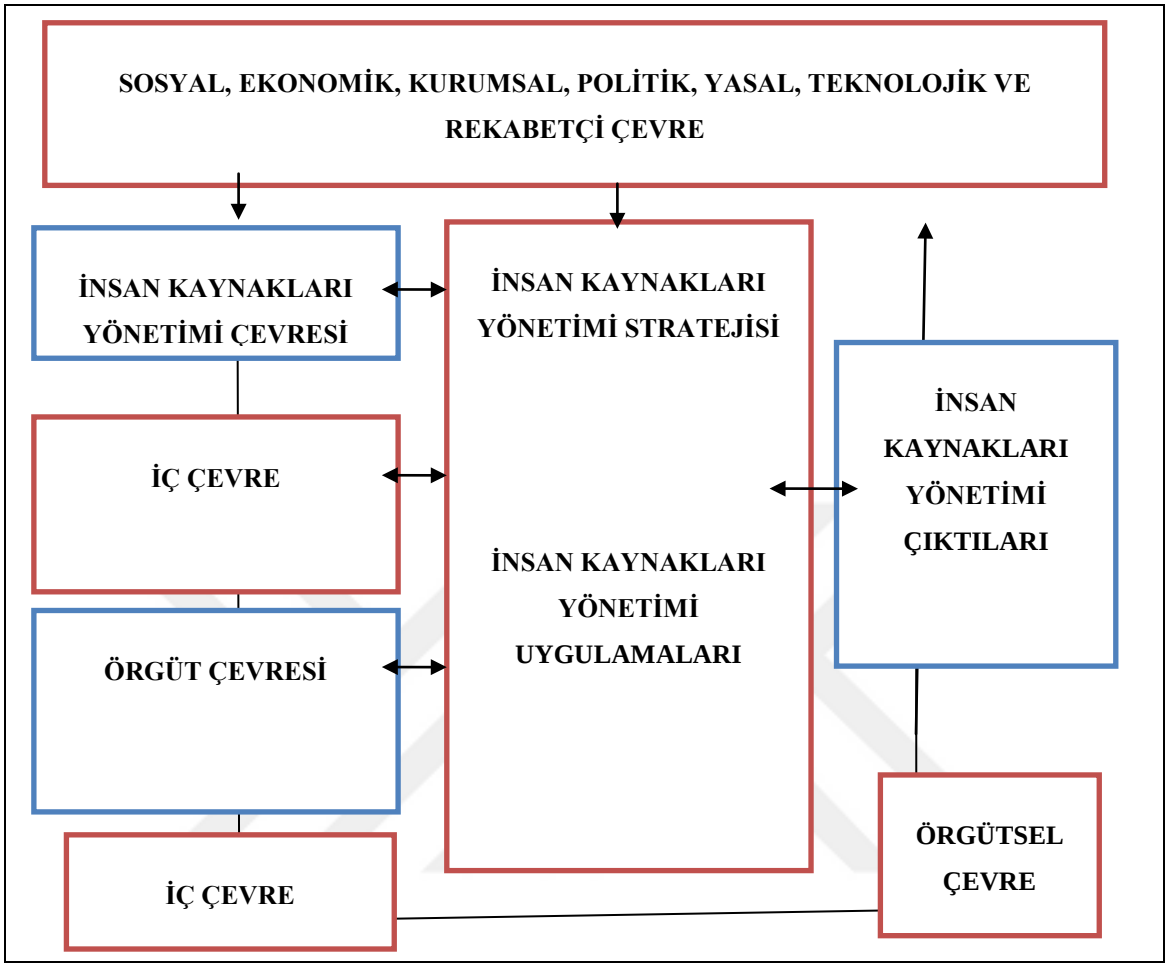
Bu belirlemeler doğrultusunda Biçimlendirme Yaklaşımı, İK yöneticilerinin örgüt stratejilerinin hazırlanması sürecine dâhil edilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Örgüt amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için alt sistemler arasında bir birlik ya da bütünleşme sadece insan kaynağı tarafından sağlanabilecektir (Yüksel, 2008: 19).

1.7.4. Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım

"Bağlamsal (Contextual) Yaklaşım", "tanımlayıcı ve küresel açıklamalar getiren bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir ve tüm farklı coğrafi ve endüstriyel şartlara uygulanabilen bir model olarak kendisini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda Bağlamsal Yaklaşım, stratejik İKY'nin içsel işleyişinin işletme hedeflerine ulaşılmasına sağladığı katkının yanında, yönetsel kararların alınması temelinde dışsal ve örgütsel şartlara da katkıda bulunduğunu belirtmektedir" (Martin – Alcazar, Romero – Fernandez & Sanchez – Gardey, 2005: 637).

"Bağlamsal Yaklaşım, stratejik İKY ile çevresi arasındaki ilişkiyi farklı bakış açısı ile değerlendirmekte ve bu ilişkinin makro bir sistemin bir parçası olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu temelde Bağlamsal Yaklaşım, makro sistemi etkileyen ve aynı zamanda makro sistemden etkilenen İKY stratejisinin nelerle ilişkili olduğunu ortaya koyan bir model olmak bakımından önem taşımaktadır" (Erdut, 2002: 5).

"Bağlamsal Yaklaşım" ile ilgili belirlemeler Şekil 1.4.'de yer almaktadır.



Şekil 1.5. Bağlamsal Yaklaşım

Kaynak: Martin – Alcazar, F., Romero – Fernandez, P. M. & Sanchez – Gardey, G. (2005). "Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives", *International Journal of Human ResourceManagement*, Volume: 16, Number: 5, pp. 643.

1.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları

Stratejik İKY, işletmelere tahminlerini eleştirel bir bakış açısı ile değerlendirme olanağı sağlaması ile birlikte, işletmenin içerisinde bulunduğu durum ile olmak istediği yer arasında mukayese yapabilmesini sağlamaktadır. Bu temelde stratejik İKY'nin işletmelere sağladığı avantajlar aşağıda verildiği gibi

ifade edilebilmektedir (Grundy, 1997: 510; Lengnick – Hall & Lengnick – Hall, 1988: 455 – 456; Lundy, 1994: 702; Lepak & Snell, 1998: 218);

- Stratejik İKY, karmaşık örgütsel problemlerin daha geniş bir bakış açısı ile çözümlenebilmesine olanak sağlamaktadır.
- Stratejik İKY, stratejilerin belirlenmesi sürecinde işletme yeteneklerinin ve amaçlarının göz önünde bulundurulmasını sağladığından, finansal ve teknolojik kaynakların bu yeteneklere ve amaçlara göre düzenlenmesini olanaklı kılmaktadır.
- Stratejik İKY, stratejilerin belirlenmesi sürecinde İK politikalarının ikinci plana atılmasını engellemekte ve bu doğrultuda işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak düzenlemelerde bulunulmasını olanaklı kılmaktadır.
- Stratejik İKY, işletmenin en önemli unsurunun insan olduğunun görülmesini sağlamaktadır.
- Stratejik İKY, işletmelerin genel olarak rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak stratejiler belirlenmesini olanaklı kılmaktadır.
- Stratejik İKY, işletmede stratejik değişim ve yenilik sürecinin başlatılmasını sağlamaktadır.
- Stratejik İKY, işletme için değer yaratacak nitelikte uygulamalarda bulunulmasını olanaklı kılmaktadır.
- Stratejik İKY, işletmenin üst düzey yöneticilerinin çevresel faktörlerin farkına varılmasını ve daha etkin değerlendirilmesini olanaklı kılmaktadır.
- Stratejik İKY, çalışanların örgüt işleyişlerine katılımlarını artırmaktadır.
- Stratejik İKY, işletme içerisinde etkin ve açık bir iletişim sisteminin oluşturulabilmesini sağlamaktadır.
- Kural yönelimli politikaların ve uygulamaların azaltılmasını sağlamaktadır.
- Stratejik İKY, muhalif işgücü yönelimlerinin azaltılmasını sağlamaktadır.

- Stratejik İKY, işgörenlerin daha iyi eğitim ve kariyer olanaklarına sahip olmalarını olanaklı kılmaktadır.

- Stratejik İKY, ödüllerin performansa uygun olarak verilmesini sağlamaktadır.

Stratejik İKY, işletme stratejileri ile İKY uygulamaları arasında bütünleşme sağlamakla birlikte, örgütler açısından maliyetli bir süreci içermesi bakımından birtakım dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Bu dezavantajlar aşağıda verildiği gibi ifade edilebilmektedir (Grundy, 1997: 509; Lengnick – Hall & Lengnick – Hall, 1988: 454; Lundy, 1994: 701; Lepak & Snell, 1998: 217);

- Stratejik İKY, strateji belirlenmesi sürecinde daha kapsamlı kararlar verilmesini gerektirdiğinden, bu süreç çok daha karmaşık bir hal alabilmektedir.

- Stratejik İKY, strateji belirlenmesi sürecinde daha kapsamlı bilgiler edinilmesini gerektirdiğinden, işletmeler için bilgi yükü artabilmektedir.

- Stratejik İKY, strateji belirlenmesi sürecinde daha kapsamlı örgütsel büyüme kararları alınmasını gerektirdiğinden, işletme koşulları ile bağdaşmayan örgütsel büyüme kararları alınması söz konusu olabilmektedir.

- Stratejik İKY, strateji belirlenmesi sürecinde işletmenin rekabet edebilirliğine yönelik daha kapsamlı kararlar alınmasını gerektirdiğinden, bilakis işletmenin rekabet gücünü yitirmesi söz konusu olabilmektedir.

- Stratejik İKY, strateji belirlenmesi sürecinde İK uygulamalarına daha yüksek finansal kaynak ayrılmasını gerektirdiğinden, işletmenin diğer fonksiyonları ihmal edilebilmektedir.

- Stratejik İKY, strateji belirlenmesi sürecinde daha kapsamlı stratejik seçimler yapılmasını gerektirdiğinden, çalışan reaksiyonları pazar koşullarından daha fazla dikkate alınabilmekte ve bu durum gerçek pazar koşullarının göz ardı edilmesine neden olabilmektedir.

- Stratejik İKY, strateji belirlenmesi sürecinde İK problemlerine stratejik çözümler ya da stratejik problemlere İK temelli çözümler üretilmesini gerektirdiğinden, çok daha zor belirlemelerde bulunulmasına neden olabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1. Performans Kavramı

Günümüz itibariyle, önceki dönemlere göre, her alanda çok daha büyük gelişmelere ve değişimlere maruz kalındığını söylemek yanlış olmayacaktır. Örgüt yapılarının ve işlevlerinin değişmesi de, bu artan rekabet ortamında; örgüt içerisinde işgörenin öneminin artması, gereksinimlerinin çeşitlenmesi ve işgörene bakış tarzının farklılaşması olarak kendisini göstermektedir (Bandaranayake, 2001).

Bu bağlamda da "işgörenlerin kurumlarına katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimin de önemini artırmakta ve buna bağlı olarak işgörenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Performans Yönetimi'nin genel amacı; örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmak olarak ifade edilmektedir" (Aguinis, 2011: 1 – 2).

"Performans Yönetimi; birey performansıyla olduğu kadar, takım performansıyla da ilgili ve devamlı bir süreçtir. Sadece yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılması sağlıklı olmayacaktır ve performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanılmasını, yeterliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlamak durumundadır" (Armstrong, 2006: 495).

Performans Yönetimi süreci içerisinde, örgütün tüm üyeleri bir hiyerarşi içerisinde değil, takım arkadaşları olarak görülmekte, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılmakta ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan ilişkiler, normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Bandaranayake, 2001).

"Performans" sözcüğü; "belirli bir zaman dilimi içerisinde üretilen mal ya da hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve yazında işlevine göre "etkinlik", "verim" ve/veya "çıktı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde ifade edilmektedir"

(Işığıçok, 2008: 11). “Örgütsel davranış açısından ise “performans”; işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği ürün olarak tanımlanmaktadır. Bu ürün; mal, hizmet ya da düşünce türünden olabilmektedir” (Başaran, 2008: 179).

“Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir” (Akalp, 2003: 24). “Örgüt yöneticileri; yönetsel kararlar almada, işgörenlerinin ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında ve tüm bunların yanında performanslarının geliştirilmesinde, işgörenleri kurumun hedeflerine yöneltmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksininim duymaktadırlar” (Armstrong, 2006: 497). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için işgörenlerin performans algılarını etkin bir şekilde değerlendirmesi ve performans değerlendirme sistemlerinin iyi bir şekilde uygulanmasıyla mümkün olabilir.

2.2. Performans Yönetimi Kavramı

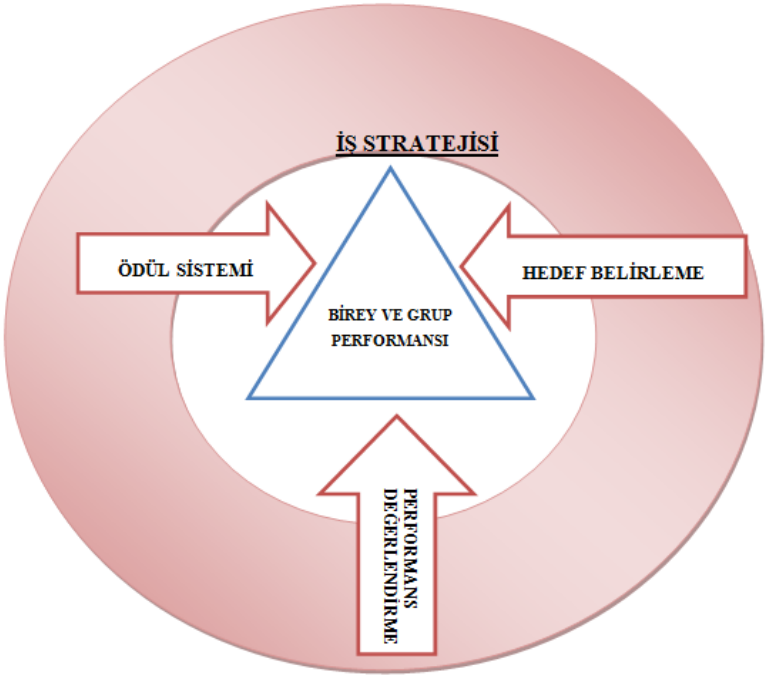
Performans Yönetimi; “kendini yönetme” üzerine yoğunlaşmaktadır. “Bu temelde de, insanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar” (Armstrong, 2006: 496). “Performans Yönetimi ile uzlaşılan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte; işgörenler geri bildirim elde ederler, performansları incelenmiş olur ve rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar” (Bartel, 2004: 183).

“Performans yönetimi; örgüt, takım ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konularıyla ilgilenir ve amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak performansı sürekli olarak incelemeyi konu alır. Bu bağlamda da performans yönetimi, öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanan bir süreci ifade etmektedir” (Canman, 1995: 261).

Yukarıdaki ifadelerden de görüldüğü üzere, performans yönetimi; işgören boyutunda, işgörenden beklenilenin ne olduğu ve örgüt amaçlarına ulaşabilmek için neler yapması gerektiğinin belirlenmesi olarak değerlendirilebilir.

"Performans yönetim süreci; yöneticinin işgöreninden görev çerçevesinde beklentilerinin net ve açık biçimde farkında olması, işgörenine daha yapıcı ve daha objektif geri bildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar" (Armstrong, 2006: 496).

Cumming ve Worley (1997) tarafından ortaya konulan "Performans Yönetimi Modeli", Şekil 2.1.'de gösterildiği gibi; hedef belirlemenin, ödüllerin ve performans değerlendirmenin uygulamada birbiriyle yakından bağlantılı olduğunu göstermektedir.



Şekil 2.1. Performans Yönetimi Modeli

Kaynak: Cummings ve Worley, 1997, s.372. Aktaran, Helvacı, M. A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,*Cilt: 35, Sayı: 1 – 2, s. 157.

Performans Yönetim Modeli çerçevesinde söz konusu edilen hedef belirleme, ödül sistemi ve performans değerlendirme süreçleri ile ilgili olarak aşağıda verilen değerlendirmeler söz konusu edilebilmektedir;

1. Hedef Belirleme

"Yönetici ve işgörenler arasında ortak olarak bireyin çalışma davranışları ve çıktılarının tanımlanması bakımından etkileşimi ortaya konmakta ve işgörenleri uygun biçimde çalışma sonuçlarına yöneltmede, çalışma tasarımlarını güçlendirmede, örgütün stratejik amaçlarına destek olmaktadır" (Akgün, 2008: 125).

Özellikleri bağlamında da hedef belirleme ile ilgili şu tespitler yapılabilmektedir ; "Hedef belirleme; belirli bir iş ya da çalışma grubuyla ilgili olarak, görev ve sorumluluklara ışık tutmaktadır.Hedef belirleme; iş uygulaması açısından ele alındığı zaman, bireyin amaçlarına odaklanmakta ve bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlamaktadır.Hedef belirleme etkinlikleri; çalışma gruplarına uygulanması açısından ele alındığında, doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini kolaylaştırmakta ve bireylerin müşterek eylemlerinin ve bütünüyle grup sonuçlarının güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır" (Akgün, 2008: 127).

Hedef belirlemenin en popüler alanlarından birisi, "Amaçlara Göre Yönetim" olarak adlandırılmaktadır. Bu doğrultuda da hedef belirleme etkinlikleri, en az üç yolla performansı etkilemektedir (Ataay, 2010: 99);

- **İlk olarak;** insanların var olan düşüncesi ve gerçekleştirdikleri eylemin üzerinde etkilerde bulunmaktadır. Bu etkilere yönelik etkinlikler gerçekleştirilirken de, hedefler yönündeki davranışlar üzerine odaklanılmaktadır.
- **İkinci olarak;** davranış hedeflere yönlendirilmekte ve insanlar motive edilerek, üzerinde uzlaşılan zor hedeflere ulaşma çabası ortaya çıkarılmaktadır.
- **Son olarak;** hedef belirleme etkinliği, hedefler zor fakat başarılabilir olduğu zaman işgörenleri fazla çaba harcamaya yönlendirebilmektedir.

2. Ödül Sistemleri

"Arzulanan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirme (güçlendirme) ile ilgili süreçleri ifade etmektedir ve ödül sistemleri, belli bir çalışma tasarımı ve iş stratejisini uygulamada gerekli davranış türlerini ödülle desteklemektedir" (Akgün, 2008: 131). Hedef belirleme gibi ödül sistemleri de, bireyleri işlerine ve hedeflerine ya da grupları işlevselliğe ve amaçlarına yöneltmektedir(Helvacı, 2002: 158).

3. Performans Değerlendirme

"Çalışma sonuçlarını iyileştirmek için, performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda da performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına performans geribildirimi sağlayan İKY'nin temelidir"(Ataay, 2010: 112).

"Performans değerlendirme; araştırma ile ilgili güçlü ve zayıf yönleri ortak bir şekilde değerlendiren sistematik bir süreçtir.Mesleki geliştirme danışmanlığı da, şirkette insan kaynaklarının çeşitliliği ve güçlü yönleri hakkında bilgi vermekte ve bu süreçte işgören performansını geliştirmede ödüller kullanılmaktadır" (Boohene & Asuinura, 2011: 268).

Bu bağlamda "performans değerlendirme"; "kurumda görevi ne olursa olsun, bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini fazlalıklarını yetersizliklerini ve kısaca bir bütün olarak çalışma potansiyeline yönelik tüm yönleri gözden geçirme süreci olarak tanımlanabilmektedir" (Ballı, Uğur ve Korukoğlu, 2009: 840).

"Bu belirlemeler doğrultusunda performans değerlemenin gereği ve yararları, aşağıda verildiği gibi ifade edilebilmektedir;

- Performans değerleme; kişi düzeyinde bireysel / psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi; kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde de, bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.

- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak tanıdığından, kariyer yönetimine de katkı sağlaması söz konusudur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişim kurulması ve geliştirilmesinde etkilidir.
- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli eğitim programlarının düzenlenmesine ve özellikle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece de, kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Kurumdan uzaklaştırılacak ya da işten ayrılmasına karar verilecek olan kişilerin belirlenmesinde önemli bir kaynaktır.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş doyumuna ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları doğrultusundaki beklentilerini öğrenmiş olurlar.
- Genel anlamda insan kaynağının daha etkin verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yönelik verilere ulaşılmış olur"(Uygur, 2009: 151).

Hedef belirleme istenilennitelikte bir performans türü olmakla birlikte, performans değerlendirme bu temelde, çıktıların değerini belirler ve ödül sistemleri açısından da istenilen sonuçların tekrarlanmasını temin etmek için katkı sağlar ya da güçlendirir (Nemli – Çalışkan, 2010: 105).

"Performans yönetimi, daha geniş bir örgütsel yapı içerisinde meydana gelmekte ve en azından üç faktör içeriği çalışma performansını etkilemektedir. Bunlar iş stratejisi, işyeri teknolojisi ve işgören katılımıdır" (Wright, Gardner & Moynihan, 2003: 24). "Hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bu örgütsel faktörlerle ortak olarak sıralandığı zaman, yüksek düzeylerde çalışma performansı eğilimi meydana gelmektedir" (Tan & Nasurdin, 2011: 159).

Performans Yönetim Modeli çerçevesinde söz konusu olan iş stratejisi, işyeri teknolojisi ve işgören katılımı ile ilgili aşağıda verilen değerlendirmeler mevcuttur (Helvacı, 2002: 158);

a) İş Stratejileri

"Bir örgütün başka örgütlerle rekabet edebilmesi için ihtiyaç duyduğu amaçları ve hedefleri tanımlamaktadır. Performans yönetimi, değerlendirmeyi ve işgörenlerin çalışma davranışlarını bu hedefler yönünde güçlendirmeye odaklanmaktadır. Bunlar, iş davranışlarını, stratejik olarak amaçlara yöneltmektedir" (Eckerson, 2009: 5).

b) İşyeri Teknolojisi

"Birey ya da grup üzerine temellendirilen performans yönetim uygulamalarını etkileyen bir yapıyı ifade etmektedir. Eğer düşük teknoloji ve çalışma bireysel işler üzerine tasarımlanmışsa; hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri bireysel çalışma davranışları üzerine yönelecektir. Eğer teknoloji yüksekse ve çalışma gruplar için tasarımlanmışsa, performans yönetimi grup davranışları üzerine yönelecektir" (Bogdana, Felicia & Delia, 2009: 1026).

c) İşgören Katılımı

"Son olarak, bir örgütte işgörenin katılım düzeyi performans yönetimi uygulamalarının temelini belirlemektedir. Eğer örgütte, katılım düşük düzeyde ve aşırı merkeziyetçi bir yapıda ise; hedef belirleme, performans değerlendirme ve ödül sistemleri resmileştirilmekte ve yönetim tarafından idare edilmektedir" (Eckerson, 2009: 5).

Katılımın yüksek olduğu durumlarda ise, hem yönetim hem de işgörenlerin performans hedeflerinin belirlenmesine ve değerlendirilmesine katılımın sağlanması gerekmektedir. Yüksek katılımlı örgütlerde, işgörenler performans yönetiminin tüm aşamalarına katılım eğilimi gösterirler. Burada işgörenler, hem performans yönetimi uygulamalarına hem de tasarımına katılma eğilimindedirler (Bogdana, Felicia & Delia, 2009: 1026).

2.3. Performans Yönetimi ve Örgütler İçin Stratejik Önemi

Önceki anlatımlarda da yer verildiği üzere performans yönetimi; hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi ve ödül sistemlerini kapsamaktadır ve işgören kapsamında iş stratejileriyle ilgili olarak, işgörenin de çalışma davranışlarını ayarlamaktadır. Bu temelde de performans yönetimi; hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini, işgören çalışma davranışını, iş stratejisiyle, işgören katılımıyla ve işyeri teknolojiyle güç birlikteliği yapılmasını gerektirmektedir.

Performans yönetimi, temelde performans değerlendirme sürecini içermektedir. Performans değerlendirme ile genel olarak; kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini birtakım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini tespit etmeye yönelik çalışmalar kast edilmektedir (Ersen, 1997: 113).

”Performans değerlendirme; bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Diğer bir anlatımla performans değerlendirme; belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin, bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır” (Fındıkçı, 2009: 297).

“Palmer ve Winters’a (1993: 102 – 103) göre, performans değerlendirmenin iki genel işlevi bulunmaktadır;

- **Bu işlevlerden ilki;**iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, yönetsel kararlar aşamasında gerekli olmaktadır. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar, genellikle performans değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere dayanmaktadır.

Bir örgütün yönetim kadrosunun, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermesi oldukça sakıncalı bir durum olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de, herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir.

- **Performans değerlendirmenin diğer genel işlevi;** çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirimsağlamaktır. Bu geribildirim, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman oldukça yararlı olmaktadır.

Çoğu insan, bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geribildirim almaktan hoşlanmakta ve geribildirim aynı zamanda, işgörenlerin ne yönde ilerlediğini görebilmeleri açından önemli katkılar sağlamaktadır. Geri bildirim, işgörenler için önemli bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir."

Bu genel işlevlerden başka performans değerlendirme etkinliği; kişiden beklenen performans sonuçları ile gerçekleşen başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesinisağlamaktadır (Bogdana, Felicia & Delia, 2009: 1027).

"Performans değerlendirme sürecinde, hem değerlendirilen işgören bir yön duygusu kazanırken hem de işgörenin enerjisini amaca yönlendirmesi kolaylaşır. Çünkü performansın, politika ve kişisel yakınlık gibi faktörlerden çok yetkinlik temelinde değerlendirilmesini güvencealtına alır" (Werner, 1993: 151).

"Performans değerlendirmenin diğer önemli yararları ise,işgörenin işi iyi yapması için gereken bilgi, yetenek ve nitelikleri belirlemeyi; güçlü yanlarını ortaya çıkarıp takdir etmeyi ve zayıf yanlarını belirleyip sorunu birlikte çözmeyi ve staj gereksinimlerini, olası şikâyetleri, disiplin problemlerini ve terfi olasılıklarını önceden belirlemeyi sağlamaktadır" (Fındıkçı, 2009: 79).

"Bu doğrultuda Performans Yönetimi yoluyla; örgüt, örgütün hedeflerinin işgörenlerin hedefleriyle bütünleşmesi, işgörenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, Performans Yönetimi'nin kurum için stratejik önemi aşağıdaki gibi değerlendirilebilmektedir"(Ersen, 1997: 98 – 99);

- "İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi;
- Eğitim Programlarının ve Politikalarının Değerlendirilmesi;
- İşgörenleri Seçme Sürecinin Geçerliği;
- Ücret Yönetimi;

- Kariyer Yönetimi;
- Stratejik Planlama;
- Rotasyon İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları;
- Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları"(Ersen, 1997: 98 – 99).

"Woods (1997) performans değerlendirmenin önemli işlevleri arasında; işgören eğitimi ve geliştirilmesi; eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi, işgörenleri seçme sürecinin geçerliliğinin belirlenmesi gibi önemli işlevleri olduğunu belirtmektedir." Bunlar (Woods, 1997: 194, Aktaran: Helvacı, 2002: 159);

I. İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi

"Yöneticiler; eğitim odaklı performans değerlendirme ile işgörenleri tanımlayarak, işgörenlerin ya da kurumunun eğitime gereksinim duyup duymadığını belirleme imkanı elde ederler. Buna ek olarak değerlendirmeler, kariyer amaçları ya da uzun dönemli planların oluşumuna destek sağlamada da kullanılabilmektedir."

II. Eğitim Programlarının ve Politikalarının Değerlendirilmesi

"İşgörenlerin, eğitim öncesinde ve sonrasında değerlendirilmeleri, eğitim programının etkililiğini ortaya çıkarmaktadır. Performans değerlendirmeleri, bu amaçla eğitim programlarının etkiliğini ölçmede de kullanılmaktadır."

"Değerlendirme sırasında yöneticiler ve işgörenler, özel politikalar ve programlarla ilgili sorunları tartışma fırsatı bulmakta ve yöneticiler de, işgörenlerden politika ve programların beklenildiği gibi çalışıp çalışmadığını öğrenebilmektedirler" (Bloom & Van Reenen, 2010).

Bu sebeple böyle bir değerlendirme, yeni politikaların son test işlevini de gerçekleştirmesi adına önem arz etmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi açısından eğitim ve bu eğitim ihtiyacının belirlenmesi önemlidir. Bu amaçla çalışanlara, anket ya da çeşitli bilgi toplama araçları uygulanması söz konusu olabilir. Ancak bu veriler, çoğu zaman sağlıklı değerlendirmelerde bulunulması adına yeterli olamayabilmektedir (Salaman, Storey & Billsberry, 2005).

“Genel olarak performans değerleme ile ulaşılan sonuçlar, tüm kurumdaki çalışanların yetkinlikleri kadar, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verebilmekte ve eksiklikler ve yetersizlikler, aynı zamanda bir eğitim ihtiyacı konusu olarak değerlendirilebilmektedir” (Vermeeren, Kuipers, Steijn & Vogelaar, 2008: 5).

III. İşgörenleri Seçme Sürecinin Geçerliliği

“Performans değerlendirmeleri; örgüte eleman alındıktan bir süre sonra seçilen işgörenlerin görevlerine ilişkin performansını ortaya koymakta, seçim sisteminin etkililiğini de ortaya çıkarmadaiyibir fırsat sağlamaktadır. Bu şekilde, seçme sisteminin etkili çalışıp çalışmadığını belirlemek için yapılan tahminler test edilmiş olabilmektedir. Örneğin; performans değerlendirmeleri, işe en son alınan işgörenlerin görevlerini çok iyi yapmadıklarını ortaya çıkarabilir” (Barutçugil, 2010: 121).

Bu durum da, yöneticilere seçim sisteminin doğru bir şekilde çalışmadığının kanıtını verebilir. Performans değerlendirmeler aynı zamanda, işgöreni seçmede adil kararlar alınmasını sağlamakta ve seçim yöntemlerinin tahmini geçerliğini ortaya çıkarmada yardımcı olmaktadır.

“Performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da, sözleşmelerin yenilenmesi ya da işten çıkarma kararlarının verilmesidir. Neticesinde bu kararlarda, tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi, ama belirli bir sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilmektedir” (Kaymaz, 2009: 79).

Ancak bu noktada, işten çıkarma kararının verilmesinde, sadece performans değerleme sonuçlarına dayanılmasının da birtakım sakıncaları beraberinde getirmesi söz konusu olabilecektir. Bu nedenle de bu gibi önemli kararların verilmesinde performans değerleme sonuçları, birçok veriden sadece birisi olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

"Cleveland ve arkadaşları (1998) da, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir."

a) Kişilerarası Karşılaştırma Gerektiren Kararlar

Ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi süreçleri ifade etmektedir.

b) Çalışanın Kendi İçinde Karşılaştırmasını Gerektiren Kararlar

Geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi süreçleri ifade etmektedir.

c) Sistemin Devam Ettirilmesine Yönelik Kararlar

Hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi süreçleri ifade etmektedir.

d) Doküman Oluşturma

Personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma gibi süreçleri ifade etmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi performans değerlendirme, bir örgüt için çok önemli işlevlere sahiptir ve performans yönetiminin en önemli faaliyetalanını oluşturmaktadır(Aktaran: Barutçugil, 2010: 123 – 124).

IV. Ücret Yönetimi

"Performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın olarak kullanıldığı alan ücret yönetimidir. Bu bağlamda çalışanların maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile ilişkilendirilerek belirlenebilmektedir. Bu belirlemede öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek ve başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olarak ifade edilebilmektedir" (Fındıkçı, 2009: 338). Bunun için de, performansı arzulanan düzeyde olmayan çalışanların maaşlarına ortalama bir artış, performansı yüksek düzeyde olanların da daha yüksek bir maaş almalarına yönelik düzenlemeler yapılması söz konusu olabilir.

V. Kariyer Yönetimi

Kariyer Yönetimi; kişinin kurum içerisindeki statüsü doğrultusunda yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi ve gerekli hazırlıkları yapmalarının sağlanması şeklinde ifade edilebilen bir süreci kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009: 339). Bu bağlamda performans değerleme sonuçları; iş başarıları ve iş ilişkileri hakkında veriler içerdiğinden, gelecekteki başarılarını kariyer planlaması bakımından da kullanılabilmektedir.

VI. Stratejik Planlama

"Stratejik Planlama; hemen her işletmede ve hatta her sosyal kurumda, tepe yönetim ya da idare edenler tarafından belirlenen ve ileriye yönelik ulaşılması planlanan genel amaçları ifade etmektedir" (Fındıkçı, 2009: 339). Bu amaçlar, insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması da yerinde olacaktır.

Performans değerleme modelleri / sitemleri, her kuruma özel olarak geliştirilebilmekte ve uygulanabilmektedir. Hatta aynı yöntemin bile, farklı kurumlar söz konusu olduğunda farklı bakış açıları ile ele alınıp uygulanması durumu olabilmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama sayesinde performans değerleme sistemleri de, kurum bünyesinin daha net ortaya konulabilmesini sağlaması adına önemli olmaktadır (Martinez, 2001).

VII. Rotasyon İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları

"Performans değerleme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan, ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması söz konusu olabilmektedir. Örneğin; sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerleme sonucuna yansıtan kişiler olabilir" (Kaymaz, 2009: 79).

"Benzer şekilde yaptığı işikendisi için yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir ya da genişletilebilir bunun yanında yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerleme sonrasında kişilerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilerde, bu uygulamalara temel oluşturabilirler" (Jane & Dipboye, 2004: 411).

VIII. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Performans değerleme sürecinde, performans görüşmesi sırasında alınan görüşlerin İK Departmanı tarafından incelenmesi de bu süreçte önemli sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir. Ayrıca, kurumdaki genel rahatsızlıkların, memnuniyet oranının, insan ilişkilerinin yapısının ve hedeflere ne oranda sahip olunduğunun bilgisi, genel sonuçlara ulaşılmasını sağlamak adına önemli olacaktır (Patterson ve diğerleri, 2010: 23).

Bu nedenledir ki bir anlamda performans değerleme süreci ile kurumun fotoğrafı çekilmiş olacak ve bu resim, insan kaynakları uygulamaları bakımından anlam taşıyacaktır. Bu temelde, performans değerleme sonuçlarının İnsan Kaynakları Yönetimi'nin uygulamalarına ışık tutmasının sağlanması gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Becker & Gerhart, 1996: 783).

2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

"Bu konuda çok sayıda performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, yapılacak olan işin niteliğine ve yapılan değerlendirme sonrasında kullanıcak olan alana göre farklılık göstermektedir. Her bir örgütün kullandığı yöntem, örgütlerin ihtiyaçlarına ve örgüt kültürüne göre farklılık göstermektedir. Kullanılan her bir yöntemin kendi içerisinde avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemler içerisinden seçilecek olan yöntemin karar verilme aşamasında her bir tekniğin neyi ölçtüğünü ve tekniğin yapısını iyi analiz etmek gerekmektedir" (Garbarino & Holland, 2009).

Çalışmanın bu aşamasında, bu yöntemlerle ilgili ayrıntılı belirlemeler ve değerlendirmeler üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

"Bu yöntemde değerlendirmeler, bir işgörenin performansını bir ya da daha fazla işgörenle karşılaştırması sonucunda elde edilmektedir. İşgörenler, birbirleri ile kıyaslanarak başarı düzeylerine göre sıralanmaktadırlar" (Baştürk, 2003: 135). Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler aşağıda belirtilmiştir.

2.4.1.1. Basit Sıralama Yöntemi

"Basit sıralama yöntemi çalışan performansının değerlendirilmesinde başvurulan en eski ve en temel yöntemdir. Bu yöntem; bireylerarası karşılaştırma esasına dayalı bir yaklaşım olmakla birlikte, yöntemde değerlendirmeye alınacak olan bireylerin isimleri rastgele bir biçimde kağıdın sol tarafına yazılır. Üstten başlayarak en fazla ve en düşük değer taşıdığına inanılan bireyin isminin de, kâğıdın yine sağ tarafına, bu kez en alta yazması istenir. Sonrasında değerlendirici, diğer tarafta kalan isimleri tek tek ve değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Böylelikle bir değerlendirme sırası elde edilmiş olur" (Dweiri & Kablan, 2006).

"Basit Sıralama Yöntemi (Simple Ranking Method)"; bireyin, sadece genel başarı durumu, örgüte katkısı gibi tek bir ölçütü göz önünde bulundurarak karşılaştırma yaptığından, işgörenler sayısal olarak değerlendirilememektedir. İşgörenler arasındaki başarı farklılığınının derecelendirilememesi ve aynı anda birçok işgörenin hangi sıraya gireceğinin saptanması çok zor bir uygulama olması sebebiyle bu yöntem eleştirilmekte ve kullanım alanı daha sınırlı tutulmaktadır" (Rosset, 1998).

2.4.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

"Bu yaklaşım da, kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşım türüdür. İkili karşılaştırma yönteminde, önce işgören isimleri bir kâğıda ya da kartlara yazılır. Daha sonra her işgören diğer işgören ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan işgörenin isminin karşısına bir işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra, isim karşısına konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır" (Barutçugil, 2010: 136).

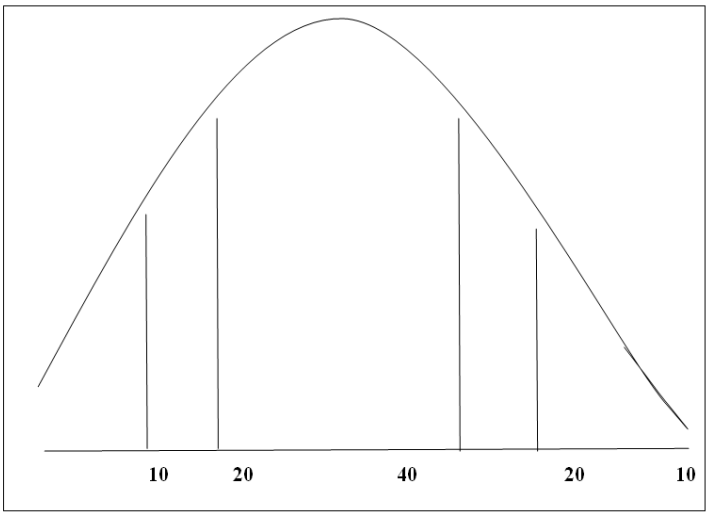
"İkili Karşılaştırma Yöntemi (Method of Paired Comparisons)"; "karşılaştırılan işgörenlerin sayısı fazla olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olduğundan, bu yöntemin uygulanması oldukça uzun zaman almaktadır. Sistemin en büyük sakıncası da,

sıralama içerisinde farklı noktalarda yer alan iki işgörenin birbirlerinden ne kadar daha çok ya da daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir" (Bingöl, 2007: 171).

2.4.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

"Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)";"bu yöntem bireylerarası karşılaştırmalara dayanan bir yaklaşım kapsamına girmektedir ve değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek başarı ifade eden noktalarında veya herhangi bir yerinde kümelendirmelerine engel olmak için geliştirilmiştir" (Steward, Gruys & Storm, 2010: 171).

"Örgütlerde, işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım gösterdiği varsayımından hareketle, bu yöntem içerisinde değerlendirilenler dörtlü veya beşli bir ölçeğe göre değerlendirmeye alınmaktadırlar" (Shaout & Yousif, 2014: 966-979). "Değerlendirici, Şekil 2.2.'de görüldüğü üzere; işgörenlerin % 10'unu ölçeğin en yüksek değerinde, % 20'sini sonraki değerde, % 40'ını ortada, % 20'sini sonra gelen daha düşük değerde ve % 10'unu da, ölçeğin en düşük değerinde toplamak durumundadır" (Barutçugil, 2010:139).



Şekil 2.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kaynak: Barutçugil, İ. (2010). *Performans Yönetimi,* Kariyer Yayınevi, İstanbul

“Zorunlu Dağılım Yöntemi’nin olumlu yönleri; basit ve kolay kullanılır olması; değerleyicilerinin gereksiz biçimde personeli koruması ve kayırmasına engel olması ve başarı faktörleri açısından personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak tanıması gibi”(Bingöl, 2007: 179).

“Zorunlu Dağılım Yöntemi’nin olumsuz yönleri ise, küçük işgören gruplarında uygulanmaması ve işgören grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile, yöneticiye en azından % 10’luk belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması gibi” (Bingöl, 2007: 180).

2.4.2. Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre her bir işgören performansını diğer işgörenden ayrı olarak kendi iş tanımı çerçevesinde ele almaktadır. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım’da, bireylerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan ayrı olarak, değerlendirme ölçütlerinin birden fazlave ortak bir şekilde belirlenmiş olmasıdır (Mantiuk, Tomaszewska & Mantiuk, 2012: 2483).

2.4.2.1. Grafik Dereceleme Ölçekleri

“Grafik Dereceleme Ölçekleri (Graphic Rating Scales)”; “bu ölçek performans değerlendirmede kullanılan en eski ve en tercih edilen yöntem olmakla birlikte, ölçülen performans boyutlarına göre de değişiklik göstermektedir. Grafik dereceleme ölçekleri geliştirilirken öncelikle iş analizi yoluyla önemli bulunan performans boyutlarında, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, disiplin ya da kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük biçiminde belirlenir ve daha sonra boyutlar kendi içerisinde “yetersiz“ “yeterli“, ve “mükemmel“ gibi bir derecelendirmeyle belirtilir” (Kateřina, Andrea & Gabriela, 2013: 20). “Bu dereceler sayı ya da harfle ifade edilebilir ve derecelere, sayısal değerler verilerek de, işgörenlerin performans dereceleri saptanabilir” (Roberts, 2003: 93).

Tablo 2.1.’de Grafik Derecelendirme Ölçeğinde, değerleyiciler; ölçekte belirlenen boyutlar çerçevesinde işgörenin davranışlarının hangi derece içerisine girdiğini belirleyerek, değerlendirmede bulunmaktadırlar. Ek olarak, her derece

bir puan değerine sahip olduğundan, başarı puanı değerlendirme sonrasında işaretlenen puanların toplanmasıyla bulunmaktadır.

Tablo 2.1. Performans Değerlemede Grafik Dereceleme Ölçeği

DEĞERLENDİRME FAKTÖRLERİ	**DEĞER**
ÇALIŞMANIN NİCELİĞİ: Çalışmanın miktarına istenilen ölçeklerde ulaşılır.	**3**
ÇALIŞMANIN NİTELİĞİ: Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	**3**
İŞ BİLGİSİ: İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir.	**3**
İŞBİRLİĞİ (COOPERATION): Görevlerini yapmada, diğerleri ile işbirliği yapmaya isteklidir.	**1**
BAĞLILIK: Çalışmaya katılımda ve çalışmanın tamamlanmasında istekli ve titiz davranır.	**2**
İŞE KARŞI İSTEKLİLİĞİ: Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması konusunda istekli davranır.	**2**
3 = MÜKEMMEL 2 = YETERLİ 1 = YETERSİZ	

Kaynak: Barutçugil, İ. (2010). *Performans Yönetimi,* Kariyer Yayınevi, İstanbul, 147.

2.4.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

"Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Ratings Scales – BARS)";performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yönteme aynı zamanda, "Davranışsal Beklenti Ölçekleri (Behavioral Expectation Scales)" de denmektedir" (Fındıkçı, 2009: 138). Bu yöntemde; işgörenlerin her bir iş ve her bir iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışların ne düzeyde ortayakoyabildiklerini değerlendirilmektedir (Aggarwal & Thakur, 2013: 621).

Tablo 2.2., "Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri" ile ilgili olarak "Müşteri İle İlişkiler Boyutunda Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği" örneğini ifade etmektedir.

Tablo 2.2. Müşteri İle İlişkiler Boyutunda Davranışlara Dayalı Değerlendirme Ölçeği

DAVRANIŞ ÖRNEKLERİ	**DERECELEME ÖLÇEĞİ PUANLARI**
Müşterisine, işinin bir parçası olmasa bile, ofisinden memnun olup olmadığını öğrenmek için sık sık telefon eder.	**A**
Çok karmaşık bir problemin nedenini öğrenmek için, müşterisine sürekli zaman ayırır.	**B**
Müşterisinin kızgın yaklaşımına karşı her zaman sakin davranışla karşılık verir.	**C**
Müşterisinin problemini çözecek düzeyde önemli bir bilgiye sahip değilse, bilgisinin olmadığı yönünde cevap verir.	**D**
Başka bir işle meşgul olmadığı halde, resepsiyonun önünde müşterinin beklediğini görmezlikten gelir.	**E**
Uzun süre bekleyen müşterisinin sorularına karşı, "Bilemiyorum" ya da "Doğru Yerde Bulunmuyorsunuz" diyerek tepki gösterir.	**F**

Kaynak: Barutçugil, İ. (2010). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınevi, İstanbul. 153.

2.4.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri

"Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales); Davranışsal Beklenti Ölçekleri'nin sorun yaratan yönlerini ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş yöntemlerdir. Bu yöntem; işgörenlerin kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmeleri içermektedir" (Fındıkçı, 2009: 149).

Tablo 2.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği

LİDERLİK / PERSONEL DENETİMİ
1) İşgörenlerini, performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder. Hiçbir Zaman 5 4 3 2 1 Her Zaman
2) İşgörenlerinin iş sorumluluğuna sahip olmaları için, onlardan ne beklediğini tam olarak açıklar. Hiçbir Zaman 5 4 3 2 1 Her Zaman
3) Astlarının, çalışmaların kontrol edilmesi sürecine katılmasını sağlar. Hiçbir Zaman 5 4 3 2 1 Her Zaman
4) İşgörenlerine, işlerini daha yapmaları konusunda danışmanlık yapar. Hiçbir Zaman 5 4 3 2 1 Her Zaman
5) İşlerini iyi yapan işgörenlerini över / ödüllendirir. Hiçbir Zaman 5 4 3 2 1 Her Zaman
6) Önemli bilgileri astlarına iletir. Hiçbir Zaman 5 4 3 2 1 Her Zaman

Kaynak: Helvacı, M. A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,*Cilt: 35, Sayı: 1 – 2, s. 165.

2.4.2.4. Kritik Olaylar Yöntemi

"Kritik Olaylar Yöntemi'nde (Critical Incidents Method)değerleyici; çalışanı işinin başındayken gözleyerek, işgörenin etkin ve etkisiz yönlerini belirler. Bu kayıtlar; iş esnasında işgörenin başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen olaylardır ve bu işgörenin iş davranışı ve çalışma koşulları ile ilgili tanımlamaları içermektedir. Bu yöntemde değerlendirme, işgörenin kişisel özellikleri yerine, iş içerisindeki tutum ve davranışlarına dayalı olarakgerçekleşmektedir" (Jafari, Bourouni & Amiri, 2009: 95).

"Bu yöntemin uygulama alanı pek geniş olmamakla birlikte, çeşitli sakıncalarıda bulunmaktadır. Değerlendiricinin işgöreni devamlı bir şekilde izleyip çeşitli notlar alması işgöreni rahatsız edecektir. Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da kolay olmayacaktır" (Wilson & Western, 2000: 386).

2.4.2.5. Ağırlıklı Kontrol Listesi

"Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi'nin (Weighted Checklists)"; "Ağırlıklı Kontrol Listesi" ve "Zorunlu Seçim" olarak isimlendirilen iki türü mevcuttur. "Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi'nde; iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleler oluşturulur ve bu işi bilen uzmanlar tarafından yapılır. Etkililiğin bütün düzeylerini temsil eden bu ifadelere bir değer ya da puanlar verilir. Puan aralığı, genellikle 0 ile 10 arasında değişir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkıyı yapan davranış, en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır" (Lunenburg, 2012: 3 – 4). Bu yönteme ilişkin bir örnek Tablo 2.4.'de yer almaktadır.

"Bu yöntem çerçevesinde, bireyin davranışlarını ifade eden cümlelerin oluşturulmasında şu kurallara dikkat edilmesi gerekir;ölçek ya da ifade yalnız bir düşünceyi ifade etmelidir,anlaşılır bir terminoloji kullanılmalıdır,çift olumsuzlar çıkarılmalıdır, düşünceler basitçe ve açıkça ifade edilmelidir son olarak belirsiz ve özellik yönelimli ifadelerden kaçınılmalıdır" (Cintrón & Flaniken, 2012: 31 – 32).

"Değerlendirici; listede verilen değerlerin ne olduğunu bilmeden, kendine en uygun gelen ifadeleri işaretler. Böylelikle, değerleyicinin işle ilgili davranışları ifade eden cümlelerin önemi ile ilgili bilgi sahibi olmamaları sağlanır. Sonrasında işaretlenen ifadelere karşılık gelen puan belirlenir ve bu puanlar toplanarak kişinin performansı ortaya çıkarılır" (Starcher, 1996: 59).

"Ağırlıklı Kontrol Listesi Yöntemi, eğer kontrol listesi iyi bir şekilde tasarlanırsa doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Yöntemde öznel ifadeler yerine, gözlenen davranışlar üzerinde durulduğundan, değerlendirme hatalarının minimuma indirilmesi veya tamamen ortadan kaldırılması hedeflenmektedir. Yöntemde en büyük sakınca ise; ağırlıklı denetim listesinin geliştirilmesinin ve uygulanmasının uzun zaman alması ve fazla çaba gerektirmesidir" (Nickols, 2007: 14).

Tablo 2.4. Fırın Yöneticisinin Değerlendirme İçin Kullandığı Ağırlıklı Kontrol Listesinden Madde Örnekleri

MADDE	**ÖLÇEK DEĞERİ**
Vitrinini, her zaman müşteriye çekici gelecek şekilde düzenler.	**8,5**
İşgörenini, girişimci davranması için cesaretlendirir.	**8,1**
Söylediği bir şeyi nadiren unutur.	**7,6**
Satış oranları oldukça yüksektir.	**7,4**
Bir ya da birden fazla uygulanabilir formüller üretir.	**6,4**
Bir ticari derneğe üyedir.	**4,9**
Haftalık ya da aylı raporlarında ara sıra hata yapar.	**4,2**
Olası acil durumları önceden sezinleyemez.	**2,4**
İşgörenini gerektiği gibi disipline etmede ağır kalır.	**1,9**
Nadiren ürünlerinin değerini etiketlendirir.	**1,0**
Dükkânında kemirgenler ve böcekler bulunur.	**0,8**

Kaynak: Barutçugil, İ. (2010). *Performans Yönetimi,* Kariyer Yayınevi, İstanbul.153.

2.4.2.6. Amaçlara Göre Yönetim

"Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives)"; planlama yaklaşımı olarak ortaya konulmuş bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır. Amaçlara Göre Yönetim; yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astlar bir araya gelerek, ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini saptamaya çalışırlar" (Jafari, Bourouni & Amiri, 2009: 96).

"Amaçlar, işgörenlerin performans ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi, bütün çalışanların aynı şekilde değerlendirilmesi yerine her bir çalışanın bir diğerinden bağımsız, tek başlarına değerlendirilmesini sağlar"(Mahesh & Lee, 2003: 89).

“Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi’nin; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı için bir planlama tekniği, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geribildirim sağladığı için güdüleme tekniği, yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği olarak değişik kullanım alanları bulunmaktadır” (Jafari, Bourouni & Amiri, 2009: 96).

Amaçlara Göre Yönetim programının oluşturulmasında atılacak adımlar şu şekilde belirtilmektedir ;

“İşgören, değerlendirme periyodu için amaçlar önerir.İşgören ve yönetici bu amaçları tartışır, gerekli olanları değiştirir ve spesifik amaçlar üzerinde bir görüş birliğine varılır. Bunlar yazılı hale getirilir.İşgören ve yönetici, amaçlara ulaşmada spesifik bir eylem planı hazırlama konusunda anlaşmaya varırlar.Yönetici, değerlendirme periyodu esnasında informel olarak amaca ulaşmaya teşvik eder.Periyot sonunda işgören ve yöneticiler, başarılarını tartışırlar ve ulaşılan amaçlar kapsamında anlaşmaya varırlar. Süreçler tekrar edilir”(Nickols, 2007: 13-19).

2.4.2.7. Doğrudan İndeks Yöntemi

“Doğrudan İndeks Yöntemi’nde (Direct Index Method)”;performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte tartışması sonucu belirlenir. Her iki durumda da, performans standartlarının gerektirdiği sonuçlara göre, örneğin; verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi yansız kriterlere dayanır” (Nickols, 2007: 13-19).

“Yöneticiler için astlarının devamı veya işi bırakma oranları birer kriter olarak değerlendirilirken, yönetici olmayan işgörenlerde yine aynı şekilde kalite ve standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarları, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça sayısı, müşteriler gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur” (Mahesh & Lee, 2003: 89).

2.4.2.8. 360 Derece Performans Değerlendirme

"Bu konuda, son zamanlarda üstünde en çok tartışılan konulardan birisi 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi'dir. Bu sistem, "Çoklu Değerlendirme Sistemi" olarak da ifade edilmektedir. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi; bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden, tedarikçilerden ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir. İşgören performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle, işgören performansının daha geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçüleceği umut edilmektedir" (Fındıkçı, 2009: 161).

"360 derece geribildirim sürecinin amacı; tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. 360 derece geribildirim sisteminin, çok yönlü ve detaylı bilgi sağlaması, takım gelişimine katkı sağlaması, kariyer gelişimi için sorumluluk alma gibi önemli yararları olduğu belirtilirken, sistemi uygulayanların, geribildirimden çok fazla şey bekleme gibi bir hataya sebebiyet verebileceği, bir süre sonra da katılımcıların desteğini kaybedebileceği gibi bir risk taşıması da, bu yöntemin sakıncalı yönü olarak belirtilmektedir" (Barutçugil, 2010: 171).

Tüm bunların haricinde performans değerleme, aşağıdaki yöntemler çerçevesinde de gerçekleştirilebilmektedir;

1) Kişisel Değerleme

"Performans değerleme yöntemi olarak kişisel değerleme; çalışanın kendisini gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde amaç; kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Bu yöntem, bir form yardımıyla uygulanabileceği gibi, yılda bir ya da iki kez, çalışanın hazırlayıp üst amirine verdiği bir rapor şeklinde de uygulanabilmektedir" (Barutçugil, 2010: 172).

2) Üstlerin Görüşleri

"Performans değerlemede en sık kullanılan yöntem, üstlerin görüşleridir. Üstler, her ne kadar bu işi bir zaman kaybı olarak görselerde performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan yine kendileri olacaktır. Çalışanlarına ilişkin görüşlerini belirleyen yönetici planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, ilişkiler daha olumlu ve gelişmesi gereken yönlerin belirlenmesi daha kolay belirlenir" (Süngü, 2004: 15).

3) Astların Görüşleri

"Performans değerlemede son dönemlerde kabul görmeye / kullanılmaya başlanan bu yönteme göre; çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, astların görüşlerine başvurulması söz konusu olmaktadır. Üstlerin değerlemelerinin sübjektif ve taraflı olabileceği ve buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü, bu yöntemin özünü oluşturmaktadır" (Arslantürk, 2009: 24).

4) Eş Düzeylilerin Görüşleri

"Gerek üstlerin ve gerekse de astların birbirlerine yönelik değerlendirmelerinin, zaman zaman çeşitli sakıncalar taşıması, performans değerleme için eş düzeylilerin görüşlerine başvurulmasına neden olabilmektedir. Bu yöntemde ana mantık, eş düzeylilerin birbirlerine yönelik beklentileri olamayacağından ya da beklentileri daha az olacağından, daha objektif belirlemelerde bulunulabilmesi mümkün olabilecektir" (Adnan, 2002: 100).

5) Hedeflere Ulaşma Düzeyi

"Performans değerlemede en sık kullanılan ve objektif veriler sağlayabilen bir yöntem olarak hedeflere ulaşma düzeyi, performans ölçümü için önemli birtakım verilere dayanılmasını ifade etmektedir. Bu veriler, somut olması bakımından, söz konusu edilen diğer yöntemlerde karşımıza çıkan sübjektif davranma riskini de bertaraf edebilmeyi sağlayabilmektedir. Bu hedefler; kişinin çalışmaları ile ilgili hedefler, görev tanımında yer alan iş hedefleri, birim ya da

kurum düzeyinde belirlenen hedefler şeklinde ifade edilebilmektedir" (Akşit, 2006: 81).

6) Pazar Payı

"Performans değerlemede kullanılan önemli bir kriter de, pazar payındaki gelişmelerdir. Her kurumun, kendi sektörü içerisinde bir pazar payına sahip olması söz konusudur. İşletmelerin de en önemli hedefi, bu pazar payını korumak ve geliştirmek olarak ifade edilebilir. Bu temel hedefe ulaşma düzeyi, performans değerleme ölçütü olarak da kullanılabilmektedir" (Bakan, Eyitmiş ve Demir, 2011: 24).

7) Müşteri Raporları ve Müşteri Memnuniyeti

"İş, başkalarına hizmet amacıyla sürdürülen etkinlikleri içeren bir kavramdır. Bu bağlamda, ister ürün ister hizmet amaçlı olsun, en uygun kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak insanlara değer üretmek esastır. Bu süreçteki başarıda belirleyici olan ise, ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerilerin göz önünde bulundurmaktır" (Yıldız, Karagöz ve Kesci, 2010: 11).

8) Kalite Düzeyi

"Bir önceki yönetimin bir uzantısı olarak kalite kavramı da, performans değerlemede bir ölçüt olarak ele alınabilmektedir. Bu yöntemde, üretilen mal ya da hizmetin kalitesi, kişinin performansının belirlenmesi adına kullanılmaktadır. Kalitenin yüksekliği ya da belirli bir düzeyde tutulması, yüksek performansa işaret ettiğinden, daha çok kalitenin ön planda tutulduğu ve belirleyici olduğu spesifik işletmelerde, kullanılması söz konusudur denilebilir" (Kaymaz, 2009: 49).

9) Sınav ve Benzeri Değerleme Sonuçları

"Kurumlar, çoğu zaman elemanlarını çeşitli sınavlar ve benzeri uygulamalardan geçirebilmektedirler. Bunun başlıca nedeni, zaman içerisinde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve daha da önemlisi, kişilerin kendilerini

geliştirmelerine olanak hazırlamaktır. Özellikle kurmay hattında bulunan ve üst kademelere getirilen kişiler için, bu sürecin daha önemli olduğu söylenebilir. Bu temelde uygulanan sınavlar, uygulanan diğer anket, envanter ve soru formları gibi toplama araçlarının sonuçları, kişinin performans düzeyinin belirlenmesi amacıyla kullanılabilmektedir" (Kaymaz, 2009: 53).

10) Kendini Geliştirme

"Kendini geliştirmek, zamanla söz konusu olan bilgi eskimesini önlemek ve kendini yenilemek için girişilen çabaların tümünü kapsamaktadır. Bu bağlamda kendisini geliştiren ve yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar ayakta kalabilmektedirler. Kısaca kendini geliştirmemiş ortamında, kariyer yolunda ve yükselmede, kişiler arasında önemli farklılıklara neden olabilmektedir" (Yıldız, Karagöz ve Kesci, 2010: 12).

11) Sicil Raporları

"Sicil Raporu tutulması, performans değerlemede bilinen ve en yaygın olarak kullanılan yöntemlerin başında gelmektedir. Daha çok kamu kurumlarında, orduda, birçok eğitim kurumunda ve köklü birçok özel sektör kuruluşunda da yöntemin kullanılması söz konusudur. Sicil Raporu; çalışanların günlük iş, insan ilişkileri, gelişme düzeyi, görevlerini gerçekleştirme başarısı gibi kriterlerin sistematik olarak gözlenmesini ve kayıt tutulmasını ifade etmektedir" (Bakan, Eyitmiş ve Demir, 2011: 23).

12) Karşılıklı Görüşme

"Daha çok diğer performans değerleme yöntemleri ile birlikte kullanılan Karşılıklı Görüşme Yöntemi; performansı değerlendirilen kişi ile bu değerlendirmeyi yapan kişinin karşılıklı görüşmesine dayanmaktadır. Bu görüşme, yapılandırılmış ve belirli bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilen bir görüşmedir. Bu amaç, çalışanın bir önceki dönemdeki başarısının bir anlamda masaya yatırılması, tartışılması, hedeflerini gerçekleştirme düzeyinin irdelenmesi ve yeni hedefler belirlenmesidir" (Akşit, 2006: 81).

13) Karma Yaklaşımlar

"Karma yaklaşımlar, önceki anlatımlarda yer verilen yöntemlerin birkaçının birbirini destekleyecek şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. Karma yöntemin kullanılmasının en önemli nedeni de, tek bir yöntemin kullanılmasının getireceği sakıncalardan uzaklaşılabilmesini sağlamaktır" (Kaymaz, 2009: 57).

2.5. Performans Yönetimi Sürecinde Değerlendirme Hataları

"Performans değerlendirme çalışmaları özneldir ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir biçimde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanıması bu tür hataları minimize eder" (Fındıkçı, 2009: 302). Performans değerlendirme sürecinde birtakım sorunlarla karşılaşılmaktadır.

"Değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar ya da performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar, aşağıda alt başlıklar bağlamında incelenebilmektedir: 1) Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar, 2) Aşırı Hoşgörülü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar,3) Merkezi Eğilim (Standart Ölçüm) Hataları,4) Yakın Zaman Etkisi Hataları,5) En Son Ölçüme Bağlı Kalma;Baskın Özellik (Halo Etkisi),6) Tek Yönlü Ölçüm veTaraflı Ölçüm"(Fındıkçı, 2009: 302).

Çalışmanın bu aşamasında, bu hatalara ilişkin ayrıntılı değerlendirmeler üzerinde durulacaktır.

2.5.1. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

"Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik göstermektedir. Bu bağlamda; değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması, değerlendirmeyi kolay kılabileceği gibi, soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin; bir fabrikada makine başında çalışan bir işgörenin, ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır" (Gürbüz ve Dikmenli, 2007).

“Böylesi durumlarda, geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken, ölçmek istenilen özelliğin ne boyutta ölçüldüğünün; ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyinin ne olduğunun çok büyük önemi vardır. Ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyi düşük olması durumunda, performans değerleme sonucu da hatalı verecektir” (Miller & Thornton, 2006: 153-163).

2.5.2. Aşırı Hoşgörülü Ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

“Aşırı hoşgörülü ve aşırı katı olma durumu işgören değerlendirmede çok sık karşılaşılan durumların başında gelmektedir. İnsan davranışını değerlendiriken değerlendiricininde insan olamasından kaynaklı bu tür sorunlar meydana gelebilmektedir. Bu bağlamda, aşırı hoşgörülü ya da aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla, işgören çalışana, hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan vererek değerlendirilebilme yapması söz konusu olabilmektedir” (Palmer & Winters, 1993: 61).

2.5.3. Merkezi Eğilim Hataları

“Merkezi eğilim hataları, yöneticilerin değerlendirme sırasında herkesi, performansına bakılmaksızın ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesini ifade etmektedir. Bu hata kapsamında pek çok işgören; beşli bir ölçekte (1 = Mükemmel, 5 = Çok Kötü), orta nokta olan 3 aralığında değerlendirilmiş olmaktadır. Bu, insana yönelik ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde; kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, hatalı sonuç verebilmektedir” (Jansen, 2004: 54-56).

“Standart ölçüm hatası, herkesi ortalama ya da vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle son derece de sakıncalı durumlar da doğurabilmektedir. Çünkü performans değerlendirme sürecinin işletilmesinde önemli bir amaç da, kişilerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıklarını belirleyebilmektir” (Palmer & Winters, 1993: 63).

2.5.4. Yakın Zaman Etkisi Hataları

"İnsanlar, çoğunlukla, daha önceden meydana gelen olaylardan çok, en son gerçekleşen olayları hatırlama eğilimi içerisindedirler. Örneğin; bir yöneticinin işgörenini altı ya da sekiz ay önceki performansından daha çok, bir kaç hafta ya da bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlaması söz konusu olabilmektedir. Yöneticiler, yıl boyunca işgörenlerin performanslarını kaydetmedikleri sürece de, işgörenin en son performansını değerlendirerek karar vermiş olacakladır" (Canman, 1995: 101).

2.5.5. En Son Ölçüme Bağlı Kalmadan Kaynaklanan Hatalar

"Yöneticilerin, işgörenlerin performansını bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasından kaynaklanan hatalardır. Örneğin; işgören en son değerlendirmede yüksek puan almışsa, tekrar yüksek düzeyde puanlanabilmektedir" (Jansen, 2004: 54-56).

2.5.6. Baskın Özellikten (Halo Etkisi) Kaynaklanan Hatalar

"Bu tür hatalar; yöneticinin işgöreninin özellikle tek bir pozitif kişilik özelliğini, davranışını ya da eylemini temel alarak değerlendirmesinden kaynaklanabilmektedir. Literatürde "Halo Etkisi" olarak da isimlendirilmektedir. Burada değerlendiricinin, işgörenin bir konudaki çok gelişmiş özelliğinin etkisinde kalarak, bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesi olarak tanımlanabilmektedir. Bir anlamda çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalarak, tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşmek burada söz konusu olabilir. Bu hatanın performans değerlemede etkili olmasını önlemek için, kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereklidir" (Miller & Thornton, 2006: 153-163).

2.5.7. Tek Yönlü Ölçümden Kaynaklanan Hatalar

"Değerlendirilen kişinin, sadece bir yönden değerlendirmesi, örneğin; üstlerin görüşleri ya da müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olabilmektedir. Kişinin yalnızca bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi de, ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden

olabilmektedir. Bu nedenledir ki; performans değerlemede amacın, kişiyi bir bütün olarak ve tüm yönleri ile değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakış açısıyla değerlendirmek olmalıdır" (Miller & Thornton, 2006: 153-163).

2.5.8. Taraflı Ölçümden Kaynaklanan Hatalar

"Taraflı ölçüm; değerlemenin taraflı yapılmasını ifade etmektedir. Değerlendiricinin, değerlendirilen bireyden hoşlanması veya hoşlanmaması, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması, taraflı ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde performans değerlendirme çalışmaları, çalışanlar tarafından güvenilir bulunmayacak ve sisteme duyulan inancıda sarsaracaktır" (Werner, 1993: 49).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: PLASTİK ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde gerçekleşen değişimler örgütlerin hedeflerine erişmek için insan kaynağına olan gereksinimi daha da artırmıştır. İnsan kaynakları uygulamalarını etkin bir şekilde, örgütün ihtiyacına göre belirleyen ve örgütün stratejilerinin belirlenmesinde İnsan Kaynakları Yönetimini göz önünde bulunduran örgütler hedeflerine ulaşabilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejilerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında dikkate alınmasıyla birlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) kavramı ortaya çıkmıştır. SİKY işgöreni stratejik bir kaynak olarak görmekle birlikte işgörenin örgütün performansını artırmada ki önemini vurgulamaktadır. SİKY günümüzde küresel şartlarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. SİKY, çalışan performansının örgütün stratejileri ile bütünleşmesinden etkilenmektedir.

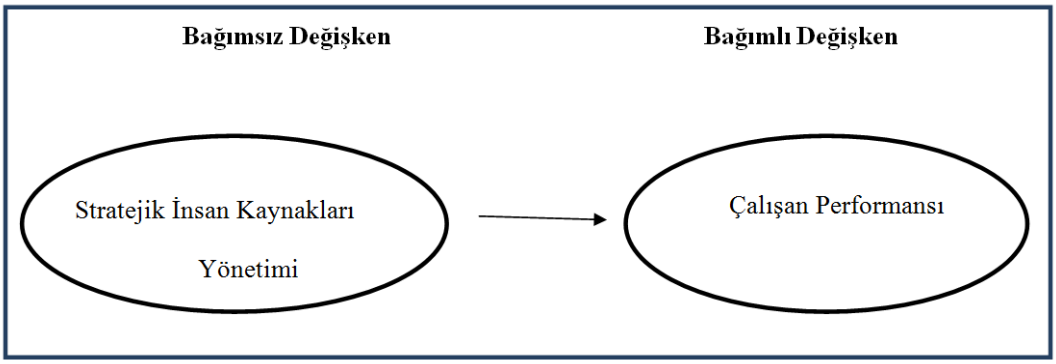
Bu araştırmanın temel amacı SİKY'nin uygulama düzeylerinin tespit edilerek çalışanların performans algısı üzerine etkilerini belirleyip, SİKY ve çalışanların performans algılarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığıın bulunmasıdır.

3.2. Araştırma Modeli

Çalışmanın ilk iki bölümünde SİKY ve performansın litaratür incelemesi yapıldıktan sonra SİKY'nin çalışanların performans algısı üzerine etkisinin ölçülmesi amacıyla plastik üretim işletmesinde bir çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada, bağımlı değişken olan performansın, bağımsız değişken olan stratejik insan kaynakları yönetimi ile arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda bağımsız değişkenleri oluşturan stratejik insan kaynakları

yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi ortaya konulmuştur. Araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir



Model: Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların performans algısını etkiler.

H1-a: Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu çalışanların performans algısını etkiler.

H1-b: Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu çalışanların performans algısını etkiler.

H2: Çalışanların performans algısı demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2-a: Çalışanların performans algısı cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2-b: Çalışanların performans algısı yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2-c: Çalışanların performans algısı eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2-d: Çalışanların performans algısı maaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2-e: Çalışanların performans algısı çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2-f: Çalışanların performans algısı çalışan pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Stratejik insan kaynakları yönetimi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3-a: Stratejik insan kaynakları yönetimi cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3-b:: Stratejik insan kaynakları yönetimi yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3-c:: Stratejik insan kaynakları yönetimi eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3-d:: Stratejik insan kaynakları yönetimi maaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3-e:: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3-f:: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışan pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, plastik üretimi yapan bir işletme oluşturmaktadır. Bu bağlamda oluşturulan anket, 01/06/2017 – 04/06/2017 tarihleri arasında plastik üretimi yapan bir işletmede yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı şirket kurumsallaşmış bir şirket olması dolasıyla da özellikle tercih edilmiştir. Söz konusu işletme üretimini merkez ve ek üretim tesisi olarak iki farklı yerde gerçekleştirmektedir. İşletmenin merkez üretim tesisinde 200 işgören ve yönetici, ek üretim tesisinde ise 200 işgören çalışmaktadır. Merkez üretim tesisinde tüm çalışanlara anket dağıtılmış ancak; 107 işgören ve 61 yöneticiden cevap alınmışmıştır.

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Zaman ve maliyet unsurları dikkate alınarakişletmede çalışan, sınırlı sayıda işgören ve yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiş olan bu araştırma şu varsayımlara dayandırılmıştır.

- Araştırmanın inşa edildiği SİKY ve çalışanların performans algısına yönelik, veri toplama araçlarının, mevcut durumu güvenilir ve geçerli düzeyde ölçtüğü ve tüm detayları kapsadığı varsayılmaktadır.
- Araştırma ölçeklerinin uygulanması esnasındadeneklerin her bir ölçek maddesine gerçek durumu yansıtan, samimi ve tarafsız yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Yapılan tüm çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunları kısaca özetlemek gerekirse;

Türkiye'deki firmalar için SİKY kavramı yeni bir kavram ve farklı bir anlayış olması nedeniyle ve SİKY'nin uygulanabilmesi için firma büyüklüğü, firma içerisinde planlama yapılıp yapılmaması önem arz etmektedir. İKY departmanlarının firma içindeki konumu da SİKY'yi etkileyen faktörlerden biridir. Bu şartlara sahip olan işletme sayılarının az olması çalışma için kısıt oluşturmaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı çalışmanın yapıldığı sektörle ilgilidir. Çalışma plastik üretimi yapan sadece bir işletmede yapılmıştır. Farklı sektörlerde uygulama yapılmamıştır.

3.7.Veri Toplama Aracı

Araştırmada, örneklem grupta yer alan işletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ne denli yer verdiklerinin belirlenmesine yönelik olarak "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği" ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların performans algısı üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik olarak "Çalışanların Performans Algısı Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmada uygulanacak olan "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği" Green ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilmiş, Cingöz ve Akdoğan (2013) tarafından "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı çalışmada kullanılmıştır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyutu – İlk 7 soru

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyutu – Son 14 soru

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay ve Dikey Boyutu – Toplam 21 Soru.

"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay ve Dikey Alt Boyutu", 5'li Likert Ölçeği temelinde geliştirilmiştir. 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "1: Kesinlikle Katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Kararsızım", "4: Katılıyorum" ve "5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yapılmıştır.

"Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği" Ek – 1'de yer almaktadır.

"Çalışanların Performans Algısı Ölçeği", mavi ve beyaz yakanın performans algılarını ölçmek için, ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş; Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve ilaveten Rahman ve Bullock (2004) tarafından yeni maddeler eklenerek genişletilmiştir. Bu anket Türkiye'de Erdoğan (2011) tarafından Türkçeye çevrilmiş geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmada bu geliştirilen ölçeğin çalışanların performans algısı ile ilgili 5 sorusu kullanılmıştır. Anketlerdeki tüm ifadeler 5'li Likert Ölçeği "1: Kesinlikle Katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Kararsızım", "4: Katılıyorum" ve "5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde yanıtlanmaktadır.

"Çalışanların Performans Algısı Ölçeği", Ek – 2'de yer almaktadır.

3.8.Veri Analizi

Araştırmada elde edilen veriler araştırmanın genel amaç ve alt amaçları doğrultusunda değerlendirilmiştir. Veriler öncelikle kodlanarak SPSS 22.0 istatistik paket programına aktarılmıştır. Daha sonra paket program aracılığıyla değişkenlerin frekansları ve tanımlayıcı istatistikleri hesaplanmıştır.

Anketin güvenilirliğinin ölçülebilmesi için öncelikle güvenilirlik analizi yapılmış, ölçek ve alt boyutları için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Verilen cevapların farklı niteliklere göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının ölçülebilmesi için tek yönlü varyans (Oneway Anova), T-testi ve Tukey testi uygulanmıştır.

Son olarak SİKY ölçeği ile çalışanların performans algısı arasında ki ilişkinin incelenebilmesi için "Korelasyon Analizi" ve etkiyi ölçmek için "Regresyon Analizi" yapılmıştır.

3.8.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yönelimini Belirleme Formu

İnsan kaynakları yönetimi'nin stratejik yönelimini belirlemek amacıyla, insan kaynakları müdürü ile "Derinlemesine Görüşme" gerçekleştirilip, Tablo 3.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yönelimi'nde yer alan sorular sorulmuştur.

Tablo 3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yönelimi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN STRATEJİK YÖNELİMİNİ BELİRLEME BOYUTU		
İFADELER	**EVET**	**HAYIR**
1) İşletmenizde stratejik planlama yapılıyor mu?	X	
2) İşletmenizde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda yazılı İnsan Kaynakları (İK) stratejileri ya da politikaları var mı?	X	
3) Stratejik planlar hazırlanırken İnsan Kaynakları Yönetimi'ne (İKY) ya da işletmede çalışan insan kaynağına ilişkin üstünlükler ve zayıflıklar dikkate alınıyor mu?	X	
4) Stratejik planlar İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar ya da uygulamaları içeriyor mu?	X	
5) İnsan kaynakları / personel yöneticileri üretim, pazarlama ya da finans müdürlerinin katıldığı toplantılara katılıyor mu?	X	
6) İnsan kaynakları yöneticisi üst yönetim ekibinin içinde yer alıyor mu?	X	
7) İKY birim yöneticileri stratejik planlama sürecine katılıyorlar mı?	X	

Tablo 3.1. Yukarıda yer verilen sorular, ilgili kurumun insan kaynakları müdürü ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşme planı çerçevesinde tanzim edilmiştir. Bu anlamda insan kaynakları müdürünün verdiği yanıtların, firmanın stratejik yöneliminin belirleyici unsurunun, insan kaynakları birimi ile üst yönetim arasında karşılıklı istişareyi mümkün kılan bir mekanizmaya sahip bulunmak olduğunu kanıtlamaktadır. Ayrıca yukarıda aktarılan veriler doğrultusunda insan kaynakları biriminin, söz konusu kurumun üst yönetiminin kolektif iradesinin bir parçası olarak değerlendirildiği görülmektedir. İşe alım, kadrolama, eğitim ve kariyer yönetimi gibi alanlarda kurumsal stratejinin belirlenmesi sürecinde insan kaynakları biriminin sorumluluk üstlenen özerk bir yapı olduğu sonucuna da bu cevaplar çerçevesinde ulaşabilmek mümkündür. Bu verilere dayalı olarak, ilgili firmanın stratejik insan kaynakları yönetimini benimsemek suretiyle kurumsallaşma sürecini tamamlamış olduğu çıkarımında bulunulabilir.

Bununla beraber firmanın üst yönetiminin, stratejik planlama ve karar alma süreçlerine insan kaynakları birimi ile birlikte üretim, pazarlama ve finans gibi departmanları da dahil etmekte olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla insan kaynakları biriminin, kurumun işlerliği içinde yalnızca icrai sorumluluk üstlenmekle yetinmediği; İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar ve uygulama stratejileri geliştirme bağlamında da rehberliğine ihtiyaç duyulan bir departman haline getirildiği gözlemlenmektedir. Bu suretle insan kaynakları biriminin stratejik planlama içerisinde yer aldığı ve stratejik insan kaynakları yönetiminin bu firmada etkin bir biçimde uygulanmakta olduğu, gerçekleştirilen görüşme neticesinde anlaşılmıştır.

3.8.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi araştırma kapsamında kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Burada amaç ölçek içerisindeki değişkenlerin iç tutarlılığının ortaya çıkarılmasını sağlamaktır. Hazırlanan anket sorularının belirli bir durumu ölçmede yeterli olup olmadığını güvenilirlik analizi sayesinde öğrenebiliriz. Bu nedenle güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerinde yorum ve analizler için bir temel oluşturmaktadır(Kalaycı, 2016:403).

Araştırma kapsamında ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik için Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır.

Tablo 3.2. Araştırma Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Ölçek	**İfade Sayısı**	**Cronbach Alpha Katsayıları(α)**
SİKY Ölçeği	21	0.764
Performans Algısı Ölçeği	5	0.808

Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliği şu şekilde yorumlanır;

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçeğin güvenirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Kalaycı, 2016, s. 405).

Bu kapsamda Cronbach Alpha değerine göre "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Ölçeği" güvenilirlik katsayısı 0.764 ile oldukça güvenilirdir. Katılımcılarının performans algısının ölçüldüğü "Çalışanların Performans Algısı Ölçeği" nin güvenilirlik katsayı 0.808'dir. Ölçek yüksek derece güvenilir bir ölçektir. Böylece iki ölçekte güvenilirlik katsayısı bakımından araştırma için uygun görünmektedir.

3.8.3. Örneklem Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Tablosu

Demografik özellikler başlığı altında toplanan veriler; katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, maaşı, kurumda çalışma süresi ve kurum içi pozisyonunu içermektedir. Katılımcılardan elde edilen verilerin analizi sonucu bulunan değerler tabloda daha detaylı incelenebilmektedir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Bireysel Özellikler	**f**	**%**
Cinsiyet		
Kadın	68	40.48
Erkek	100	59.52
Yaş		
23 – 29	26	15.50
30 – 36	61	36.31
37 – 45	64	38.10
46 – 53	17	10.12
Eğitim		
İlkokul / İlköğretim	47	28.00
Ortaokul	44	26.20
Lise	37	22.00
Üniversite ve Lisans üstü	40	23.8
Toplam	***168***	***100***

Tablo 3.3'te araştırma katılımcılarının kişisel özelliklerine ilişkinde değerler yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların %40.48'i kadın, %59.52'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşlarına bakıldığı zaman çoğunluğun %38.10 ile 37-45 yaş arası bireylerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Buna ek olarak 30-36 yaş arası katılımcıların oranı %36,31 olarak görülmektedir. Bu tabloya göre firma çalışanlarının yaklaşık %75'i 30-45 yaş aralığındadır. Firma istihdamını daha çok orta yaşlı çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmamıza katılan çalışanların eğitim durumları incelendiği zaman %28'i oluşturan bir bölümün ilkokul mezunu olduğu görülmektedir. Firma çalışanlarının %26.2'si orta okul mezunu, %22'si ise lise mezundur. Bu durumda şirket çalışanlarının yaklaşık %76'sı yüksek öğrenim görmemiştir. Firma yüksek öğrenim görenler %24'lük bir bölümü kapsamaktadır. Bu bölümde çalışanların bireysel özellikleri incelenmiş ve yukarıdaki verilere ulaşılmıştır.

Araştırma katılımcılarının iş özelliklerine ilişkin yüzde ve frekans bulgularına bakmak gerekirse; katılımcıların iş özelliklerine ilişkin veriler Tablo 3.4'te incelenebilmektedir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların İş Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

İş Özellikleri	**f**	**%**
Görev Yapılan Pozisyon		
Beyaz Yaka	61	36.30
Mavi Yaka	107	63.70
Gelir		
1351 – 1600 TL	39	23.2
1601 TL ve Üzeri	129	76.79
Tecrübe		
1 – 5 Yıl	112	66.67
6 – 10 Yıl	37	22.02
11 – 15 Yıl	19	11.31
Toplam	***168***	***100***

Tablo 3.4'e göre katılımcıların %36.3'ü beyaz yaka, %63.7'si ise mavi yaka çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kapsamda şirket çalışanlarının büyük bölümü mavi yaka personelden oluşmaktadır. Anket katılımcılarının gelir dağılımlarını incelediğimizde şirket personelinin yaklaşık %76'sı 1600 TL üzeri gelir seviyesinde çalışanlardır. Bununla beraber sadece %36.30'luk bir bölüm 1600 TL ve altında bir gelir seviyesinde bulunmaktadır. Araştırma katılımcılarının %66.67 sinin şirkette 1-5 yıl arası çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların %22.02'si 6-10 yıl, %11.31'i 11-15 yıl kurumda çalışmıştır.

3.8.4. Araştırmaya Katılanların Ölçeklere Verdikleri Yanıtlara İlişkin İstatistiki Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılarının ölçeklere ve alt boyutlarına verdikleri yanıtlara ilişkin açıklayıcı istatistiki verilere yer verilmiştir. Bu değerler şöyledir;

Tablo 3.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Çalışanların Performans Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek	***n***	***Ort.***	***s. s.***
SİKY (Yatay-Dikey)	168	4.18	0.78
Çalışanların Performans Algısı	168	4.19	0.74
Total	***168***	***4.18***	***0.77***

Tablo 3.5. incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların stratejik insan kaynakları ölçeğine ve bu ölçekle beraber yöneltilen performans algısı ölçeğine verdikleri yanıtların sayısı 168'dir. Bu rakam bize dolayısıyla katılımcı sayılarını vermektedir. Yine katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları incelendiğinde bu değerlerin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Bu durum bize ölçeklerde yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından pozitif yönde değerlendirildiğini göstermektedir. Ölçeklere verilen yanıtlarda katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum ifadelerinin daha çok kullanıldığı ortalama değerlerinin 4'ün üzerinde olmasından anlaşılabilmektedir.

3.8.5. Katılımcıların Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin T testi, Anova testi ve Tukey Testi Sonuçları

Araştırma kapsamında örgüte duyulan bağlılığın demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini bulmak için kullanmamız gereken istatistiksel analizlere fark testleri denir.Fark testlerini yapılabilmesi için aralık ölçeğinde ölçülmüş bir özelliğin ve bağımsız ayrık alt gruplardan oluşan sınıflı bir

değişkenin olması gerekmektedir. Sınıflı iki değişkenin iki alt gruptan oluşması durumunda bağımsız değişkenler için "t-testi"; sınıflı değişkenin ikiden fazla alt gruptan oluşması durumunda ise tek yönlü varyans analizi yani "ANOVA" kullanılır (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2010: 117).

Bağımsız iki örnek ortalaması arasındaki farkın test edilmesinde bağımsız örnek t testi kullanılmaktadır. Ancak bağımsız örnek sayısı 2'den fazla olduğu durumlarda t testinin kullanılmasında, 2'li karşılaştırmalar olacağından yapılacak olan işlem sayısı artacaktır. Karşılaştırma sayısının uygulamada daha da artacağı düşünülürse, 2'den fazla örnek ortalamasının karşılaştırmasında t testinin kullanımı yerine Anova testinin kullanılması daha doğru olacaktır.Tukey testi, John Tukey tarafından "Tukey's Honestly Significant Difference" olarak önerildiğinden, Tukey HSD testi, olarak kullanılmaktadır. Bu test sadece ikili karşılaştırmalar için ve genellikle gruplardaki gözlem sayıları eşit olduğunda kullanılan bir test olmasıyla birlikte, gruplar arasında herhangi iki ortalama arasındaki farkın mutlak değeri hesaplanır ve T değeri ile karşılaştırılır. Ortalamaların farkı t değerinden büyükse, iki grup arasında fark vardır kararı alınır(Güriş & Astar, 2014: 214-217).

Bu bölümde araştırmaya katılanların bireysel özelliklerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi incelenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar kişilik özelliklerine göre bağımsız t-testi ve tek faktörlü varyans analizi(anova) ile test edilmiştir. İstatistiki olarak farklılık gösteren ve ikiden fazla gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının ortaya koyulabilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD analizi yapılmıştır. Kişisel özelliklere göre yapılan bu değerlendirme Tablo 3.6'da incelenebilmektedir.

Tablo 3.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinde Bireysel Özellikler Anova, T-Testi, Tukey Testi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Bireysel Özellikler		**n**	**Ort.**	**s. s.**	**F/t**	**p**	***Tukey HSD***
Cinsiyet	*Kadın* [a]	68	4.20	0.31	0.137	0.712	-
	Erkek [b]	100	4.16	0.34			
Yaş	*23-29* [a]	26	4.01	0.38	2.955	0.032	a-b, a-c
	30-36 [b]	61	4.22	0.29			
	37-45 [c]	64	4.21	0.31			
	46-53 [d]	17	4.17	0.37			
Eğitim Düzeyi	*İlköğretim* [a]	47	4.15	0.29	3.598	0.011*	c-d
	Ortaokul [b]	44	4.16	0.31			
	Lise [c]	37	4.33	0.30			
	Üniversite ve Lisans üstü [d]	40	4.05	0.39			

Tablodaki verilere göre stratejik insan kaynakları yönetiminde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir (p>0.05).Yine tablo incelendiği zaman yaş gruplarının stratejik insan kaynakları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir(p< 0.032). Bu farkın hangi yaş gruplarından kaynaklandığı Tukey-HSD analizi ile incelendiğinde ise 23-29 yaş grubunun 30-36, 37-45 yaş gruplarına göre farklılık vardır. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde ise eğitim düzeyinin stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde ise lise tahsili olan katılımcıların üniversite ve lisans üstü tahsili olanlara göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

3.8.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların iş özelliklerinin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisi incelenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar iş özelliklerine göre bağımsız t-testi ve tek faktörlü varyans analizi(anova) ile test edilmiştir. İstatistiki olarak farklılık gösteren ve ikiden fazla gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının ortaya koyulabilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD analizi yapılmıştır. İş özelliklere göre yapılan bu değerlendirme Tablo 3.7'de incelenebilmektedir.

Tablo 3.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğinde İş Özellikleri Anova, T-Testi, Tukey Testi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

İş Özellikleri		**n**	**Ort.**	**s. s.**	**F/t**	**p**	***Tukey HSD***
Görev Yapılan Pozisyon	*Mavi Yaka*	107	4.19	0.32	0.000	0.998	
	Beyaz Yaka	61	4.15	0.33			
Gelir Düzeyi	*1351-1600 TL*[b]	39	4.24	0.21	2.036	0.155	
	1601 ve üzeri [c]	129	4.16	0.35			
Tecrübe	*1-5 Yıl*[a]	112	4.14	0.33	2.677	0.072	
	6-10 Yıl[b]	37	4.26	0.28			
	11-15 Yıl[c]	19	4.26	0.35			

Araştırma katılımcılarının çalışan profili yani mavi yaka veya beyaz yaka olması stratejik insan kaynakları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0.05). Çalışanların gelir düzeyleri incelendiğinde ise gelir düzeylerinin de yine stratejik insan kaynakları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir (p>0.05). Stratejik insan kaynaklarıile çalışma süreleri de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0.05).

3.8.7. Katılımcılarının Performans Algısının Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların bireysel özelliklerinin performans algısı ölçeği ile ilişkisi incelenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar kişilik özelliklerine göre bağımsız t-testi ve tek faktörlü varyans analizi(Anova) ile test edilmiştir. İstatistiki olarak farklılık gösteren ve ikiden fazla gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının ortaya koyulabilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD analizi yapılmıştır. Kişisel özelliklere göre yapılan bu değerlendirme Tablo 3.8'de incelenebilmektedir.

Tablo 3.8. Çalışanların Performans Algısı Ölçeğinde Bireysel Özellikler Anova, Tukey, T-Testi Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Bireysel Özellikler		**n**	**Ort.**	**s. s.**	**F/t**	**p**	***Tukey HSD***
Cinsiyet	*Kadın* [a]	68	4.25	0.57	0.241	0.624	-
	Erkek [b]	100	4.16	0.55			
Yaş	*23-29* [a]	26	4.01	0.65	2.352	0.074	
	30-36 [b]	61	4.19	0.54			
	37-45 [c]	64	4.31	0.52			
	46-53 [d]	17	4.04	0.52			
Eğitim Düzeyi	*İlköğretim* [a]	47	4.16	0.57	2.370	0.073	
	Ortaokul [b]	44	4.14	0.48			
	Lise [c]	37	4.40	0.50			
	Üniversite ve lisans üstü [d]	40	4.10	0.62			

Yapılan analizlerde cinsiyet değişkeni ile performans algısı arasında farklılık yoktur (p>0.05). Çalışanların yaş gruplarıda performans algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir(p>0.05). Eğitim düzeyi ve performans algısı ilişkisi incelendiğinde ise eğitim düzeyinin performans algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0.05).

3.7.8. Katılımcılarının Çalışanların Performans Algısı Ölçeğinde İş Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların iş özelliklerinin performans algısı ölçeği ile ilişkisi incelenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar iş özelliklerine göre bağımsız t-testi ve tek faktörlü varyans analizi(Anova) ile test edilmiştir. İstatistiki olarak farklılık gösteren ve ikiden fazla gruplarda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının ortaya koyulabilmesi için çoklu karşılaştırma Tukey HSD analizi yapılmıştır. İş özelliklerine göre yapılan bu değerlendirme Tabloda incelenebilmektedir.

Tablo 3.9. Çalışanların Performans Algısı Ölçeğinde İş Özellikleri Anova, Tukey, T-Testi, Ortalamalar ve Standart Sapmalar

İş Özellikleri		**n**	**Ort.**	**s. s.**	**F/t**	**p**	***Tukey HSD***
Profil	*Mavi Yaka*	107	4.23	0.54	1.457	0.229	
	Beyaz Yaka	61	4.12	0.57			
Gelir Düzeyi	*1351-1600 TL*[b]	39	4.24	0.59	0.402	0.527	
	1601 ve üzeri [c]	129	4.18	0.57			
Tecrübe	*1-5 Yıl*[a]	112	4.15	0.56	0.875	0.419	
	6-10 Yıl[b]	37	4.29	0.57			
	11-15 Yıl[c]	19	4.22	0.38			

Tablo 3.9'da da görülebileceği gibi çalışanların profilleri incelendiği zaman katılımcıların mavi yaka veya beyaz yaka olmasının, performans algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0.05). Katılımcıların gelir düzeyleri incelendiğinde gelir düzeyinin performans algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür (p>0.05). Yine katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiği zaman bu sürenin performans algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediğini söyleyebiliriz (p>0.05).

3.8.9. Korelasyon Analizi ve Sonuçları

Korelasyon analizi ile değişim gösteren iki veya daha fazla değişkenin kendi aralarındaki ilişkisi incelenir. İlişkinin yönü ve ilişkinin kuvveti korelasyon katsayısı adı verilen bir katsayı ile belirlenir. Bu katsayı Peason korelasyon katsayısı olarakta bilinir (Güriş & Astar, 2014: 249).

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test eden ve varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir.Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir.Korelasyon analizi sonucu doğrusal bir ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı "*r*" ifadesi ile gösterilirken +1 ile -1 arasında değerler alır. Eğer X değişkeni artarken Y değişkeni de artıyorsa veya X değişkeni azalırken Y değikeni de azalyorsa; değişkenler arasında pozitif korelasyonun olduğunu gösterir. Değişkenlerden birine ait değerin artması durumunda diğer değişken azalıyorsa; değişkenler arasında negatif korelasyon olduğunu gösterir (Kalaycı, 2016: 115).

Çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutları ile performans arasında korelasyon uygulanarak değişkenlerin birbiri ile ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 3.10. SİKY Yatay, Dikey Boyutu ile Çalışanların Performans Algısı Arasındaki İlişki

r	**SKİY Yatay B.**	**SKİY Dikey B.**	**SKİY**	**Performans**
SKİY Yatay B.	1			
SKİY Dikey B.	0.605**	1		
SKİY	0.837**	.942**	1	
Performans Algısı	0.705**	0.374**	0.555**	1

Korelayonda kesin sınırlar olmamakla birlikte 0,50'nin altında korelasyon zayıf; 0,50 ile 0,70 arasında korelasyon orta; 0,70 üzeri korelasyon da kuvvetli ilişki gösterecektir (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2010: 145). Korelasyon analizi sonuçlarına ayrı ayrı bakılmak gerekirse;

Analiz sonuçlarına göre, SİKY'nin yatay boyutu ile çalışanların performans algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur(r=0.705; p<0.05). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yatay boyutunun etkinliği arttıkça, çalışanların performans algısıda aynı seviyede artar.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu 0.705, ortalamanın üstünde, bir değer olması nedeniyle çalışanların performans algısı ile arasındaki ilişkinin güçlü olduğu varsayılabilmektedir.

SİKY'nin dikey boyutu ölçeği ile çalışanların performans algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (r=0.374; p<0.05). Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dikey boyutunun etkinliği arttıkça çalışanların performans algısıda aynı seviyede artış gösterecektir. Bu ifadenin tam tersi de doğrudur. Burada ilişki seviyesinin düşük çıkmasından dolayı çalışanların performans algısı düşükte olsa bir artış gösterecektir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu 0.374, ortalamanın altında, bir değer olması nedeniyle çalışanların performans algısı ile arasındaki ilişkinin zayıf olduğu varsayılabilmektedir.

Yapılan incelemede stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişki r=0,555 olarak saptanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta kuvvettedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arttıkça, çalışanların performans algısı da orta seviyede artış gösterecektir. Bu ifadenin tam tersi de doğrudur.

Bundan sonraki kısımda stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısına etkisini matematiksel olarak formüle edip yorumlamak için regresyon analizine yer verilmiştir.

3.7.10. Regresyon Analizi ve Sonuçları

Regresyon analizi, bir değişkenin diğer değişken veya değişkenler tarafından nasıl açıklandığını belirler.Regresyon analizinde birden fazla bağımsız değişkenin kullanılması olasıdır.Elde edilen regresyon modelleri araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri verir (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2010: 154).

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması olarakta tanımlanabilir. Regresyon analizi iki değişken arasında sebep ve sonuç ilişkisini arar; fakat sebep- sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz (Çayan, 2011: 166).

Stratejik insan kaynakları yönetimi yatay ve dikey boyutun bağımsız değişken çalışanlarınperformans algısının ise bağımlı değişken olduğu alınarak doğrusal regresyon analizi yapılmış. Analize ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.11. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Oluşturan Alt Boyutların Çalışanların Performans Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Model	**Bağımsız Değişken**	**B**	**St. Hata**	**t**	**p**	**R**	**R^2**	**F/ p(sig.)**
	Sabit	0.491	0.396	1.255	**0.021**	0.709	**0.502**	83.154 0.000
	Yatay Boyut	1.022	0.093	10.949	**0.000**			
	Dikey Boyut	-0.137	0.115	-1.195	**0.023**			

Performans değişkenini açıklamakta yatay ve dikey boyutun katkı sağladığı görülmektedir. Modelde beta değeri en yüksek olan boyut yatay boyuttur. Yatay boyut ile performans algısı arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Dikey boyut ise negatif beta değeri ile performans algısı ile arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir. Oluşturulan model aşağıda ifade edilmektedir.

Model:

Performans= 0.519+ 1.065*Yatay B+ (-0.185)*Dikey B.

biçimindedir. Tablo 3.14'de incelenebileceği gibi stratejik insan kaynakları yönetimini oluşturan alt boyutların çalışanların performans algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (F = 83.154, p<0.05). Yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre stratejik insan kaynakları yönetiminin alt boyutları ile oluşturulan boyutlar arasında yüksek düzeyde bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır(R=0.709). Oluşturulan modelin performans değişkenini %50.2 oranında açıkladığı görülmektedir (R^2 = 0.502).Yatay boyuta ilişkin beta değerinin (β=1.022) diğer boyut olan dikey boyuttan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle, en yüksek değere sahip açıklayıcı bağımsız değişkenin yatay boyut olduğu ifade edilebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarında gerçekleşen bir birimlik artışın çalışanların performans algısında orta derecede bir etkiye yol açacağı görülmektedir (p: .021; R^2=.502). Alt boyutların etki dereceleri incelendiğinde ise stratejik insan kaynaklarının dikey boyutunda gerçekleşen bir birimlik artış çalışanların performans algısında -0.137 birim azaltacaktır. Bunun aksine yatay boyutunda gerçekleşecek olan bir birimlik artış ise çalışanların performans algısı 1.022 birim arttıracaktır.

3.8.11. Bulgular ve Yorumlar

Çalışma kapsamında 3 ana hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler, H1, H2 ve H3 olmak üzere, "H1: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların performans algısını etkiler. "H2: Çalışanların performans algısı demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" ve "H3: Stratejik insan kaynakları yönetimi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir" hipotezleridir.

H1 hipotezinin H1-a ve H1-b olmak üzere 2 alt hipotezi bulunmaktadır.

H1-aStratejik insan kaynakları yönetiminin yatay boyutu çalışanların performans algısını etkiler, şeklindedir. Analiz sonuçlarına göre, SİKY'nin yatay boyutu ölçeğinden alınan ortalama puanlarla, çalışanların performans algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu varsayılabilmektedir (r=0.740; p<0,05).

H1-b: Stratejik insan kaynakları yönetiminin dikey boyutu çalışanların performans algısını etkiler, şeklinde belirtilmiştir. Araştırma sonunda, r=0.375; p<0,05 değerleri elde edilmiş; SİKY'nin dikey boyutu ölçeğinden alınan puanlarla, çalışanların performans algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu varsayılabilir. H1-a ve H1-b hipotezleri reddedilemediğinden, araştırmanın ana hipotezlerinden biri olan H1 hipotezi reddedilememiştir.

Çalışmanın bir diğer ana hipotezi "H2:Çalışanların performans algısı demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir." olarak belirlenmiştir. H2 hipotezi kendi içinde H2-a, H2-b, H2-c, H2-d, H2-e, H2-f olmak üzere alt hipotezlere ayrılmaktadır.

H2-a hipotezi, Çalışanların performans algısı cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, şeklinde olup, yapılan analizler sonucunda reddedilmiştir (p>0.05). Bu bağlamda çalışanların performans algısı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna erişilmiştir.

H2-b hipotezi; Çalışanların performans algısı yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, p değerinin 0.05'ten küçük olması sebebiyle kabul edilmiş yaş değişkeni ile performans arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

H2-c: Çalışanların performans algısı eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, hipotezi $p>0.05$ olduğu için kabul görmemiştir.

H2-d: Çalışanların performans algısı maaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, hipotezi istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı için reddedilmiştir ($p>0.05$).

H2-e: Çalışanların performans algısı çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, şeklinde olup p değerinin 0.05'ten büyük olması sebebiyle reddedilmiştir.

H2-f: Çalışanların performans algısı çalışan pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, şeklinde olup; işletmede çalışanların mavi ya da beyaz yaka olmasının çalışanların performans algısı üzerinde fark yaratmadığı gözlenmiştir ($p>0.05$). Bu durumda H2 hipotezi olan, Çalışanların performans algısı demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, hipotezi kısmen reddedilmiştir.

Çalışmanın son hipotezi olan H3:Stratejik insan kaynakları yönetimi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, hiptezlerinin alt hipotezlerine baktığımızda,

H3-a: Stratejik insan kaynakları yönetimi cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, araştırma sonunda cinsiyet değişkeninin bir fark yaratmadığı görülmüş ve hipotez kabul edilmemiştir ($p>0.05$).

H3-b: Stratejik insan kaynakları yönetimi yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, hipotezi $p<0.05$ olması sebebiyle kabul edilmiştir.

H3-c: Stratejik insan kaynakları yönetimi eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, eğitim değişkeni ile stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde istatistiksel olarak bir fark bulunmuş ve hipotez kabul edilmiştir.

H3-d: Stratejik insan kaynakları yönetimi maaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, hipotezi reddedilmiştir ($p>0.05$).

H3-e: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, hipotezi p>0.05 olmaması sebebiyle reddedilmiştir.

H3-f: Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışan pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir, hipotezi; çalışanların mavi veya beyaz yakalı olması SİKY'de istatistiki bir farklılık yaratmamaktadır. Bu bağlamda H3-f hipotezi reddedilmiştir. Böylelikle, H3 hipotezi , kısmen reddedilmiştir.

Sonuç olarak araştırmanın 3 hipotezinden H1 hipotezi reddedilememiş, fakat H2 ile H3 hipotezi reddedilmiştir. Bu durum da, çalışanların performans algısı ile demografik faktörler arasında farklılık olmamakla birlikte, stratejik insan kaynakları yönetimini iledemografik değişkenler arasında da anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çalışmada yapılan analizler sonucunda demografik değişkenlerden yaş ve eğitimin SİKY uygulamalarını etkilediği görülmüştür. Çalışanların performans algısının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında ise demografik değişkenlerin hiçbirinde bir farklılaşma söz konusu değildir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda SİKY ve alt boyutlarının çalışanların performans algısı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Yatay boyut ile çalışanların performans algısının ilişkisi yüksek derece de iken dikey boyut ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonrasında ise yatay boyut ile çalışanların performans algısı arasında etkinin en yüksek değere sahip olduğu saptanmıştır. Yatay boyut ile performans algısı arasında ilişkinin pozitif yönlü olduğu söylenebilirken; dikey boyut ile performans algısı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu bulunmuştur. Bulgular neticesinde SİKY'nin yatay boyutu ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve güçlü olduğu varsayılabilmekteyken, SİKY'nin dikey boyutu ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve zayıf olduğu saptanmıştır. SİKY ile çalışanların performans algısı arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve orta kuvvette olduğu söylenebilir.

Bu çalışmadan elde edilen, çalışanların performans algısını artırmada stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının büyük öneme sahip olması durumu Mirsepasi (2004) ve Kesen (2014) tarafından yapılan araştırmalar ile de desteklenmektedir. Soomro ve arkadaşlarının (2011) yaptıkları çalışmada; seçme, eğitim, iş tanımı, kariyer planlama, çalışan katılımı, ücret ve teşvikler, performans değerlendirme uygulamaları ile çalışanların performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ek olarak Başar (2016) , "Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde bir araştırma.", isimli tez çalışmasında stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile performans arasındaki ilişkiyi incelemiş, aralarında pozitif yönlü ve anlalı bir ilişki bulmuştur. Aynı zamanda SİKY uygulamalarının, performansı pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu bağlamda, yapılan çalışma sonuçları ile literatürde yapılan benzer çalışmaların örtüşmekte olduğu gözlenmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin hayatta kalmak için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda insan kaynaklarına olan gereksinim daha da artmış, insan kaynaklarının stratejik rolü önem kazanmıştır. Yaşanan gelişmeler ve örgütlerin hayatta kalma çabası İKY'nin etkili bir şekilde yönetimini ve örgüt içinde stratejik kararlar alınarken İKY'nin de strateji oluşturma ve uygulama da bu sürecin içinde yer alması önemli bir unsur olmuştur.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisinin ele alındığı bu çalışmada öncelikli olarak stratejik insan kaynakları yönetimi kuramsal açıdan incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde performans kavramına bakılmış, sonraki bölümde ise araştırmanın modeli kurulmuş, hipotezleri yazılmış t- testi, anova testi, tukey testi, korelasyon ve regresyon testi yapılarak; hipotez sonuçları verilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde ise, çalışma özetlenmiş, araştırmanın temel bulguları yorumlanarak bu bölüme eklenmiş, sektöre ve akademiye önerilerde bulunulmuştur.

Personel yönetiminden insan kaynaklarına yönetimine geçiş sürecinin tamamlanmasıyla birlikte, insan kaynakları stratejik kararlar içinde yer almaya başlamıştır. Böylelikle, insan kaynakları politaları ve uygulamaları örgüt içerisindeki amaç ve stratejilerle ilişkilendirilmeye başlanmış ve yeni bir kavram olan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) ortaya çıkmıştır. SİKY örgütün ihtiyaç duyduğu yenilik ve esnekliği teşvik etmesine, örgütlerin stratejik sürprizlerle başa çıkmasına ve örgütsel performansı iyileştirmek için örgütün stratejik hedefleri ve İKY arasında ilişki kurmasına yardımcı olmaktadır. SİKY insan kaynakları ve stratejik yönetim arasındaki uyumu sağlamakla birlikte, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için tasarlanan İK faaliyetlerini de içermektedir. SİKY'nin iki boyutundan söz etmek mümkündür. Bunlar yatay ve dikey boyutlardır. SİKY'nin yatay aynı zamanda içsel uyum olarakta ifade edilen boyutu, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbirleriyle uyum içerisinde hareket etmesini ve kendi içersindeki tutarlılığı ifade etmektedir. Dikey aynı

zamanda dışsal uyum olarak ifade edilen boyutu ise, İKY stratejilerinin ve uygulamalarının işletme stratejileriyle bütünleştirilmesi ve işletmenin stratejik amaçlarını desteklemesini ifade etmektedir.

Örgütler SİKY anlayışını benimseyerek ulaşmak istedikleri hedeflerine ulaşabilir, insan kaynağını değerli kaynak olarak görerek stratejik yetkinlik kabiliyeti kazanabilirler. SİKY anlayışına göre hareket eden işletmeler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde eder, uzun vadeli stratejilere odaklanabilir, değişime ayak uydurabilir ve stratejik planlarını başarıyla gerçekleştirebilirler.

SİKY'de insana verilen değerin artmasıyla; örgütsel kararlarda işgörenlerin bu sürece dahil edilmeleri, işgörenlere cazip eğitim ve kariyer fırsatlarının sunulması, performans değerlendirmenin daha dikkatli yapılması, ücret sisteminin geliştirilmesi işgören performansını önemli ölçüde artırmaktadır.

Performansın artması işletmenin de yararına olmasından dolayı performans yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Performans Yönetimi, bir örgütün etkinliklerini, beceri ve katkılarını sürekli bir şekilde iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Performans yönetimi bir süreç olmakla birlikte bu süreç içerisinde örgütün tüm üyelerinin takım arkadaşı olarak çalışmasını ve yöneticilerle takım üyelerinin devamlı bir şekilde etkin iletişim halinde olmalarını ister. Belirli bir zaman dilimi içerisinde üretilen mal ya da hizmet miktarı olarak tanımlanan performans, igörenin örgütün amaçlarına ulaşması için gerçekleştirilen eylemlerinlerin sonunda elde edilen üründür.

Performans yönetim sistemi bir organizasyonda insan kaynakları fonksyonunun önemli bir bileşenini oluşturmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun kurum kültürünün oluşturulmasında önemli bir işlevi bulunmaktadır. Kurum kültürü, en temel anlatımıyla, bireysel ve organizasyonel faktörlerin uyumunun sağlanması şeklinde ifade edilebilir. Kurum kültürü'nün oluşturulmasıyla, iletişim yönetimi ve karar oluşturma sürecinin organizasyona adapte edilebilmesi sağlanır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyon içerisinde değişim yönetimini başlatan ve sürdürülebilirliğini sağlayan bir katalizör görevi üstlenmektedir. Bu değişim, en başta,

organizasyonun misyonu ve vizyonu üzerinde oluşmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun amaçlarını ve değerlerini ortaya koyarak organizasyonel gelişimi sağlamaktadır. Organizasyonel gelişimin başlamasıyla eğitim yönetimiyle çalışanlar değişim sürecine dâhil edilerek performans yönetimi sisteminin sağlıklı bir şekilde işlemesi mümkün olur. Performans yönetimi sistemiyle organizasyonda çalışan her bir birey, kendisiyle ilgili beklentileri kolay bir şekilde anlayabilir, takım çalışmasına daha kolay adapte olur, geri bildirim mekanizmasıyla gelişime açık hale gelir. Performans yönetimi sistemiyle yapılan işe değer katılmakta ve yüksek performanslı bir yönetim sağlanabilmektedir. Bunun için bu sistemin yapılandırılabilmesi için üst yönetimin finansal bütçe bağlamında insan kaynakları departmanına en yüksek desteği vermesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları departmanı ve yönetimi, departman yöneticileriyle çok sıkı bir işbirliği içerisinde stratejik sorumluluklarını kısa, orta ve uzun vadede yapmaktadır. Departman yöneticilerinin görevi, günlük kuralların ve prosedürlerin çalışanlara uygulatılmasının sağlanması, daha sonra insan kaynakları stratejilerinin organizasyona efektif bir şekilde yayılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla, önemli kuralların ve organizasyonel davranış modellerinin çalışanlar tarafından da anlaşılması ve kabul görmesi ayni zaman zarfında mümkün olabilmektedir. Bunun yanında, stratejik insan kaynakları yönetiminde unsur hizmet kalitesini müşteriye en iyi şekilde ulaştırabilmektir.

Araştırma kapsamında plastik üretimi yapan birişletmedegörevli yönetici ve işgörenlerin, stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısına etkisini incelemenin hem sektöre hem de literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla kurgulanan hipotezlerin testi için 61 yönetici ve 107 işgörenle “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Performans Algısı Üzerine Etkisi” başlıklı bir anket yapılmış, İK müdürü ile “Derinlemesine Görüşme” gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler çerçevesinde istatistiksel analizler yapılarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular bağlamında varılan sonuçlar şunlardır;

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve çalışanların performans algısı ölçeğine ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, katılımcıların verdikleri yanıtlarda kesinlikle katılıyorum ifadesine yakın oldukları görülmektedir. Ayrıca, araştırmada katılımcılarının stratejik insan kaynakları yönetimi ve çalışanların performans algısının bireysel ve iş özelliklerine göre karşılaştırılması için anova, t-testi ve tukey testi yapılmış bunun sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği açısından çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim ve gelir düzeyi, çalışma süreleri, pozisyonları ve çalışma hayatındaki tecrübelerine göre farklılık gösterip göstermeyeceği tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna istinaden, bu farklılıkların eğitim düzeyinden ve çalışanların yaşından kaynaklandığı söylenebilir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu incelendiğinde ise eğitim düzeyi açısından lise ve üniversite, lisans üstü eğitim gruplarında farklılık olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yapılan uygulamalar lise düzeyindeki çalışanlar için daha "anlamlı ya da anlaşılabilir bulunmuştur." Ayrıca, üniversite ve lisans üstü eğitim düzeyindeki çalışanlar daha sorgulayıcı olarak düşünülürken, lise ve düzeyindeki çalışanlar daha kolay kabullenici kişiliklerinden dolayı stratejik uygulamaları kolay benimseyebildikleri ifade edilebilir. Yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde aralarında çok büyük farklılıkların olmamasına rağmen varolan bu farklılığın sebebi kuşak değişimi ile açıklanabilir. Bu ifade şu anlama gelmektedir ki 23-29 yaş grubu çalışanların 30 ve üstü yaş grubuna göre stratejik insan kaynakları yönetimi uyumluluğunun daha düşük olduğu ve daha zor benimseyip kabul ettiği görülmüştür. Son olarak, çalışanların cinsiyet,çalışan pozisyonu, gelir düzeyi, tecrübe değişkenleri ile stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çalışanların performans algısı ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı incelendiğinde ise yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir düzeyi, çalışma süresi, çalışanın pozisyonu ve tecrübesi arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır.

Bu araştırma sonucunda "stratejik insan kaynakları uygulamaları" ile "çalışanların performans algısı" arasında bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Eğer firma doğru stratejik insan kaynakları uygulamaları gerçekleştirirse ve insan kaynaklarının politika ve uygulamalarında stratejiyi daha fazla öne çıkarırsa çalışanların performans algısı bundan doğru orantılı olarak etkilenecek ve artış gösterecektir. Bunun yanı sıra, araştırmada, stratejk insan kaynakları yönetimi ve alt boyutlarının çalışanların performans algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen veriler, yatay boyutun çalışanların performans algısı üzerinde etkisini göstermektedir. Bu sonuç, SİKY uygulamalarında içsel uyumun ne kadar önemli olduğunu bir kez daha kanıtlamaktadır. Firma içerisindeki İKY uygulamalarındaki uyum ve tutarlılık beraberinde getiridiği bütünlük algısı ile çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek ve motive bir çalışandan beklenildiği üzere bu içsel uyum onun performansı da artacaktır. Öte yandan, SİKY boyutlarından dikey boyutun da çalışanların performans algısı üzerinde bir etkisinin olduğunu bulunmuştur. Ancak veriler, dikey uyumun çalışanların performans algısını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu işletme için, örgütün stratejik amaçlarına ve örgütün bütünlüğüne yönelik atılan her adım aslında çalışanların performas algısını olumsuz etkilemektedir. Burada sorgulanması gereken nokta bu SİKY uygulamalarının çalışanlar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılamadığı olabilir. Aynı zamanda, çalışanların anketi değerlendirirken işletmeleri ile olan anlık ilişkisinin ne şekilde olduğu da önemlidir. Üst yönetim ve alt yönetim arasındaki ilişki ve irtibat uygulamaların değerlendirilmesini etkileyecektir. Yüksek düzeyde olması beklenen bir faydanın çalışanların ruh haline ve beklentisine göre değerlendirildiği noktasının göz ardı edilmemesinde fayda bulunmaktadır.

Elde edilen tüm sonuçlar insan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. SİKY'nin çalışanların performans algısı üzerinde bir etkisi olup olmadığını irdeleyen çalışmanın, bu araştırma sorusu ile yola çıktığı düşünülürse; çalışmadan elde edilen bulgular ile çalışmanın amacına ulaştığını söylenebilir. Eğer insan kaynakları biriminin faaliyetleri amaca dönük olarak yapılandırılırsa ve örgütün stratejisiyle

bütünleşecek şekilde organize edilirse SİKY uygulamaları etkili bir şekilde gerçekleşir. Böylelikle, SİKY'nin etkin şekilde uygulanmasının sonucu olarak çalışanların performans algısının da etkileneceği varsayılabilmektedir.

Bu çerçevede, SİKY uygulamalarını etkin bir şekilde gerçekleştirerek çalışanların performans algısını artırmak isteyen işletmelere şu önerilerde bulunulabilir:

- Stratejik karar alımında İK departmanının katılımını sağlamak,
- Stratejik planlar yapıp bu süreçte İK uzmanlarıyla iletişim halinde olmak,
- İK politikalarında ve uygulamalarında stratejik düşünceyi desteklemek,
- Örgüt içerinde insanı bir değer olarak görmek,
- İşgörenlere gerekli eğitim, kariyer fırsatları sunmak,
- İşgören performansının ölçümünde rasyonel olmak,
- Ödüllendirme sistemleri geliştirmek,
- SİKY'nin işletme başarısını pozitif bir şekilde nasıl etkilediğini görerek İK'nın öneminin farkında olmak.

Bu çalışmada belli kısıtlar bulunmaktadır. Çalışma SİKY'nin çalışanların performans algısı üzerine etkisi ölçmeyi hedeflemiş ancak ilişkiyi etkileyecek ara değişkenlerin varlığı ölçülmemiştir. Bu sebeple, sonraki çalışmalarda mevcut araştırma modeline ara değişkenler eklenebilir. Bir diğer kısıt ise araştırmanın tek bir sektör bazında gerçekleştirilmesidir. Mevcut çalışma plastik üretimi yapan bir işletme üzerinde yapılmıştır. Ancak sonraki çalışmalar için farklı sektörlerde yapılarak sonuçların o sektörlerdeki değerlerine bakılabilir.

Sonuç olarak, işletme çalışanlarından elde edilebilecek verimi arttırmak, geçmişten bugüne işletmelerinin ana amaçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu araştırmada da bu amaca nasıl ulaşılabileceğine dair ipuçları verilmiştir. Özetle, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkinliği artırılabilirse çalışanların performans algısının da bununla doğru orantılı olarak artabileceği görülmüştür.

KAYNAKÇA

Aggarwal, A. & Thakur, G. S. M. (2013). "Techniques of Performance Appraisal – A Review", *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT),* Volume: 2, Number: 3, February, pp. 617 – 621.

Aguinis, H. (2011). *Performance Management,* Edinburgh Business School Heriot – Watt University, Edinburgh.

Akalp, G. (2003). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bakış". *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* Cilt: 5, Sayı: 1, s. 21 – 27.

Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri,* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Çanakkale.

Akgün, A. (2008). *Kamu Kesiminde Personel Yönetimi,* Siyasal Kitabevi, Ankara.

Akşit, F. (2006). "Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği", *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,* Sayı: 2, s. 76 – 101.

Alakoç – Burma, Z. (2014). "Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations", *International Journal of Education and Social Science,* Volume: 1, Number: 2, September, pp. 85 – 94.

Apaydın, F.&Torlak, N. (2011). "Denison'un Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow'un Tipolojisinin Desteklenmesi ve Açıklanması ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Cilt: 0, Sayı: 53, s. 593-629.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice,* Kogan Page, London and Philadelphia.

Arslantürk, Y. (2009). "Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* Volume: 1, Number: 2, pp. 19 – 34.

Ataay, İ. D. (2010). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri,* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Volume: 13, Number: 1, pp. 116 – 128.

Bakan, İ., Eyitmiş, A. M. ve Demir, B. (2011). "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*Cilt: 8,Sayı: 16, s.1-32.

Ballı, S., Uğur, A. ve Korukoğlu, S. (2009). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi", *Ege Akademik Bakış Dergisi,* Cilt: 9, Sayı: 2, s. 837 – 850.

Bandaranayake, D. (2001). "Assessing Performance Management of Human Resources for Health in South – East Asian Countries: Aspects of Quality and Outcome", *Workshop on Global Health Workforce Strategy Annecy: France / 9 – 12 December 2000,* World Health Organization Department of Organization of Health Services Delivery, Geneva – Switzerland.

Bartel, A. (2004). "Human Resources Management and Organizational Performance: Evidence form Retail Banking", *Industrial and Labour Relations Review,* January, Volume: 57, Number: 2, pp. 181 – 203.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,* Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2010). *Performans Yönetimi,* Kariyer Yayınevi, İstanbul.

Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü,* Siyasal Kitabevi, Ankara.

Baştürk, C. (2003). "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", *Active: Bankacılık ve Finans Dergisi,* Sayı: 28, s. 131 – 139.

Bayat, B. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 10, Sayı: 3, s. 67 – 91.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1999). "Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms", *Human Resource Management,* Volume: 38, Number: 4, pp. 287 – 301.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). "The Impact of Human Resource Management and Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal,* Volume: 38, Number: 4, pp. 779 – 801.

Bennett, N.; Ketchen, D. J. & Schultz, E. B. (1998). "An Examination of Factors Associated With The Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making", *Human Resource Management,* Volume: 37, Number: 1, pp. 3 -16.

Bingöl, D. (2007). *Personel Yönetimi,*Beta Yayınevi, İstanbul.

Bird, A. & 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,* Volume: 26, Number: 1, pp. 23 – 46.

Bloom, N. & Van Reenen, J. (2010). *Human Resource Management and Productivity,* NBER Working Paper Series, Working Paper: 16019, National Bureau of Economic Research, Massachusetts.

Bogdana, P. I., Felicia, A. & Delia, B. (2009). "The Role of Business Intelligence in Business Performance Management", *Management and Marketing,* Volume: 4, Number: 220, pp. 1025 – 1029.

Boohene, R. & Asuinura, E. L. (2011). "The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Limited", *International Business Research,* Volume: 4, Number: 1, January, pp. 266 – 272.

Boxall, P. & Purcell, J. (2000). "Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?", *International Journal of ManagementReviews*, Volume: 2, Issue: 2, pp. 183 – 203.

Brewster, C. (1999). "Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms", *Management International Review,* Volume: 39, pp. 45 – 64.

Buller, P. F. (1988). "Successful Partnerships: HR and Strategic Planning at Eight Tops Firms", *Organizational Dynamics,* Volume: 17, Number: 2, pp. 27 – 43.

Buller, P. F.; Dudley, C. B. & Mcevoy, G. M. (1990). "Competitive Strategy and Human Resource Practices in a Professional Service Environment", *Human Resource Planning,* Volume: 13, Number: 1, pp. 27 – 36.

Bux, S. R.: Gilal R.G. (2011). "Examing the impact of human resorces management (HRM)practices on employees' performance, a case study of Pakistani Commercial Banking Sector" , *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Reseach In Business*, Volume:3, Number:1, pp.865-878

Cania, L. (2014). "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", *Economia Seria Management,* Volume: 17, Issue: 2, pp. 373 – 383.

Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi,*Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, Ankara.

Chew, I. K. H. & Chong, P. (1999). "Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision", *International Journal of Human Resource Management,* Volume: 10, Numver: 6,pp. 1031 – 1045.

Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 42, Temmuz – Aralık Dönemi, s. 91 – 122.

Cintrón, R. & Flaniken, F. (2012). "Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool?", *International Journal of Business and Social Science,* Volume: 2, Number: 17, pp. 29 – 37.

Cook, D. S. & Ferris, G. R. (1986). "Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline", *Human Resource Managemet,* Volume: 25, Number: 3, pp. 441 – 457.

Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama,* Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çöl, G. (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Sayı: 9, s. 35 – 46.

Delery, E. J. (1998). "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research", *Human Resource Management Review,* Volume: 8, Number: 3, pp. 289 – 309.

Delery, E. J. & Doty, H. D. (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal,* Volume: 39, Number: 4, pp. 802 – 835.

Dessler, Gary. (2000). *Human Resource Management,* 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,* Alfa Yayınevi, İstanbul.

Dweiri, F. T. & Kablan, M. M. (2006). "Using Fuzzy Decision Making for the Evaluation of the Project Management Internal Efficiency", *Decision Support Systems,* Volume: 42, Number: 2, pp. 712 – 726.

Dyer, L. & Holder, G. W. (1987). “Toward a Strategic Perspective of Human Resource Management”, *CAHRS Working Paper Series*, Volume: 9, Number: 19, pp. 1 – 67.

Eckerson, W. W. (2009). *Performance Management Strategies: How to Create and Deploy Effective Metrics*, First Quarter – 2009: TDWI Best Practices Report, The Data Warehousing Institute, Warehousing.

Erdoğan, E. (2011). “Örgütsel sessizlik ve Performans İlişkisi”Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdut, T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim,* Türk AğırSanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, İzmir.

Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,* Beta Yayınevi, İstanbul.

Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi,* Beta Yayınevi, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi,*Alfa Yayınevi, İstanbul.

Ghalamkari, B., Mahmoodzadeh, N., Barati, N., Isah – Chikaji, A., Alkali, A. U. & Anvari, R. (2015). “The Role of HR Managers: A Conceptual Framework”, *Asian Social Science*, Volume: 11, Number: 9; pp. 118 – 124.

Goldenn, K. & Ramanujam, V. (1985). “Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes”, *Human Resource Management,* Volume: 24, Number: 4, pp. 429 – 452.

Gratton, Lyndo: Veronica Hope HAILEY; Philip STILES and Catherine TRUSS. (2003), Stratejik Human Resource Management, New York: Oxford University Press.

Green, W.; WU, C.; Dwayne Whitten, D., Medlin, B. (2006), "The Impact of Strategic Human Resource Management and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance", International Journal of Human Resource Management, 17(4), pp.559-579

Grundy, T. (1997). "Human Resource Management – A Strategic Approach", *Long Range Planning*, Volume: 30, Number: 4, pp. 507 – 517.

Gürbüz, S. (2013). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 52, s. 1 – 36.

Gürbüz, S. ve Dikmenli, O. (2007). "Performance Appraisal Biases in a Public Organization: An Emprical Study", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* Cilt: 13, Sayı: 1, s. 108 – 138.

Güriş, S. ve Astar, M. (2014). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*, Der Yayınları, İstanbul.

Helvacı, M. A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*,Cilt: 35, Sayı: 1 – 2, s. 155 – 170.

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1992). "Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management", *British Journal of Management,* Volume: 3, pp. 137 – 156.

Işığıçok, E. (2008). "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Sayı: 12, s. 1 – 17.

Jackson, S. E.; Schuler, R. S. & J. Rivero, C. (1989). "Organizational Characteristics as Predictors of Personel Practices", *Personnel Psychology,* Volume: 42, pp. 727 -786.

Jafari, M., Bourouni, A. & Amiri, R. H. (2009). "A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method", *European Journal of Social Sciences,* Volume: 7, Number: 3, pp. 92 – 100.

Jane, M. E. A. & Dipboye, R. L. (2004). "Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations", *Human Resource Management,* Winter, Volume: 43, Number: 4, pp. 409 – 424.

Jansen, E. P. (2004). "Performance Measurement In Govermental Organizations: A Contingent Approach To Measurement And Management Control", *Managerial Finance,* Volume: 30, Number: 8, pp. 54 – 56.

Jimoh, O. & Danlami, A. (2011). "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Manufacturing Sector: An Empirical Investigation", *International Journal of Business and Management,* Volume: 6, Number: 9, September, pp. 46 – 56.

Jošanov, I., Vrgović, P. & Jošanov, B. (2009). "Human Resource Management and Digital Companies: Approach and Success Stories from Serbia", *Management Information Systems,* Volume: 4, Number: 2, pp. 3 – 10.

Kalaycı,Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın, Ankara

Kamoche, K. (1996). "Strategic Human Resource Management within A Resource – Capability View of the Firm", *Journal of Management Studies,* Volume: 33, Number: 2, pp. 213 – 233.

Kateřina, V., Andrea, S. & Gabriela, K. (2013). "Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations", *Journal of Competitiveness,* June, Volume: 5, Number: 2, pp. 20 – 36.

Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği: Performansta Geribildirim,* Dora Yayınevi, İstanbul.

Kazmi, A. & Ahmad, F. (2001). "Differening Approaches to Strategic Human Resource Management", *Journal of Management Research*, Volume: 1, Number: 3, pp. 133 – 140.

Öğüt, M.: Kaya, N. (2014). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma" *Ekev Akademi Dergisi*, 58(58), 97-122

Lengnick – Hall, M. L.; Lengnick – Hall, C. A.; Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field", *Human Resource Management Review*, Volume: 19, pp. 64 – 85.

Lengnick – Hall, M. L. & Lengnick – Hall, C. A. (1988). "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and Proposed Typology", *Academy of Management Review*, Volume: 13, Number: 3, pp. 454 – 470.

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1998). "Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century", *Human Resource Management Review*, Volume: 8, Number: 3, pp. 215 – 234.

Lundy, O. (1994). "From Personel Management to Strategic Human Resource Management", *The International journal of Human Resource Management*, Volume: 5, Number: 3, pp. 687 – 720.

Lunenburg, F. C. (2012). "Performance Appraisal: Methods and Rating Errors", *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Volume: 14, Number: 1, pp. 1 – 9.

Manning, K. (2010). "Strategıc Human Resource Management and the Australian Public Sector", *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Number: 30 – E, pp. 150 – 161.

Mantiuk, R. F., Tomaszewska, A. & Mantiuk, R. (2012). "Comparison of Four Subjective Methods for Image Quality Assessment", *Computer Graphics Forum*, Volume: 31, Number: 8, pp. 2478 – 2491.

Martel, K. & Carroll, S. J. (1995). “How Strategic Is HRM?”, *Human Resource Management,* Volume: 34, Number: 2, pp. 253 – 267.

Martin – Alcazar, F., Romero – Fernandez, P. M. & Sanchez – Gardey, G. (2005). “Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational, and Contextual Perspectives”, *International Journal of Human ResourceManagement,* Volume: 16, Number: 5, pp. 633 – 659.

Martinez, J. (2001). *Assessing Qualıty, Outcome and Performance Management,* Workshop on Global Health Workforce Strategy Annecy: France / 9 – 12 December 2000, World Health Organization Department of Organization of Health Services Delivery, Geneva – Switzerland.

Matsuno, K. & Mentzer, J. T. (2000). “The Effects of Strategy Type on the Market Orientation – Performance Relationship”, *Journal of Marketing,* Volume: 64, Number: 4, pp. 1 – 16.

Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum”, *Strategic Management Journal,* Volume: 3, Number: 1, pp. 1 – 25.

Miller, E. C. & Thornton, L. C. (2006). “How Accurate are Your Performance Appraisals”, *Public Personnel Management,* Summer, Volume: 35, Number: 2, pp. 153 – 163.

Milliman, J.; Von Glinow, M. A. V. & Nathan, M. (1991). “Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory”, *Academy of Management Review,* Volume: 16, Number: 2, pp. 318 – 339.

Mirsepasi, N. (2004). “Strategic management of human resources and work relations”, Tehran, Mir Publicatons.

Mishra, A. & Akman, İ. (2010). "Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment", *Public Personnel Management,* Volume: 39, Number: 3, Fall, pp. 243 – 262.

Nemli – Çalışkan, E. (2010). "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", *Journal of Naval Science and Engineering,*Volume: 6, Number: 2, pp. 100 – 116.

Nickols, F. (2007). "Performance Appraisal: Weighed and Found Wanting in the Balance", *Journal for Quality & Participation,* Volume: 30, Number: 1, pp. 13 – 16.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). "Örgütsel – Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* Cilt: 15, Sayı: 1, s. 85 – 97.

Palmer, M. ve Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları,* Çeviren: Şahiner, D., Rota Yayınları, İstanbul.

Pamuk, G., Erkut, H., Ülengin, F., Ülengin, B., Akgüç, Ö., Koşma, H. ve Alpay, Y. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği,* İstanbul, İrfan Yayınevi.

Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S. &Booth, A. (2010). "Systematic Review of the Links between Human Resource Management Practices and Performance",*Health Technology Assessment,*Volume: 14,Number: 51, pp.18–41.

Rakowska, A. (2014). "Managing Diverse Human Potential: Challenges or Benefits for Organizations?", *Strategic Approaches to Human Resources Management Practice,*Edited by Dermol, V. & Rakowska, A., Published by ToKnowPress, Bangkok.

Roberts, G. E. (2003). “Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works”, *Public Personnel Management*, Volume: 32, Number: 1, pp. 89 – 97.

Rowden, R. W. (1999). “Potential Roles of the Human Resource Management Professional in the Strategic Planning Process”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Volume: 64, Number: 3, pp. 22 – 34.

Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). “Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practice”, *HR – Human Resource Planning*, Volume: 10, Number: 3, pp. 125 – 141.

Shaout, A. & Yousif, M. K. (2014). “Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey”, *International Journal of Computer and Information Technology*, Volume: 3, Number: 5, September, pp. 966 – 979.

Sheppeck, M. A. & Militello, J. (2005). “Strategic HR Configurations andOrganizational Performance”, *Human Resource Management*, Volume: 39, Number: 1, pp. 5 – 16.

Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde Spss’le Veri Analizi*, Beta Basım, İstanbul

Süngü, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmlarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştıma,* Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Starcher, R. (1996). “Individual Performance Appraisal Systems”, *Production & Inventory Management Journal*, Volume: 37, Number: 4, pp. 58 – 62.

Steward, S. M., Gruys, M. L. & Storm, M. (2010). “Forced Distribution PerformanceEvaluation Systems: Advantages, Disadvantages and Keys to Implementation”, *Journal of Management & Organization*, Volume: 16, pp. 168 – 179.

Stroh, L. K. & Caligiuri, P. M. (1998). "Strategic Human R-sources: A New Source for Competitive Advantage in the Global Arena", *The International Journal of Human Resource Management,* Volume: 9, Number: 1, pp. 1 – 17.

Swiercz, P. M. (1995). "Research Update: Strategic HRM", *Human Resource Planning,* Volume: 18, Number: 3, pp. 53 – 59.

Tan, C. L. & Nasurdin, A. M. (2011). "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness", *Electronic Journal of Knowledge Management,* Volume: 9, Number: 2, pp. 155 – 167.

Tompkins, J. (2002). "Strategic Human Resource Management in Government: Unresolved Issues", *Public Personnel Management,* Volume: 31, Number: 1, pp. 95 – 110.

Ulrich, D. (1987). "Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners", *HR – Human Resource Planning,* Volume: 10, Number: 4, pp. 169 – 184.

Uygur, A. (2009). "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* Cilt: 10, Sayı: 1, s. 148 – 159.

Verma, J. (2012). "Strategic Human Resource Management: A Choice or Compulsion?", *European Journal of Business and Management,* Volume: 4, Number: 3, pp. 42 – 54.

Vermeeren, B., Kuipers, B., Steijn, B. & Vogelaar, M. (2008). *Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A Study of HRM Activities and Public Service Quality of Dutch Municipalities,* Paper to be presented at the EGPA conference on Thursday 4th September 2008 at the Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.

Yavan, Ö. (2008). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı", *Kırgızistan İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E – Dergisi,* Sayı: 32, Eylül – Ekim Dönemi, s. 1 – 22.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim,* Çeviren: Şahiner, D., Rota Yayınevi, İstanbul.

Wilson, J. P. & Western, S. (2000). "Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development?", *Journal of European Industrial Training,* Volume: 24, Number: 7, pp. 384 – 391.

Wright, P. M. & Snell, S. A. (1991). "Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management", *Human Resource Management Review,* Volume: 1, Number: 3, pp. 203 – 225.

Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998). "Toward A Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review,* Volume: 23, Number: 4, pp. 756 – 772.

Wright, P. M., Gardner, T. M. & Moynihan, L. M. (2003). "The Impact of HR Practices on The Performance of Business Units", *Human Resource Management Journal,* Volume: 13, Number: 3, pp. 21 – 36.

Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007). "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis", *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series,* Volume: 2, Number: 8, pp. 1 – 24.

Yavan, Ö.(2012)."Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:32, s.7-8.

Yıldız, M. S., Karagöz, Y. ve Mesci, M. (2010). "Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*Cilt: 24, Sayı: 3, s. 1 – 22.

Yüksel, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi,*Gazi Kitabevi, Ankara.

Garbarino, S.& Holland, J. (2009). "Quantitative and Qualitative Methods in Impact

Evaluation and Measuring Results" , Governance and Social Development Resource

CentreIssuesPaper. URL: http://www. gsdrc.org/docs/ open/EIRS4. pdf Google Scholar Erişim: 20.08.2016.

Mahesh, M. & Lee, J. (2003). "Performance Appraisal Methods in Manufacturing Industrıes–ReviewandSuggestions". **http://www.sbaer.uca.edu/research/swdsi/2003/Papers/089.pdf,**Erişim :20.08.2016

Rosset, S. (1998). "Ranking – Methods for Flexible Evaluation and Efficient Comparison of Classification Performance", **http://www. tau.ac.il/~ saharon/papers /KDD98-058.pdf,**Erişim: 15.08.2015.

Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (2005). "Strategic Human Resource Management:DefiningtheField",**http://www.corwin.com/upmdata/9919 040313Intro.pdf,** Erişim: 15.08.2015.

Taştan, S. (2006). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi" **http://docplayer.biz.tr/106308-Stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi-ve-firma-performansi.html,**(Erişim Tarihi: 01.08.2016).

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ETKİSİ: PLASTİK ÜRETİM İŞLETMESİNDE BİR ARAŞTIRMA

"Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışanların performans algısı üzerine etkisi: plastik üretim işletmesinde bir araştırma" başlıklı bu araştırma, konu ile ilgili görüşlerinizin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır.

Lütfen her maddede belirtilen ifadelere ne derece katıldığınızı, her bir maddenin yanında yer alan sayılardan birini seçerek belirtiniz. Eğer söz konusu ifadeye kesinlikle katıldığınızı düşünmekteyseniz 5'i, eğer söz konusu ifadeye kesinlikle katılmadığınızı düşünmekteyseniz 1'i işaretleyiniz. Eğer düşüncelerinizin kesin olmadığını düşünmekteyseniz, 1 ile 5 arasındaki bir sayıyı işaretleyiniz.

Ankette doğru ya da yanlış cevapların yer alması söz konusu değildir. Çalışma sonuçları, sadece akademik çalışma için kullanılacaktır.

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Emine ATALAY

Telefon: …….

Adres: ……...

A. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

Kadın ( ) Erkek ( )

2. Yaşınız:

23 – 29 ( )
30 – 36 ( )
37 – 45 ( )
46 – 53 ( )
54 – 61 ( )

3. Eğitim Durumunuz:

Okuma – Yazma Bilmiyor ( )
İlkokul / İlköğretim ( )
Ortaokul ( )
Lise ( )
Üniversite ve Lisansüstü ( )

4. Gelir Düzeyiniz:

1101 – 1350 TL ( )
1351 – 1600 TL ( )
1601 TL ve Üzeri ( )

5. İşletmede Çalışma Süreniz:

1 – 5 Yıl ( )
6 – 10 Yıl ( )
11 – 15 Yıl ( )
16 Yıl ve Üzeri ( )

6. İşletmede Pozisyonunuz:

Mavi Yaka ( )
Beyaz Yaka ( )

EK – 1.

Lütfen her maddede belirtilen özelliklere, ne derece sahip olduğunu düşündüğünüzü, her bir maddenin yanında yer alan sayılardan birini seçerek belirtiniz. Eğer söz konusu özelliğe kesinlikle sahip olduğunu düşünmekteyseniz 5'i, eğer söz konusu özelliğe kesinlikle sahip olmadığını düşünmekteyseniz 1'i işaretleyiniz. Eğer düşüncelerinizin kesin olmadığını düşünmekteyseniz, 1 ile 5 arasındaki bir sayıyı işaretleyiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum,5: Kesinlikle Katılıyorum)

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YATAY VE DİKEY BOYUTU					
1) İşletmemizde herhangi bir İKY uygulamasının etkinliği, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlıdır (eğitimin başarılı olmasının performansı yükseltmesi gibi).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2) İşletmede belirlenen İnsan Kaynakları (İK) stratejileri birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyicidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3) İşletmede birbiriyle uyumlu olmayan İKY uygulamalarının bir araya getirildiği İKY sistemleri mevcuttur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4) İKY sistemleri kapsamındaki uygulamalar birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirilir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5) İKY / personel birimi çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halindedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6) İKY / personel birimi, örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için diğer birimlerle koordinasyon içinde olup, onların düzenli şekilde görüşlerini alır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7) İKY / personel birimi diğer departman yöneticilerinin, insan kaynakları ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8) Üst yönetim, örgütün gelecek yönelimini belirlerken (geleceğine ilişkin kararlar alırken) İKY bilgilerini / verilerini kullanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9) Üst düzey yöneticiler, karar verme sürecinde tüm örgütsel kademe ve fonksiyonları bütünleştirecek şekilde eğitilmişlerdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10) Stratejik planlar hazırlanırken İKY'ye ilişkin verilerden / bilgilerden yararlanılır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11) İşletme stratejilerinin fayda – maliyet analizleri yapılırken İK uygulamalarının fayda ve maliyetleri dikkate alınır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12) Stratejik planlar İKY sorunlarının sistematik bir biçimde analizini de kapsar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13) Stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasından seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birisi insan kaynaklarının özellikleridir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14) İşletmenin benimsediği farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkiler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15) İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olması beklenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16) İK / personel yöneticisi üst yönetim takımının üyesidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17) İşletmede insan değer yaratan bir kaynak olarak görülmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18) İK / personel yöneticisi stratejilerin ve planların oluşturulduğu süreçlere aktif olarak katılır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19) İK / personel birimi, stratejilerin uygulanmasında üst yöneticiler ve birim yöneticileri ile birlikte çalışır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20) İşletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olan en önemli unsurlardan biri insan kaynağıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21) İşletmede insan bir maliyet unsurudur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

EK – 2.

Lütfen her maddede belirtilen özelliklere, ne derece sahip olduğunu düşündüğünüzü, her bir maddenin yanında yer alan sayılardan birini seçerek belirtiniz. Eğer söz konusu özelliğe kesinlikle sahip olduğunu düşünmekteyseniz 5'i, eğer söz konusu özelliğe kesinlikle sahip olmadığını düşünmekteyseniz 1'i işaretleyiniz. Eğer düşüncelerinizin kesin olmadığını düşünmekteyseniz, 1 ile 5 arasındaki bir sayıyı işaretleyiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum,5: Kesinlikle Katılıyorum)

ÇALIŞANANLARIN PERFORMANS ALGISI ÖLÇEĞİ

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS ALGISI ÖLÇEĞİ					
1. Devamsızlık oranlarım düşüktür.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : **Emine ATALAY**

Uyruğu : **T.C.**

Doğum Tarihi ve Yeri : **22/02/1990 / SİVAS**

e-posta : **ekilic89@hotmail.com**

EĞİTİM

Derece	**Kurum**	**Mezuniyet Yılı**
Lisans	Çağ Üniversitesi	**2013**
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	**2017**

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	**Kurum**	**Görev**
2015-2017	İstanbul Gelişim Üniversitesi Araştırma Görevlisi	Halen çalışmaktayım